

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом суб'єктів підприємництва на прикладі ТОВ “Сумська продовольча компанія”»

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

Завідувач кафедри: _____ /О.І. Карінцева/

Керівник роботи: _____ /П.В. Грищенко/

Виконавець: _____ /В.В. Максимченко/

Група: _____ ПТЛ м.-11

Суми 2022

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва

та бізнес-адміністрування

_____ О.І. Карінцева
«03» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента групи ПТЛм.-11, 2 курсу ННІ БІЕМ

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Максимченко Владислав Валерійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Шляхи підвищення ефективності управління персоналом суб'єктів підприємництва на прикладі ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Затверджую наказом по СумДУ № 1139-VI від 28.11.2022 р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: 14.12. 2022 р.

Вихідні дані до роботи: Структура фактичних витрат на персонал в ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню):

- вивчити сутність та методологічні аспекти управління персоналом,
- вивчити актуальні проблеми управління персоналом в умовах економічної нестабільності,
- розглянути закордонний досвід управління персоналом,

- провести аналіз управління персоналом на досліджуємому підприємстві,
- звернути увагу на систему мотивації на досліджуємому підприємстві,
- запропонувати шляхи оптимізації системи персоналу на суб'єкті дослідження,
- розробити рекомендації щодо покращення системи мотивації в ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Перелік ілюстрацій:

- слайд 1 «Основні етапи управління персоналом»
- слайд 2 «Методи управління персоналом»
- слайд 3 «Зовнішні та внутрішні чинники»
- слайд 4 «Елементи управління персоналом»
- слайд 5 «Структура фактичних витрат на персонал»

Дата видачі завдання: 03.11.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра доц. Гриценко П.В.
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: 03.11.2022 р. _____

АНОТАЦІЯ

В результаті вивчення теоретичних та практичних аспектів управління персоналом, які застосовуються на досліджуваному підприємстві було виявлено основні недоліки в системі управління

В роботі розглянуті теоритичні та методологічні основи щодо підвищення ефективності управління персоналом суб'єктів господарювання на прикладі ТОВ « Сумська продовольча компанія» персоналом та виникла необхідність пошуків шляхів підвищення ефективності управління персоналом в умовах нестабільного економічного середовища. Були запропоновані основні напрямки та внесені пропозиції щодо формування ефективної системи управління трудовим потенціалом на досліджуємому суб'єкті підприємництва.

В ході проведеного дослідження визначені напрямки скорочення витрат на управління персоналом підприємства шляхом оптимізації чисельності із застосуванням м'якого методу та запропоновані шляхи підвищення системи мотивації для підвищення продуктивності праці та ефективної діяльності фірми.

SUMMARY

As a result of the study of theoretical and practical aspects of personnel management, which are used at the investigated enterprise, the main shortcomings in the management system were revealed

The paper examines the theoretical and methodological foundations of improving the efficiency of personnel management of business entities using the example of Sumy Food Company LLC, and the need to find ways to increase the efficiency of personnel management in an unstable economic environment. The main directions were proposed and suggestions were made regarding the formation of an effective labor potential management system at the researched business entity.

In the course of the conducted research, directions for reducing the costs of personnel management of the enterprise by optimizing the number using a soft method were determined, and ways of increasing the motivation system for increasing labor productivity and effective company activity were proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ	8
1.1 Методологічні аспекти управління персоналом в підприємстві	8
1.2 Актуальні проблеми управління персоналом суб'єктів підприємництва в умовах кризи	13
1.3 Використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ»	17
2.1 Загальна характеристика суб'єкта підприємництва ТОВ «Сумська продовольча компанія» та її організаційної структури	21
2.2 Аналіз організаційної структури ТОВ «Сумська продовольча компанія»	25
2.3 Аналіз мотиваційної системи в ТОВ «Сумська продовольча компанія»	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ»	33
3.1 Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сумська продовольча компанія» в умовах економічної нестабільності	33
3.2 Удосконалення системи мотивація персоналу ТОВ «Сумська продовольча компанія» як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу підприємства	39
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожне підприємство чи організації в процесі свого створення закладає основи системи управління персоналом. Сучасний розвиток економіки вимагає приведення у відповідність до вимог сучасного світу удосконалення системи управління персоналом. Умови існування сучасних підприємств передбачають все більш зростаючу потребу в залученні кваліфікованих і компетентних фахівців для збільшення рентабельності та конкурентоспроможності.

Діяльність будь-якої організації, ефективність її роботи перш за все залежить від трудового потенціалу, від того як працівники керують виробництвом, працюють на техніці, виконують трудові процеси.

Створення умов ефективної діяльності персоналу вимагає величезних затрат управлінської праці. Це зобов'язує керівників кожної організації приділяти великої уваги питанням управління персоналу, створювати спеціальні кадрові підрозділи, навчати керівників цих підрозділів за спеціальними програмами, вивчати світовий досвід, вдосконалювати кадрову політику.

Достатня забезпеченість підприємства висококваліфікованими кадрами, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення прибутковості, конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємства в цілому.

Завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах набуває особливої уваги в складних теперішніх умовах господарювання. Шляхи вдосконалення управління персоналу має велике значення для його успішного функціонування, що і зумовило актуальність дослідження і вибір теми випускної роботи.

Проблематикою та вивчення цієї теми займалися українські та зарубіжні науковці: О.І.Дідченко, В.Весніна, А. Колота, А.Кібанова, Ю.Одегова, М.Семікіна 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 інш.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних знань та здобуття практичних навичок щодо управління персоналом використовуючи для аналізу ТОВ « Сумська продовольча компанія» та розроблення рекомендацій щодо удосконалення роботи з персоналом.

В ході дослідження було поставлено та вирішено такі завдання :

- вивчити сутність та методологічні аспекти управління персоналом,
- вивчити актуальні проблеми управління персоналом в умовах економічної нестабільності,
- розглянути закордонний досвід управління персоналом,
- провести аналіз управління персоналом на досліджуємому підприємстві,
- звернути увагу на систему мотивації на досліджуємому підприємстві,
- запропонувати шляхи оптимізації системи персоналу на суб'єкті дослідження,
- розробити рекомендації щодо покращення системи мотивації в ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом ТОВ « Сумська продовольча компанія»

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

Методи дослідження: для проведення відповідних розрахунків управління персоналом на досліджуємому підприємстві було використано методи аналізу, прямого рахунку, порівняння, планування за чинниками.

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 В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1.1 Методологічні аспекти управління персоналом в підприємстві

Стратегія ефективного економіки сучасного підприємства обов'язково повинна враховувати основні тренди з орієнтацією на діджиталізацію процесів, забезпечення сталого розвитку [43,50,55,56,58,61,63,65,66,67] та проривні технології [37, 45,46,48,49,53,54,59,60,62,64].

Залогом ефективної економіки є здійснення ефективного управління.[1] Процес розвитку й ускладнення ринкових процесів, підвищення конкуренції спонукає керівників підприємств незалежно від форм власності розуміти, що саме ефективне управління трудовими ресурсами здатне забезпечити стійку конкурентну перевагу в сучасному середовищі[36,38,39,40,41,42,44,47,51,52,57]. Ефективне управління персоналом являється однією із важливіших ланок в структурі діяльності підприємства, яке безпосередньо впливає на прибутковість діяльності, або в протилежному випадку може призвести до його збитковості.

Починаючи вивчати питання управління персоналом, перш за все необхідно підкреслити, що персонал будь-якої організації являє собою певну систему, яка потребує управління.

Управління персоналом це багатограний та складний процес який має свої специфічні властивості і закономірності та має набути системного характеру, завершеності, своєчасного вирішення кадрових проблем, впровадження нових та вдосконалення існуючих форм та методів роботи. [2]

Не залежно від форми власності підприємства, його розміру та напряму діяльності трудовий потенціал та управління персоналом відіграє надзвичайно важливе значення.

Керівник компанії Дженерал Моторс сказав: « Для функціонування організації потрібні машини, технології, капітал, люди. На перше місце я ставлю людей. Все інше без них стає непотрібним, непродуктивним».[3]

Управління персоналом- це функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. [4]

Сьогодні існує багато підходів до визначення сутності поняття управління персоналом, які знаходять відображення в працях вітчизняних та закордонних вчених.

Розглянемо деякі підходи до тлумачення поняття «управління персоналом» які знаходять відображення в працях науковців.(табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом» в працях науковців

Автор	Визначення
Новікова М.М., Мажник Л.О. [5]	Управління персоналом - це діяльність підприємства направлена на ефективне використання працівників з метою виконання цілей як підприємства так і особистих
Шекшня С.В.[6]	Управління персоналом – забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, які спроможні результативно виконати покладені на них завдання.
Шапіро С.А. [7]	Управління персоналом - це процес, який передбачає забезпечення підприємства кадрами, створення умов для їх ефективного використання, а також сприяння професійному та соціальному розвитку
Сербіновський Б.Ю. [8]	Управління персоналом- це комплекс управлінських впливів на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимального використання їх здібностей при виконанні покладених на них завдань
Галенко В. [9]	Управління персоналом – це взаємозв'язок економічних, організаційних та соціально- психологічних методів з метою підвищення трудової діяльності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин

Управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою, адже люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів та вимагають особливих підходів в управлінні.

Система управління персоналом покликана забезпечити ефективність роботи трудових ресурсів, сприяти усуненню недоліків, які виникають під час виконання трудових обов'язків, покликана забезпечити кваліфікованими кадрами, організувати їх ефективне використання, забезпечити професійний та соціальний розвиток працівників. В процесі формування ефективної системи управління персоналом необхідно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, які представлені на рис. (рис.1.1) [10]

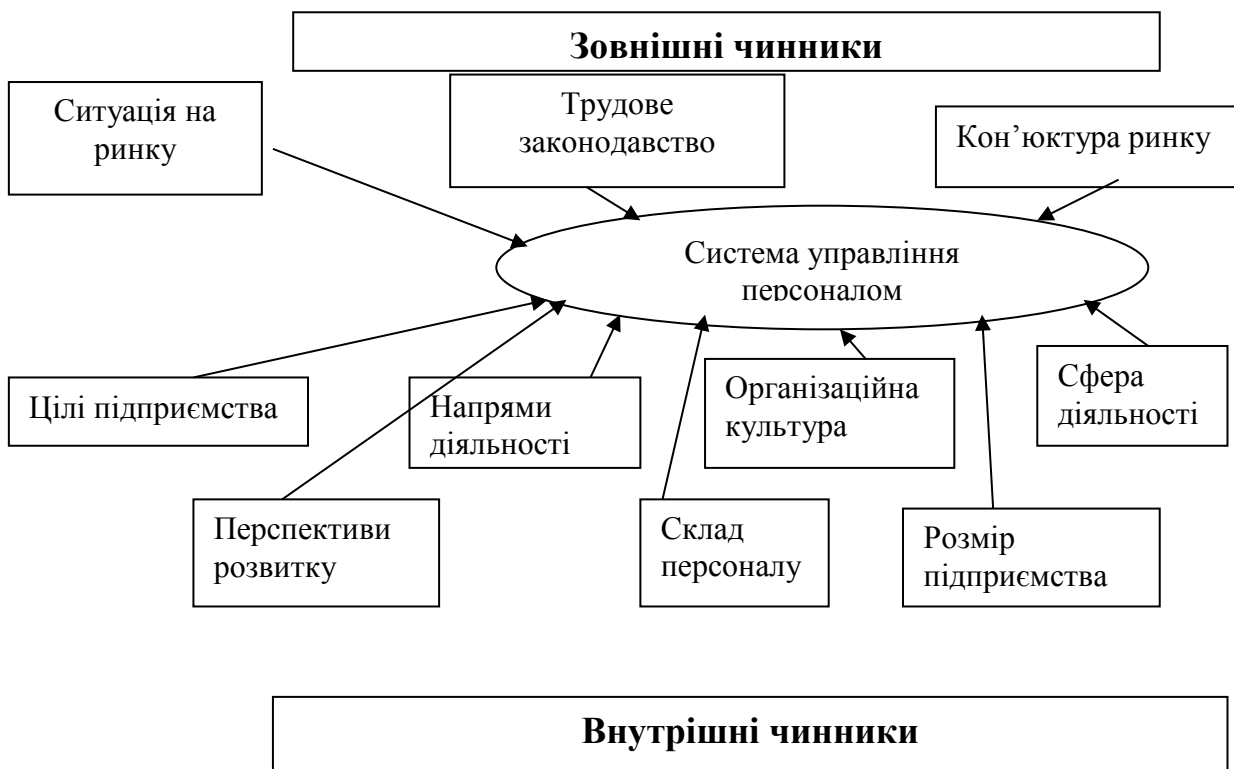


Рис.1.1 Чинники, що впливають на систему управління персоналом суб'єктів підприємництва.

На кожному підприємстві може бути впроваджена своя система управління персоналом, яка повинна мати наступні етапи управління людськими ресурсами. (рис.1.2) [11]

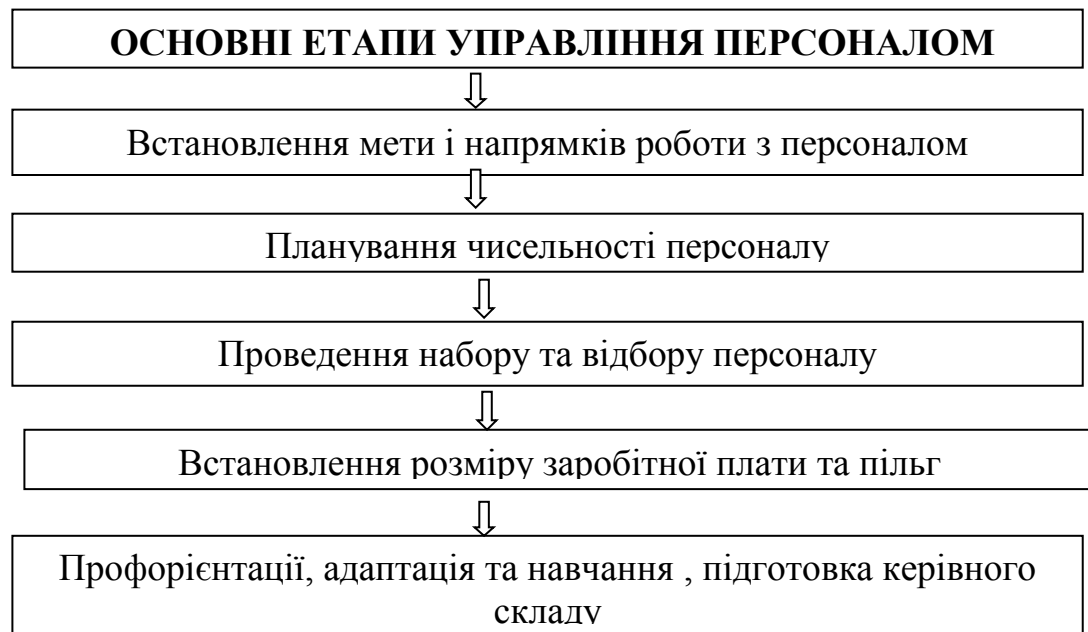


Рис.1.2 Основні етапи управління персоналом

Основними цілями управління персоналом є:

- забезпечення суб'єкта підприємництва висококваліфікованим відповідальним, персоналом, який стане вагомим інструментом функціонування підприємства;
- забезпечення соціальної ефективності колективу, як засобу мотивації для залучення персоналу.

Ці цілі будуть досягнуті, коли керівництво підприємства розглядатиме персонал як один із головних ланцюгів ефективної діяльності підприємства.

Управління персоналом здійснюється на підставі застосування трьох груп методів : адміністративних, економічних та соціально- психологічних, які представлені на рисунку 1.3 (рис.1.3) [12]З їх допомогою відбувається розподіл обов'язків, дотримання всіх норм та відповідальності.



Рис.1.3 Методи управління персоналом

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, спрямовані на забезпечення стабільного, захищеного юридичного середовища підприємства, гарантування прав та свобод. Зорієнтовані на усвідомлення дисципліни праці, відповідальність, культуру трудової діяльності, прагнення працівника працювати саме в цій організації.

Економічні методи орієнтовані на захист економічних інтересів колективу, полягають в створенні матеріальної зацікавленості усіх зайнятих у підвищенні продуктивності праці та впливають на управління об'єктом через економічні інтереси колективу та окремих працівників.

Соціально- психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці, відіграють важливу роль в управлінні персоналом, дають змогу визначати лідерів в колективі, забезпечувати підтримку, комунікації та розв'язання конфліктів в колективах.

Для досягнення успіху в управлінні необхідно поєднувати та застосовувати всі три методи, що дозволить досягти матеріальної зацікавленості персоналу в якійсній роботі, що грає колосальну роль в сучасному суспільстві.

1.2 Актуальні проблеми управління персоналом суб'єктів підприємництва в умовах кризи

Трудові ресурси є головною ланкою будь – якого суб'єкта підприємництва не залежно від форми, галузі діяльності та розмірів. Якими б не були новітні технології, іноваційні ідеї, вони не будуть максимально ефективними та приносити максимальну користь без висококваліфікованих робітників.

Управління персоналом є дуже складним процесом, адже люди мають інтелект, здатність мислити, вони постійно контактують між собою, мають можливість впливати на продуктивність праці, внутрішній клімат підприємства.

До основних проблем управління персоналом належать підбір, формування кадрів, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату в колективі.

Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати права працівників, забезпечувати дотримання правил та законів в сфері праці.

В сучасних кризових умовах ситуація на ринку праці в нашій країні змінилась на користь роботодавців, які змушені зменшувати витрати на оплату праці та дотримуватися жорсткої економії в сфері праці. Більшість підприємств припинили набір персоналу, скоротили видатки на навчання, знизили, або взагалі скасували бонусні програми для працівників, вдаються до скорочення штатної чисельності. [13]

Загальних методик як управляти персоналом в умовах кризи не існує, адже кожна організація неповторна, але є загальні рекомендації які допоможуть ефективно вирішити проблеми навіть в умовах кризових явищ. Помилки та недоліки в управлінні персоналом, що виникають в благополучні періоди

функціонування підприємства, в кризові періоди можуть призвести до важких наслідків. [14]

В сьогоденних умовах типовою помилкою управлінських підприємців є недотримання необхідності:

- формування системи управління персоналом;
- створення корпоративних методик роботи з персоналом;
- вдосконалення роботи з кадрової документацією.

Тому на період кризи необхідно впровадити антикризове управління персоналом, основною метою якого повинно стати відновлення керованості організацією, можливістю оперативно приймати рішення, ефективно вирішувати виявлені проблеми. [15]

Щоб утриматися на ринку, а тим більше продовжити розвиток у кризовій ситуації потрібно мобілізувати всі ресурси, в тому числі і людські. В цей період ефективне управління персоналом має велике значення, що напряму впливає на стійкість бізнесу. Саме в період кризи можна досягти збільшення показників в управлінні персоналом, результативності їх роботи, підвищення рівня кваліфікації, реформування корпоративної культури, поліпшення кадрового резерву, підвищення мотивації персоналу, поліпшення привабливості компанії. [15]

Для подолання кризових явищ в діяльності суб'єкта підприємництва необхідно розробити антикризову стратегію управління персоналом, яка повинна будуватися на загальній економічній ситуації в країні та можливостей підприємства.

Антикризова стратегія управління персоналом повинна включати наступні напрямки: [16]

- проведення аналізу трудового потенціалу та визначення потреби в персоналі;
- контроль ефективності діяльності;
- управління рухом персоналу;
- оптимізація бізнес- процесів;
- перегляд системи праці та системи мотивації;

- ефективне використання професійних і творчих здібностей працівників;
- реальна оцінка результатів діяльності.

Основним завданням в кризовій ситуації є зменшення витрат, в тому числі і на персонал, шляхом оптимізації чисельності, як одного із методів скорочення витрат бізнесу.

Витрати на персонал включають не тільки зниження фонду оплати праці та відрахування, а і скорочення соціальних пільг та бонусів, зниження витрат на навчання та перекваліфікацію кадрів, на добір кандидатів, вартість робочих місць (спецодяг, освітлення робочого місця, опалювання, прибирання та інш.) та інші витрати. При зниженні витрат необхідно забезпечити гарантоване високоякісне виконання виробничих програм, а витрати на персонал не повинні перевищити встановлену величину. [16]

До оптимізації чисельності потрібно відноситися дуже відповідально, це повинен стати окремий проект, при розробці якого необхідно провести планування, послідовність прийняття рішень, дотримуватися строків виконання. При скороченні персоналу необхідно досягнути, щоб не знизилася продуктивність праці, а необхідно прагнути її збільшення. Це стає можливим завдяки застосуванню новітніх технологій та оптимізації ділових процесів в управлінському апараті. [17]

При визначенні кандидатів на скорочення необхідно використати методику «кадрового ядра» та «кадрової периферії».

Кадрове ядро- це коло тих працівників без яких робота не може бути виконана високоякісно, що беруть участь в основних бізнес- процесах, мають найвищу кваліфікацію даючи підприємству найбільший прибуток, та яких не можливо швидко замінити. [18]

Кадрова периферія- це решта працівників, при настанні кризових явищ від яких можна позбутися без наслідків для бізнесу. [18]

Після визначення кола кандидатів на звільнення необхідно вибрати методи скорочення працівників, які умовно поділяють на «жорсткі» та «м'які».

«Жорсткій» підхід- ухвалюється рішення про скорочення штатів, вияляються неефективні посади, працівників згідно законодавства попереджають про звільнення та виплачують відповідні компенсації. [18]

«М'якій» підхід передбачає природне вибуття персоналу, з власної ініціативи, переведення персоналу в дочерні бізнес- одиниці, використання дострокових пенсійних програм, стимулювання звільнень за власним бажанням, шляхом привабливої системи компенсацій. [18]

Підприємство самостійно вирішує який шлях обрати для збільшення ефективності персоналом, але необхідно усвідомлювати, що головним ресурсом компанії та рушійною силою є люди, та саме налагоджене управління персоналом і стає визначальним при конкурентоспроможності бізнесу. Тому для успішного та прибуткового бізнесу важливим залишається збереження найкращих працівників та успішних управлінських команд.

1.3 Використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах

В усьому світі вчені та економісти займаються постійним пошуком ефективних моделей управління персоналом. Досвід багатьох фірм показав, що вкладання інвестицій в нове обладнання не призводить до швидкого підвищення продуктивності праці, якщо одночасно не здійснюються капіталовкладення в людські ресурси. [19]

Вітчизняні підприємства в своєму прагненні до створення сучасної конкурентноздатної, вдосконалої, збалансованої системи управління персоналом вдаються до вивчення закордонного досвіду з подальшим застосуванням кращих моделей управління на своїх суб'єктах підприємництва.

При вивченні закордонного досвіду управління персоналом доцільно акцентувати увагу на досвіді управління персоналом американських, японських компаній, які займають лідуєчі позиції в успішному веденні бізнесу.

Для американських компаній характерне леберизація ведення бізнесу, а для Японії -використання « довічного найму»

Розглянемо особливості управління персоналом, які характерні для ведення бізнесу в розвинутих країнах світу та представимо в табл.1.1

Таблиця 1.1

Досвід передових країн світу в управлінні персоналом

Країна	Особливості управління персоналом
США [20]	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід до працівника, - використання систем преміювання, - використання конкуренції при визначення мотивації, - чітке формування цілей і завдань на кожному етапі управління, - постійна атестація працівників з метою кар'єрного просування, - штатний розклад у відповідності до конкретної ієрархії з встановленням чітких інструкцій, - найм працівників на короткий термін, - оплата праці за результатами особистих досягнень,
Японія[20]	<ul style="list-style-type: none"> - колективізм у прийнятті рішень, - високий рівень централізації управління - групова відповідальність за кінцеві результати роботи - використання концепції відданості роботі, - важливість заходів корпоративної культури, - повільне службове зношення за віковим досвідом та стажем роботи, - керівники готуються по принципу широкої спеціалізації, - оплата праці здійснюється по результатам роботи групи, залежить від стажу, віку освіти, - штатний розпис складається з чітким визначенням посад і завдань, - підвищення кваліфікації проводиться на робочих місцях, - застосовується система «довічного найму» - при прийнятті на роботу визначаються сильні та слабкі сторони працівника та відповідно до цього пропонується посада
Німеччина[19]	<ul style="list-style-type: none"> -спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу і працівників, -перепідготовка працівників за програмами стажування, тренінги на суміжних посадах

	<ul style="list-style-type: none"> - посадові інструкції із збалансованими правами та обов'язками, - оплата праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов
Франція [19]	<ul style="list-style-type: none"> - навчання своїх працівників по програмі «Психологія спілкування» - інформування персоналу про наявні вакансії, - використання конкурсів під час заміщення посад, - просування по службі у відповідності до кваліфікації та рівня знань
Великобританія [21]	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизована система «Інвестиції в людей» - обов'язання розвивати персонал для досягнення стратегічних цілей - постійне навчання персоналу та стимулювання набуття додаткових навичок - дуальність освіти серед здобувачів вищої освіти

Для кожної моделі управління персоналом характерні свої переваги та недоліки.

В американській моделі персонал використовують як основне джерело отримання прибутку, характерний короткостроковість найму, стрімке просування по кар'єрній драбині, індивідуалізм в прийнятті рішень, ігнорування потреб окремих працівників, швидко оцінюються результати праці, індивідуальна відповідальність, відсутність залежності від компанії, можливість звільнення в будь-який момент.

Японська модель передбачає повільне просування по службі, відповідальність всього колективу, довічне наймання на посаду, індивідуальна відповідальність, особлива увага до підлеглих, виявлення сильних та слабких сторін працівника, врахування національних традицій, велика залежність працівника від компанії

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Світовий досвід управління персоналом зібрав безліч позитивних тенденцій в управлінні персоналом, який однозначно треба використовувати вітчизняним бізнесом. Система управління, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах порівняно з досліджуваними країнами є недосконалою та потребує реформування.

Перш за все необхідно звернути увагу на особистий потенціал працівників, вивчити їх слабкі та сильні сторони, як це передбачено японською системою, адже в Україні працівник не має можливості повністю реалізувати свої здібності. Працедавець повинен створити умови ефективного стимулювання, можливостей кар'єрного зростання, більшого залучення працівників в процесі прийняття рішень. Також можна розглянути впровадження на вітчизняних підприємствах деякі елементи японської моделі «довічного найму», що дозволить знизити плинність кадрів, адже робітники зовсім не прив'язані до фірми, що не дає належного економічного та морального ефекту, адже не установлюється зв'язок між компанією та працівником.

Також на українських підприємствах є доцільність використати елемент системи управління Великобританії «Інвестори в людей», практична користь полягає в тому, що підвищується ефективність та прибутковість бізнесу, адже навчені працівники працюють продуктивніше, скорочується кількість прогулів. [22]

Основним завданням на вітчизняних підприємствах є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, при цьому не звертається увага на персонал. Керівники вирішують проблеми в управлінні персоналом шляхом плинності кадрів, що не орієнтовано на довгостроковий результат.

При створенні системи управління персоналом не потрібно позичати чийось модель, а створити нову, враховуючи власні традиції, позитивний досвід. Головною метою створення системи управління персоналом є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, вміння їх ефективно використовувати, досягнення професійного та соціального розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «СУМСЬКА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ»

2.1 Загальна характеристика суб'єкта підприємництва ТОВ «Сумська продовольча компанія» та її організаційної структури

ТОВ «Сумська продовольча компанія» на сьогоднішній день являє собою одну із найбільших та розгалужених торгівельних груп регіону, в склад якої входять торгівельні мережі, складські приміщення та парк автомобільного транспорту.

Компанія створена у 2018 році у відповідності до законодавства України та зареєстрована у вигляді Товариства з обмеженою відповідальністю в державних органах за юридичною адресою: м.Суми, вул. Богуна, 11. [23]

Основним видом діяльності ТОВ «Сумська продовольча компанія» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та іншими виробами продовольчого та промислового призначення.

В склад компанії входять розгалужена мережа магазинів «Веселка» та «Клунок», складські приміщення площею 2600 кв. м, власний автопарк, включаючий сучасні грузові автомобілі.

ТОВ «Сумська продовольча компанія» є постачальником гарантовано свіжих та якісних продуктів харчування, товарів першої необхідності за чесними цінами.

ТОВ «Сумська продовольча компанія» може пишатися наявністю висококваліфікованого та професійного персоналу, широкою базою клієнтів в сегменті продовольчого ринку, досягненням етикету в партнерських відносинах.

Розгалужена роздрібна мережа дотримується в своїй стратегії динамічного розвитку: створює нові робочі місця, відкриває нові торгові точки, впроваджує

нетривіальні інноваційні рішення. Компанія позиціонує свій бренд як мережу з низькими цінами в регіоні націлений на коло споживачів, які мешкають поблизу магазинів. Споживачі відгукуються про компанію, як представника середнього сегменту, який в обслуговуванні використовує міжнародні стандарти та прагне постійно вдосконалювати ці стандарти.

ТОВ «Сумська продовольча компанія» має свою місію та мету яка полягає в етичному веденні роздрібного бізнесу, направленою на якісне, швидке обслуговування клієнтів, а також забезпечення населення області якісними продуктами харчування та товарами першої необхідності за сприятливими цінами.

Діяльність компанії, як комерційної організації повинна бути рентабельною та приносити стабільний прибуток необхідний для розвитку бізнесу.

Компанія є багатоцільовою системою, яка ставить перед собою виконання наступних цілей:

- 1) збільшення обсягів реалізації продукції через свої торгівельні мережі,
- 2) збільшення частки ринку шляхом відкриття нових торгівельних точок та створення нових робочих місць,
- 3) збільшення розміру чистого прибутку,
- 4) впровадження диджиталізації з метою інформування споживачів про компанію.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі стають еталоном результатів діяльності працівників, співробітник розуміє, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає. Постановка цілей в компанії здійснюється за такими принципами : визначення показників і термінів їх виконання, досяжність цілей, залучення найкращих працівників до постановки цілей, наявність зворотнього зв'язку.

Найгострішою проблемою багатьох підприємств в умовах конкурентного середовища є формування ефективної організаційної структури, яка мобільно

та за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках, саме тому виникає необхідність в удосконаленні організаційної структури.

ТОВ «Сумська продовольча компанія» в своїй діяльності використовує лінійну організаційну структуру.(рис.2.1)

Лінійна організаційна структура компанії являє собою систему управління, в якій кожній підлеглий підпорядковується тільки одному керівнику, і в кожному підрозділі виконується весь комплекс завдань, пов'язаних з його управлінням. Ціллю впровадження саме цього виду організаційної структури на підприємстві стало прагнення забезпечити ефективне виконання завдань та встановлення чіткої їх підзвітності. [24]

В основу вибору саме цього типу організаційної структури стала стратегія розвитку компанії. Вона створена за принципом прозорості, гнучкості та керованості. Лінійна організаційна структура компанії дає змогу своєчасно виконувати цілі, з можливістю швидкого реагування на внутрішні та зовнішні ризики, присутня чітка взаємодія між всіма підрозділами.

Перевагою лінійної організаційної структури фірми є чіткість і простота взаємодії, яка проявляється в отриманні підлеглими чітких розпоряджень та вказівок; відповідальність кожного за виконання свого завдання, топ-то присутність надійного контролю та дисципліни; оперативність підготовки та виконання управлінських рішень; економічність. [25]

Але можна виділити і декілька недоліків, а саме : керівник повинен мати великий досвід роботи у різних сферах діяльності, на нього покладається виконання складних завдань, іншим недоліком є великий потік інформації, необхідність частих контактів з підлеглими, відсутність спеціалістів з окремих ланок управління. [25]

У відповідності до лінійної організаційної структури очолює компанію директор, який здійснює керування всіма процесами. До його компетенції належить формування місії компанії, цілей, стратегії розвитку, встановлення

стандартів компанії, надає розпорядження підлеглим, видає накази, ухвалює рішення щодо штатного розкладу, представляє фірму на переговорах.

Керівництво ТОВ «Сумська продовольча компанія» використовує демократичний стиль управління з елементами авторитаризму, який передбачає розподіл повноважень між керівником і підлеглими. Взаємодія з трудовим потенціалом розглядається як пріоритетне завдання націлене на досягнення результату.

Керівники нижчого рівня (керівники відділів, завідувачі магазинів) здійснюють управління у підвідомчих відділах, встановлюють завдання підлеглим, здійснюють поточний контроль результатів діяльності, розроблюють заходи щодо вдосконалення роботи, поліпшення умов праці. Керівники підрозділів залучаються до обговорення в прийнятті рішень, в тому числі і кадрових, сприяють у розвитку працівниками їх здібностей та професійних навичок. Вони несуть відповідальність за роботу своїх підлеглих та реалізацію загальних стандартів управління персоналом.

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

Організаційна структура ТОВ « Сумська продовольча компанія» є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем фірми та виступає основою досягнення стратегічних цілей. В цілому організаційну структуру компанії можна вважати ефективною, вона відповідає вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища. Завдяки збалансованій організаційної структурі фірма має можливість ритмічно функціонувати, ефективно використовувати трудовий потенціал, задовольняти вимоги споживачів та досягати встановлених цілей.

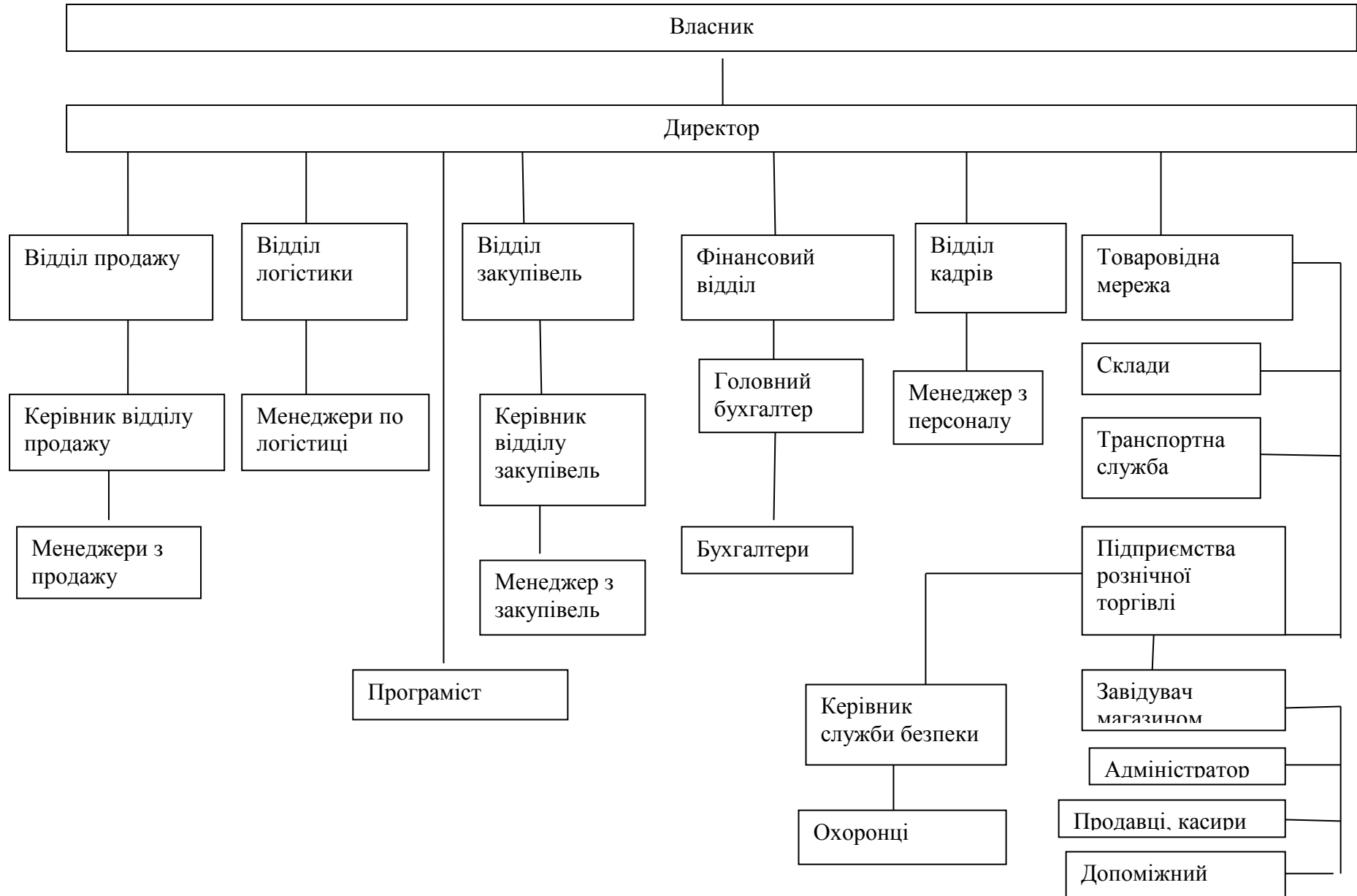


Рис.1.1 Організаційна структура ТОВ« Сумська продовольча компанія»

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Система управління персоналом ТОВ «Сумська продовольча компанія» створена на підставі концепції розвитку фірми. Метою якісного управління персоналом в компанії є дотримання оптимальної чисельності оновлення та збереження чисельності персоналу, складу трудових ресурсів, підтримання розвитку персоналу у відповідності до потреб, дотримання вимог чинного законодавства у сфері праці та у відповідності до стану ринку праці.

Основні елементи, які використовуються в ТОВ «Сумська продовольча компанія» в системі управління персоналом представлені на рис. 2.1



Рис.2.1 Елементи управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Стратегія управління персоналом в компанії передбачає залучення висококваліфікованих працівників, постійне удосконалення їх особистих вмінь та навичок, створення сприятливих умов праці з метою підвищення конкурентноспроможності, стабільності, рентабельності фірми.

Для досягнення цілей управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія» використовує наступні адміністративні, економічні та соціально- психологічні методи .(рис.2.2) [26]



Рис.2.2 Методи управління персоналом в ТОВ « Сумська продовольча компанія»

Провівши аналіз адміністративних методів управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія» можна віднести, що проводиться організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених наказів , розпоряджень та вказівок, що регламентують діяльність персоналу. До працівників фірми також можуть застосовуватися дисциплінарна відповідальність та стягнення у разі порушення трудового законодавства, чи неналежного виконання своїх посадових обов'язків або при виявленні нестач та псування з вини працівника матеріальних цінностей компанії. До такого

працівника можуть бути застосовані зауваження, догана, поніження у посаді і навіть звільнення.

Для того щоб працівники дотримувались дисципліни, в ТОВ « Сумська продовольча компанія» розроблені та затверджені правила внутрішнього розпорядку, з яким ознайомлений кожен працівник та зобов'язаний їх дотримуватися.

Проаналізувавши адміністративні методи управління персоналом, які використовуються на досліджуваному підприємстві показує позитивний їх вплив на персонал.

Серед економічних методів впливу важливе місце займає оплата праці, яка встановлює зв'язок між результатами праці, залежить від складності праці працівників різної кваліфікації.

Заробітна плата в ТОВ « Сумська продовольча компанія» складається з основної зарплати та додаткової зарплати (преміювання та заохочення за результатами роботи за місяць). Але на ТОВ « Сумська продовольча компанія» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям компанії (збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові ринки) є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентноспроможною на ринку праці.

Також в фірми до працівників використовуються соціально-психологічні методи управління , що впливають на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах.

Управління персоналом в ТОВ «Сумська продовольча компанія» направлено на підтримання ефективної діяльності фірми в цілому та сприяння справедливих взаємин між співробітниками. Початком створення системи управління персоналом стало розробка гнучкої організації праці, самоорганізації працівника та груп працюючих.

Важливим під час управління персоналом є проведення аналізу використання трудових ресурсів. Для цього використовують показники оцінки забезпеченості трудовими ресурсами та руху робочої сили.

Працівниками ТОВ « Сумська продовольча компанія» являються різні категорії : жінки та чоловіки, пенсіонери та молодь та інші , що відображені 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

Дані таблиці показують , що в фірмі працюють люди різних вікових категорій та рівнем освіти. Найбільшу категорію складають співробітники віком від 41 до 55 років 50 %, вони мають достатній розвід роботи, потрібні навички, можуть швидко опанувати нові технології та сучасні методи роботи та швидко використовувати ці здобутки під час виконання своїх обов'язків. Також працюють працівники віком від 18 до 40 років 112 чоловік, 45 %, та 5 % складають люди пенсійного та передпенсійного віку.

Специфіка роботи підприємства не вимагає мати вищу освіту, тому за рівнем освіти найбільшу кількість працівників мають середню освіту 132 чол, 53 %.

Поведений аналіз категорії працівників показав, що на досліджуваному підприємстві ведеться відкрита кадрова політика, готові прийняти в свою команду будь- якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, досвід та бажання працювати в команді.

Забезпеченність трудовими кадрами в фірмі проводиться на підставі даних кадрової служби шляхом порівняння чисельності за звітний період у порівнянні з попереднім.

Склад та структура середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Сумська продовольча компанія» представлена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Сумська продовольча компанія»

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 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

Питому вагу в середньосписковій чисельності фірмі складають робітники більше 80 %, найменшу керівний склад близько 2 %. Протягом 3 років спостерігається незначне збільшення загальної чисельності персоналу, т.ч. відбулося незначне коливання в кількості працівників в бік зменшення фахівців, а збільшення робітників.

Також протягом 3 років простежується збільшення кількості працівників неосновної діяльності, що свідчить, що фірма розширює свої функціональні можливості, залучає співробітників, які допомагають підтримувати основну діяльність на необхідному рівні.

Для аналізу управління персоналом дуже важливим є розрахунок показників плинності кадрів та інших основних показників управління персоналом, які відобразимо в табл.2.3

Таблиця 2.3

Аналіз основних показників управління персоналом ТОВ «Сумська
продовольча компанія»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2021 року від			
				2019		2020	
				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 ($K_{п}/K_{заг} * 100 \%$), %	7,0	5,5	9,6	2,6	37,1	4,1	74,5
Коефіцієнт звільнення працівників ($K_{з}/K_{заг} * 100 \%$), %	3,3	4,2	3,6	0,3	9,1	-0,3	-14,3
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пр}+K_{зв}$), %	10,3	9,7	13,2	2,9	28,2	3,5	36,1
Коефіцієнт загального обороту робочої сили ($K_{пл}+K_{зв} * 100 \%$), %	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

Проведений аналіз основних показників управління персоналом показав, що в ТОВ « Сумська продовольча компанія» не спостерігається протягом досліджуваного періоду активного руху робочої сили, відбулися незначні коливання плинності кадрів, коефіцієнт загального обороту показав зростання протягом 3 років. Коефіцієнт сталості кадрів показує достатньо високій рівень більше 80 %.

Статистичні дані, щодо упавління персоналом на досліджуваному підприємстві показують, що відбувається прийом нових працівників, присутня низька плинність кадрів, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

Завдяки відкриттю нових торгових точок та розширення старих збільшилась середньооблікова чисельність працівників на 3,3 % у 2019 році, та на 5 % у 2020 р. Така ситуація в цілому не є позитивною, адже залучення нових працівників не призвело до загального підвищення якісного складу працюючих. В даному випадку необхідно приділяти більше уваги процесу

найму працівників, обирати тих кандидатів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства.

На підставі даних отриманих при проведенні аналізу основних показників управління персоналом в ТОВ « Сумська продовольча компанія» можна підсумувати, що в фірмі невелика плинність кадрів, збільшується кількість нових робочих місць, що свідчить про ефективну кадрову політику та стабільність компанії в цілому. Але необхідно розробити та вжити заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працівників залишитися працювати на даному підприємстві.

2.3 Аналіз мотиваційної системи в ТОВ «Сумська продовольча компанія»

В умовах розвитку економіки кожне підприємство прагне досягти успіху у своїй діяльності. Головним інструментом прискорення трудової діяльності та розвитку фірми є ефективна система мотивації. Керівник фірми повинен усвідомлювати, що перш ніж стимулювати свої трудові ресурси на ефективну роботу необхідно розуміти для них значимість таких базових складників, як розмір заробітної плати, безпека, надійність фірми, додаткові бонуси та винагороди. [27]

Працівник при прийомі на роботу безперечно оцінює не тільки розмір заробітної плати, а також на його вибір місця роботи впливають також наявність додаткових компенсацій та пільг, яке пропонує підприємство, перспективи кар'єрного росту та професійного розвитку.

Серед працівників ТОВ «Сумська продовольча компанія» для визначення факторів, що вплинули на визначення місця роботи було проведено опитування шляхом анкетування, результати якого представлені в табл.2.4

Таблиця 2.4

Оцінка факторів, які вплинули на вибір місця роботи в ТОВ « Сумська продовольча компанія»

Назва фактору	Кількість балів	% від загальної кількості
Інтерес до роботи за фахом саме в цій компанії	6	17
Відомість компанії	5	14
Розмір оплати праці	10	27
Наявність соціальних гарантій	5	14
Офіційне працевлаштування	8	22
Близкість до місця проживання	2	6
Всього	36	100

Дані таблиці свідчать, що основним фактором для вибору місця роботи саме в цій компанії стало розмір оплати праці 27 %, офіційне працевлаштування-22 %, інтерес до роботи за фахом -17 %. Таким чином в шкалі цінностей саме матеріальні чинники займають найвищі значення. Працівники що працюють за наймом, розраховують на матеріальну вигоду, тому система мотивації повинна бути спрямована на заохочення продуктивності праці, розвиток творчості, підвищення старанності та проявів ініціативи, що сприятимуть ефективної діяльності підприємства в цілому.

В ТОВ «Сумська продовольча компанія» система мотивації застосовується у матеріальному та нематеріальному вигляді.

Економічним складником мотивації на досліджуваному підприємстві є заробітна плата, виплата якої гарантується чинним законодавством України та укладеним трудовим договором та премії за збільшення обсягу торгівельної виручки і якість виконаної роботи. При невиконанні норми та збільшення обсягу торгівельної виручки премії за результатами роботи місяця не виплачується всьому колективу. Розмір премії встановлюється керівником за результатами роботи кожного структурного підрозділу підприємства.

За особливі трудові досягнення кращих працівників представляють до заохочення і нагородження у вигляді грамот та подарунків. Це зазвичай

відбувається за результатами роботи за рік. Такий метод заохочення дозволяє стимулювати не тільки цього працівника, а й інших, тому воно повинне сприйматися колективом як справедливе.

З недоліків мотивації можна віднести, що в компанії відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Виплата премій залежить від виконання плану до торгівельної виручки всього колективу, при цьому не враховується особистий внесок кожного працівника.

В умовах кризи, яка спостерігається на сьогодні практично в усіх суб'єктах підприємництва, високого рівня інфляції, викликають невдоволення працівників компанії розмірами заробітної плати, вона перестала виконувати мотивуючі функції. Працівники вважають, що робота оплачується нижче того рівня, на який вони претендують, відповідно якість їхньої роботи знижується. [28]

Система матеріальної мотивації призводить до збільшення витрат на персонал, а це є не вигідним, також застосування тільки матеріальної мотивації не дає можливості досягти потрібного результату, бо крім отримання заробітної плати, у працівників існують і інші потреби вищих рівнів. Тому іншою важливою складовою системи мотивації праці стає нематеріальна мотивація. [29]

Кожна компанія може впровадити особисті способи нематеріального стимулювання працівників в залежності від специфіки роботи, стилю управління, потреб колективу тощо.

В ТОВ « Сумська продовольча компанія» застосовуються наступні методи нематеріального стимулювання працівників:

- встановлення гнучкого графіку роботи працівників (4/4,2/2,5/2);
- персональна та публічна похвала найкращих працівників,
- застосування планів кар'єрного зростання співробітників,
- бонусні програми у вигляді дисконтних карток для співробітників компанії та близьких родичів,
- надання знижок на товари компанії,

- корпоративні свята,
- поліпшення організаційно- технічних умов на робочих місцях,
- можливість додаткового підробітку

Отже роль мотивації персоналу дуже важлива, адже її ефективна система дозволяє компанії успішно функціонувати та розвиватися та досягати високих результатів діяльності у короткостроковій до довгостроковій перспективі. Окрім покращення системи матеріальної мотивації необхідно в ТОВ « Сумська продовольча компанія» розвивати і нематеріальну систему мотивації, що дозволить досягати мети компанії , підвищити задоволення потреб працівників, сформувати здоровий моральний дух в колективі, підвищити його культурні цінності.

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

3.1 Удосконалення системи управління персоналом ТОВ « Сумська продовольча компанія» в умовах економічної нестабільності

В умовах економічної нестабільності багато суб'єктів підприємництва опинилися в кризовому стані. Для подолання наслідків кризи необхідно використовувати людський фактор, адже завдяки персоналу можна уникнути та подолати кризу, а через бездіяльність можна отримати великі збитки та навіть збанкрутіти.

Антикризова діяльність у роботі з персоналом передбачає постійний процес прогнозування, попередження та подолання кризових явищ через використання засобів, прийомів, методів та інструментів впливу на персонал підприємства. Стратегія управління персоналом в умовах кризи повинні бути орієнтовані на виживання підприємства з мінімальними втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу. Для цього необхідно проводити активну кадрову політику, надати більше повноважень кадровій службі, яка б оперативно надавала керівнику не тільки прогнозовані дані, а й розробляли антикризові кадрові програми, механізми впливу на ситуацію, здійснювали постійний моніторинг ситуації, коригування програм у відповідності до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. [30]

Такий підхід забезпечить своєчасну діагностику та реагування та виникнення кризових ситуацій в сфері управління персоналом фірми, сприятиме зростанню конкурентоспроможності на ринку.

Для здійснення антикризового управління персоналу в ТОВ « Сумська продовольча компанія» необхідно дотримуватись наступних етапів: рис 3.1



Рис.3.1 Етапи антикризового управління ТОВ « Сумська продовольча компанія»

В умовах економічної нестабільності для ефективного функціонування організації виникає необхідність проведення скорочення витрат шляхом оптимізації витрат на персонал. В Україні саме персонал стає об'єктом з якого починають знижувати витрати в першу чергу.

Ключовим моментом оптимізації структури персоналу і ефективного управління ним стає визначення реальної потреби в кадрах.

В умовах нестабільної економічної ситуації, стрімких інфляційних процесів, збільшенням розміру мінімальної заробітної плати, зниженням купівельної спроможності населення виникла необхідність в прийнятті рішення в оптимізації витрат на персонал в ТОВ « Сумська продовольча компанія».

В ТОВ «Сумська продовольча компанія» фактичні витрати на персонал мають наступний склад:(табл.3.2)

Таблиця 3.2

Структура фактичних витрат на персонал в ТОВ «Сумська продовольча компанія

Група витрат	Структура	% відношення до загальної суми витрат на персонал
Витрати на оплату праці	Виплата основної та додаткової заробітної плати, премії та доплати та інші види виплат	55%
Нарахування на заробітну плату	Нарахування на фонд заробітної плати єдиного соціального внеску у розмірі 22 %	22 %
Витрати на заходи з охорони праці	Витрати на придбання спеціального одягу	13 %
Витрати на перевезення	Витрати на перевезення працівників до місця проживання у нічний час	10 %
Всього		100 %

Отже основну групу витрат на персонал в ТОВ « Сумська продовольча компанія» складають витрати на оплату праці 50 % та законодавчо встановлений розмір нарахування на заробітну плату 22 %.

Одним із методів скорочення витрат в бізнесі є оптимізація чисельності персоналу.

В умовах проявив негативних наслідків фінансово- економічної кризи, основою для прийняття будь- яких рішень стосовно персоналу ТОВ «Сумська продовольча компанія» першочергово необхідно провести організаційно- кадровий аудит, який включає :

- 1.провести оцінку ефективності системи управління персоналом фірми та її відповідність сучасним умовам,
2. виявлення слабких сторін та сприятливих елементів існуючої системи, для оцінки рівня кадрового потенціалу,
- 3.дослідження кількісних та якісних параметрів наявного персоналу,
- 4.обов'язково спрогнозувати чисельність персоналу,
- 5.провести розрахунок кількості працівників та конкретний період з урахуванням фінансового стану , товарообігу.
6. виявити неефективні посади,
7. проаналізувати можливість суміщення посад,
8. нормування чисельності повинно підвищити якість трудового потенціалу.

Для проведення оптимізації чисельності персоналу, зниження основних статей витрат пропоную провести штатні зміни та розрахувати економічний ефект від запропонованого заходу на прикладі структурного підрозділу ТОВ « Сумська продовольча компанія» магазину « Клунок», розташованого за адресою м.Суми, вул. Богуна, 11

Діяльність Магазину «Клунок» це роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами зі штатом 21 одиниця.

Режим роботи 8.00-21.00

Для визначення співробітників, які будуть скорочені потрібно спочатку визначити « кадрове ядро»- ті співробітники які мають найбільшу

продуктивність праці, вищу кваліфікацію, демонструють високій потенціал та динаміку професійного розвитку, яких важко знайти на ринку праці. В магазині «Клунок» 1 співробітник (завідач магазину) відповідає рівню «кадрового ядра»

Потім визначається «кадрова периферія»- коло співробітників, які виконують певні функції, але при настанні кризової ситуації можливе їх скорочення без серйозних наслідків для компанії. 20 співробітників магазину віднесені до категорії «кадрова периферія».

Після визначення кола потенційних кандидатів обрали м'який метод скорочення персоналу, який передбачає :

1. природне вибуття персоналу, коли при звільненні працівника тієї посади, яка буде скорочуватися не будуть приймати на роботу нових працівників,
2. переведення працівників в інші структурні підрозділи на вакантні посади,
3. для співробітників пенсійного віку буде виплачена вихідна допомога у розмірі двох місячних окладів , а також бонусну програму 5 % на купівлю товарів в мережі протягом року.

Обраний м'який метод скорочення персоналу може спричинити додаткові витрати, але його метою в компанії є збереження лояльності співробітників.

В результаті проведення аналізу штатного розкладу, посадових інструкцій, режиму роботи, рівня завантаженості персоналу, товарообігу були запропановані наступні шляхи, які допоможуть не знизити продуктивність праці після проведення оптимізації чисельності:

1. змінити графік роботи персоналу, який влаштує і працівника і роботодавця,
2. в зв'язку зі зніженням клієнтопотіку провести суміщення продавців на відділах та у торговельному залі,

3. застосувати метод суміщення посад зі встановленням відповідних доплат.

4. встановити каси самообслуговування

Отже, в результаті запропанованих заходів без зниження продуктивності праці можливо скоротити 6 одиниць персоналу м'яким методом.

Проведемо розрахунки економічного ефекту від оптимізації чисельності персоналу магазину «Клунок» після скорочення 6 чоловік при штатній чисельності до скорочення 21 посада та після скорочення 15 посад з середнім розміром оплати праці 13200 ,00 грн на місяць.табл.3.3

Таблиця 3.3

Економічний ефект від оптимізації чисельності персоналу магазину
«Клунок»

Показник	До оптимізації, грн	Після оптимізації, грн	Економічний ефект (+;-)
Місячний фонд оплати праці з нарахуваннями на заробітну плату	278250,00	198750,00	-79500,00
Річний фонд оплати праці з нарахуваннями на заробітну плату	3339000,00	2385000,00	-954000,00

В результаті проведених заходів по оптимізації чисельності персоналу магазину «Клунок» із застосуванням м'якого методу скорочення маємо економічний ефект у розмірі 79500,00 грн. у місячному розмірі та 954000,00 грн. у річному розмірі. Отримані результати показують доцільність проведення оптимізації чисельності персоналу в умовах економічної нестабільності.

Для уникнення кризових явищ в діяльності підприємства необхідно постійно контролювати процес формування та приведення у відповідність чисельність персоналу в залежності від нагальних потреб розвитку бізнесу за різних обставин для досягнення ефективної роботи підприємства в цілому.

В сучасній економіці основним ресурсом компанії є люди, і саме ефективне управління персоналом визначає конкурентноспроможність бізнесу. Тому збереження кращих працівників стане запорукою успішного ведення бізнесу.

3.2 Удосконалення системи мотивація персоналу ТОВ « Сумська продовольча компанія» як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу підприємства

Мотивація персоналу- комплекс заходів направлений для стимулювання та створення поліпшених умов працівника з метою підвищення та ефективності праці.[31]

Кожен ефективний керівник повинен переконати працівників працювати краще, підтримувати зацікавленості у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Але дуже часто на підприємствах спостерігається невміле застосування системи мотивації і як результат відбувається висока плинність кадрів, низьки результати діяльності.[32]

Які б не були сучасні ідеї, іноваційні технології, найсприятливіші внутрішні та зовнішні умови, без мотивованого персоналу не можливо досягнути високих показників в роботі компанії. Тому сучасний успішний керівник повинен приділяти значну увагу системі мотивації на підприємстві, враховуючи менталітет працівників, вивчати потреби та інтереси членів колективу, використовувати індивідуальний підхід до ефективної праці кожного співробітника, дотримувати справедливості.[33]

Система мотивації, яка застосовується більшістю вітчизняних компаній спираються на матеріальне заохочення працівників. Адже в умовах сучасного економічного стану в нашій країні працівники на перше місце під час роботи орієнуються на рівень заробітної плати.

Проаналізувавши ринок праці в м.Суми простежується, що рівень заробітної плати, який пропонують в ТОВ « Сумська продовольча компанія» нижчий ніж у конкурентів в суміжній сфері діяльності. Для підвищення рівня матеріальної мотивації у працівників ТОВ «Сумська продовольча компанія» пропоную підвищити працівникам рівень заробітної плати 5 % з метою зниження плинності кадрів, підвищить конкурентності посад, підвищить зацікавленість працювати саме в цій компанії.

Запропоноване підвищення здійснюється шляхом збільшення доплат (за виконання додаткових обов'язків) та щомісячних премій за досягнення ефективних показників у роботі. Підвищення планується за рахунок проведення оптимізації чисельності персоналу та зростання рівня продуктивності праці.

Для визначення ефективності запропанованого методу зробимо відповідні розрахунки та спрогнозуємо ефективність майбутніх результатів, результати відобразимо в табл.3.4

Таблиця 3.4

Аналіз економічної ефективності впровадження методу підвищення заробітної плати на 5 %

Показник	2020	2021	Співвідношення 2020 р до 2019 р.	
			Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Середньорічний дохід , тис.грн	231750	246814	+15064	+6,5
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	10,2	10,7	+0,5	+5
Витрати на оплату праці, після впровадження заходу, тис.грн	2670	2943	+273	+11

Розрахуємо величину додаткових витрат на оплату праці після впровадження заходу:

$$10,2 \text{ тис.грн} \times 1,1 \times 238 \text{ чол.} = 2670 \text{ тис.грн.}$$

$10,7 \text{ тис.грн.} \times 1,1 \times 250 \text{ чол.} = 2943 \text{ тис.грн.}$

Середньомісячна заробітна плата зросте:

$10,2 \text{ тис.грн} \times 5 \% = 10,7 \text{ тис.грн.}$

Абсолютний приріст на оплату праці складе:

$2943 \text{ тис.грн.} - 2670 \text{ тис.грн.} = 273 \text{ тис.грн.}$

Припустимо, що при збільшенні витрат на оплату персоналу на 1 % призведе до зростання чистого доходу на 0,65 %. Тоді, якщо витрати на підвищення заробітної плати збільшаться на 5 %, то дохід зросте на 6,5%.

Визначимо прогнозоване значення середньорічного доходу:

$231750 \text{ тис.грн.} \times 1,065 = 246814 \text{ тис.грн.}$

Абсолютний приріст середньорічного доходу складе:

$246814 \text{ тис.грн.} - 231750 \text{ тис.грн.} = 15064 \text{ тис. грн.}$, а відносний приріст 6,5 %

Чистий економічний ефект від запровадження заходу складе:

$15064 \text{ тис.грн.} - 273 \text{ тис.грн.} = 14791 \text{ тис.грн.}$

Отже на підставі проведених розрахунків після впровадження підвищення заробітної плати на 5 % отримуємо чистий економічний ефект у розмірі 14791 тис. грн. на рік, що свідчить за доцільність його застосування в ТОВ «Сумська продовольча компанія».

Матеріальні види мотивації використовуються для підвищення продуктивності праці на короткій період, адже однобічний вплив на працівника лише грошовими методами не призводить до довгострокового збільшення продуктивності праці. При цьому потреба в грошах має межу, досягнувши якої людина задовольняє свій психологічний стан. У такому випадку домінуючу роль починають відігравати інші способи мотивації морального характеру.

Крім матеріальної мотивації в ТОВ « Сумська продовольча компанія» необхідно приділяти увагу нематеріальному стимулюванню праці, створити гнучку систему пільг, особливо через складну економічну ситуацію, коли дуже важко встановлювати високий рівень заробітної плати. Ці заохочення

створюють сприятливі умови потреб працівників у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчої реалізації.

Пропоную в ТОВ « Сумська продовольча компанія» впровадити наступні заходи нематеріальної мотивації:

1. застосувати гнучкий графік роботи,
2. впровадити бонусну програму та систему знижок для працівників при купівлі продукції в мережі компанії,
3. поліпшення умов праці, що передбачає постановку мети, розширення трудових функцій, впровадження гнучких графіків виконання завдань,
4. підвищення робочий культури працівників (ліквідувати непотрібні речі на місцях праці, правильно зберігати потрібні речі, постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці, підтримувати постійну готовність робочого місця до роботи). Після виконання працівником цих вимог кожного місяця установлюється доплата в розмірі 2% до заробітної плати.,
5. персональна публічна похвала за досягнення успіхів у роботі,
6. можливість додаткового заробітку,
7. розвиток у співробітника впевненості, що їхні заслуги оцінюються справедливо.

Отже, варто зауважити, що система мотивації є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу фірми. Вона є рушійною силою поведінки працівника. Тому розробка та впровадження ефективної системи мотивації дозволить підприємствам здійснювати організаційний розвиток та успішно реалізовувати свої потенціальні можливості.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження в дипломній роботі стало вивчення теоретичних матеріалів да здобуття практичних навичок з метою знаходження шляхів підвищення ефективності управління суб'єктів підприємництва.

В результаті дослідження було використано теоретичні матеріали, вивчений закордонний досвід управління персоналом, розглянути проблеми на відчизняних підприємствах.

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновки про достатньо ефективно управління персоналом в ТОВ « Сумська продовольча компанія», але в умовах нестійкої економічної ситуації в нашій країні необхідно розробити системи заходів для підвищення ефективності управління персоналом в умовах кризових явищ.

При написанні дипломної роботи мною було вивчено систему управління персоналом в ТОВ « Сумська продовольча компанія», вивчив сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом, поглибив наукові здобутки, запропонував шляхи покращення ефективності управління персоналом з розрахунком економічної ефективності запропонованих заходів.

В процесі написання дипломної роботи використовувалися теоретичні аспекти управління персоналом, вивчені погляди вітчизняних та закордонних вчених на вирішення цієї проблеми, розглянутий закордонний досвід, вивчено структура управління персоналом досліджуємого підприємства.

Результатом проведеного дослідження можна узагальнити, що рівень управління персоналом в ТОВ « Сумська продовольча компанія» знаходиться на високому рівні.

К перевагам можна віднести: невелика плинність кадрів, висока швидкість оформлення кадрової документації, наявність соціальних гарантій, офіційне працевлаштування, дотримання керівництвом Законів України в

частині трудового законодавства, наявність згуртованого колективу, застосування мотивації.

Серед недоліків виявлено недостатню ефективну систему мотивації, відсутність підвищення кваліфікації кадрів, низьку роль кадрової служби.

На підставі проведеного аналізу, слабких та сильних сторін в управлінні трудовим потенціалом компанії мною було запропоновано рекомендації, які допоможуть підвищити продуктивність праці, задоволеність працівників місцем роботи та ефективно вплинути на загальну діяльність підприємства. Було запропоновано провести фінансово-організаційний аудит з метою ефективного використання робочих місць, на підставі цього виникла потреба провести оптимізацію чисельності персоналу, скорочення неефективних посад із застосуванням м'якого методу, результатом стане скорочення витрат на персонал. Підвищити заробітну плату на 5 %, що підвищить продуктивність праці та задоволеність персоналу.

Отже, запропоновані мною заходи дадуть можливість компанії підвищити зацікавленість персоналу в самому підприємстві, підвищити рівень мотивації, збільшити добробут працівників, підвищити внутрішню комунікацію, зміцнити трудовий колектив, підвищити продуктивність праці та покращити загальний рівень розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна ще раз наголосити, що особливою умовою розвитку суб'єкта господарювання є інвестування в головний актив персонал. Створення ефективної системи управління персоналом має базуватися на власному досвіді керівника, передовій практиці закордонних та вітчизняних підприємств та науково-обґрунтованих принципах ефективного управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B..pdf>
2. Мельник О.Ю., Саркісін Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858/4888>
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248с.
4. П.А. Стрельбецький, О.В. Парок, Л.А. Парок Управління персоналом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elar.kpnu.edu.ua>
5. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. - Харків: ХНАМГ, 2016 - 215с.
6. 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.
7. Шапіро С.А. Управление человеческими ресурсами - Москва: Грос Медиа, 2016. - 304с.
8. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. - Москва: Дашков и КО, 2007. - 464с.
9. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств. [Текст] / В.П. Галенко. - СПб: СПбГУЕФ - 1994. - 54 с.\

10. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка №4-2012. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>

11. 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>

12. 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)

13. С.В. Мішина, О.Ю. Мішин Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%2C%20%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD-%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>

14. Н.В. Діденко Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах / Н.В. Діденко, Н.В. Плотнікова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, - 2012, - №2, - с. 44-51 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

15. Н.В. Діденко Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін // Вісник Хмельницького національного університету, - 2010., - №6 Т. 2 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_2/151-154.pdf

16. 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>

17. В.К.Данелко, О.І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. Вісник ЖДТУ.-2013,- №2//[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/31277%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-79682-1-10-20150407.pdf>

18. 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.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1199/1/SPIVAK.pdf>

19. Шостак Л.В. Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом Приазовський економічний вісник//[Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

20. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудової діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою/Іноваційна економіка-2015.-№1//[Електронний ресурс]. –Режим доступу : http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf

21. К.О.Пух Закордонний досвід управління персоналом та його застосування на українських підприємствах /управління розвитком-2013,- №13//[Електронний ресурс]. –Режим доступу : file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Uproz_2013_20_39.pdf

22. Денисенко М.П.1 , Будякова О.Ю.2 , Волощук Ю.В. Зарубежний досвід управління персоналом Вчені записки Університету «КРОК» -2019.- №2 // [Електронний ресурс]. –Режим доступу :

file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/koval-yana,+%D0%92%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96+%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8+%D0%A3%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%83+%E2%84%962+(54)++-137-144.pdf

23. Офіційний сайт ТОВ « Сумська продовольча компанія» // [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://spk.sumy.ua/>

24. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством// [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/14-2015/26.pdf>

25. С.А. Петренко Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. -2010.- № 1 . -Том 2// [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf>

26. Сидоренко А.О. Чорній В.В. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА// [Електронний ресурс]. –Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/193078-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-430176-1-10-20200127.pdf

27. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин // [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/561278.pdf>

28. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві// [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/43.pdf>

29. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві // [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua>
30. Курінний В.О. Управління персоналом в умовах кризи// [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_kurinnij.htm
31. Соколов А.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ // [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/102.pdf
32. С.І. Гребінська Розробка системи мотивацій та системи оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду// [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/091-094.pdf
33. Коваленко О.В., Гоголенко А.В. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.htm
34. 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/z0287-95#Text>
35. Кодекс Законів про працю в Україні/[Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document/KD0001>
36. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
37. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
38. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-

2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

39. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

40. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

41. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

42. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

43. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

44. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

45. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання

економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

46. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

47. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) 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>

48. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

49. 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>

50. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

51. 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>

52. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

53. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР

(проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

54. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

55. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

56. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

57. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

58. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

59. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University

of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

60. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

61. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

62. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

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

64. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

65. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

66. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

67. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>