

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально- науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
«До захисту допускається»
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему

Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві на прикладі
ТОВ « Сумська продовольча компанія»
за спеціальністю 073» Менеджмент»

Здобувач вищої освіти **гр.Максимченко Владислав Валерійович**

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____

Науковий керівник

кандидат економічних наук,
доцент
Мирошніченко Ю.О.

Суми 2021р.

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо вдосконалення системи управління персоналом в торгівельному підприємстві.

В результаті використання системного аналізу щодо вивчення процесів управління персоналу підприємства було виявлено основні недоліки в системі управління трудовим потенціалом підприємства, та обґрунтована необхідність знаходження шляхів покращення управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві. Запропоновано основні напрямки формування ефективної системи управління персоналом підприємства.

Визначено напрямки скорочення витрат на управління підприємством шляхом оптимізації чисельності та запропоновані шляхи вдосконалення системи управління персоналом.

АНОТАЦИЯ

В работе рассмотрены теоретические и методические основы по совершенствованию системы управления персоналом в торговом предприятии.

В результате использования системного анализа по изучению процессов управления персонала предприятия было выявлено основные недостатки в системе управления трудовым потенциалом предприятия, и обоснована необходимость нахождения путей улучшения управления персоналом на исследуемом предприятии. Предложены основные направления формирования эффективной системы управления персоналом.

Определены направления сокращения затрат на управление предприятием путем оптимизации численности и предложены пути совершенствования системы управления персоналом.

SUMMARY

The paper considers the theoretical and methodological foundations for improving the personnel management system in a commercial enterprise.

As a result of using a systematic analysis to study the management processes of personnel of the enterprise revealed the main shortcomings in the management system of labor potential of the enterprise, and justified the need to find ways to improve human resource management in the studied enterprise. The main directions of formation of an effective management system of the personnel management system of the enterprise are offered.

The directions of reduction of expenses for management of the enterprise by optimization of number are defined and the ways of improvement of system of personnel management are offered.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 53 сторінки, у тому числі 11 таблиць та 6 рисунків, список використаних джерел 5 сторінок.

Мета роботи. Метою дипломної роботи є проведення комплексного аналізу ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ « Сумська продовольча компанія» та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі

- розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві;
- вивчено проблеми розвитку та управління персоналом на сучасних підприємствах;
- досліджено світовий досвід управління персоналом;
- проаналізовано управління персоналом на досліджуваному підприємстві ;
- розроблено рекомендації по удосконаленню системи управління на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні підходи до підвищення системи управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія».

Об'єктом дослідження є організація ефективного та раціонального управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія».

Методи дослідження для економічного обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління персоналом було використано метод прямого рахунку, аналізу, порівняння, метод планування за чинниками, метод логічного узагальнення.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА ПОЛІТИКА.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Загальна характеристика процесу управління персоналом підприємства	8
1.2 Проблеми розвитку та управління персоналом на сучасному підприємстві	13
1.3 Світовий досвід управління персоналом	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ»	17
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сумська продовольча компанія»	17
2.2 Аналіз організаційної структури ТОВ «Сумська продовольча компанія»	21
2.3 Організація управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія»	25
2.4 Аналіз основних показників управління персоналом ТОВ «Сумська продовольча компанія»	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ»	33
3.1 Удосконалення організаційної структури та оптимізація чисельності персоналу на прикладі структурного підрозділу ТОВ «Сумська продовольча компанія» як напрямок ефективного використання трудового потенціалу.	33
3.2 Застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу підприємства	39
3.3 Заходи оптимізації та удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія»	42
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із важливіших ланок будь-якого підприємства є його трудові ресурси. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства одним із пріоритетних місць займає раціональне управління персоналом. Відомо, які б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони не зможуть принести максимальну користь та ефективність без участі висококваліфікованих, належне підготовлених трудових ресурсів.

Сучасний розвиток економіки та підприємств зобов'язують проводити підвищення якості трудового потенціалу, адже зростання якісних характеристик персоналу, підвищення його активності та кваліфікації дозволить отримати конкурентні переваги та прискорити розвиток підприємства та країни в цілому.

Наразі дана тема дослідження дуже актуальна для нашої країни. На даний час склалася ситуація, коли управлінню персоналом на підприємстві не приділяється достатньої уваги, прийняття кадрових рішень є недосконалим, відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні кадровими ресурсами.

З метою підвищення ефективності системи управління необхідно проводити аналіз і враховувати специфічні умови розвитку економіки України, проводити розробку методики оцінки управління персоналом, своєчасно виявляти слабкі місця, розробляти рекомендації по підвищенню ефективності управління персоналом.

Проблематикою та вивчення цієї теми займалися українські та зарубіжні науковці: О.І.Дідченко, Н.В.Замчевська, М.Г.Акулов, Б.А.Райзберг, А.І.Рофе, І.М. Дашко, С.Г.Дзюба, М. Альберт, Д.Кліланд, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгоршин, Е.А.Уткін, М. Мескон, І.В.Журавльова, А. Саакян, І.Л.Петрова, В. Співак, Ф. Хедоурі, В. Храмов та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є проведення комплексного аналізу ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ « Сумська продовольча компанія» та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

В ході дослідження було поставлено та вирішено такі завдання :

- розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві;
- вивчено проблеми розвитку та управління персоналом на сучасних підприємствах;
- досліджено світовий досвід управління персоналом;
- проаналізовано управління персоналом на досліджуваному підприємстві ;
- розроблено рекомендації по удосконаленню системи управління на досліджуваному підприємстві.

Об'єкт дослідження: організація ефективного та раціонального управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія».

Предмет дослідження : теоретичні, методологічні та практичні підходи до підвищення системи управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія».

Методи дослідження: для економічного обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління персоналом було використано метод прямого рахунку, аналізу, порівняння, метод планування за чинниками, метод логічного узагальнення.

Інформаційна база дослідження- статистичні матеріали та бухгалтерські документи досліджуваного підприємства, результати наукових пошуків вітчизняних вчених, наукова література, ресурси Інтернет.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Загальна характеристика процесу управління персоналом підприємства

Для підвищення рівня рентабельності, досягнення міцних ринкових позицій, зміцнення конкурентоспроможності кожне підприємство повинно мати ефективну систему розвитку персоналу. Як відомо, рушійною силою інноваційного розвитку підприємства є його висококваліфіковані трудові ресурси, здатні ефективно та професійно виконувати завдання для розвитку підприємства.

Управління персоналом це дуже складний процес, якому притаманні свої специфічні особливості та закономірності. Жодне підприємство не досягне встановлених цілей без належно підбраного, професійно підготовленого трудового потенціалу. Правильне та ефективне використання трудових ресурсів стає запорукою успішної діяльності підприємства.

Як сказав відомий керівник компанії «Дженерал Моторс»: «Для функціонування організації потрібні машини, технології, капітал, люди. На перше місце я ставлю людей. Все інше без них стає непотрібним, непродуктивним».[1]

Для всіх підприємств незалежно від форм власності, розміру, напряму діяльності управління персоналом відіграє надзвичайно важливе значення.

В сучасній та науковій літературі немає єдиного підходу до визначення терміну «управління персоналом». Питанням управління персоналом займаються як закордонні так і українські вчені.

Одні автори трактують поняття «управління персоналом» як методи, за допомогою яких можна досягти поставленої мети, акцентуючи увагу на

організаційної сторони управління, інші наголошують на змістовій частині, яка відображає функціональну сторону управління.[2]

Розглянемо деякі методичні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом»(табл.1.1)

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління персоналом вітчизняними та закордонними вченими

Автор	Визначення
Коротков Є. [3]	Управління персоналом - це дії керівництва організації, які направлені на проведення планування роботи з персоналом, розрахунок потреби в персоналі, включає розподіл, оцінку, використання, рух та розвиток трудового потенціалу, розробку заходів стосовно підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, досвіду, створення поліпшених умов праці, застосування методів стимулювання та мотивації.
Шекшня С.В.[4]	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які здатні ефективно виконувати поставлені перед ними завдання.
Кибанов А.Я. [5]	Управління персоналом - це розробка керівництвом концепції кадрової політики і методів управління трудовим потенціалом на підприємстві.
Маслов Є. [6]	Управління персоналом- це сфера діяльності де існують взаємопов'язані між собою економічні, організаційні і соціальні методи направлені на здійснення процесу визначення потреби персоналу, залучення та введення, створення необхідних умов для розвитку та використання трудового потенціалу працівника з метою ефективного розвитку організації та їх працівників.
Галенко В. [7]	Управління персоналом – це поєднання системи економічних, організаційних та соціально – психологічних методів для забезпечення ефективної трудової діяльності, підвищення рентабельності та конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах.

Основним завданням управління персоналом для реалізації місій та цілей компанії являється складання методики правильності підбору кадрів, їх

раціональне розміщення відповідно до діяльності підприємства, формування стабільних трудових колективів.

В залежності від розміру підприємства, сфери діяльності для управління персоналом може впроваджуватися своя система управління персоналом та включати наступні основні етапи управління трудовими ресурсами. (рис.1.1) [8]



Рис.1.1 Основні етапи управління персоналом

Джерело [8]

Існують наступні методи управління персоналом, які відіграють дуже важливу роль. З їх допомогою відбувається розподіл обов'язків, дотримання всіх норм та відповідальності.

Методи управління персоналом - це управлінські дії які застосовуються до персоналу з метою досягнення цілей ефективного управління організацією, які використовуються у поєднанні один до одного. [9]

Виділяють наступні методи управління персоналом: економічні, адміністративні та соціально - психологічні. Розглянемо, що уявляють кожен з цих методів.

Адміністративні методи: методи прямого рішення, обов'язкові до виконання.

До них відносяться: правове регулювання та складання наказів, вказівок, розпоряджень, адміністративних норм та нормативів; інструктування, набір, відбір та розставлення кадрів; розробка та затвердження посадових інструкцій, стандартів організації; обрання структури органів управління, затвердження адміністративних санкцій і заохочень. [10]

До переваг методу відносяться:

- 1) не потрібні значні матеріальні витрати;
- 2) в малих організаціях відбувається швидка реакція на зміну зовнішнього середовища;
- 3) швидко та оперативно досягаються виконання поставлених цілей;
- 4) для забезпечення досягнення мети відбувається єдність всіх ланок керівництва [11]

До недоліків методу відноситься:

- 1) відсутність дієвих та мотивованих стимулів праці;
- 2) наявність творчої роботи, пригнічення проявів ініціативи;
- 3) дефіцит компетентних працівників. [11]

Економічні методи - це система прийомів і засобів, за допомогою яких відбувається функціонування і розвиток організації, ґрунтуються на правильному використанні економічних законів та норм та характеризуються як «метод пряника» [11]

Вони включають: матеріальне стимулювання та санкції; формування собівартості, прибутку, ціни; фінансування, кредитування, оподаткування; оплату праці; проведення аналізу, обґрунтування, планування, страхування. [9]

Переваги методу: заохочується прояв ініціативи та творчий потенціал працівників;

Основним недоліком методу є незадоволеність працівниками щодо окремих потреб, що містять матеріальний та нематеріальний характер, що призводить до зниження мотивації.

Соціально - психологічні методи – це способи впливу керівництва на персонал за допомогою соціології та психології з метою встановлення в колективі сприятливого морально - психологічного клімату та довірчих відносин між керівником і підлеглими, надання можливості реалізації особистих здібностей, що реалізується в підвищенні ефективності роботи співробітників і підприємства в цілому, базуються на способах мотивації та морального впливу і відомі як «методи переконання» [11]

Вони включають: соціально - психологічний аналіз, планування; створення творчої атмосфери, сприятливого психологічного клімату в колективах, соціальної норми поведінки; розвиток у працівників відповідальності та ініціативності та інші. [10]

До переваг методу відносять:

- 1)практично відсутність матеріальних витрат;
- 2)використання способів мотивації, не пов'язаних з задоволенням матеріальних потреб.

Недоліками методу є:

- 1)результати важко спрогнозувати;
- 2)відсутність використання стимулів, що спираються на матеріальні потреби персоналу.

Отже, для досягнення успіху в управлінні персоналом доцільно використовувати та поєднувати всі три методи, що дозволить домогтися матеріальної зацікавленості персоналу в якісній роботі, що грає колосальну роль в сучасному суспільстві.

1.2 Проблеми розвитку та управління персоналом на сучасному підприємстві

Інтенсивний розвиток економічних відносин в Україні вимагає всебічного вивчення проблем управління трудовими ресурсами та впровадження нових підходів та ефективних методів управління з метою підвищення конкурентоспроможності, сталого соціально - економічного розвитку підприємства, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління персоналом є головним правилом ефективного менеджменту в будь - якій організації, а проблеми управління хвилюють не тільки керівництво, а й заважають працювати самому персоналу.

Головною складовою підприємства, є люди з їх рівнем освіти, досвідом, компетентністю, майстерністю, що є ресурсом, джерелом невикористаних резервів, який треба ефективно використовувати для виконання цілей.

В даний час для успішної роботи організації все частіше стоїть питання про збільшення значимості трудового потенціалу в діяльності організації. Зараз майже всі підприємства мають проблеми при здійсненні управління персоналом, отже від їх своєчасного вирішення залежить їх розвиток на рівні країни.

На даний час управління персоналом що використовується в Україні є недосконалим та неефективним, наслідками цього спостерігається низька продуктивність праці, значна плинність кадрів, несприятливий психологічний клімат. В Україні основною метою в діяльності підприємства є отримання прибутку понад усе, яка проявляється в отриманні найбільшою вигоди з мінімальними зусиллями, тобто не звертаючи особливої уваги на колектив.

Однією із проблем управління персоналом є недостатнє розуміння співробітниками соціальної ролі організації, що призводить до проблемності

встановлення довгострокових цілей її розвитку. Проблемою є і те, що часто співробітників розглядають як витрати, які треба скорочувати, а не як головний ресурс, від правильного управління яким і залежить успіх діяльності організації. Складністю є і те, що управління трудовими ресурсами вимагає особливих підходів і методів, адже людина це живий ресурс, кожен зі своїм характером, цілями, вподобаннями.

Іншою проблемою є нерозуміння відмінності між людськими та іншими видами ресурсів, а сприйняття персоналу основним ресурсом підприємства.

Необхідно усвідомлювати, що людина приходить в організацію маючи свої мотиви, цілі та чекає можливості їх реалізовувати, тому необхідно, щоб була двостороння взаємодія між співробітником і організацією.

Ще однією помилкою в управлінні персоналом в українських компаніях, є нездатність керівників пояснити мотиви поведінки працівників, зрозуміти їх проблеми та потреби, недостатність уваги, що спричиняє незадоволеність та обман очікувань. Працівник стає важко керованим, на нього важко впливають мотиваційні стимули. [12]

Головні проблеми, які виникають в процесі управління трудовим потенціалом можна розкласти на декілька позицій (рис.2.1) [12]

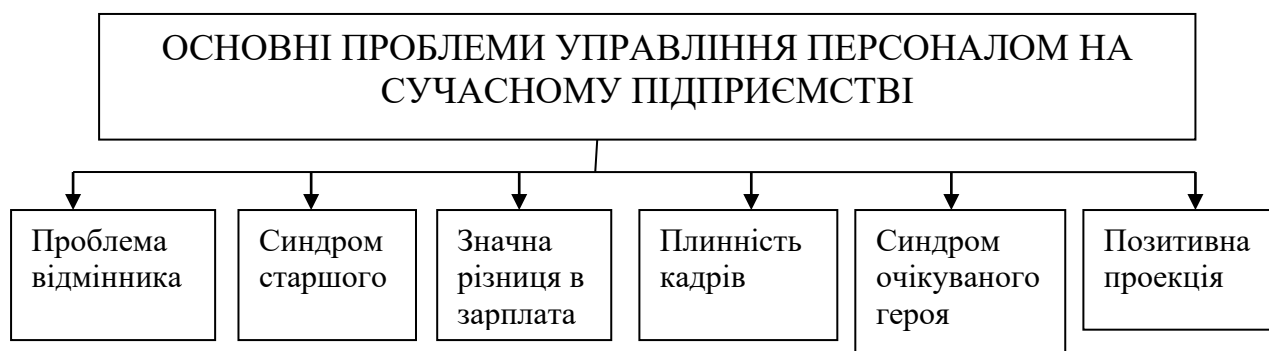


Рис.2.1 Основні проблеми, які виникають під час управління персоналом на сучасному підприємстві

Джерело [12]

1) *Проблема відмінника*, коли керівником призначають кращого співробітника. Такі керівники, зазвичай, мають знання тільки по своїй галузі,

які недостатні для ефективного практичного застосування, недосконало володіють технологією управління, а методи управління вони застосовують копіюючи методи свого керівника, що може спричинити допущення помилок в управлінні кадровим потенціалом. [12]

2)*Синдром старшого* проявляється, коли керівником свідомо підкреслюється дистанція між ним і персоналом, при цьому співробітники уважно спостерігають за діями керівництва, впроваджуються жорсткі вимоги в керуванні. [12]

3)*Значна різниця в зарплатах* це дуже актуально для нашої країни, коли існує значна різниця в зарплатах між керівником і підлеглими (наприклад ПАТ “Укрпошта”, ПАТ “Укрзалізниця”, ПАТ “Нафтогаз Україна” та інші). В західних країнах ця різниця становить близько 30 %.[12]

4)*Плинність кадрів* виникає при низькій оплаті праці, неправильній системі мотивації, нехтування залученням молодих працівників.[12]

5)*Синдром очікуваного героя* коли керівник очікує від співробітника негайного вирішення проблем за рахунок власної кмітливості, швидкого і правильного виконання поставлених завдань, при відсутності завдань повинен сам знайти собі роботу і виконати її, не ставити зайвих питань, не вимагати підвищення по кар’єрній сходах. [12]

6)*Позитивна проєкція* проявляється в приписуванні іншим людям власних рис характеру, уявляючи собі, щоб ти зробив в цієї ситуації, даючи роботу співробітнику, начальник сподівається, що він впорається із завданням так швидко, як зробив би сам, але це є неправильною поведінкою керівника. [12]

У найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та ефективно управління ними. [13]

Головним завданням ефективного управління персоналом, підвищення ефективної роботи підприємства повинно стати: організація навчання персоналу, підвищення кваліфікації, мотивації, розвиток особистих якостей працівників, стимулювання для виконання робіт більшої складності.

Співробітники повинні прагнути для підвищення свого професійного розвитку, культурного та освітнього рівня.

1.3 Світовий досвід управління персоналом

В усьому світі вчені та економісти займаються постійним пошуком раціональних моделей управління персоналом. Прагнення вітчизняних підприємств до сучасної вдосконаленої, конкурентоздатної, збалансованої системи управління персоналом спонукає їх до вивчення закордонного досвіду та впровадження кращих моделей управління на своїх суб'єктах господарювання.[14]

В світовій практиці виділяють декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш відомими є американська та японська моделі.

Американська модель управління її умовно називають «жорсткою». Їй притаманні індивідуалізм, прагматизм, практичність, чітке виконання посадових інструкцій, щоденних детальних вказівок керівника, які використовуються в умовах жорсткої конкуренції.[15]

Японську модель називають «м'якою». Для неї властиві пунктуальність, охайність, практичність, працьовитість. Її успіх у світі полягає в умінні працювати з людьми. [15]

Розглянемо характерні особливості системи управління в американської та японської моделей у порівнянні з українською (табл. 3.1) [16]

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика моделей управління персоналом

США	Японія	Україна
-приймання рішень відбувається на вищій ланці і передаються вниз; -характерна	-приймання рішень відбувається знизу вгору і в зворотному напрямі; -характерна	-приймання рішень відбуваються на вищій ланці та передаються підлеглим; -характерна колективна

<p>індивідуальна відповідальність кожного працівника;</p> <ul style="list-style-type: none"> - система управління характеризується строгою формалізацією; - здійснюється жорсткий контроль діяльності та швидка оцінка результатів роботи; - характерне швидке просування по кар'єрній драбині; - роботу керівництва оцінюють по ступеню професіоналізму і ініціативності в прийнятті рішень; - керівники готуються по вузькій спеціалізації; - наявні формальні відносини з підлеглими; - управління направлено на конкретну особу; - оплата праці здійснюється за результатами особистих досягнень; - штатний розклад складається з визначенням конкретної підпорядкованості з встановленням чітких інструкцій; - найм працівників на короткостроковий термін; - персонал вважається як основне джерело підвищення ефективного виробництва; - персонал підбирається з огляду на рівень освіти, досвід роботи, 	<p>колективна відповідальність;</p> <ul style="list-style-type: none"> - система управління є гнучкою; - організація контролю за діяльністю працівників є носить неформальний характер та є м'якою - уповільнене службове зростання за віковим досвідом та стажем роботи; - роботу керівника оцінюють по умінню здійснювати контроль та координувати дії підлеглих; - керівники готуються по широкій спеціалізації; - управління направлено на групу працівників, характерна увага до персоналу; - персонал оцінюється за колективну роботу, оплата праці здійснюється відповідно до роботи групи, залежить від стажу, віку, освіти; - встановлюються неформальні відносини з підлеглими - штатний розклад складається з чітким визначенням посад і завдань; - підвищують кваліфікацію працівники на 	<p>або індивідуальна відповідальність;</p> <ul style="list-style-type: none"> - управління централізоване, жорстке; - організація контролю є неформальною та носить жорсткий характер; - діяльність керівника робиться уповільнено; - службовий ріст залежить від відносин з вищим керівництвом та особистих результатів праці; - оцінка керівника відбувається по вмінню контролювати підлеглих; - підготовка вузькопрофільних керівників, - управління орієнтоване на групу персоналу; - персонал оцінюється по колективному результату виконання завдань; - встановлюються суто формальні відносини з підлеглими; - юридичні відносини встановлюються на підставі укладання трудового договору або контракту; - оплата праці проводиться на підставі затверджених тарифних ставок, доплат та надбавок; - в штатному розкладі чітко визначені повноваження та функціональна підпорядкованість; - підвищення кваліфікації
---	--	---

вміння працювати в колективі, сумлінному виконанні поставлених завдань. [17]	робочому місці; -застосовується система « довічного найму», при прийнятті на роботу визначаються сильні та слабкі сторони працівника та відповідно до цього обирається посада. [17]	відбувається як інструктаж на робочому місці, або навчання за спеціальними програмами; -відсутні кошти на розвиток персоналу, швидка плинність кадрів, низька продуктивність праці [17]
--	--	--

Кожна модель управління персоналом має свої переваги та недоліки. Так для американської моделі характерне короткостроковий найм, швидка оцінка результатів , прискорене просування по службі, індивідуальне прийняття рішень та особиста відповідальність, нехтування інтересами окремих працівників. Використання трудового потенціалу розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва. [18]

Японська модель характеризується довічним найманням, повільне просування по службі, колективне прийняття рішень , колективна відповідальність, підвищена увага до підлеглих, вивчається індивідуальні особливості кожного працівника, відповідно до цього підбирається посада. [18]

При порівнянні американської та японської моделі управління персоналом свідчить про їх протилежність. Для американської моделі характерне“ погоня за прибутком”, тобто встановлення цілей на підставі показників прибутку на акціонерний капітал. Для японської моделі характерне завоювання ринку та застосування внутрішнього накопичення резервів капіталу [18]

Недоліком японської моделі є велика залежність працівника від фірми, в американській працівник може звільнитися в любий момент.

Аналізуючи досвід іноземних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом – якісне забезпечення

кадровим складом, його продуктивне використання, особистий, професійний і соціальний розвиток [18]

Власної української системи управління персоналом не існує, але більш схиляється до американської моделі. Складність використання японської моделі у українських реаліях полягає в умовах довічного найму. Для створення власної системи управління персоналом необхідно вивчити практику управління персоналом в зарубіжних країнах, проаналізувати існуючу управлінську практику вітчизняних підприємств, визначити принципи покладені в основу систем управління і скласти свою ефективну систему управління персоналом.

З кожним роком все частіше на українських підприємства впроваджувати досвід управління орієнтуючись на західні країни враховуючи український менталітет. Український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японську працездатність і прагнення до вдосконалення.

Найбільш вдалою формулою для України стане:” Наше багатство - наші людські ресурси” [19]

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сумська продовольча компанія»

ТОВ «Сумська продовольча компанія» одна з найбільших торгових, транспортних та складських операторів Сумської області. Компанія створена у відповідності до законодавства України як юридична особа у вигляді ТОВ, зареєстрована в державних органах, та здійснює свою діяльність у відповідності до Законів України.[20]

ТОВ «Сумська продовольча компанія» зареєстрована за юридичною адресою: м.Суми, вул. Богуна,11.

Головний установчий документ Статут.

ТОВ «Сумська продовольча компанія» була створена у 1998 році. В склад компанії входять мережа магазинів торгової назви «Клунок» та «Веселка», складські приміщення площею більше 2500м.кв., власний автопарк, включаючий сучасні автомобілі. [20]

За час своєї діяльності в компанії налагоджено безперервне постачання товарів в торгівельні точки міста та області, створені сприятливі умови для просування на ринку нових торгових марок. [20]

Компанія має безліч переваг до яких відноситься: наявність висококваліфікованого та професійного персоналу, клієнтоорієнтовність, широка база в сегментах продовольчого ринку, досягнення етики в партнерських відносинах. Це лише незначна частина переваг, якими може пишатися компанія. [20]

Компанія здійснює декілька видів діяльності, відповідно до Витягу з реєстру платників податку це: неспеціалізована оптова та роздрібна торгівля та інші види діяльності не заборонені законодавством України.

Місія та основна мета ТОВ «Сумська продовольча компанія» полягає в етичному веденні бізнесу, метою якого є швидке, якісне обслуговування клієнтів через свої мережі, а також забезпечення населення Сумської області якісними продуктами харчування за сприятливими цінами із застосуванням високоефективних технологій.

ТОВ «Сумська продовольча компанія є комерційною організацією, а отже її діяльність повинна бути рентабельною та приносити стабільний прибуток.

Тому основними цілями ТОВ є:

- 1) збільшити обсяг реалізації товарів через свої роздрібні мережі;
- 2) збільшити частки ринку шляхом відкриття нових торгових точок;
- 3) максимізація чистого прибутку;
- 4) збільшити проінформованість споживачів про мережу.

Компанія позиціонує свій бренд як одного із лідерів мережі магазинів з низькими цінами в регіоні, націлений на коло споживачів, які мешкають поблизу магазинів.

ТОВ має вже постійну групу покупців товарів, які відгукуються про компанію, як представника середнього економічного класу, який дотримується європейських стандартів обслуговування споживачів та прагне до вдосконалення цих стандартів.

Основним сегментом покупців є платоспроможні споживачі середнього та нижче середнього достатку.

2.2 Аналіз організаційної структури ТОВ «Сумська продовольча компанія»

ТОВ «Сумська продовольча компанія» має свою організаційну структуру побудовану по лінійному типу.(рис.2.1)

Лінійна – це така структура, коли існують лише одноканальні взаємини, коли кожен виконавець має тільки одного керівника, якій виконує

всі функції управління структурним підрозділом, а підлеглі виконують тільки його розпорядження.

Цілю правильно збалансованої організаційної структури є забезпечення виконання завдань, які постають перед організацією з метою ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення її підзвітності. Організаційна структура ТОВ « Сумська продовольча компанія» побудована за наступними принципами: прозорості, керованості, гнучкості, відповідає стратегії розвитку організації, забезпечує якісну взаємодію з усіма ланками, здатна реагувати на зовнішні чинники, забезпечує можливість якісного та своєчасного виконання основних цілей організації.

Відповідно до організаційної структури в компанії спостерігається високий рівень виконавчої дисципліни за рахунок чіткого розподілу повноважень, закріплення конкретної ділянки роботи, кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику, кожний підрозділ виконує весь комплекс робіт, пов'язаний з його управлінням. [21]

Перевагами цієї структури в компанії є те, що існує взаємозв'язок функцій і відділів, встановлена чітка відповідальність виконавців, простежується швидка реакція підрозділів на прямі вказівки керівника, наявна узгодженість дій виконавців, ефективно приймаються рішення, чіткість відносин, надійний контроль та дисципліна, простота організаційних форм. [22]

Однак вона має і свої недоліки: обмежена кількість спеціалістів з окремих функцій управління, мала гнучкість та пристосованість до зміни ситуації на ринку, високі вимоги до керівника, перевантаження вищого керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх сфер управління і діяльності, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, обмеження прояву ініціативи у робітників на нижчих рівнях, невідповідність до вимог розвитку економіки. [23]

На чолі компанії стоїть директор, в його порядкуванні знаходяться всі структурні одиниці. Директор зосереджує в своїх руках управління всіма

процесами. Він формує місії, цінності, політику, основні стандарти компанії, представляє компанію на переговорах, надає вказівки підлеглим, віддає накази та розпорядження, приймає рішення щодо штатного розкладу. Функції керівника дуже складні та вимагають глибоких знань, досвіду, аналітичних здібностей.

Керівники нижчого рівня (керівники відділів, головний бухгалтер, завідувачі магазинів) здійснюють управління у підвідомчих відділах, встановлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль результатів діяльності, розробляють заходи по вдосконаленню роботи, умов праці.

Співробітники нижчого рівня (безпосередні виконавці юрист, бухгалтери, продавці та інш.) відповідно до наданих їм завдань виконують безпосередню поточну роботу.

В цілому організаційну структуру ТОВ «Сумська продовольча компанія» можна вважати ефективною, відповідає вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища та є адекватною відповідно до особливостей функціонування підприємства. Завдяки правильно організованій структурі підприємство має можливість ритмічно працювати, продуктивно розподіляти зусилля працівників, задовольняючи вимоги споживачів та досягати встановлених цілей.

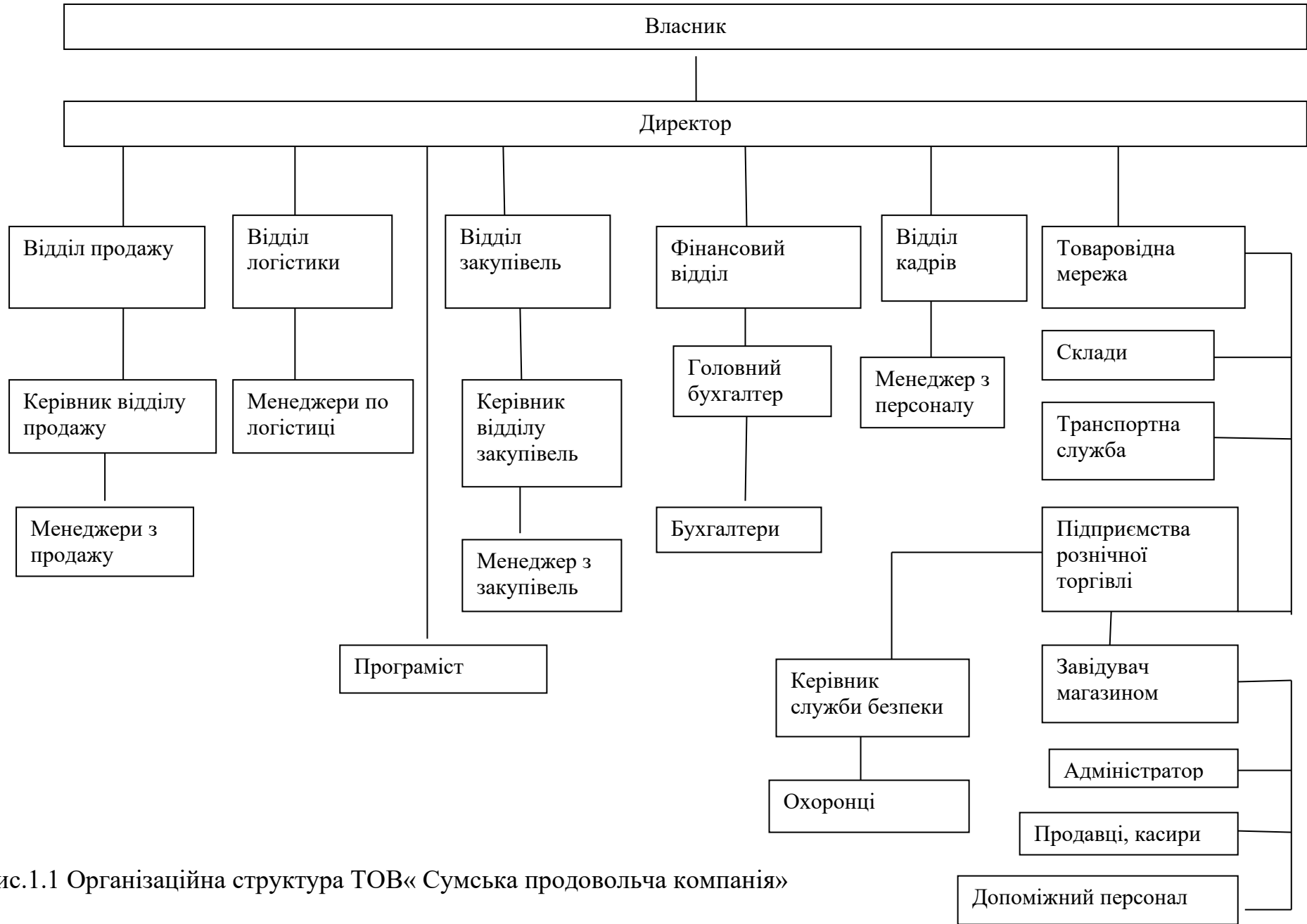


Рис.1.1 Організаційна структура ТОВ« Сумська продовольча компанія»

2.3 Організація управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Система управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія» здійснюється через Відділ кадрів. Відповідно до штатного розкладу затверджена посада менеджера з персоналу, який займається розробкою кадрової політики, здійснює пошук, підбор, облік персоналу, розробляє заходи мотивації, адаптації, стимулювання та соціальних гарантій співробітників компанії.

Менеджер з персоналу є кваліфікованим спеціалістом, який має вищу освіту та досвід роботи більше 2 років. При виконанні своїх обов'язків керується Посадовою інструкцією, Законами України, внутрішніми документами організації.

В основу політики управління персоналом в організації покладено розвиток бізнесу і створення оптимального сприятливого середовища для професійного і кар'єрного розвитку працівників. [24]

ТОВ «Сумська продовольча компанія» у своїй діяльності керується Законами України, які регулюють організацію праці. До таких законів належить: Конституція України, «Кодекс законів про працю в Україні», «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці». [25]

Основним завданням розвитку організації, отримання максимального прибутку, забезпечення конкурентоспроможності, досягнення максимального ефекту від використання кадрового потенціалу, поєднання інтересів роботодавця і працівника є складання ефективної кадрової політики. [26]

Кадрова політика - збалансована кадрова робота, яка спрямована на виконання цілей і завдань, яка реалізується через формування ефективного кадрового ресурсу, здатного своєчасного реагувати на мінливі зміни в ринковому середовищі. [27]

В ТОВ «Сумська продовольча компанія» розроблено Положення про кадрову політику на підприємстві, затверджену наказом керівника. В цьому Положенні визначена система управління персоналом, принципи відбору, найму, переведення працівників, заходи для їх адаптації, навчання, підтримку та підвищення необхідної кваліфікації протягом трудової діяльності, принципи моральної та матеріальної мотивації праці, створення сприятливих умов для просування по службі та саморозвитку.

Кадровий документообіг в організації ведеться кадровою службою в повному обсязі відповідно до законодавства України. Проводиться оформлення наказів на приймання, переведення, звільнення працівників, ведеться облік особистих справ працівників, ведення та зберігання трудових книжок, вносяться зміни пов'язані з трудовою діяльністю, кожного місяця складаються таблиці обліку робочого часу, графіків відпусток, оформлення листків непрацездатності. Проводиться підготовка та здача звітності в державні органи та внутрішніх звітів для керівництва. Кадровий облік ведеться з використання засобів програмного забезпечення, частково вручну.

Чисельність персоналу розраховується фахівцем кадрової служби на підставі потреб компанії відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу на підставі даних про середньооблікову чисельність за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік. [28]

Основним юридичним документом, якій регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем в ТОВ «Сумська продовольча компанія» є безстроковий трудовий договір, який укладають відповідно до Законів України при прийомі на роботу. В ньому чітко визначено структуру заробітної плати, соціальні гарантії, права та обов'язки, правила звільнення, охорона праці. Працівник може розірвати трудові відносини, якщо роботодавець не виконує своїх зобов'язань.

Працівники організації мають право відмовитися від виконання дорученої роботи, якщо існує загроза їх життю. Відповідно до с.153 Кодексу законів про працю в ТОВ забезпечено належне технічне обладнання всіх

робочих місць і створені умови праці відповідно до нормативних актів з охорони праці. [29]

Кожен працівник організації після прийому на роботу ознайомлюється з Посадовою інструкцією, розробленою згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004р. № 336 [30]

Посадова інструкція - це документ, в якому визначені завдання, права, обов'язки, відповідальність працівників під час виконання роботи на певній посаді.

Посадові інструкції в ТОВ «Сумська продовольча компанія» розроблені для усіх посад, що зазначені у штатному розкладі.

Для ефективної діяльності організації фахівці кадрової служби разом з фінансовим відділом складають штатний розклад, який розробляється у відповідності до ч.3 ст.64 Господарського кодексу України та затверджений керівником. [31]

Штатний розклад- це документ, в якому відображена структура організації, чисельність відділів, посади, кількість чоловік на цих посадах, розмір заробітної плати. Наявність правильно оформленого штатного розкладу є запорукою уникнути відповідальності при перевірці контролюючими органами. [32]

Штатний розклад ТОВ «Сумська продовольча компанія» складений у відповідності до законодавства, містить всі необхідні реквізити, штатні одиниці, перелік посад, місячний фонд оплати праці.

Але існують і недоліки в управлінні персоналом в компанії - це відсутність проходження працівниками навчання та підвищення кваліфікації. Адже витрати на навчання – це додаткові витрати для компанії, але вони повинні розглядатися як капіталовкладення в людський ресурс, адже розвиток персоналу є однією із складових загального підвищення рентабельності підприємства. Досягти високих результатів діяльності можна лише тоді, коли співробітники володіють знаннями, умінням та спеціальними

навичками. За сучасних умов, жорсткої конкуренції на ринку, швидкою зміною впливу зовнішнього середовища, проблема розвитку персоналу набуває всі більшої актуальності, тому освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. [33]

У промислово розвинутих країнах роботодавці направляють на розвиток та навчання персоналу приблизно 4 % бюджету. [34]

Тому я вважаю, що ТОВ «Сумська продовольча компанія» необхідно проводити навчання співробітників та підвищувати їх кваліфікацію, що згодом окупиється шляхом підвищення прибутковості фірми.

Для успішної діяльності будь - якого підприємства необхідний зміцнений, згуртований трудовий колектив. Для створення згуртованого колективу в компанії майбутніх співробітників обирають на основі збігу їх життєвих цінностей, професійних та моральних якостей.

Для створення успішного трудового колективу в ТОВ «Сумська продовольча компанія» створені такі умови:

- 1)чітке дотримання всіма членами колективу цілей спільної роботи;
- 2)вміння та знання кожного співробітника відомі керівнику та іншим колегам;
- 3)розвинута самодисципліна;
- 4)колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- 5)відносини в колективі відкриті, створюється атмосфера довіри та взаєморозуміння;
- 6) проводиться аналіз методів роботи та пошук шляхів її покращення;
- 7)проводиться робота по зниженню рівня конфліктності та підвищенню задоволеністю працею кожним працівником;
- 8)застосування демократичного стилю управління з наданням можливості робітникам брати участь у вирішенні важливих завдань.

2.4 Аналіз основних показників управління персоналом ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Для аналізу використання трудових ресурсів підприємства використовують показники оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та руху робочої сили.

В ТОВ «Сумська продовольча компанія» працюють різні категорії працівників: молодь, жінки та інші групи, що представлені в табл.2.1

Таблиця 2.1

Аналіз категорії працівників ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Категорія працівників	Кількість	% від спискової чисельності
Всього штатна чисельність працівників, в т.ч.	250	100
Віком від 18 до 40 років	112	45
Віком від 41 до 55 років	125	50
Віком від 56 до 65 років	13	5
Освіта:		
Дипломовані фахівці з повною вищою освітою	12	5
З базовою вищою освітою	106	42
Загальна середня освіта	132	53

З проведеного аналізу ми бачимо, що в організації працюють співробітники різних вікових категорій, найбільшу групу складають працівники віком 41-55 років 50 %, саме працівники цієї категорії мають вже здобуті професійні навички, досвід, мають можливість швидко освоїти нові технології та сучасні методи роботи та зможуть ефективно використовувати ці знання під час праці. Також є працівники віком 18-40 років 45 % та працівники передпенсійного та пенсійного віку 5%. Працівники підприємства мають різний рівень освіти, більше всього мають загальну середню освіту, адже посади на підприємстві (продавці, адміністратори, водії) не вимагають мати повну вищу освіту. Все це свідчить про те, що в ТОВ «Сумська продовольча компанія» ведеться відкрита кадрова політика,

готові прийняти в свій колектив, будь-якого фахівця, якщо він має відповідну фахову кваліфікацію, досвід та вміння працювати в команді.

Розрахунок забезпеченості працівниками в компанії проводиться шляхом розрахунку чисельності працівників за звітний період у порівнянні з попереднім на підставі статистичних даних.

Розглянемо склад та структуру середньооблікової чисельності за 3 останні роки, табл.2.2

Таблиця 2.2

Структурний склад середньооблікової чисельності співробітників ТОВ
«Сумська продовольча компанія»

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %
<i>Середньооблікова чисельність працівників, чол., всього</i>	242	100	238	100	250	100
<i>Основна діяльність, всього, в т.ч.</i>	233	96,3	223	93,7	233	93,2
-керівний склад	5	2,1	5	2,1	5	2,0
-фахівці	16	6,6	15	6,3	14	5,6
-робітники	212	87,6	203	85,3	214	85,6
<i>Неосновна діяльність</i>	9	3,7	15	6,3	17	6,8

З отриманих даних спостерігається, що найбільшу питому в середньосписковій чисельності персоналу складають робітники, найменшу керівний склад. За 3 роки спостерігається збільшення загальної чисельності персоналу, збільшилась кількість робітників, на одну одиницю кожного року, зменшилась кількість фахівців. Спостерігається збільшення кількості працівників, які задіяні в неосновній діяльності, що свідчить про те, що компанія розширює свій функціонал, все більш залучає працівників, які допомагають підтримувати основну діяльність на належному рівні.

Для аналізу управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія» проведемо аналіз плинності кадрів та основних показників управління персоналом на підприємстві. Дані відобразимо в табл.2.3

Таблиця 2.3

Аналіз основних показників управління персоналом ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 року від			
				2018		2019	
				абсол	%	абсол	%
Середньоблікова чисельність працівників, чол.	242	238	250	8	3,3	12	5,0
Кількість найманих працівників за рік, чол.	17	13	24	7	41,2	11	84,6
Кількість звільнених працівників за рік, чол.	8	10	9	1	12,5	-1	-10
Звільнених за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за скороченням штатів	2	4	1	-1	-50	-3	-75
Всього звільнених та прийнятих працівників за рік, чол.	25	23	33	8	32	10	43
Коефіцієнт прийому працівників ($K_{\text{п}}/K_{\text{заг}} * 100 \%$), %	7,0	5,5	9,6	2,6	37,1	4,1	74,5
Коефіцієнт звільнення працівників ($K_{\text{з}}/K_{\text{заг}} * 100 \%$), %	3,3	4,2	3,6	0,3	9,1	-0,3	-14,3
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пр}}+K_{\text{зв}}$), %	10,3	9,7	13,2	2,9	28,2	3,5	36,1
Коефіцієнт загального обороту робочої сили ($K_{\text{пл}}+K_{\text{зв}} * 100 \%$), %	13,6	13,9	16,8	3,2	17,6	2,9	20,9
Коефіцієнт сталості кадрів, %	86,4	86,1	83,2	-3,2	-3,7	-2,9	-3,4

Продовження Таблиці 2.3

Час відпрацьований усіма працівниками, год (T_1)	481762	475360	499306	17544	3,64	23946	5,0
Надурочно відпрацьований час, годин (T_c)	1150	1026	1057	-93	-8,1	31	3,02
Відпрацьовано людино-днів усіма робітниками D_n ($T_1/8$ год)	60220	59420	62413	2193	3,6	2993	5,0
Час відпрацьований 1 робітником ($T_{рч} = T_1/Ч$)	1990,8	1997,3	1997,2	6,4	0,3	-0,1	-0,005
Непродуктивні витрати робочого часу, год $T_{нз}$	93	82	94	1	1,1	12	14,6
Середня тривалість робочого часу, год ($T = T_1/D_n$)	8	8	8	0	0	0	0

З проведеного аналізу спостерігається, що в ТОВ «Сумська продовольча компанія» відсутній активний рух робочої сили, присутні незначні коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів, коефіцієнт загального обороту має тенденцію до зростання протягом трьох років. Також коефіцієнт сталості кадрів знаходиться на достатньо високому рівні, більше 80 %.

Також простежується тенденція, щодо збільшення прийому нових працівників у порівнянні з 2019 роком на 11 чоловік, 84,6 %, що свідчить про низьку плинність кадрів, що сприятиме зростанню продуктивності праці. Середньооблікова чисельність також збільшилась на 3,3 і 5 %, в зв'язку з відкриттям нових торговельних точок в місті.

Отже на підставі проведеного аналізу основних показників управління персоналом можна зробити висновок, що в ТОВ «Сумська продовольча компанія» відбувається невелика плинність кадрів, збільшується кількість нових робочих місць, що свідчить про ефективну кадрову політику та стабільність компанії у цілому.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ»

3.1 Удосконалення організаційної структури та оптимізація чисельності персоналу на прикладі структурного підрозділу ТОВ «Сумська продовольча компанія» як напрямок ефективного використання трудового потенціалу.

В сучасних умовах господарювання для ефективної роботи організації, стабільного функціонування все гостріше стоїть питання знаходження методів скорочення витрат шляхом проведення оптимізації витрат на персонал. В Україні саме трудові ресурси стають об'єктами, на яких починають економити в першу чергу.

Оптимізація витрат на персонал сполучена з ефективною діяльністю підприємства. Визначення реальної потреби в кадрах є ключовим моментом оптимізації структури персоналу і ефективного управління трудовим потенціалом підприємства.[35]

Для прийняття обґрунтованих рішень необхідно прорахувати не тільки кількість працівників, але й аналізувати її структуру, співвідношення заробітної плати різних категорій, визначати необхідну кількість працівників.

Для проведення оптимізації витрат на персонал в ТОВ «Сумська продовольча компанія» пропоную провести ряд заходів:

- 1) необхідно обов'язково прогнозувати чисельність персоналу;
- 2) проводити розрахунок кількості працівників на конкретний період з врахуванням фінансового стану підприємства, товарообігу;
- 3) виявляти неефективні робочі місця, можливість суміщення посад;
- 4) нормування чисельності повинно сприяти поліпшенню якості трудового потенціалу.

В умовах нестабільної економічної ситуації в країні, постійними інфляційними процесами, збільшенням розміру мінімальної заробітної плати, зніженням купівельної спроможності населення для рентабельної роботи ТОВ «Сумська продовольча компанія» необхідно займатися пошуком оптимізації витрат, в тому числі і на персонал. Одним із методів скорочення витрат в бізнесі є проведення оптимізації чисельності персоналу.

Для проведення оптимізації чисельності персоналу, зниження витрат на оплату праці пропоную провести штатні зміни та розрахувати економічний ефект від запропанованого заходу на прикладі структурної одиниці ТОВ «Сумська продовольча компанія» магазину «Веселка», що знаходиться за адресою : м.Суми, вул. Богуна, 11

Основною діяльністю магазину «Веселка» є роздрібна торгівля продовольчими і непродовольчими товарами.

Режим роботи магазину з 8.00 до 22.00

Магазин має наступну організаційну структуру (рис 3.1):

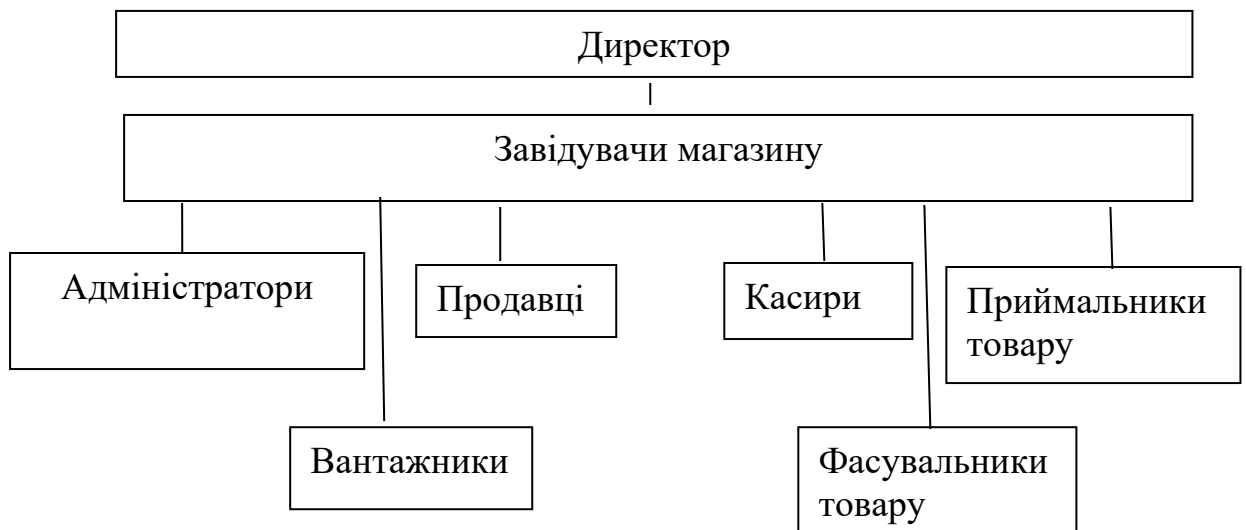


Рисунок 3.1 Організаційна структура магазину « Веселка»

Для визначення структури, кількості посад, розрахунку місячного та річного фонду заробітної плати, скористуємося штатним розкладом магазину « Веселка» та відобразимо дані в табл.3.1

Штатний розклад магазину «Веселка»

№п\п	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Нарахована заробітна плата на 1 працівника	Місячний фонд оплати праці	Річний фонд оплати праці
1	Завідувач магазину	2	10200,00	20400,00	244800,00
2	Адміністратор	2	8200,00	16400,00	196800,00
3	Продавці відділів 5	12	6700,00	80400,00	964800,00
4	Приймальник товару	2	6000,00	12000,00	144000,00
5	Касири	6	6400,00	38400,00	460800,00
6	Фасувальник товару	2	6000,00	12000,00	144000,00
7	Вантажник	2	6200,00	12400,00	148800,00
8	Прибиральниця	2	6000,00	12000,00	144000,00
Разом				204000,00	2448000,00
Нарахування на оплату праці 22 %				44880,00	538560,00
Всього оплата праці з нарахуваннями на оплату праці				248880,00	2986560,00

Режим роботи персоналу магазину «Веселка» тиждень через тиждень.

Провівши аналіз штатного розкладу магазину «Веселка», посадових інструкції працівників, режиму роботи співробітників, рівень завантаженості на робочих місцях, клієнтопотік, товарообіг, можна запропонувати наступні шляхи оптимізації чисельності персоналу.

Пропоную :

- 1) змінити графік роботи персоналу 4 дні працювати, 4 дні вихідні.
- 2) на відділах ковбасні та м'ясні вироби та рибний відділ, клієнтопотік незначний зараз працює по 2 продавця на відділі, можна залишити по одному та скоротити 2 продавці в торговому залі;

- 3)завідувач магазину достатньо однієї особи з графіком роботи 5 днів працює два дні вихідні, покласти у разі відсутності виконання обов'язків на адміністратора;
- 4)провести скорочення 2 касирів шляхом встановлення каси самообслуговування;
- 5)скоротити одну одиницю пакувальника товару, покласти обов'язки пакування товарів на продавців;
- б)скоротити 1 одиницю приймальника товару встановивши графік 5 днів робочих 2 вихідних, адже в вихідні постачальники практично не поставляють товарів до магазину, прийняти товар покласти в обов'язки адміністратору або вантажнику.
- 7)застосовувати метод суміщення посад зі встановленням відповідних доплат.

В результаті запропанованих заходів маємо наступний штатний розклад та витрати на оплату праці табл.3.2

Таблиця 3.2

Штатний розклад магазину «Веселка» після проведення оптимізації штатних одиниць

№п\п	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Нарахована заробітна плата на 1 працівника	Місячний фонд оплати праці	Річний фонд оплати праці
1	Завідувач магазину	1	10200,00	10200,00	122400,00
2	Адміністратор	2	8200,00	16400,00	196800,00
3	Продавці відділів	5 8	6700,00	53600,00	643200,00
4	Приймальник товару	1	6000,00	6000,00	72000,00
5	Касири	4	6400,00	25600,00	307200,00
6	Фасувальник товару	1	6000,00	6000,00	72000,00

Продовження Таблиці 3.2

7	Вантажник	2	6200,00	12400,00	148800,00
8	Прибиральниця	2	6000,00	12000,00	144000,00
Разом				142200,00	1706400,00
Нарахування на оплату праці 22 %				31284,00	375408,00
Всього оплата праці з нарахуваннями на оплату праці				173484,00	2081808,00

В результаті запропонованих заходів, щодо оптимізації чисельності персоналу магазину «Веселка» маємо наступний економічний ефект, дані відобразимо в табл.3.3

Таблиця 3.3

Економічний ефект від оптимізації чисельності персоналу магазину
«Веселка»

Показник	До оптимізації, грн	Після оптимізації, грн	Економічний ефект (+;-)
Місячний фонд оплати праці з нарахуваннями на заробітну плату	248880,00	173484,00	-75396,00
Річний фонд оплати праці з нарахуваннями на заробітну плату	2986560,00	2081808,00	-904752,00

В результаті отриманого аналізу оптимізації чисельності персоналу, правильному розподілу обов'язків, завантаженості персоналу на робочих місцях, корегування робочого часу та відпочинку маємо економічний ефект у місячному розмірі у сумі 75396,00 грн, у річному вимірі 904752,00 грн.

Для визначення співробітників, які будуть скорочені потрібно застосовувати наступну концепцію, спочатку визначити «кадрове ядро» [36]- це ті співробітники, без яких робота не може бути виконана високоякісно, володіють найбільш високою продуктивністю праці, більш високої кваліфікації, які демонструють високий потенціал і динаміку професійного розвитку, яких важко знайти заміну на ринку праці. Потім визначити «кадрову периферію» [36]- це коло співробітників, які теж виконують певні

функції, але у випадку настання кризової ситуації можливе їх скорочення без серйозних наслідків для організації.

Після визначення потенційних кандидатів потрібно обрати метод скорочення персоналу.

Скорочення персоналу у кількості 9 чоловік пропоную проводити м'якими методами у відповідності до законодавства України. Сюда можна віднести:

- 1) природне вибуття персоналу, коли при звільненні працівника, тієї посади яка буде скорочуватися не приймати на роботу нових співробітників;
- 2) переведення працівників в інші магазини на вакантні посади;
- 3) для співробітників пенсійного віку можна запропонувати вихідну допомогу у розмірі двох окладів, а також дисконтну картку у розмірі 5-7 % при купівлі товарів у мережі магазинів протягом 3 років.

Застосування м'яких методів скорочення може спричинити за собою додаткові витрати, але збереже лояльність співробітників.

Скорочення витрат за рахунок оптимізації чисельності персоналу буде ефективно при правильному управлінні трудовим потенціалом підприємства, а отже призведе до суттєвого підвищення ефективності управління в умовах економічної кризи.

Отже, оптимізація персоналу є важливою складовою ефективного управління трудовими ресурсами підприємства, тому необхідно контролювати процес формування та приведення у відповідність чисельність персоналу в залежності від нагальних потреб розвитку підприємства за різних обставин.

3.2 Застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу підприємства

Для ефективного використання трудового потенціалу підприємства необхідно розробляти заходи щодо зацікавленості персоналу в підвищенні результативності праці. Цього можливо досягти шляхом зміни системи мотивації праці на підприємстві.

Керівники в процесі діяльності підприємства основною метою вважають отримання максимального прибутку, вирішення матеріальних та фінансових проблем, оновлення і модернізація технічної бази, забувають про працівників, створюючи для них неможливі для праці умови, що є дуже ризикованим, оскільки може привести до втрат висококваліфікованих фахівців. Якщо керівник дійсно зацікавлений у збереженні висококваліфікованого персоналу, зніження плинності кадрів він може прийняти рішення щодо підвищення заробітної плати до рівня який він заслуговує.[37]

Отже персонал є найважливішим ресурсом будь-якої організації, тому необхідними кроками для збільшення продуктивності праці, стимулювання працівників до постійного покращення результатів праці стає підвищення рівня оплати праці, виплати різних видів премій і винагород інших заохочень які носять матеріальний та нематеріальний характер.

Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з розвиваючою ринковою економікою, до яких належить і Україна. Кожна людина прагне в процесі трудової діяльності отримувати гідну оплату праці, мати певний рівень добробуту, матеріальний стандарт життя. Для поліпшення свого добробуту спонукає працівника збільшувати трудовий внесок, якість та результативність праці.

Для підвищення рівня матеріальної мотивації у співробітників ТОВ «Сумська продовольча компанія» пропоную впровадити наступний комплекс заходів:

1) Підвищити заробітну плату працівникам на 10 %

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить рівню заробітної плати як основної форми доходу. Якщо провести аналіз ринку праці в Сумській області, то можна побачити, що середня зарплата персоналу в компанії нижче серед компаній, що здійснюють діяльність в сфері торгівлі. На мою думку, підвищення заробітної плати на 10 % знизить плинність кадрів, зменшить витрати на рекрутинг, підвищиться матеріальна мотивація працівників. Це підвищення пропоную здійснювати за рахунок збільшення доплат (за рахунок виконання додаткової роботи) та премій (за результатами роботи за місяць). Дане підвищення планується провести за рахунок проведення оптимізації чисельності персоналу та внаслідок збільшення продуктивності праці.

Для оцінки ефективності запропонованого методу необхідно зробити розрахунок та визначити економічну ефективність та прогноз майбутніх результатів, результати відобразимо в табл.3.4

Таблиця 3.4

Аналіз економічної ефективності впровадження методу підвищення заробітної плати на 10 %

Показник	2019	2020	Співвідношення 2020 р до 2019 р.	
			Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Середньорічний дохід, тис.грн	229188	248669	+19481	+8,5
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	7,5	8,25	+0,75	+10
Витрати на оплату праці, після впровадження заходу, тис.грн	1964	2269	+305	+16

Визначимо додаткові витрати на оплату праці після впровадження заходу:

$7,5 \text{ тис.грн} \times 1,1 \times 238 \text{ чол.} = 1964 \text{ тис.грн.}$

$8,25 \text{ тис.грн.} \times 1,1 \times 250 \text{ чол.} = 2269 \text{ тис.грн.}$

Середньомісячна заробітна плата зросте:

$7,5 \text{ тис.грн} \times 10 \% = 8,25 \text{ тис.грн.}$

Абсолютний приріст на оплату праці складе:

$2269 \text{ тис.грн.} - 1964 \text{ тис.грн.} = 305 \text{ тис.грн.}$

Припустимо, що при збільшенні витрат на оплату персоналу на 1 % призведе до зростання чистого доходу на 0,85 %. Тоді, якщо витрати на підвищення заробітної плати збільшаться на 10 %, то дохід зросте на 8,5%.

Визначимо прогнозоване значення середньорічного доходу:

$229188 \text{ тис.грн.} \times 1,085 = 248669 \text{ тис.грн.}$

Абсолютний приріст середньорічного доходу складе:

$248669 \text{ тис.грн.} - 229188 \text{ тис.грн.} = 19481 \text{ тис. грн.}$, а відносний приріст 8,5 %

Чистий економічний ефект від запровадження заходу складе:

$19481 \text{ тис.грн.} - 305 \text{ тис.грн.} = 19176 \text{ тис.грн.}$

Не менш важливе значення належить нематеріальній мотивації. Основним ефектом нематеріальній мотивації є підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Для співробітників ТОВ «Сумська продовольча компанія» пропоную впровадити наступний комплекс немотиваційного впливу:

- 1) створення в колективі гідних умов для спілкування, наприклад влаштування святкування професійних світ, поздоровлення з ювілейними датами;
- 2) створення комфортних умов праці, зручне робоче місце, гідний зручний графік роботи;
- 3) залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;

- 4) публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінностей;
- 5) надання вихідного дня в день народження;
- 6) особиста дисконтна карта зі знижкою 5 % при купівлі в мережах компанії;
- 7) організація міні- кухні, де працівники зможуть попиту каву, зігрити обід, відпочити в обідню перерву.

Запропоновані заходи матеріального та нематеріального стимулювання праці співробітників ТОВ «Сумська продовольча компанія» дозволять більш ефективно використовувати трудовий потенціал та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

3.3 Заходи оптимізації та удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія»

На даний час на підприємствах все частіше стоять питання побудови оптимальної системи управління персоналом.[38]

Система управління персоналом повинна будуватися на принципах, коли трудові ресурси розглядаються не як людський капітал, а як найважливіший ресурс на підприємстві.

Провівши аналіз стану та ефективного використання трудових ресурсів в ТОВ «Сумська продовольча компанія» можна визначити переваги та недоліки в управлінні персоналом на підприємстві:

До основних переваг управління персоналом можна віднести:

- 1) простота кадрової роботи, швидкість в оформленні документації,
- 2) відсутність адміністративних бар'єрів,
- 3) тісна співпраця керівництва та співробітників, колектив особисто знає свого керівника, може звернутися до нього з любых питань.

До недоліків управління персоналом можна віднести:

- 1) наявність розбіжності між кадровою політикою і стратегією розвитку фірми, яка виражається в тому, що відділ кадрів грає другорядну роль у

вирішенні управлінських питань, а це є суттєвим недоліком в управлінні персоналом;

- 2) керівництво не володіє достатньою інформацією, скільки коштів направляється на розвиток персоналу та скільки коштує утримання одного співробітника;
- 3) не приділяється достатньої уваги розробці заходів матеріального та нематеріального заохочення співробітників;
- 4) простежується неефективний підбор персоналу внаслідок незастосування спеціальних методік (тестувань, анкетувань, атестацій та інш).

Отже, я вважаю, що для ефективного використання трудового потенціалу, удосконалення управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія» необхідно, перш за все, приділяти більше уваги у зацікавленості персоналу у підвищенні результативності діяльності підприємства. Це можна зробити шляхом впровадження ефективної системи мотивації персоналу, як матеріальної, шляхом підвищення заохочення працівників за результатами роботи, так і нематеріальної.

Також необхідно приділяти особливу увагу розвитку персоналу. Процес розвитку персоналу в ТОВ «Сумська продовольча компанія» необхідно починати з адаптації нових працівників, допомогти в пристосуванні їх до нового середовища. Після цього кадровою службою доцільно провести планування кар'єри працівників. Для цього необхідно періодично проводити оцінку компетенції працівника порівнювати їх з вимогами, які висуваються до посад, які він займає. Якщо виявиться недостатня компетенція працівника, то необхідно його направити на навчання, підвищення кваліфікації для здобуття необхідних знань, умінь та навичок. Процес розвитку персоналу повинен відбуватися під впливом організаційних змін, вимог ринку та впливу зовнішніх факторів.

Для покращення контролю робочого часу відділу управління персоналом можна порекомендувати встановити, замість наявного зараз

ручного контролю робочого часу, спеціальне програмне забезпечення, яке має можливість контролювати робочий час працівників. Програмне забезпечення фіксує: час початку (закінчення) роботи, запізнення на роботу, відсутність працівників на робочих місцях, фактично відпрацьований час, також дозволить проводити аналіз продуктивності праці. Це особливо актуальне тому, що структурні одиниці ТОВ «Сумська продовольча компанія» знаходяться в різних місцях м. Суми, то автоматичний облік робочого часу допоможе дізнатися як проходить робочий день працівників.

Для підвищення та удосконалення корпоративної культури в ТОВ «Сумська продовольча компанія» пропоную розробити та впровадити Кодекс корпоративної культури. В його основу повинні бути покладені цінності, норми, переконання необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки працівників в організації. Я вважаю, що встановлення, знання та дотримання норм етичної поведінки всіма працівниками сприятиме розвитку організації в цілому і окремо кожного працівника. Впровадження Кодексу дасть можливість регулювати організаційну поведінку персоналу, дозволить працівникам швидше адаптуватися до умов праці, а також підвищить рівень корпоративної культури.

Як відомо, робота в організації пов'язана з потребою в підборі кадрів. Наймання та підбір персоналу являється одним із головних складових системи управління персоналом, який тісно пов'язаний пов'язаний з усіма напрямками в цій галузі. На мою думку, головна увага в управлінні персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія» повинна зосереджуватися на підборі висококваліфікованого персоналу.

Я вважаю, що для підбору персоналу ефективніше використовувати власну кадрову службу, а ніж звертатися до агентств по найму персоналом.

Для визначення ефективності використання власної кадрової служби управління персоналом проведемо розрахунки та занесемо дані в табл.3.5

Витрати на оголошення в місцевій газеті на найм одного співробітника складуть 40 грн. Заробітна плата фахівці з персоналу- 8600 грн. на місяць.

Необхідно придбати програмне забезпечення для управління персоналом - 6500 грн. Навчання фахівця з персоналу на курсах -780 грн.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на організацію підбору персоналу власною кадровою службою ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Назва витрат на підбір персоналу	Алгоритм розрахунку	Вартість витрат, грн
Вартість оголошення в місцевій газеті	Кількість прийнятих працівників за 2020 р. x вартість оголошення	24 чол. x 40 грн.= 960 грн
Витрати на оплату праці фахівцю з персоналу		1 чол. x 8600 грн.x 12 міс.= 103200 грн.
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ 22 %)	Нарахована заробітна плата x 0,22	103200 грн. x0,22 =22704 грн.
Навчальні курси фахівця з персоналу	Вартість курсів x кількість працівників, які проходять навчання	1 чол.x 780 грн.= 780 грн.
Придбання програмного забезпечення для ведення кадрової роботи		6500
Всього витрат		133434

Витрати агенства на підбір 1 працівника складають 100 % окладу найманого працівника (середня заробітна плата в компанії становить 8200 грн.).

Розрахуємо витрати на найм працівників у випадку використання послуг агенств по підбору персоналу табл. 3.6

Таблиця 3.6

Витрати на найм одного працівника через агенства по підбору персоналу

Кількість прийнятих працівників у 2020 р.	Вартість послуг, грн.	Сума витрат, грн
24	8200 грн.	24 чол. x 8200 грн.= 196800 грн.
Всього		196800

На підставі отриманих розрахунків бачимо, що витрати на власну кадрову службу менші, аніж використовувати агенства по підбору персоналу.

Ефективність складе: $196800 \text{ грн.} - 133434 \text{ грн.} = 63366 \text{ грн.}$ в рік.

Індекс доходності: $63366 : 133434 \text{ грн.} = 0,47$, отже вибір ефективний

Період окупності : $(133434 \text{ грн.} : 63366 \text{ грн.}) \times 12 \text{ міс.} = 25 \text{ міс.}$, тобто такій захід окупиться за 25 міс.

При прийомі на роботу працівників на досліджуваному підприємстві пропоную дотримуватись наступних принципів: при прийомі на роботу необхідно брати до уваги не тільки професійний рівень кандидатів, але враховувати і те, як нові працівники будуть пристосовуватися до культурної та соціальної структури компанії. Фірма більше втратить, ніж придбає, якщо прийме на роботу гарного фахівця, але нездатного підтримувати гарні взаємини з колегами клієнтами чи постачальниками, що порушить встановлені норми і порядки та вплине на загальну репутацію фірми.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження в дипломній роботі стало вивчення теоретичних матеріалів та здобуття практичних навичок по вирішенню питання вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Отримані результати дають змогу зробити висновки про ефективність управління персоналом на підприємстві, а також можливість впровадження заходів по удосконаленню управління трудовими ресурсами.

В результаті розвитку економічних процесів особливо актуальним є удосконалення управління трудовими ресурсами на підприємстві. Як з'ясувалось кадрова політика являється одним із головних інструментів впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток підприємства.

Проведення ефективного управління персоналом сприяє вирішенню багатьох господарських питань, сприяє ефективному підбору висококваліфікованих фахівців, що сприятиме ефективної та рентабельної діяльності підприємства.

При написанні дипломної роботи я вивчив управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія», поглибив існуючі наукові здобутки, вивчив переваги та недоліки у роботі з персоналом підприємства та запропонував шляхи покращення управління персоналом. В процесі написання дипломної роботи були розглянуті теоретичні аспекти управління персоналом, вивчений світовий досвід, проблеми, які існують в управлінні персоналом, розглянуто основні відомості про досліджуване підприємство, оцінено організаційну структуру, стан кадрової політики та ефективність використання трудових ресурсів.

В цілому проаналізувавши діяльність досліджуваного підприємства можна зробити висновок, що загальний фінансово – економічний рівень та рівень управління персоналом знаходиться на високому рівні.

Серед переваг управління персоналом на досліджуваному підприємстві є : висока швидкість оформлення документації через простоту кадрової політики, наявність для працівників соціальних гарантій, дотримання керівництвом Законів України і частині трудового законодавства, офіційне працевлаштування, наявність зміцненого трудового колективу.

Серед недоліків було виявлено недостатню систему мотивації для співробітників, відсутність проведення підвищення кваліфікації кадрів, низьку роль кадрової служби на підприємстві.

В результаті дослідження було запропоновано заходи, які зможуть підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві : провести оптимізацію чисельності персоналу, скорочення неефективних посад із застосуванням м'якого методу, що призведе до скорочення витрат на персонал, підвищення заробітної плати на 10 %, що покращить стан мотивації персоналу та збільшить продуктивність праці, впровадження програмного забезпечення для більш ефективного ведення кадрової роботи, впровадження Кодексу корпоративної культури.

Отже, впровадження запропонованих мною заходів дасть можливість підприємству покращити контроль, підвищить зацікавленість персоналу в самому підприємстві, підвищить професійний розвиток співробітників, знизить плинність кадрів, підвищиться внутрішня комунікація та підвищиться загальний рівень управління персоналом на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
2. Л.В. Волянська-Савчук Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 7 Частина 2 2014р. с.149 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Nvkhdu_en_2014_7\(2\)_41.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Nvkhdu_en_2014_7(2)_41.pdf)
3. Методология управления трудовыми ресурсами : моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 352 с.
4. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с
5. Кибанов А.Я. Управління персоналом організації:учебнік/А.Я.Кибанов.- М.:ИНФРА-М,1997 г.-406 с.
6. Федорняк Л.С. Сутність поняття “персонал” підприємства [Текст] / Федорняк Л.С. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ. – 2007. – Вип. 181: Т 7. – С. 12– 33.
7. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств. [Текст] / В.П. Галенко. - СПб: СПбГУЕФ - 1994. - 54 с.
8. Т.Р.Кармазіна, О.В.Захорова Специфіка управління персоналом у малому бізнесі. Економіка праці, соціальна економіка і політика, 2017. Вип. 31 ст. 126-132 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6892/1/15.pdf>

9.Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства //[Електронний ресурс]. –Режим доступу:

<http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/9042/1/20.pdf>

10.Голубка О.Я., Дідович Ю.О.Аналіз методів управління персоналом.Економічний вісник Запорозької державної інженерної академії.

Випуск 5-1.2006 //[Електронний ресурс]. –Режим доступу:

[file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/evzdia_2016_5\(1\)_25%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/evzdia_2016_5(1)_25%20(1).pdf)

11.О.В.Рудинська,Н.І.Ленська.Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Винкова економіка: сучасна теорія і практика управління.

Том15.Випуск 2 ст.105-120//[Електронний ресурс]. –Режим доступу:

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/120447-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-256438-1-10-20180103.pdf>

12. Гривнак, О.І. Бала А.В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Національний університет «Львівська політехніка ». 2013. №

778. С. 10-17.//[Електронний ресурс]. –Режим доступу:

[file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPM_2013_778_4%20\(7\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPM_2013_778_4%20(7).pdf)

13. А.О. Козинець ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ Економіка і управління

Випуск №3.2014 ст.83-88.//[Електронний ресурс]. –Режим

доступу:

[file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/econupr_2014_3_16%20\(5\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/econupr_2014_3_16%20(5).pdf)

14. Н.П. Базаліська Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Науково-виробничий журнал Іноваційна економіка Випуск № 1-2015. С.94-99. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf)
15. І.В.Чигур, Л.Д.Глуценко Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed=>
16. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубежний досвід управління персоналом Приазовський економічний вісник. Випуск 3, 2018. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
17. О.В. Федорова Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2011/Economics/77316.doc.htm
17. І.В. Погромська, Н.Ю. Ляшок Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону, 2010 с.81-84 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ea.donntu.org
18. Сепета В.В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, 2018 №6 Том 1 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_6/jrn/pdf/37.pdf
19. Н.В. Івасішина, В.М. Рекрут Зарубіжний досвід управління персоналом Збірник наукових праць НТУ с.314-317 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/Админ/Downloads/Vntu_2011_24\(1\)_76.pdf](file:///C:/Users/Админ/Downloads/Vntu_2011_24(1)_76.pdf)
20. Офіційний сайт ТОВ « Сумська продовольча компанія» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://spk.sumy.ua/>
21. Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна характеристика / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/5251742/page:3/>

22. Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна характеристика/[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://studfile.net/preview/5251742/page:3/>
23. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. Економічний вісник Запорозької державної інженерної академії . Випуск № 4-1-2016р. /[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/>
24. В.О.Храмов, А.П.Бовтрук Основи управління персоналом : Навч.-метод. посібник.-К.: МАУП, 2001.-112 с. /[Електронний ресурс]. –Режим доступу : http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf
25. Кодекс Законів про працю в Україні <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
26. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення. Газета Інтерактивна бухгалтерія №1841.2018/[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/120792>
27. В.М.Марченко, В.А.Хондока Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства Журнал Глобальні та національні проблеми економіки Випуск №20, 2017. Ст.440-443/[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>
28. Наказ Державного комітету статистики України № 286 від 28.09.2005р. «Про затвердження Інструкції статистики кількості працівників» ./[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05#Text>
29. Кодекс Законів про працю в Україні <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
30. 10. Довідник кваліфікаційних характеристик професій [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document/view/fin47899?an=41353>
31. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://www.google.com>

- 32.Штатний розпис :розроблення, форми, поради, приклади/[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://hrliga.com>
- 33.Дем'яненко А. М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / А. М. Дем'яненко // Технології та дизайн. - 2015. - № 2 (15). - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18.
- 34.Оцінка ефективності проведеного навчання. Консультант кадровика. № 23-2015. /[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://kadrhelp.com.ua>
35. В.В.Співак Оптимізація персоналу як напрям підвищення ефективності кадрового менеджменту промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2013, №5, Т. 1. / [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1199/1/SPIVAK.pdf>
36. Стец І.І.,Стец І.В. Проблема управління персоналом в умовах кризи .Українська наука: мінуле, сучасне майбутнє Випуск.14/[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26679/1/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D1%86%20%D0%86.pdf>
- 37.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА О.Ю.Мельник, Л.Г.Саркісян/[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User>
38. Юдіна М.І. Особливості управління персоналом на сучасних промислових підприємствах .Науковий вісник Херсонського державного університету / [Електронний ресурс]. –Режим доступу : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/35.pdf
39. Якименко Н. В., Антіпова А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. [Текст] / Н. В. Якименко, А. С. Механізм // Вісник економіки транспорту і промисловості - 2014. - Вип. 45. - С. 221-224.

40.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА О.Ю.Мельник, Л.Г.Саркісян/[Електронний ресурс]. –
Режим доступу : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User>