

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістр**  
(бака-  
лавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля.  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: **Шляхи підвищення ефективності управління персоналом  
суб'єктів підприємництва**

Здобувача групи ПТЛ.м-31

Думчиков Іван Іванович

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Іван ДУМЧИКОВ  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник к.е.н., доцент Юлія ЧОРТОК  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми – 2024**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри економіки, підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Студента групи ПТЛ.м-31, 2 курсу ННІ БіЕМ

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Думчиков Іван Іванович

Тема кваліфікаційної роботи: Шляхи підвищення ефективності управління персоналом суб'єктів підприємництва

Затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

---

---

---

---

---

---

---

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_  
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

**Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## ЗМІСТ

Вступ.....	2
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Теоретичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.....	5
1.2 Фактори, що впливають на дієвість роботи персоналу .....	10
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ДНІПРО-М” .....</b>	<b>13</b>
2.1 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ “Дніпро-М” .....	13
2.2. Основні проблеми управління персоналом на підприємстві в ТОВ “Дніпро-М” .....	20
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “ДНІПРО-М” .....</b>	<b>25</b>
3.1. Удосконалення мотиваційної політики підприємства.....	25
3.2. Впровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу.....	29
3.3. Аналіз витрат та фінансова оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	39
<b>Висновок .....</b>	<b>47</b>
<b>Список використаної літератури.....</b>	<b>50</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>53</b>

## Вступ

Управління персоналом — важливий напрям в стратегії управління сучасною організацією, оскільки серед умов модернізації виробництва та інноваційної економіки роль людини збільшується, і до рівня знань, компетенції та здібностей людини постійно пред'являються все більш високі вимоги.

Конкурентоспроможне підприємство намагається найбільш ефективно використовувати можливості працівників, при цьому утворюючи всі умови для повної віддачі та інтенсивного розвитку їх потенціалу [24, 25, 32, 41].

Добитися повної взаємодії працівника та підприємства досить складна задача і для досягнення цього компанії слід постійно реалізувати нові можливості та пропозиції, оскільки розвиток персоналу має безпосередній вплив на можливості та стратегічні переваги підприємства.

Слід зауважити, що в нашій країні серед умов конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації, підприємства мають сконцентрувати свою увагу на внутрішньому стані справ а саме на управлінні персоналом.

Таким чином, управління персоналом є важливою складовою, оцінка якої надасть можливість встановити навички та уміння, знання, які потрібні для здійснення конкретного завдання працівником на його робочому місці.

Оскільки під час дослідження теми, було виявлено кілька проблем пов'язаних з персоналом і його управлінням, варто зазначити, що задана тема дуже важлива і актуальна. Це вимагає швидкого втручання та реагування у зв'язку з постійними змінами вимог споживачів маркетингових продуктів.

**Інформаційною базою дослідження** послужили фундаментальні розробки, інформаційно-аналітичні огляди, нормативно-правові джерела, науково-методичні публікації вітчизняних та іноземних спеціалістів.

Зокрема ця тема була досліджена вченими: Бойко М.Г., Чорненька Н.В., Єсіпова К.А., Миронов Ю.Б.

**Об'єктом досліджуваної роботи** є мережа магазинів ТОВ “Дніпро-М”, як об'єкт в якому потрібно організувати ефективне управління персоналом.

**Предметом роботи** постала система управління персоналом на базі ТОВ “Дніпро-М”.

**Мета роботи:** розгляд особливостей управління персоналом та визначення перспективних напрямків вдосконалення діяльності на базі ТОВ “Дніпро-М”.

**Виходячи з мети роботи були поставлені такі завдання:**

- проаналізувати основні теоретико-методичні основи управління персоналом на підприємстві;
- визначити основні напрями удосконалення управління персоналом мережі магазинів “Дніпро-М”;
- обґрунтувати запропоновані заходи з удосконалення управління персоналом мережі магазинів ТОВ “Дніпро-М”.

**Методи дослідження.** Основу методологічних досліджень дипломної роботи склали метод спостереження та опису, системного аналізу, порівняльного аналізу, метод опитування, експертних оцінок, ілюстративний метод, пояснення та подання логічних оцінок.

**Наукова новизна** полягає в аналізі та узагальненні останніх теоретичних, статистичних та практичних даних офіційних джерел за 2022 — 2023 роки, досліджений інноваційний маркетинг мережі магазинів ТОВ “Дніпро-М”, його складові, специфіка, проблеми та напрями вдосконалення.

**Практичне значення.** Пропозиції, щодо вдосконалення роботи підприємства а також управління персоналом на підприємстві, запропоновані в даній роботі, можуть бути реалізовані на базі мережі магазинів ТОВ “Дніпро-М”, зокрема, та застосовані різними центрами, операторами України.

Структура випускної кваліфікаційної роботи: дана робота складається зі вступу, трьох розділів та підпунктів до них, загального висновку, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи — 46 сторінок. Загальний обсяг використаної літератури — 55 джерела.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Теоретичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Управління персоналом — це сукупність соціальних, економічних та організаційних дій, що спрямовані на формування та раціональне використання кадрового потенціалу організації

Дієве управління персоналом один з головних елементів успіху будь-якого типу підприємств, оскільки людські ресурси є джерелом інновацій, конкурентоспроможності та адаптивності.

Управління персоналом включає процеси залучення, відбору, навчання, розвитку та мотивації, а також оцінки працівників.

Головна мета — забезпечення ефективної взаємодії між колективом і організацією для здобуття базових потреб.

Планування персоналу: визначення кількості, компетенцій та кваліфікації персоналу, що є необхідними для здійснення основних цілей підприємства.

Рекрутинг та відбір: залучення та відбір претендентів, які є відповідними за потребами організації.

Розвиток та навчання: Забезпечення підвищення кваліфікації, пристосування нових працівників, розвиток їх професійних та особистісних якостей.

Мотивація та стимулювання: розроблення систем матеріального та нематеріального заохочення.

Оцінка ефективності: моніторинг здійснення працівниками їх завдань і вкладу в загальні результати.

**Базові засади відповідно до яких здійснюється управління персоналом**

<b>Принцип</b>	<b>Опис</b>
Індивідуальний підхід	Врахування особливостей кожної особи-працівника в момент управлінських рішень
Системність	Всі процеси управління персоналом є взаємопов'язаними та формують єдину систему
Економічність	Оптимізація витрат на удержання та розвиток персоналу
Мотивація	Забезпечення стимулів для досягнення персоналом високих здобутків

Джерело:[7 ст. 27]

Управління персоналом — це стратегічно важлива функція для здобуття цілей підприємства. Серед сучасних умов глобалізації, технологічного прогресу та конкуренції ефективне управління людськими ресурсами стає не тільки інструментом підтримки функціонування організації але і її рушійними важелями [1, 31, 37].

Тому акцент на розвиток персоналу, створення сприятливого середовища та мотивацію до роботи — ключ до успіху будь-якого підприємства.

Слід зауважити, що управління персоналу має визначені напрямки впливу, серед них:

Організація праці. Забезпечення основних умов для дієвої діяльної працівників.

Аналіз та планування трудових ресурсів. Визначення основних потреб підприємства в кадрах та розробка планів їх задоволення.

Контроль та оцінка. Вимірювання здобутків праці, визначення сильних та слабких сторін в роботі персоналу.

Соціальна функція. Формування сприятливого середовища та клімату в колективі, підтримка балансу між роботою та особистим життям кожного



працівника [35, 36, 40, 42].

Ефективність управління персоналом — це здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей шляхом оптимального застосування кадрового потенціалу.

Оцінка такої ефективності ґрунтується на різних теоретичних підходах, які враховують соціальні, економічні, організаційні та психологічні аспекти.

Соціально-психологічний підхід [23].

Даний підхід враховує задоволеність працівників, рівень мотивації, соціально-психологічний клімат в колективі а також корпоративну культуру.

Інструменти оцінки[23]:

- аналіз лояльності та залученості співробітників;
- оцінка ступеня плинності кадрів;
- анкетування працівників.

О. Гончаров вважає, що соціально-психологічний підхід забезпечує довготривалий успіх підприємства завдяки зниженню плинності кадрів та підвищенню дієвості колективної роботи.

Економічний підхід.

Даний підхід базується на фінансових показниках. Головна увага акцентується на співвідношенні витрат на управління персоналом до результатів, які одержало підприємство.

Основні показники [4 ст. 200].:

- продуктивність праці;
- рентабельність персоналу;
- вартість залучення та удержання персоналу.

Вітчизняні дослідники, такі як О. Амоша та І. Долішній запевняють, що економічний підхід забезпечує конкретні відомості, але не досконало враховує соціальний аспект.

Системний підхід.

Даний підхід здійснює оцінку ефективності управління персоналом як частини загальної системи управління організацією. Враховує зв'язок між усіма

складовими управління: стратегією, процесами та персоналом.

Ключові критерії:

- гнучкість системи управління персоналом;
- узгодженість HR-стратегії зі стратегічними цілями підприємства.

Н. Зінченко наголошує на тому, що системний підхід надає можливість враховувати особливості роботи підприємства та зовнішнє середовище.

Процесний підхід.

Даний підхід відображається на якості процесів управління персоналом.

До нього входить оцінка:

- ефективності програм навчання;
- якості рекрутингу;
- процесів пристосування нових працівників.

Знавець С. Кузьмін [13 ст. 512]. окреслює важливість цього підходу, оскільки відбувається виявлення вузьких в системі управління персоналом.

*Таблиця 1.2*

### Порівняльна таблиця теоретичних підходів

<b>Підхід</b>	<b>Основні показники</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Соціально-психологічний	Задоволеність, плинність кадрів та мотивація	Покращення клімату в робочому середовищі, підвищення лояльності	Складність кількісного вимірювання
Економічний	Продуктивність праці, рентабельність персоналу	Точність та конкретність фінансових показників	Ігнорує соціальний аспект
системний	Гнучкість та узгодженість HR-стратегії	Комплексний підхід	Високий рівень складності застосування
Процесний	Дієвість навчання, якість рекрутингу,	Поліпшення внутрішніх процесів	Вузька спрямованість

Для здійснення оцінки ефективності управління персоналом застосовуються різні методи та методики.

Серед них [2 ст. 192].:

Якісні методи:

- інтерв'ю з персоналом та керівництвом підприємства;
- анкетування серед персоналу для оцінки задоволеності.

Кількісні методи:

- оцінка продуктивності праці;
- аналіз фінансових показників (витрати на персонал, дохід на працівника).

Інтегральний метод:

- поєднання якісних та кількісних показників. Наприклад, модель “збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для оцінки HR-стратегії.

Таким чином підсумуємо те, що ефективне управління персоналом — важливий чинник успішності підприємства.

Застосування різних теоретичних підходів до оцінки дієвості надає можливість одержати комплексне уявлення про положення системи управління персоналом.

Ряд українських дослідників, наголошують на важливості поєднання економічних та соціальних аспектів, тому що тільки такий підхід надає можливість утворити стабільне та конкурентоспроможне підприємство.

## **1.2 Фактори, що впливають на дієвість роботи персоналу**

Ефективність діяльності персоналу — це можливість працівників здобувати визначені цілі підприємства з найменшими затратами ресурсів. Її рівень залежить від ряду внутрішніх та зовнішніх факторів, які здійснюють вплив на продуктивність працівників, їх мотивацію, задоволеність роботою та

професійний розвиток [8 ст. 25].

Таблиця 1.3.

**Основні фактори впливу на оцінку ефективності управління персоналу**

<b>Організаційні фактори</b>	
Чіткість завдань та головних цілей	Працівники мають чітко розуміти власні завдання, основні цілі та місце на підприємстві
Ступінь організації праці	Це має відношення планування, обов'язків та їх розподілу, а також створення середовища для дієвої роботи
Система мотивації	Охоплює фінансові та нематеріальні стимули: бонуси, визнання, премії та соціальний пакет
Корпоративна культура	Атмосфера серед персоналу, взаємини між працівниками та керівною ланкою підприємства
<b>Психологічні фактори</b>	
Ступінь мотивації	Мотивовані працівники видають більшу сил та здобувають кращих здобутків
Психологічний клімат	Сприятлива атмосфера знижує рівень стресу та підвищує продуктивність
Особистісні якості	Пристосовуваність, самоорганізація та відповідальність працівника
<b>Соціальні фактори</b>	
Відносини в колективі	Довіра, ефективна взаємодія, підтримка здійснюють позитивний вплив на дієвість
Лідерські позиції	Кваліфікований керівник мотивує підлеглих працівників, спрямовує їх зусилля на досягнення спільних цілей.
Рівень задоволеності роботою	Впливає на ступінь залученості працівників
<b>Економічні фактори</b>	
Рівень заробітної плати	Високий ступінь заробітної плати допомагає утримувати кадри підприємства і збільшувати рівень продуктивності
Витрати на навчання	Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників впливають на довготривалу дієвість
<b>Матеріально-технічні фактори</b>	
Робоче середовище	Відповідні умови для праці, такі як комфортне робоче місце, відповідна температура та освітлення
Технологічне забезпечення	Новітні технології та техніка, які покращують якість роботи [46, 51, 55]

Відмітимо, що існує низка тверджень, відповідно до яких роль управління персоналом на підприємствах є важливою.

Наприклад управління персоналом забезпечує стійкість підприємства до змін.

Сприяє забезпеченню сприятливого робочого середовища.

А також, підвищує конкурентоспроможність шляхом інноваційності та ефективності роботи персоналу [5 ст. 502].

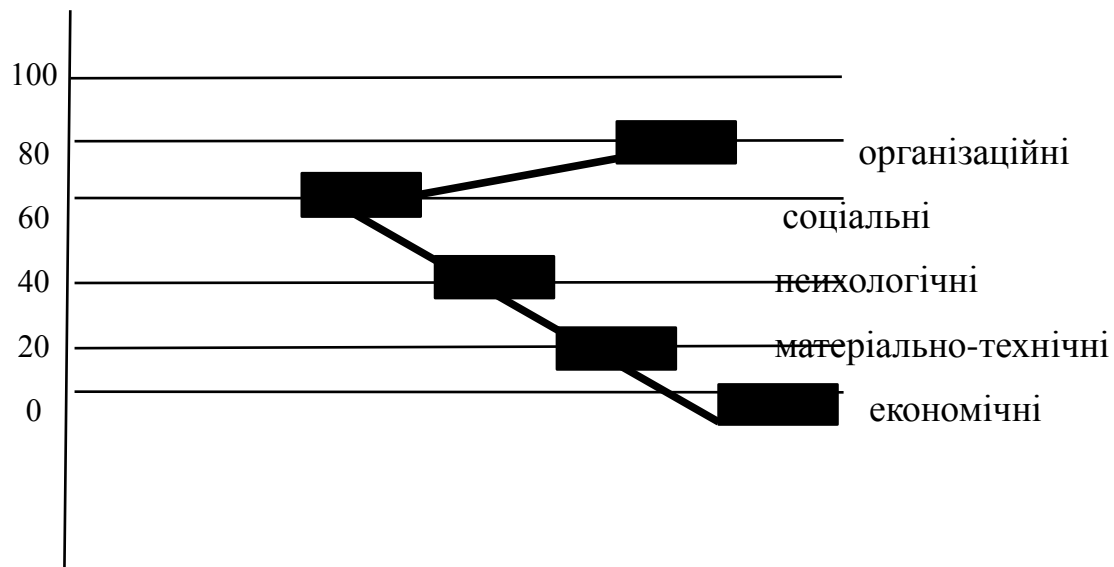


Рисунок 1.1. Графік впливу факторів на оцінку ефективності управління персоналом

Таким чином підсумуємо те, що ефективність роботи персоналу має залежність від комплексного впливу організаційних, матеріально-технічних, психологічних, соціальних та економічних факторів.

Для здобуття високого рівня продуктивності потрібно формувати сприятливі умови праці, забезпечувати персонал необхідними ресурсами, впроваджувати дієву систему мотивації та інвестувати в їхній розвиток.

Зауважимо, що комбінування кількісного та якісного підходу надає можливість отримати всебічну оцінку дієвості роботи персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ДНІПРО-М”

### 2.1 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ “Дніпро-М”

ТОВ “Дніпро-М” - це українська компанія, що заснована в 2011 році Олександром Колісником. Вона спеціалізується на виготовленні та продажу електроінструментів, ручних інструментів, зварювального оснащення, а також садово-паркової техніки і витратних матеріалів.

Назва бренду підприємства походить від річки Дніпро, а “М” означає слово “мастерність”.

Найбільш значимі дати в історії підприємства [6].:

- 2011 рік: заснування бренду та відкриття R&D в м. Київ;
- 2017 рік: відкрито перший фірмовий магазин в Києві;
- 2021 рік: підприємство досягло понад 400 магазинів в 182 містах України;
- 2023 рік: під час ракетної атаки пошкодився один із складів компанії.

Основна мета підприємства — утворювати інструменти, які відповідають високого рівня стандартам якості, забезпечуючи надійність, доступність та зручність для любителів та професіоналів.

Продукція виготовляється на заводах в Індії, Китаї, Туреччині, Тайвані та Україні.

“Дніпро-М” здійснює активну соціальну роботу, охоплюючи благодійні заходи, підтримку мастрів та участь в професійних самітах.

В 2018 році підприємство встановило рекорд України, створивши найбільший логотип в шурупі.

ТОВ “Дніпро-М” - це українська компанія, яка має стрімкий розвиток. Також підприємство, активно займає лідерські позиції у власній сфері в Україні,

завдяки комплексному підходу для вироблення доступної та якісної продукції.

Сфера діяльності ТОВ “Дніпро-М” (22):

- виготовлення та продаж інструментів для будівництва, ремонту та садових робіт.

- продукція включає електроінструменти, ручні іструменти, генератори, витратні матеріали та інші товари для побутового та професійного використання.

Підприємство застосовує принципи “win-win”, забезпечуючи вигоду для своїх клієнтів, так і виробничих партнерів.

ТОВ “Дніпро-М” налічує понад 400 фірмових магазинів в 182 містах України.



**Рисунок 2.1. Офіційний логотип мережі магазинів “Дніпро-М” [16].**

Доступність продукції забезпечується шляхом офіційного сайту та фізичних точок продажу. Зауважимо, що підприємство пропонує інструменти з довготривалими гарантійними термінами.

Воно фокусує увагу на доступності якісних товарів для різних категорій.

Цінностями “Дніпро-М” вважаються майстерність, надійність та орієнтація на клієнта.

Підведемо, що дані характеристики підкреслюють сучасний підхід підприємства для ведення бізнесу, соціальної відповідальності, та інноваційності, що робить її однією з головних в своїй галузі в Україні.

Головна увага в діяльності підприємства сконцентрована на формуванні професійної команди, яка поділяє цінності навчання та розвитку.

Підприємство пропонує широкі можливості для кар'єрного росту, при

цьому забезпечуючи внутрішнє навчання через свою академію, а також розвиток працівників від початку до управлінських посад.

Зауважимо ТОВ “Дніпро-М” мають доступність до таких переваг, як стабільна заробітна плата, розвозка до метро, знижки на пальне, участь у внутрішніх навчальних програмах.

Таблиця 2.1.

**Структура трудового потенціалу підприємства ТОВ “ДНІПРО-М” за різними характеристиками [16].**

Категорія	2022 осіб	2022 р. відсоткове відношення	2023 осіб	2023 р. відсоткове відношення
<b>Структура трудового потенціалу за статтю</b>				
Ч	385	23	248	30.00
Ж	115	77	102	70.86
Разом	500	100	350	100
<b>Структура трудового потенціалу за віком</b>				
До 35	266	53	191	55.00
35-40	170	34	94	26.86
Від 45	65	13	65	18.57
Разом	500	100.0	350	100.0
<b>Структура трудового потенціалу за якістю підготовки</b>				
Вища освіта за фахом	289	57.8	170	48.57
Середня освіта за фахом	135	27	122	34.86
Без фахової освіти	76	15.02.24	58	16.57
Разом	500	100.0	350	100.0
<b>Структура трудового потенціалу за категорією кадрів</b>				
Керівник	9	1,8	9	2,57
Спеціаліст	430	86	310	88,57
Технічний персонал	61	12,2	31	8,86
Разом	500	100.0	350	100.
<b>Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі</b>				
Немає	40	8	33	9,43
До 5	125	25	105	30



5 10	108	21,6	92	26,29
Від 10	227	45,4	120	34,29
Разом	500	100.0	350	100.0

Колектив підприємства, здебільшого, обумовлюється як амбіційний та молодий, з власною спрямованістю на інноваційність та сервіс.

Слід зауважити, що для працівників, які працюють в магазинах найважливішим є соціальний захист і стабільність.

Також для такого персоналу притаманна швидка плинність і існує безперервна потреба в новому персоналі, постійно є відкриті вакансії.

Співвідношення жінок та чоловіків на підприємстві: 32% відсотки жінок та 68% чоловіків.

Перевагу чоловіків можна пояснити наявністю фізично важкої праці у відділеннях та терміналах.

Організаційна структура ТОВ “Дніпро-М” є основою системи управління підприємством, яка визначає склад, особливості підпорядкування та взаємодію між структурними складовими, відображає необхідну кількість управлінського персоналу і його розподіл між підрозділами [21].

Організаційна структура ТОВ “Дніпро-М” наведена в Додатку А.

Управління персоналом є головною функцією менеджменту компанії, яка має спрямування на дієве застосування людських ресурсів для здобуття стратегічних та тактичних цілей.

В контексті роботи ТОВ “Дніпро-М” ефективне управління персоналом забезпечує конкурентоздатність підприємства, стабільний розвиток та якісні послуги.

Для підприємства даної галузі, як ТОВ “Дніпро-М” притаманним є високий ступінь динамічності діяльності персоналу у зв'язку із специфікою бізнесу.

Управління персоналом в даному контексті включає:

Розгалужену структуру організації. На підприємстві функціонують численні регіональні відділення, що вимагає децентралізованого управління.

Інтенсивний режим роботи. Персонал зіштовхується з великим об'ємом

замовлень, особливо в пікові періоди, що потребує дієвої організації робочих процесі.

Необхідність швидкого пристосування працівників. Досліджувана галузь обумовлюється високою плинністю кадрів, тому вагомим є утворення ефективних програм адаптації.

Слід підкреслити, що ТОВ “Дніпро-М” використовує сучасні підходи щодо управління персоналом, які ґрунтуються на теоріях людського капіталу та організаційної поведінки.

А саме [22]:

- утворення сприятливого середовища праці, що допомагає підвищити мотивацію та зниження ступеня плинності кадрів;
- орієнтація на розвиток персоналу шляхом навчання та тренінгів;
- впровадження системи регулярної оцінки продуктивності для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони колективу;
- застосування автоматизованої HR-системи для аналізу та обліку відомостей про персонал.

*Таблиця 2.2*

### **Основні складові системи управління персоналом в ТОВ “Дніпро-М”**

<b>Елемент</b>	<b>Пояснення</b>
Планування трудових ресурсів	- підприємство проводить детальну аналітику потреб в персоналі на кожному рівні роботи, при цьому забезпечується необхідність кількості працівників у відповідності з обсягом замовлень та регіональними особливостями
Рекрутинг та відбір	- підприємство ТОВ “Дніпро-М” активно застосовує зовнішні та внутрішні джерела пошуку претендентів, а саме онлайн-платформи для пошуку роботи, соціальні мережі та рекомендації - відбір працівників здійснюється з фокусом на професійні компетентності, готовність до групової роботи та орієнтацію на клієнта
Адаптивний процес працівників	- компанії ТОВ “Дніпро-М” відбуваються програми введення на посаду для нових працівників, які охоплюють ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами обслуговування та особливостями роботи.
Розвиток навчання	- підприємство систематично проводить тренінги для робітників, до яких входять підвищення кваліфікації, розвиток технічного навчання та розвиток “м'яких навичок”

## Продовження таблиці 2.2

Елемент	Пояснення
Мотивація та стимулювання	- на підприємстві існує два види мотивацій: фінансова та нефінансова. Фінансова мотивація: конкурентна заробітна плата, премії за здобуття KPI та бонусні програми Нефінансова мотивація: організація заходів для працівників, підтримка ініціативи, а також програми визнання здобутків
Оцінка дієвості персоналу	- проваджуються методики оцінки результативності роботи, такі як періодичні атестації та оцінювання за ключовими показниками дієвості (KPI)
Соціальна політика	ТОВ “Дніпро-М” забезпечує працівників соціальним пакетом, який включає оплачувані відпускні, медичне страхування та знижки на послуги компанії

Навчання є базовою складовим елементом управління людськими ресурсами. Воно забезпечує відповідність навичок та знань працівників з сучасними вимогами ринку. Для ТОВ “Дніпро-М” притаманним є реалізація програм корпоративного навчання, які допомагають при формуванні компетенцій, що вважаються необхідними для роботи в логістиці.

Важлива категорія — розвиток Soft skills, оскільки працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Розвиток таких якостей, як емпатія та комунікація, а також здатність працювати в команді.

Дієва система мотивація є базою стабільності персоналу. Теорія Маслоу, як і сучасні дослідження мотиваційної практики, підтверджує необхідність задоволення основних та соціальних потреб працівників для здобуття високого рівня результатів.

Підприємство ТОВ “Дніпро-М” застосовує комплексний підхід до мотивації, що об'єднує матеріальні та нематеріальні методи.

Сучасна практика управління наголошує на важливості утворення індивідуалізованих підходів до стимулювання, враховуючи власні потреби та цінності працівників.

Зауважимо, що теоретичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом ґрунтуються на аналізі основних показників.

До них відносять: продуктивність праці, плинність кадрів, рівень

задоволеності працівників, вклад в навчання тощо.

Для того щоб забезпечити оцінку, важливим є використання методів порівняння, які надають можливість співставляти здобутки компанії з конкурентами ринку.

Таким чином підсумуємо те, що система управління персоналом на ТОВ “Дніпро-М” сформована на базі сучасних HR-підходів і постійного вдосконалення процесів.

Через застосування інновацій, таких як автоматизація, мотивування персоналу, програми навчання — підприємство здобуває стабільний розвиток, а також відбувається підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

## 2.2. Основні проблеми управління персоналом на підприємстві в ТОВ “Дніпро-М”

Дієве управління персоналом ключовий фактор успішної роботи будь-якого підприємства. Проте в процесі його здійснення досить часто з'являються проблеми, які здійснюють вплив на продуктивність персоналу і загальні здобутки роботи.

Виявлення та розв'язок даних проблем — це необхідна умова для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

*Таблиця 2.3.*

### SWOT-аналіз управління персоналом на ТОВ “Дніпро-М”

Сильні сторони	Слабкі сторони
Система відбору персоналу: налагоджена система рекрутингу та відбору кадрів	Висока плинність кадрів: вимагає постійного залучення нових працівників
Високий ступінь кваліфікації персоналу: переважна більшість працівників мають всі важливі навички та знання	Нерівномірність розподілу обов'язків: можуть з'явитися неузгодженості та черезмірне навантаження на окремі підрозділи

## Продовження таблиці 2.3

Можливості	Виклики
Програми навчання та розвитку: постійне навчання працівників, яке сприяє його професіональному розвитку [26, 33, ]	Конфліктність в колективі: можуть з'являтися у зв'язку з різними робочими стилями, недостатньою комунікацією між підрозділами
Розвиток корпоративної культури: сильна організаційна культура, яка підтримує лояльність працівників [40, 42]	Обмежена система мотивації: не всі працівники є задоволеними рівнем компенсації та бонусів
Автоматизація та цифровізація процесів: це надасть можливість знизити навантаження на персонал та оптимізувати роботу [27, 29, 34, 38, 39, 45, 49, 50,54]	Зростання конкуренції: зростання кількості підприємств, що пропонує схожого роду послуги, може призвести до зниження кількості працівників
Вдосконалення системи мотивації: ведення нових заохочувальних програм для працівників	Зміни в законодавстві: нові трудове законодавство може змінити умови діяльності підприємства та вимоги до персоналу
Залучення міжнародних партнерів: можливість залучення кваліфікованих кадрів з інших країн для розвитку компанії [28, 30, 53]	Економічні труднощі: фінансові труднощі можуть привести до скорочення бюджету на персонал та зменшення кількості нових працівників
Інноваційні програми розвитку кар'єри: формування програм для стрімкого кар'єрного росту, які привернуть молодих фахівців [43, 44, 47]	Незадоволення працівників: якщо не вирішувати проблеми щодо мотивації та комунікації, може збільшуватись невдоволення працівників

*(складено автором на основі даних про підприємство)\**

SWOT-аналіз управління персоналом на ТОВ “Дніпро-М” показує, що підприємство має декілька сильних сторін: навчання та стабільна система підбору персоналу, а також розвинену корпоративну культуру.

Проте є, також ряд проблем, таких як висока плинність кадрів та конфлікти в середині колективу, що вимагають уваги.

В цей же час, підприємство може застосувати можливості для покращення мотивації та автоматизації процесів, що надасть можливість зменшити навантаження на персонал та зберегти високий рівень дієвості

роботи.

Недостатній рівень мотивації працівників.

Основними ознаками даної проблеми є: низький рівень залученості працівників до робочої діяльності, високий рівень плинності кадрів та часті випадки відсутності ініціативи.

Причинами такої проблеми називають: відсутність чіткої системи заохочення, нерівномірний розподіл робочого навантаження, недостатнє застосування нематеріальної мотивації [15 ст. 276].

Конфлікти в колективі:

Особливості проблеми: нерівномірний розподіл зобов'язань, недоліки в конкуренції, конкуренція за ресурси.

Причинами такої проблеми є: конкуренція за ресурси, недоліки в комунікації, а також розподіл обов'язків.

Наслідки такої проблеми є: погіршення корпоративної культури, а також негативний вплив на моральний стан працівників.

Низький ступінь компетентності працівників:

Особливостями даної проблеми вважаються: низька якість здійснення завдань, вимога в безперервному контролі.

Причини такої проблеми: устарівші методи діяльності, відсутність програм навчання та підвищення кваліфікації.

Наслідки: зростання операційних витрат та сповільнення впровадження інновацій.

Високий ступінь плинності кадрів:

Причинами такої проблеми: недостатня заробітна плата, незадовільне середовище для праці, відсутність перспектив для кар'єрного зростання.

Характеристиками проблеми називають: перешкоди з укомплектуванням штату, постійний пошук нових працівників.

Наслідки: збільшення витрат на адаптивний процес та рекрутинг нових працівників.

Відсутність чітко-визначеної системи оцінки ефективності:

Ознаки проблеми: невизначеність в критеріях продуктивності та суб'єктивна оцінка персоналу.

Причинами такої проблеми є відсутність оновлених методів оцінки, нерегулярність аналізу діяльності персоналу.

Наслідки проблеми: упущення потенціалу для розвитку, зниження довіри працівників до керівної ланки підприємства[20 ст. 146].

Таким чином підсумуємо те, що управління персоналом залишається один з головних викликів для організацій, що бажають збільшити рівень власної конкурентоспроможності.

Виявлення та подолання перелічених проблем в цій сфері надасть можливість, не тільки підвищити дієвість роботи персоналу, але і забезпечити стабільність та розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “ДНІПРО-М”

### 3.1. Удосконалення мотиваційної політики підприємства

ТОВ “Дніпро-М” - одне з провідних підприємств в Україні. Високий рівень конкуренції на ринку та великий об'єм роботи вимагають дієвого управління персоналом, а саме вдосконалення мотиваційної політики.

З погляду на велику чисельність працівників, куди входять: логісти, оператори, кур'єри та адміністративний персонал, підприємство зіштовхується із завданнями підтримки високого рівня заінтересованості працівників у здійсненні поставлених завдань.

Мотиваційна політика має спрямування на забезпечення стабільного розвитку організації, підвищення продуктивності праці, удосконалення якості послуг, зменшення рівня плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця.

*Таблиця 3.1*

#### Структура вдосконалення мотиваційної політики

Напрямок вдосконалення	Заходи	Бажані результати
Соціальні гарантії	Реалізація медичного страхування	Покращення рівня задоволеності працівників
Фінансові стимули	Премії за перепрацювання планів	Збільшення рівня продуктивності, зниження плинності кадрів
Автоматизація	Застосування HRM-системи	Підвищення точності оцінки ефективності
Програми навчання	Курси по підвищенню кваліфікації	Удосконалення професійних навичок, збільшення рівня кар'єрних перспектив
Розвиток корпоративної культури	Здійснення корпоративних заходів	Підвищення залученості до основних стратегічних цілей



Реалізація гнучкої системи стимулювання [18 ст. 30].:

Мотиваційна система має бути із врахуванням особливостей діяльності кожної категорії персоналу.

Гнучка система стимулювання може охоплювати:

- матеріальні стимули: систематичні премії за здійснення планових показників, оплачування понаднормованої роботи;
- нематеріальні стимули: публічне оголошення здобутків та безпосереднє визнання працівників (нагороди, сертифікати тощо).

Покращення соціальних умов:

Для того щоб зберегти залученість працівників потрібно впроваджувати соціальні пакети, що охоплюють:

- оплату обідів;
- медичне страхування;
- відшкодування транспортних витрат.

Автоматизація управління персоналом:

Впровадження системи автоматизованого управління особами, надасть можливість відслідковувати дієвість роботи, здійснювати управління графіками, оцінювати результати та формувати персоналізовані програми стимулювання.

Розробка програм розвитку та навчання:

Надаючи можливість підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри, підприємство забезпечує не тільки підвищення професійних навичок персоналу, але і утворює додаткову мотивацію до роботи. Це може бути організація [9 ст. 290].:

- навчальних програми для керівників середньої ланки;
- тренінгів з управління часом та стресом.

Залучення до корпоративної культури:

Створення позитивних умов шляхом командоутворення, корпоративні заходи та здатність приймати участь в стратегічному плануванні підприємства сприяє підвищенню лояльності персоналу.

**Таблиця порівняльних показників до і після впровадження змін**

Показник	До змін	Після змін
Ступінь задоволеності працівників	69,00%	90,00%
Плинність кадрів	18,00%	9,00%
Продуктивність праці	100,00%	125,00%

Таким чином, вдосконалення мотиваційної політики на ТОВ “Дніпро-М” надасть можливість не лише покращити дієвість роботи персоналу, але і сформувати сприятливе середовище для професійного розвитку.

Запропоновані заходи будуть сприяти для зниження плинності кадрів, підвищенню працівників, іміджу підприємства та загальної продуктивності.

Основні рекомендації щодо підвищення мотиваційної політики на підприємстві ТОВ “Дніпро-М” з прикладами застосування:

Рекомендація: сформувати чітку систему фінансових стимулів, що пов'язані з головними показниками дієвості:

Приклад: персонал відділів одержують додаткові бонуси за зниження часу обробки посилок на 10% у місяць. Менеджери відділень, які змогли перевищити план із залученням клієнтів, одержують 5% від загального об'єму доходу понад план.

Соціальний пакет із врахуванням потреб працівників:

Рекомендація: сформути індивідуалізовані пакети соціальних пільг, які враховують вимоги та потреби персоналу різних категорій.

Приклад: батьки отримують часткову компенсацію на дитячі садки. Працівники, які працюють до трьох і більше, одержують додаткові дні до оплачуваної відпустки.

Інвестиції в професійний розвиток:

Рекомендація: організувати систематичні тренінги та курси щодо підвищення кваліфікації та програм навчання.

Приклад: впровадження внутрішньої академії, де персонал зможе проходити онлайн-курси з управління, комунікації чи операційної дієвості.

Найбільш успішні працівники одержують грант в зовнішніх навчальних закладах.

Вдосконалення робочого середовища.

Рекомендація: сформувати комфортні робочі одиниці, сучасне оснащення та додаткові зручності.

Приклад: Оснащення зон для відпочинку на території великих центрів з безкоштовними напоями та перекусами. Облаштування робочих місць з новими енергономічними стільчиками та комп'ютерами, залучення.

Удосконалення корпоративної культури на ТОВ “Дніпро-М”:

Рекомендації: запровадити корпоративні заходи та програми наставництва.

Приклад: кожний квартал влаштовувати тимблдинги, наприклад такі як “День команди Дніпро-М” в період яких організуються різного роду спортивні змагання чи воршопи.

Програма наставництва складається з того, що досвідчені працівники стають кураторами для новачків, за що одержують додаткові бонуси до зарплатні тощо.

Визнання здобутків працівників.

Рекомендація: Організувати програму “Працівники місяця”, яка буде діяти кожного дня.

Приклад: Щомісяця в кожному регіональному відділенні обирають працівника, який показав за цей період найкращі результати.

Переможець одержує сертифікат на покупку товарів чи подарунок (наприклад телефон чи планшет).

Автоматизація процесів для підвищення ефективності:

Рекомендація: Запровадити HRM-систему для управління мотиваційною політикою.

Приклад: в системі персоналу можуть відображатися свої здобутки в реальному часі, а саме: пройдені тренінги, накопичені бонуси, а також індивідуальний план розвитку.

Гнучкий графік та підтримка балансу між життям та роботою.

Рекомендація: запровадити гнучкий графік для працівників конкретних підрозділів.

Приклад: працівники, які здійснили всі передбачені планом завдання достроково, можуть працювати на годину менше на протязі наступного тижня.

### **3.2. Впровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу**

Навчання персоналу відіграє надзвичайно важливу роль у сучасному мінливому середовищі. Це ключовий напрямок діяльності для підвищення кваліфікації працівників. Цей процес приносить значні переваги: підвищення продуктивності, підвищення ефективності, розвиток впевненості в собі та вдосконалення навичок самоконтролю.

Від рівня підготовки персоналу багато в чому залежить стабільність і розвиток компанії. Навчання є важливим на кожному етапі розвитку та диверсифікації бізнесу. Цей фактор дозволяє підвищити якість роботи і звести витрати до мінімуму.

Процес організації навчання включає кілька ключових етапів. Перш за все, необхідно визначити потреби працівників у навчанні, що впливає з перспектив їх розвитку та вимог до виконання виробничих завдань [20 ст. 146].

Дослідження, тестування та аналіз діяльності компанії допомагають визначити цю потребу. Це дає можливість оцінити відповідність наявних знань і навичок співробітників вимогам, необхідним для досягнення поточних і перспективних цілей організації.

Навчання - це чудова можливість для розвитку співробітників. Однак багато роботодавців вважають, що вкладати кошти в навчання занадто дорого.

Крім того, участь у навчанні може призвести до втрати робочого часу та потенційної затримки завершення проекту.

Незважаючи на ці недоліки, розвиток і навчання персоналу приносять значні переваги для співробітників і всієї організації, виправдовуючи вкладені ресурси. Раніше навчальні курси в компанії часто проводилися хаотично і не давали очікуваних результатів. Учасники та внутрішні клієнти часто не розуміли його цілей і бажаних результатів. Системний підхід до вдосконалення знань і кваліфікації співробітників є необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку компанії.

Ефективна система навчання повинна враховувати потреби окремих співробітників, цільових груп, підрозділів, а також вимоги керівництва та людських ресурсів. Такий підхід забезпечує узгодження зі стратегічними цілями організації.

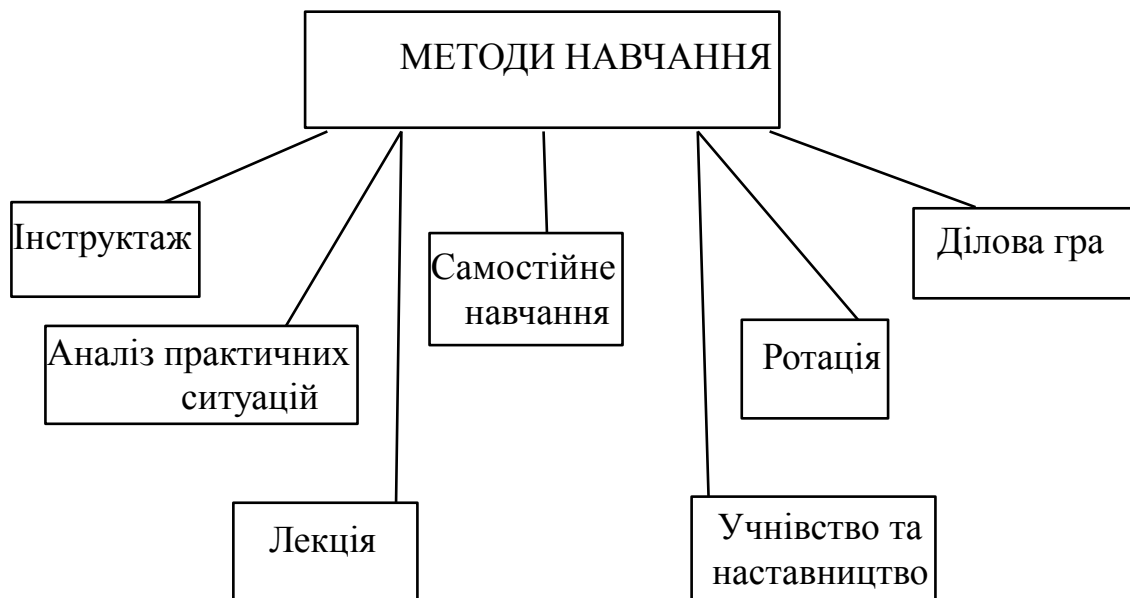


Рисунок 3.1. Методи здійснення навчання персоналу на підприємстві  
ТОВ “Дніпро-М”

Слід зауважити, що здійснення пропонованих заходів дозволить магазинам “Дніпро-М” здобути нові навички та стати кваліфікованим в роботі з персоналом, що зможе забезпечити майбутній його розвиток та тим самим примножити власну конкурентну перевагу на ринку.

Основна мета здійснення навчання — це підвищення ступеня рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і в результаті збільшення об’єму прибутку підприємством ТОВ “Дніпро-М”.

Для того щоб сформувавши уявлення про таке навчання потрібно сформувавши план навчання персоналу на підприємстві (рис. 3.2.).

Така програма дасть можливість працівникам швидко реагувати на непередбачувані ситуації та деякі загрози, виклики, і в результаті вирішувати питання щодо їх подолання.

Слід зауважити, що не потрібно буде відправляти персонал на курси, тому що вони здійснюються в середині підприємства, що є дуже вигідно та комфортно.

Маючи свого спеціаліста, при потребі можна відправляти його для навчання в інші компанії та заробляти додатково.



### Рисунок 3.2. Програма навчання мережі магазинів “Дніпро-М”

Зауважимо, що навчання дозволить працівникам глибше розуміти власні зобов'язання в межах своєї ролі, а це в свою чергу зміцнить рівень їх впевненості.

Досить ефективним методом навчання працівників для підприємства ТОВ “Дніпро-М” є тренінг, який надає можливість набути нових професійних навичок.

Тренінг – це активний вид навчання, спрямований на отримання практичного досвіду, зворотного зв'язку та застосування нових моделей поведінки в безпечному середовищі. Завдяки цьому можна досягти дуже високих результатів за короткий час (20).

Ефект від бізнес-тренінгу досягається за рахунок короткого викладу інформації та практики на практичних прикладах. Для підвищення ефективності використовуються різні методи навчання та розвитку, такі як дискусії, кейси, мозковий штурм, соціо-драматичні вправи, бізнес-симуляції, взаємонавчання, командні та вуличні ігри тощо.

Види навчання:

Співробітники можуть проводити різні форми навчання, такі як інструктаж на робочому місці, вступний інструктаж, тренінг з лобювання та підвищення кваліфікації.

Популярні навчальні програми:

1. Вступний тренінг:

Відомий як орієнтаційний тренінг для новобранців, щоб ознайомитися з внутрішнім світом організації. Це допомагає персоналу зрозуміти процедури, політику та кодекси поведінки в компанії, що перевіряється.

2. Навчання на робочому місці:

Цей тренінг передбачає огляд роботи, а досвідчені тренери демонструють всю роботу. За потреби працівникам може бути запропоновано додаткове навчання після оцінки їх роботи.

### 3. Навчання на робочому місці:

Це навчання на робочому місці, яке має проводити працівник, але має відбуватися поза робочим місцем.

### 4. Навчання на робочому місці:

Цей тип навчання може бути запропонований, щоб бути в курсі нових подій у певній галузі. Такий вид навчання проводиться з метою підвищення кваліфікації працівників. Навчання можна використовувати для просування працівника.

### 5. Навчання учнів:

Стажер — це працівник, який певний період часу перебуває під наглядом керівника.

Зазначається, що персонал має пройти навчання не лише на випадок погіршення ситуації в організації, а й для встановлення стабільності у складній ситуації. Навчання повинно проводитися систематично і завчасно людьми, які пройшли навчання в організації. Тільки так, маючи кваліфікований та навчений персонал, можна досягти високих темпів розвитку персоналу та всієї компанії.

Але для того, щоб інвестиції в розвиток професійних компетенцій співробітників не були марними і принесли хороший результат, необхідно зосередитися на створенні цілісної корпоративної системи навчання. Цю систему можна створити, якщо компанія має конкретні довгострокові цілі та стратегію розвитку, описує необхідні компетенції співробітників, усвідомлює важливість навчання, а співробітники є стратегічним ресурсом.

Корпоративна культура постійно розвивається.

Враховуючи вищезазначене, проведення навчання на підприємстві слід розглядати як перший етап у процесі створення системи корпоративного навчання.

Оскільки специфіка діяльності ТОВ “Дніпро-М” створює принципово нові вимоги до його співробітників – керівників, спеціалістів щодо загального огляду підприємства та змісту їх освіти та перепідготовки, а також з метою підвищення інноваційної діяльності компанії, підприємства, пропонуємо вид



тренінгу для персоналу підприємства на тему «Креативний менеджмент та креативність в менеджменті».

Досягнення тренінгу полягають у тому, що працівники компанії апробують інструменти творчого підходу до вирішення професійних завдань; вони отримують досвід пошуку нестандартних рішень бізнес-задач і застосування їх у корпоративних програмах.

Таблиця 3.3.

**Основна інформація про тренінг “Творчий менеджмент та креатив у менеджменті”**

	Характеристика
Цільова аудиторія	Керівництво та весь персонал підприємства
Завдання тренінгу	- навчити працівників (учасників тренінгу) формувати середовище для появи креативного мислення та генерування ідей, управління процесами та явищами; - напрацювати навички дієвої роботи та спілкування з клієнтами, швидкого оформлення запитів; - стимулювати появу ідей стосовно підвищення дієвості роботи підприємства, структурного підрозділу; - пропрацювати навички створення та розвитку інноваційного мислення та поведінки, навички управління креативними процесами.
Методи тренінгу	Тренінг проводиться індивідуально або в груповій формі заняття, з можливістю відеозапису для майбутньої аналітики та контролю
Спосіб проведення	Лекції — 15%, вправи та практичні завдання — 85%
Методика роботи на тренінгу	дискусії, міні-лекції, мозкові штурми, бізнес-гра симулятор, робота в групах, індивідуальна робота
Тривалість програми	2 дні

Складено автором на основі джерела [13]

Після навчання учасники зможуть впровадити засвоєний матеріал у власній буденній діяльності, відповідно до цілей та вимог підприємства.

Дієвість системи управління персоналом має досить велику залежність

від бази знань. Це збір інформації про стан системи контролю управлінської діяльності та тенденції її розвитку. Збір відомостей відбувається в період спостереження за процесами, що здійснюються в колективі працівників у їх соціальному та виробничому середовищі. Будь-яке адміністративне рішення має ґрунтуватись на знаннях ситуації, чинників впливу та взаємозв'язків.

Головні витoki інформації — це працівники зі своїми думками щодо конкретних питань, матеріалами соціологічних досліджень (опитування, співбесіди тощо) та результати психофізіологічних досліджень (тестування) тощо. В першу чергу це відноситься до думок працівників про міжособистісні стосунки в колективі.

Процес оцінки робітників має остаточне значення для підприємства для збільшення продуктивності праці та покращення їх досягнень. Оцінка результативності — це процес, який відбувається щороку, коли продуктивність працівника оцінюється на базі наперед обумовленого набору цілей.

Сучасні організації досить часто застосовують метод “360 градусів” (8) (табл. 3.4.) під час якого представники спілкуються та контролюються. Головним завданням даного методу є одержання зворотнього зв'язку.

Схема оцінки ефективності методу “360 градусів” - це вдосконалена форма оцінки яка застосовується великим числом організацій, де оцінка роботи працівників проводиться завдяки опитуванню, близько від 7 до 12 людей. Дані особи мають працювати поряд з працівником, і вони діляться частиною свого робочого середовища.

Відгуки збирають у форматі оглядів з точки зору компетентності працівника. Сам працівник, приймає участь у цій оцінці за допомогою самооцінки. Система оцінки дієвості “360 градусів” - це метод для покращення розуміння сильних та слабких сторін працівника з допомогою форм творчого зворотного зв'язку.

Метод оцінки ефективності на “360 градусів” забезпечує цілісний підхід до показників роботи працівника. До нього входять дуже важливі чинники, такі як співпраця, робота в команді та лідерство. План розвитку, базується на 360-

градусній системі оцінки дієвості, покращує загальну ефективність роботи працівника та продуктивність організації. Ясність та дієвість системи — важливий фактор для підприємства.

Таблиця 3.4.

### Специфіка методу “360 градусів”

	Характеристика
Основна суть	Одноразовий захід, який спрямовується на оцінку. Здійснюється за допомогою опитування для збору відомостей. Кінцева мета — зворотний зв'язок, що буде мотивувати працівника для розвитку. В основі даного методу лежить оцінка за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.
Строки застосування	Великий етап підготовки, довгий час для підрахування результатів.
Виконавці	Працівник відділу HR-команди, безпосередній керівник.
Результат/досягнення	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Рівень ефективності	Ефективний. Не є популярний серед вітчизняних підприємств

Складено автором на основі джерела [10]

Часто працівники із задоволенням погоджуються на здійснення даного способу оцінки, оскільки багатьом дуже цікаво, яке враження вони здійснюють на оточуючих. Також оцінка на “360 градусів” - це чудовий метод для мотивування працівників. Важливим є пояснення всім працівникам основних цілей та вигод від здійснення такої оцінки. Слід зауважити, що даний метод проводиться для майбутнього розвитку, а не покарання. В іншій ситуації в колективі буде панувати напруга та систематична недовіра.

Відомості, що зібрані за допомогою даного методу, надають можливість відповідальним за це менеджерам здійснювати контроль за розвитком персоналу та формувати рекомендаційні заходи для підвищення кваліфікації із

урахуванням існуючих знань та особистих побажань.

Таблиця 3.5.

### Переваги та недоліки методу “360 градусів”

Переваги	Недоліки
Дана система забезпечує всебічний погляд на здобутки роботи працівників	Якщо відгуки одержують обмін між працівниками, це може утворити проблеми та напругу між персоналом
Відгуки колег посилюють процес саморозвитку працівника	В організації може сформуватись підозріле середовище, так як інформація надається не всім
Підвищує відповідальність та пильність працівників стосовно колег	Процес досить тривалий та складний
Не вимагає великих витрат	Деякі відгуки марні і їх потрібно ретельно видаляти

Складено автором на основі джерела [10]

Застосування методу “360 градусів” посприє покращенню системи оцінки персоналу, в результаті чого система оплати праці та винагород стане прозорішою.

Пропонований перелік можливих анкетних питань для проведення оцінки персоналу, згідно методу “360 градусів”:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у здійсненні основних виробничих обов'язків.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені ви роботою з колегою.
3. Чим колега має займатися більше.
4. Як ви вважаєте, наскільки мотивованим та відданим є це працівник стосовно успіху організації?
5. Як ви вважаєте, чи має працівник підвищувати рівень та якість власної роботи?
6. Які навички продемонстрував оцінюваний працівник для вирішення проблеми?
7. Оцініть роботу працівника в команді.
8. Оцініть відношення працівника до колег.

9. Чи були/є у вас проблеми зі спілкуванням з даним працівником?

10. За шкалою від 1 до 10, як поведінка працівника відповідає основним цінностям підприємства?

11. Охарактеризуйте своє спілкування з оцінюваним працівником.

Застосування даного методу паралельно допомагає при формуванні комплексного підходу для оцінки працівників, що включає побудову системи винагороди працівників із врахуванням вже набутих компетентностей.

В наслідок прийняття даних рекомендацій підприємство буде мати налагоджену систему навчання, контролю та мотивації персоналу, що досить сильно спростить процес управління персоналом та підвищить його дієвість.

### **3.3. Аналіз витрат та фінансова оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів**

Процес управління людськими ресурсами — послідовний, та складається із заходів, які починаються з аналізу роботи та планування кадрів, потім процес переходиться до набору та відбору працівників і далі сконцентровується на навчанні працівників, оцінці роботи та компенсації.

Під ефективним управлінням слід розуміти результативне управління, тобто те, яке здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес.

Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворювання і якісного використання персоналу.

Формування та застосування системи управління розвитком персоналу та організації загалом є досить складним процесом та може зайняти чимало часу.

Реалізація запропонованих заходів вимагатиме наукової практики в напрямку чіткого поділу відповідальності між директором та менеджерами, розроблення та обґрунтування стратегії управління та її бюджетного вкладення.

Для дієвого функціонування програми яка нами пропонується потрібно

провести детальне дослідження. Результати оцінки — це загальні показники, які зведуть увагу на головних питаннях управління підприємством. Окрім того, для того, щоб оцінити та зробити правильний висновок цей процес має контролюватися.

Природа управлінської роботи полягає в здобутті цілей шляхом контролю над персоналом.

Оскільки мета підприємства не лише генерувати з найменшими витратами. Найголовніша мета — досягти прийнятого результату в будь-який час.

А систематичний моніторинг та оцінка результатів розвитку працівників спрямовуються на підвищення дієвості роботи не лише кожного працівника але і всієї компанії загалом.

Для того щоб визначити ефективність та результативність пропонованої системи розвитку персоналу слід оцінити здобутки загального рівня якості управління персоналом.

Двома вагомими та дещо паралельними аспектами процесу управління людськими ресурсами є визначення потреб підприємства у співробітниках та робочих місцях, які потрібно заповнити.

Отже прорахуємо витрати на вдосконалення мотиваційної політик магазинів “Дніпро-М”, зокрема на основні технічні критерії підприємства.

Таблиця 3.6.

#### Витрати на вдосконалення мотиваційної політики ТОВ “Дніпро-М”

		Кількість	Ціна за	Вартість
Витрати на проектування організації		1	5000	5000
Витрати на зміну та доповнення		1	800	800
Витрати на робоче оснащення	Ноутбук	2	15000	30000
	Стіл	2	2500	5000
	Стілець	2	1600	3200
Разом		8	24 900	44 000

Джерело: розроблено автором

Таким чином зі сформованої таблиці випливає, що на вдосконалення основних технічних критеріїв підприємство має витратити 44 000 грн.

Тепер проаналізуємо оцінку дієвості запропонованої системи навчання та оцінку персоналу.

Професійна підготовка персоналу організації — найбільш важливий фактор, що має вплив на майбутню роботу працівника, відношення до роботи, його заробітну плату, ефективність та продуктивність праці.

Вкладення в навчання так само важливі як і для працівника, та само і для підприємства, бо робота працівників, які мають затребувані для підприємства знання та навички, завжди є кращими та ефективнішими.

Виділяючи фінансування на розвиток персоналу, керівництво підвищує лояльність працівників до підприємства. Людина, в розвиток якої підприємство вклалося, буде вважати, що має певні зобов'язання перед організацією, і намагатися “повернути борг”. Але повертати такі “борги” буде вже працівник з вищою кваліфікацією, тому економічний ефект від даного вкладення буде більше аніж затрати.

Успіх навчання залежить від доданої вартості, який вона принесе підприємству.

Ефективність навчання розраховується за наступною формулою:

$$E = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} * 100\%$$

Витрати на навчання оцінюють згідно з фінансовими та тимчасовими показниками: вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання; вираження витрат на навчання відповідно до фактичного кошторису; кількість робочих днів навчання (добуток кількості працівників на кількість навчальних днів), кількість пройденого навчання та підготовлених працівників.

Служба управління персоналом обробляє надані результати, показники та заповнені форми, а потім формує загальний підсумок, який передається керівникам підприємства.

### Оцінка ефективності запропонованої навчальної програми

Показник	Тренінг “Творчий менеджмент та креативність у менеджменті”
Вартість навчання 1 особи та подальшого навчання інших працівників, грн	24000
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	15
Можливий дохід від навчання 15 працівників, грн	27500
Ефективність навчання персоналу, %	14,6

Джерело: розроблено автором

З даних таблиці виходить, що в разі застосування запропонованого заходу стосовно навчальної програми можливе зростання показників фінансово-господарської діяльності на 14,6%.

Завдання оцінки привабливості заходів, пропонувані для вдосконалення системи управління персоналом, із застосуванням підходів до капіталовкладень організації управління полягає у визначенні того, як майбутні інвестиції виправдовують існуючі сьогодні витрати. Прибутки, що передбачаються на підприємстві після впровадження програми навчання, можуть частково покрити витрати на покращення системи управління персоналом на підприємстві “Дніпро-М”.

Для підрахунку економічної ефективності від пропонувані заходів стосовно удосконалення системи управління персоналом при застосуванні магазинами “Дніпро-М”, наведемо видатки на їх фінансування (табл 3.8)



**Видатки на фінансування програми щодо удосконалення системи управління мережі магазинів “Дніпро-М”**

Витрати	Сума, грн.
Витрати на вдосконалення та підтримку організаційної структури служби персоналу	40000
Витрати, що пов'язані з процесом організації системи навчання та застосування тренінгів	24000
<b>Всього</b>	<b>64000</b>

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на здійснення заходів стосовно удосконалення системи управління персоналом підприємства потрібно близько 64 000 тис. грн.

Із урахуванням основних стратегій підприємства диференційованими підходами є: імідж підприємства, високий рівень професійності працівників та якість послуг.

Різноманітний характер діяльності організації обумовлює існування ряду функціональних цілей, що називається так званим “стратегічним набором”.

Місце функціональних цілей є важливим, через підтримку загальної стратегії організації та її постійного вдосконалення для забезпечення конкурентоздатності досліджуваної компанії.

Впровадження запропонованої програми розвитку забезпечить зріст економічних показників, через формування умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Витрати на реалізацію запропонованої системи вдосконалення управління персоналом також збільшать рівень задоволення вимог особистого розвитку працівників та розвитку їх кар'єри, що досить позитивно відобразиться на зменшенні плинності кадрів та об'єктивному просуванні на службі.

Проблема належної оцінки привабливості заходів, що пропонуються для покращення системи управління персоналом, із застосуванням підходів до фінансових вкладень підприємства управління полягає у визначенні того, як подальші інвестиції виправдовують витрати на сьогоднішній момент.

Слід зауважити, що можна очікувати те, що об'єм діяльності в магазинах “Дніпро-М” примножиться за допомогою цих заходів, що були розроблені для здійснення інтенсивних стратегій роботи з персоналом та розвитком підприємства.

Для визначення реального положення стану справ, який надав би можливість приймати вмотивовані рішення, слід проаналізувати та розрахувати доцільність застосування даної програми, так як від цього буде залежати його успіх або неприбутковість підприємства.

Для того оцінити економічну дієвість від впровадження перелічених заходів слід проаналізувати прогнозовану динаміку економічних показників діяльності підприємства при умовах застосування системи розвитку роботи підприємства (табл. 3.9)

Таблиця 3.9.

**Прогнозована оцінка зростання ефективності економічної діяльності в залежності від здійснення запропонованих заходів**

Показник	Фактична (2023)	В умовах застосування запропонованої системи удосконалення управління персоналом	Відхилення абсолютне	Темп приросту %
Чистий прибуток тис. грн.	36468879	5105643	-14587551	14,15
Плинність кадрів %	10,21	5,5	-4,71	-43,41
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати%	0.162	0.215	0,53	47.90
Собівартість, тис. грн.	28625037	4007505	24617532	-12,02
Адміністративні витрати, тис. грн	85995	69478	-16517	-21,04
Витрати на збут тис. грн	65220	74516	-9296	14,86
Рентабельність %	2,5	3	-0,5	25,5

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, застосування системи удосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ “Дніпро-М” зможе вплинути на плинність кадрів на підприємстві.

Також слід зауважити, що збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу позитивно вплине на збільшення об'єму реалізації послуг та продуктів.

Рентабельність підвищиться на 25, 5%, що надасть можливість поступово повертатись і підвищувати максимальні показники підприємства.

Отже, провівши аналіз показників оцінки ефективності запропонованої програми, можна дійти висновку про доцільність прийняття даної програми та його прибутковість. Тож для дієвої роботи організації потрібно і надалі розвиватись, запускати нові послуги та проекти та слідкувати за світовими тенденціями для підвищення дієвості роботи підприємства.

Для того щоб організаційно-економічний механізм підприємства функціонував як цілісна, злагоджена система, слід безперервно удосконалювати конкретні його складові і при цьому не забувати про взаємну залежність кожного елемента.

При аналізі ефективності застосування всіх пропонованих заходів можна стверджувати, що впровадження цих заходів є доцільним та виступає одним з головних складових для того щоб підвищити ефективність підприємства загалом.

## ВИСНОВОК

Результати даного дослідження, надають підстави стверджувати, що основна мета роботи, яка полягала в аналізі процесу управління персоналом мережи магазинів “Дніпро-М” була здобута.

В ході написання даної роботи було розглянуто теоретичні засади діяльності магазинів ТОВ “Дніпро-М”. Також було виявлено та досліджено напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві та обгрунтовано мотивацію їх впровадження.

Таким чином в ході роботи впливають наступні висновки:

1. Управління підприємством — це сукупність методів, принципів, механізмів, форм впливу на створення, розвиток та застосування працівників компанії, які реалізуються як низка взаємних, залежних один від одного напрямів та видів діяльності. З цього випливає, що управління в один час є структурою, процесом та системою організації.

2. Управління на підприємстві реалізується в двох сферах: соціально-економічній, коли відносини між учасниками виробничого процесу регулюються в умовах поділу та кооперації праці, формування стосунків між керівниками та виконавцями а також у виробничо-технічній, коли виконується організація, координація та регулювання виробничого процесу.

3. Для здійснення оцінки ефективності управління персоналом застосовуються різні методи та методики.

Серед них:

Якісні методи:

- інтерв'ю з персоналом та керівництвом підприємства;
- анкетування серед персоналу для оцінки задоволеності.

Кількісні методи:

- оцінка продуктивності праці;
- аналіз фінансових показників (витрати на персонал, дохід на працівника).

4. Ефективність роботи персоналу має залежність від комплексного

впливу організаційних, матеріально-технічних, психологічних, соціальних та економічних факторів.

Для здобуття високого рівня продуктивності потрібно формувати сприятливі умови праці, забезпечувати персонал необхідними ресурсами, впроваджувати дієву систему мотивації та інвестувати в їхній розвиток.

Зауважимо, що комбінування кількісного та якісного підходу надає можливість отримати всебічну оцінку дієвості роботи персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

5. ТОВ “Дніпро-М” - це українська компанія, що заснована в 2011 році Олександром Колісником. Вона спеціалізується на виготовленні та продажу електроінструментів, ручних інструментів, зварювального оснащення, а також садово-паркової техніки і витратних матеріалів.

Назва бренду підприємства походить від річки Дніпро, а “М” означає слово “мастерність”.

Основна мета підприємства — утворювати інструменти, які відповідають високого рівня стандартам якості, забезпечуючи надійність, доступність та зручність для любителів та професіоналів.

6. Система управління персоналом на ТОВ “Дніпро-М” сформована на базі сучасних HR-підходів і постійного вдосконалення процесів.

Через застосування інновацій, таких як автоматизація, мотивування персоналу, програми навчання — підприємство здобуває стабільний розвиток, а також відбувається підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Однак як будь-яке підприємство ТОВ “Дніпро-М” зіштовхується з рядом різних перешкод та викликів.

7. Для підвищення мотиваційної політики та рівня управління персоналом в ТОВ “Дніпро-М” було запропоновано ряд рекомендацій:

- сформулювати програму систематичного підвищення кваліфікації персоналу на основі навчання, розвитку ініціативи, перепідготовки та творчості;

- застосувати ряд найефективніших методів оцінки персоналу,

формування працездатного, сумісного складу працівників, утворення найбільш сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Конкретними рекомендаціями є: доповнення або зміна посадових інструкцій; рекомендується програма навчання та варіативний тренінг “Творчий менеджмент та креативність у менеджменті; наведений спосіб оцінки та мотивації працівників під назвою “360 градусів”; обчислена вартість застосування та дієвість у випадку прийняття рекомендацій.

9. Реалізація програм які пропонуються нададуть можливість забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок здійснення умов для професійного та особистого розвитку кадрового потенціалу. Як наслідок, відбудеться приріст прибутку та підвищиться відсоток рентабельності персоналу.

10. Досліджений матеріал надає можливість стверджувати, що на даний момент саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом а також підвищення дієвості системи управління персоналом є одним з найголовніших складових підвищення ефективності діяльності та конкурентоздатності господарюючих суб'єктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. – Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2016. 255 с
2. Аманов Т. Д. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / Т. Д. Аманов. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава, 2015. №1 (56). С. 187
3. Асоціація ритейлерів України. Імперія шуруповертів: кому належить і як захоплює ринок мережа магазинів електроінструментів Dnipro-M [Електронний ресурс]. – URL: <https://rau.ua>. – Дата звернення : 04.12.2024
4. Бойко, О. С. Управління персоналом: навчальний посібник / О. С. Бойко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2022. – 400 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. Посіб. М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Вікіпедія. Dnipro-M [Електронний ресурс]. – URL: <https://uk.wikipedia.org>. – Дата доступу: 04.12.2024.
7. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27
8. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 5. С.,25, 29 DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-23>
9. Должанський, О. С. Інноваційні методи управління персоналом: монографія / О. С. Должанський. – Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2023. – 290 с.
10. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць ПереяславХмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. 2015. Вип. 18/1. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf).
11. Єсіпова К.А. Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств // Вісник КНТЕУ. 2017. №2. С.46, 58.
12. Коваль Н.О., Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М. : Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством //ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2022. № 35. С. 87, 93.
13. Кузьмін, О. Є. Основи управління персоналом: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 512 с.
14. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко. // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. 2018. Випуск 132, т. 145. С. 108 - 114.
15. Михайлова, А. Ю. HR-менеджмент в епоху діджиталізації / А. Ю.

Михайлова. – Київ: Академія, 2023. 276 с.

16. ДніпроМ. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. URL: <https://dnipro-m.ua> – Дата звернення: 07.12.2024.

17. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки/ С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько. 2018. URL: [http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/5\\_67\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf).

18. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. 2017. № 1. С. 29, 35.

19. Савченко, В. П. Корпоративна культура та її вплив на ефективність управління персоналом / В. П. Савченко. – Вінниця: Універсум, 2023. 336 с.

20. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146, 154

21. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. №12. С. 174, 177

22. Forbes Ukraine. Перша детальна історія Dnipro-M: кому належить компанія і як мережа магазинів інструментів виросла до 470 точок [Електронний ресурс]. – URL: <https://forbes.ua>. – Дата звернення: 04.12.2024.

23. Work.ua. Люди Dnipro-M: як український бренд формує лідерів всередині компанії [Електронний ресурс]. – URL: <https://work.ua>. – Дата звернення: 04.12.2024.

24. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

25. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

26. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

27. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. №1(111). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966>

28. Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Розгон Ю. В. Інноваційний вектор реструктуризації міжнародного бізнесу у світлі Індустрії 4.0. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2024. № 59. С. 15-25. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96456>

29. Карінцева, О. І., Литвиненко, С. М., Харченко, М. О., Ібрагім, Х. Ж., Дейнека, А. В., Чортюк, М. В. (2023). Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика



України. Підприємництво і торгівля, (37), 27-40. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93539>

30. Карінцева, О., Кубатко, О., Любчак, В., Вороненко, В., Барченко, Н., & Мартинова, Н. Реструктуризація національного господарства до моделі цифрової економіки: доступ до інтернету. Економіка та суспільство, (66). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-126>.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97169>

31. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1(103). С. 17-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995>

32. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Mechanism of an Economic Regulation, 2(104), 46-53. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769>

33. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

34. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Розгон Ю., Чорток М. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-78> ISSN 2524-0072

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93535>

35. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 10-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

36. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 24-34. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

37. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. Управління змінами та інновації, (9), 36-43. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156>

38. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Механізм регулювання економіки, (2 (104), 54-60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813>

39. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових рево-

люцій. Сумський державний університет, с. 180.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

40. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. ISBN 978-966-657-986-0. 137 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

41. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

42. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка: електронний навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2022. 247 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/88469>

43. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

44. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

45. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

46. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. *Economic Scope*. 2024. № 190, с. 141-147. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127>

47. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of Economic Regulation*. 2023. No. 1. P. 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

48. Melnyk, L., Sommer, H., Kubatko, O., Rabe, M., Fedyna, S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // *Problems and Perspectives in Management*, 2020, 18(4), стр. 37–48  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.04)  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

49. Nikulina M., Sotnyk I., Derykolenko O., Starodub I. Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of Economic Regulation*. 2022. No. 1-2 (95-96). P. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

50. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. *Kyiv Economic*

Scientific Journal. 2023. No. 1. P. 76-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320>

51. Tarasenko S., Karintseva O., Slabko T. Analysis of AI policy in Ukraine: normative impact on the restructuring of the economy // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 2 (132). С. 37-44. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96436>

52. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies // *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69. С. 112-129. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijep.2021.125194>. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEP.2021.125194>

53. Tuliakova, A., Karintseva, O., & Tarasenko, S. (2024). Dynamic capabilities as a success-factor of the long-term business alliance: the case of siemens and atos. *Entrepreneurship and Innovation*, (32), 105-111. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.16>. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96845>

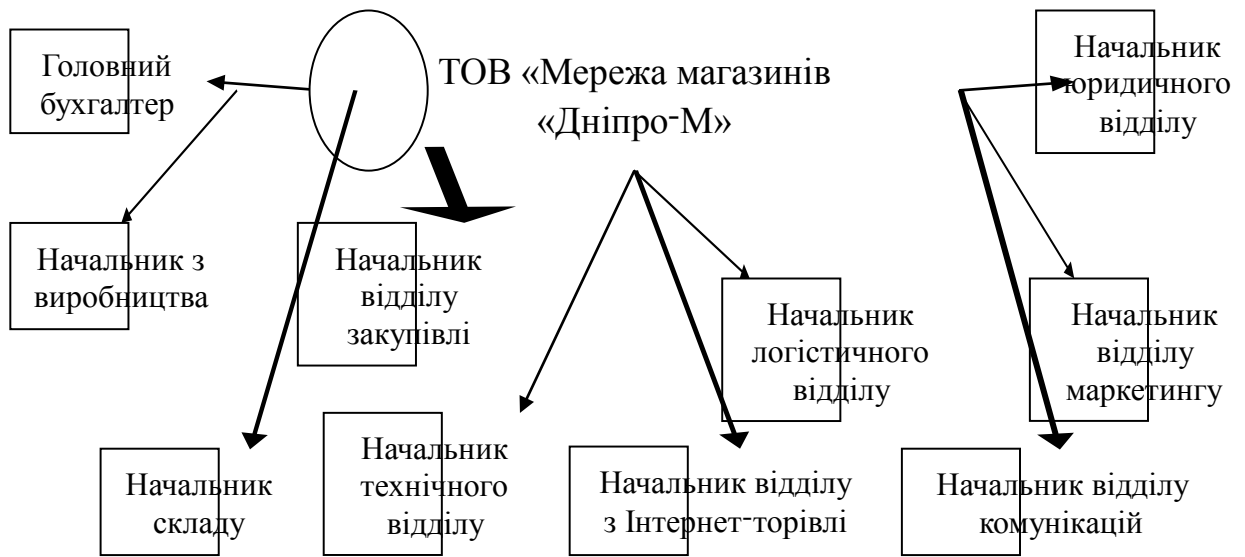
54. Voronenko V., Kovalov B., Kharchenko M., Hrytsenko P., Omelyanenko V. The Development of the digital transformation of socio-economic and ecological systems. *International Journal of Ecology & Development*. 2024. Vol. 39. No. 1. P. 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10839944> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95121>

55. Zavrazhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 470–483. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179>



## Додатки

## Додаток А



Додаток А.1 Організаційна структура управління ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»