МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту у виробничій сфері

**ДІАНОВА ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА**

УДК 339.378

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ МАГАЗИНУ №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Спеціальність 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2017

Робота виконана на кафедрі менеджменту у виробничій сфері факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

|  |  |
| --- | --- |
| **Науковий керівник:** | доктор економічних наук, доцент  Сороківська Олена Анатоліївна,  кафедра менеджменту у виробничій сфері факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя |
| **Рецензент:** | кандидат технічних наук, доцент  Стойко Ігор Іванович,  кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя |

Захист відбудеться «21» лютого 2017 р. о 900 год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник О.А. Сороківська

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми** зумовлена тим, що розвиток ринкових відносин зумовив зростання ролі людського фактора у виробництві. Теорію управління персоналом як суб’єктом, що працює за наймом, без ініціативи, і вплив якого у системі управління необхідно мінімізувати, змінила концепція менеджменту персоналу, яка розглядає персонал як найважливіший ресурс для забезпечення ефективності в умовах трансформаційної економіки. Характерними ознаками для нової парадигми управління, що формується в сучасному українському суспільстві, є зміни у визначенні ролі персоналу у виробничому процесі. Адже цінність інтелектуального і фізичного у людині впливає на економічний розвиток більше, ніж всі інші чинники виробництва загалом. Відсутність надійної творчої команди кваліфікованих кадрів нівелює дію інших факторів.

Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах. Служби управління персоналом повинні бути укомплектовані фахівцями, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи торгового підприємства. Головна мета управління персоналом полягає у формуванні чисельності та складу працівників, що відповідають специфіці діяльності підприємства і здатних забезпечити основні завдання його розвитку.

Отже, вищенаведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву «Дослідження менеджменту персоналу торгівельного підприємства, на прикладі магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

**Метою** дипломної магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Для досягнення поставленої мети в дипломній магістерській роботі визначено ряд взаємопов’язаних **завдань,** основними з яких є:

* дослідити теоретичні засади менеджменту персоналу підприємства;
* провести аналіз системи менеджменту персоналу магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
* провести дослідження механізму мотивації праці персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
* розробити проектні пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
* розробити проектні пропозиції щодо удосконалення системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
* обґрунтувати доцільність проведення конкурсу на кращого працівника та на найефективнішу командну роботу;
* розробити анкету та процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

**Об’єктом дослідження** є процес менеджменту персоналу торгівельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади менеджменту персоналу торгівельного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань фінансового менеджменту, управління проектами, стратегічного менеджменту, економіки підприємства. У магістерській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: теорії систем і системного аналізу − для ідентифікації чинників впливу зовнішнього середовища на систему кадрового менеджменту підприємства; методу порівняння − для уточнення понятійно-категоріального апарату, оцінювання та впорядкування підходів щодо структуризації кадрових ресурсів підприємства, аналізу діяльності торгівельної сфери України; економіко-статистичного й порівняльного аналізу − для виявлення тенденцій розвитку і структурних змін у діяльності торгівельних підприємств у цілому та досліджуваної компанії зокрема; факторного та логічного аналізу − при діагностуванні та структуризації факторів впливу, ідентифікації проблем управління кадровими ресурсами досліджуваного підприємства; графічний − для візуалізації результатів дослідження; узагальнення − для обґрунтування ефективності удосконалення системи управління кадровими ресурсами; абстрактно-логічний − для здійснення теоретичних узагальнень і формування висновків за результатами дослідження.

**Джерела дослідження.** Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організувала автор.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу торгівельного підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в удосконаленні системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», обґрунтуванні доцільності проведення конкурсу на кращого працівника та найефективнішу командну роботу, а також у розробленні анкети і процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Розроблені проектні рішення впроваджено у систему управління кадровими ресурсами досліджуваного підприємства, про що свідчить довідка про впровадження.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: VIII Міжнародній науково–практичній конференції «Проблеми сучасної економіки» (м. Запоріжжя, 11–12 вересня 2016 року), VII Міжнародній науково–практичній конференції «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта» (м. Харків, 29 вересня – 2 жовтня 2016 року).

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 183 cторінки комп'ютерного тексту, вона містить 35 таблиць і 22 рисунки, 5 додатків, список використаних джерел із 98 найменувань.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

**У** **вступі** розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об’єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

**У** **першому розділі «Дослідження теоретичних засад менеджменту персоналу підприємства»** досліджено тенденції розвитку менеджменту персоналу торгівельного підприємства в умовах ринкової економіки, розглянуто особливості організації та функціонування системи менеджменту персоналу торгівельних підприємств та проведено аналіз сучасних моделей та механізмів мотивації персоналу підприємств торгівлі.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що формування ринкових економічних відносин в Україні і загострення конкуренції змушують керівників та менеджерів кардинально змінювати систему поглядів на управління персоналом торгівельних підприємства у нестабільному та важкопрогнозованому зовнішньому середовищі. Головним завданням сучасного підприємства є адаптація не до самих змін ринкових умов функціонування, а до швидкості цих змін. Тому актуальним є побудова такої системи управління персоналом, яка здатна адекватно і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

Досліджено, що сьогодні торговельні підприємства віддають перевагу дешевим джерелам набору працівників (випускники вищих навчальних закладів, знайомі працівників, кандидати за оголошенням в засобах масової інформації), мало звертаються до послуг спеціальних кадрових агенцій. При цьому рівень навчання, підвищення кваліфікації набраних працівників недостатній для їх ефективної адаптації та зростання професійних навичок відповідно до потреб підприємств. На наш погляд, усе це створює умови для виникнення на підприємстві кризових ситуацій, затягнення та ускладнення процесу їх вирішення. Позитивним, з нашої точки зору, моментом є те, що на торговельних підприємствах даного типу серед управлінського персоналу переважають працівники віком 28 – 35 років, які швидко адаптуються до змін і до ситуацій різного роду. Багато з них мають по дві вищі освіти. Так, серед одинадцяти керівників вищого рівня досліджуваних підприємств четверо мають по дві вищі освіти. На нашу думку, це дає можливість використовувати сучасні та ефективні методи управління підприємствами такого типу Сучасний керівник вищої ланки повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, що вимагає безперервного розвитку персоналу. Це спонукає до проведення заходів, що сприяють розкриттю потенціалу працівників, і як наслідок, збільшують їх можливості виконувати нові завдання.

У провідних західних корпораціях розвиток менеджменту персоналу є системою взаємопов'язаних дій, основними елементами якої виступають: розробка стратегій розвитку персоналу; прогнозування і планування потреби в персоналі відповідної кваліфікації; управління кар'єрою та професійним зростанням. Можливості розвитку повинні надаватися всім працівникам, оскільки це не тільки підвищує ефективність роботи, але й поліпшує моральний клімат, полегшує процес делегування повноважень та задач і, як наслідок, підвищує гнучкість управління [2].

У результаті такого дослідження можемо стверджувати, що розвиток керівників вищої ланки може бути загальним і професійним, і саме останній повинний бути об'єктом уваги кадрової служби. Професійний розвиток – це набуття працівником нових знань і навичок, які він зможе використовувати в своїй професійній діяльності; це також процес підготовки працівника до вирішення нових виробничих функцій, зайняттю нових посад та усунення розбіжності між вимогами і реальністю. Він вимагає значних зусиль з боку працівника, тому він неможливий без зацікавленості з його сторони. Мотивами стимуляції професійного розвитку можуть бути збереження посади або отримання іншої, забезпечення стабільності або збільшення доходів, розширення контактів працівника, набуття нових знань, що дає йому змогу підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.

На потребу професійного розвитку працівника в значній мірі впливає динаміка зовнішнього середовища, тобто поява нових зразків техніки і технологій і, як наслідок, зміна стратегій і структури організації та необхідність освоєння нових видів діяльності.

Можливість використання нових ефективних методів і технології вирішення та попередження негативних ситуацій у сфері менеджменту персоналу залежать від наявності та стану інноваційних ресурсів. На нашу думку, параметрами оцінки інноваційних ресурсів торговельних підприємств є наступні: наявність висококваліфікованих спеціалістів-вчених, наявність розробників-інженерів; забезпеченість науковою інформацією та інформацією про інновації та інноваційну діяльність у країні та за кордоном; витрати на науково-дослідні роботи; наявність інформаційно-комунікаційних систем; забезпечення лабораторним та офісним обладнанням.

Негативною тенденцією у впровадженні інновацій для керівників вищої ланки на торговельних підприємствах є те, що цей процес не залежить від власної стратегії розвитку, а визначається лише розміром наявних грошових коштів.

Отже, ми можемо стверджувати, що у сучасних умовах великого значення набуватиме конкурентоспроможність керівників вищої ланки, що являє собою вміння кожного з керівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції та торгівельного підприємства.

Менеджмент персоналу на сучасних торговельних підприємствах засновано на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно, в якості працівників, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системі. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

При цьому, дуже важливо враховувати особливості праці на торгових підприємствах:

1) Перша особливість праці на торгових підприємствах – це її дуальний характер.

2) Другою особливістю є те, що праця, пов’язана з продовженням процесів виробництва у сфері обігу, займає значну питому вагу у загальній сумі всього трудового процесу – в основному через низьку оснащеність торгових підприємств технікою. Як правило, більшість процесів, що стосуються перетворення промислового асортименту у торговий, фасування, підсортування, тобто передпродажної обробки товарів, відбувається вручну. Наявність великих затрат живої праці є негативним фактором (тим більше що близько 80% зайнятих у торгівлі – жінки, а у роздрібній торгівлі в середньому за зміну доводиться переміщати, залежно від розміру магазину, від 3 до 15 т вантажу).

3) Третьою особливістю є те, що праця, пов’язана зі зміною форм вартості товару, достатньо одноманітна і разом з тим потребує значного нервового та фізичного напруження. Це обумовлено тим, що: організація торгово-технічного процесу не передбачає або сильно обмежує вияв ініціативи робітником; відсутність засобів автоматизації призводить до того, що аналітичні, облікові, статистичні розрахунки здійснюються вручну.

4) Четвертою особливістю праці на торгівельних підприємствах є значний вплив ймовірних факторів. Інтенсивність купівельних потоків протягом дня, яка залежить від місця розташування підприємства, значного коливання попиту за товарними групами, та інші фактори в одних випадках призводять до неминучих простоїв робітників, а в інших - до дуже великого навантаження і різкого підвищення напруженості праці.

5) П’ятою особливістю праці на торгівельних підприємствах є те, що кінцевий результат праці – не товар, а послуга.

Усі ці специфічні особливості діяльності торгівельних підприємств визначають складність і великий обсяг функцій, пов’язаних з управлінням персоналом.

**У** **другому розділі «Аналіз торгівельної діяльності та системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»** проведено загальну характеристику торгівельної організації, здійснено аналіз системи менеджменту персоналу досліджуваного підприємства, а також досліджено механізм мотивації праці персоналу магазину.

Торгівельне підприємство «Магазин № 60» було відкрито у 2006 році. Досліджувана організація є частиною торговельної мережі супермаркетів «Сільпо». На сьогодні магазин реалізує велику кількість продукції власних торгових марок, найбільш відомими з яких є «Премія» та «Повна чаша». Наявність власних торгових марок дозволяє забезпечити якість продуктів, наявність спеціальних цінових або подарункових пропозицій, нові рішення, свіжість продуктів, довіра до торгової мережі, яка їх реалізує.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності магазину можемо зробити висновок про переважаючі позитивні тенденції його розвитку у динаміці 2014-2015 років та окремі проблемні моменти, пов’язані із зниженнями обсягів продажу та зменшенням рентабельності у динаміці 2015-2016 років. Таке явище зумовлено зниженням купівельної спроможності населення міста та області, а також зростанням кількості конкурентів.

Результати аналізу облікового складу працівників магазину засвідчили, що найбільшу питому вагу має виробничий персонал. У динаміці 2015-2016 років спостерігаємо зниження чисельності адміністративно-управлінського персоналу на 10 осіб та зменшення його питомої ваги на 4,6%.

Аналізуючи рух кадрового складу, доцільно зазначити, що серйозною проблемою для торгівельного підприємства є значна плинність кадрів у динаміці 2014-2016 років. Про це свідчать високі значення коефіцієнта загального обігу кадрів. Незважаючи на досить прогресивну систему оплати праці, яка діє на досліджуваному підприємстві, можемо спостерігати значне зростання плинності кадрів у динаміці двох останніх років.

У процесі дослідження визначено, що розрахунок заробітної плати працівників магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" здійснюється на основі встановлених окладів, а також із врахуванням коефіцієнта трудової участі. Даний коефіцієнт відображає якість трудової діяльності працівника і є вимірником його особистого вкладу в отримання загального результату.

**У третьому розділі «Підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»** було запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу досліджуваної торгівельної організації.

Покращення системи кадрового забезпечення діяльності досліджуваного підприємства пропонуємо здійснити за допомогою впровадження концепції забезпечення ефективного управління персоналом магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Така концепція дозволить забезпечити чіткий опис роботи та основних функцій працівників досліджуваного підприємства, визначити стратегічний план розвитку кадрових ресурсів і виокремити ключові цілі підприємства. Застосування пропонованої концепції також дасть змогу проводити моніторинг ефективності використання кадрових ресурсів підприємства шляхом оцінювання результатів роботи. Розроблена система була апробована на досліджуваному підприємстві та дозволила покращити окремі параметри використання кадрових ресурсів магазину.

Досліджено, що магазин у своїй роботі значну увагу приділяє стимулюванню попиту споживачів та підвищенню якості їх обслуговування. Проте дещо поза увагою залишається аспект стимулювання персоналу підприємства. Тому у представленій магістерській роботи ми пропонуємо провести конкурс на кращого працівника магазину та оцінити найефективнішу командну роботу. Проведення конкурсу можна проводити не лише в межах досліджуваного торгівельного підприємства, а й поширювати на магазини, наприклад, Західного регіону. У роботі розроблено форму звіту окремих учасників та переможців конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція». Критеріями оцінювання пропонуємо визначити такі характеристики як доступність продажів та їх найвищі обсяги, оновлення асортименту і оформлення вітрин. Втрати будуть враховані у якості негативного фактора та можуть знижувати загальний бал при оцінюванні. Загальна сума початкових витрат на проведення конкурсів включатиме вартість придбання додаткового устаткування, витрати на канцелярські товари, а також витрати на інформування і навчання працівників, на оформлення стенду та формування призового фонду.

Про доцільність реалізації запропонованого проекту свідчать досить високі значення очікуваного доходу від реалізації продукції та прогнозованого абсолютного приросту чистого прибутку магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД". Сумарний приріст обсягу чистого прибутку за п′ять років реалізації проекту складатиме 169,76 тис. грн. Показники результативності проекту зростатимуть впродовж усього періоду його реалізації. Проведені розрахунки ефективності проекту за критеріями чистої теперішньої вартості, індексу прибутковості, терміну окупності та внутрішньої норми дохідності також засвідчили доцільність його реалізації. Таким чином, магазин має усі передумови та можливості для успішної реалізації проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед його працівників.

Третьою проектною пропозицією є проведення опитування співробітників магазину, яке дозволить оцінити рівень задоволеності роботою співробітників та розробити план заходів щодо підвищення рівня мотивації співробітників магазину. У роботі було розроблено анкету для здійснення опитування. Результати проведених розрахунків свідчать, що прогнозована ефективність вкладених ресурсів є досить високою. Результативність витрачених коштів пропонуємо визначати на основі порівняння темпів зростання інвестицій у кадрове забезпечення, середньої заробітної плати та доходів торгівельного підприємства.

Адже, здійснюючи інвестування коштів у проекти встановлення зворотного зв’язку із працівниками магазину, а також проводячи їх навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, досліджуване торгівельне підприємство нестиме певні фінансові витрати, які згодом будуть повернуті у формі додаткових прибутків від використання більш високопрофесійних кадрів.

**У четвертому розділі «Спеціальна частина»** досліджено основні проблеми розвитку роздрібної торгівлі у регіональному вимірі та юридичні аспекти функціонування товариств з обмеженою відповідальністю.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що сьогодні спостерігається значна диференціація у розрізі регіонів відносно структури споживання, цін, якості обслуговування, результативних показників діяльності торговельних підприємств. Таке становище значною мірою зумовлено недоско­налістю державної політики у сфері торгівлі, відсутністю механізмів терито­ріального регулювання розвитку торгівлі, недооцінкою ролі торгівлі та її значення у розвитку регіонів. Усі розглянуті вище проблеми розвитку торгівлі за останні роки об'єктивно вимагають пошуку шляхів вирівнювання рівня регіонального розвитку торгівлі в Україні і забезпечення населення товарами та послугами. Важливим напрямком вирішення цієї проблеми можна вважати оптимізацію роздрібної мережі. Особливо важливо розвивати глибоко спеціалізовані підприємства, дисконтні магазини, посилкову торгівлю. Інтенсивного розвитку вимагає віртуальна мережа магазинів на основі Інтернет-комунікацій. Усі ці напрями мають соціальну спрямованість і економічний зміст, тому вони повинні реалізуватися комплексно в межах ефективної системи управління і регіональної політики.

У процесі дослідження юридичних аспектів функціонування торгівельної організації визначено, що товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх внесків. Основним юридичним підґрунтям для створення та діяльності товариства з обмеженою відповідальністю є Закон «Про господарські товариства», а також окремі статті Господарського та Цивільного кодексів.

**У п’ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності»** здійснено розрахунок ефективності удосконалення системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», проведено дослідження економічної доцільності проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» з використанням Microsoft Excel та обґрунтовано показники ефективності розроблення анкети та процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

**У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях»** досліджено основні завдання в галузі охорони праці досліджуваного торговельного підприємства, здійснено загальний аналіз стану охорони праці, проведено виявлення можливих небезпечних і шкідливих виробничих факторів у діяльності торгівельної організації, розглянуто особливості формування та функціонування системи управління охороною праці магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», проведено аналіз пожежної безпеки та розроблено рекомендації з поліпшення умов охорони праці та пожежної безпеки досліджуваного торгівельного підприємства. У цьому розділі також розглянуто основні аспекти забезпечення державного управління у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного характеру, висвітлено питання організації цивільного захисту на об’єкті торгівлі, досліджено теоретичні аспекти визначення ступеня забруднення й порядку проведення знезаражування продовольчих і промислових товарів суб’єктами господарювання.

**У сьомому розділі «Екологія»** досліджено основні аспекти екологічної безпеки бізнесу, висвітлено окремі питання екологічного аудиту на підприємстві, а також виокремлено роль екологічної складової у формуванні стратегії торгівельної організації.

**ВИСНОВКИ**

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу управління кадровими ресурсами, а також розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналу торгівельного підприємства.

У роботі досліджено теоретичні особливості формування та функціонування системи менеджменту персоналу торговельного підприємства. Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що для великих торговельних підприємств (мереж супермаркетів та гіпермаркетів) характерне зростання чисельності працівників, що пов’язане в основному з розширенням їх діяльності та появою нових торговельних об’єктів. Торговельні підприємства віддають перевагу дешевим джерелам набору працівників (випускники вищих навчальних закладів, знайомі працівників, кандидати за оголошенням в засобах масової інформації), мало звертаються до послуг спеціальних кадрових агенцій. При цьому рівень навчання, підвищення кваліфікації набраних працівників недостатній для їх ефективної адаптації та зростання професійних навичок відповідно до потреб підприємств.

У представленій дипломній магістерській роботі здійснено аналіз торгівельної діяльності та системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД". Досліджено, що магазин є структурною одиницею мережі «Сільпо», яка, в свою чергу, є частиною однієї з найбільших промислово-фінансових груп в Україні ‒ «Fozzy Group».

Результати проведеного аналізу свідчать про нерівномірність розвитку досліджуваного підприємства в динаміці 2014-2016 років, зокрема можемо спостерігати зростання обсягу реалізованої продукції у 2015 році на 9222,37 тис. грн., що склало 8,68%, проте має місце зниження цього показника у динаміці 2015-2016 років на 1063,47 тис. грн., що склало 0,92%; має місце зростання чистого доходу від реалізації продукції у динаміці 2014-2015 років. Даний показник збільшився на 9873 тис. грн., що становило 8,93%. У динаміці 2015-2016 років досліджуваний індикатор зазнав зниження на 1138,5 тис. грн., що склало 0,84%; у динаміці 2014-2015 років зріс обсяг валового прибутку на 8804 тис. грн. У той же час даний показник зазнав зниження у динаміці 2015-2016 років на 6740,5 тис. грн., що склало 6,44%; таку ж тенденцію спостерігаємо і щодо обсягу прибутку від операційної діяльності. Отже, в загальному можемо зробити висновок про переважаючі позитивні тенденції розвитку магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" у динаміці 2014-2015 років та окремі проблемні моменти, пов’язані із зниженнями обсягів продажу та зменшенням рентабельності у динаміці 2015-2016 років.

Досліджено, що система менеджменту персоналу досліджуваного підприємства базується на механізмах матеріального стимулювання, а також застосовує систему фінансових стягнень. Висока плинність кадрів свідчить про недосконалість та потребу у змінах мотиваційного механізму досліджуваного підприємства.

У проектному розділі представленої дипломної магістерської роботи розроблено та обґрунтовано проектні пропозиції щодо удосконалення системи кадрового менеджменту магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД".

Запропонована у даному дослідженні концепція покращення системи управління ефективністю персоналу полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці досліджуваного підприємства. Така система дозволяє підвищити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів та врахувати вплив взаємозалежних та взаємообумовлених факторів під час прийняття рішення про необхідні зміни кадрової роботи в організації.

Досліджено, що торгівельне підприємство магазин №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" у своїй роботі значну увагу приділяє стимулюванню попиту споживачів та підвищенню якості їх обслуговування. Проте дещо поза увагою залишається аспект стимулювання персоналу підприємства. Тому у представленій магістерській роботи ми пропонуємо провести конкурс на кращого працівника магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" та оцінити найефективнішу командну роботу. Про доцільність реалізації проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» свідчать показники чистої теперішньої вартості, періоду окупності, індексу прибутковості та внутрішньої норми дохідності.

Третьою проектною пропозицією є проведення опитування співробітників магазинів, який дозволить оцінити рівень задоволеності роботою співробітників магазинів та розробити план заходів щодо підвищення рівня задоволеності роботою співробітників магазинів. В опитуванні повинні брати участь усі працівники магазинів мережі «Сільпо», які пропрацювали в компанії не менше одного місяця. Результати проведених розрахунків свідчать, що прогнозована ефективність вкладених ресурсів є досить високою. Отже, здійснюючи інвестування коштів у проекти встановлення зворотного зв’язку із працівниками магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД", а також проводячи їх навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, досліджуване торгівельне підприємство нестиме фінансові втрати шляхом авансованих виплат, які згодом будуть повернуті у формі додаткових прибутків від використання більш високопрофесійних кадрів.

**Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи**

1. Діанова О. Інноваційні аспекти управління персоналом /О.М. Діанова // Проблеми сучасної економіки: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково–практичної конференції (м. Запоріжжя, 11–12 вересня 2016 року). − Східноукраїнський інститут економіки та управління. − Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2016. − С. 98-100.
2. Діанова О. Впровадження європейського досвіду формування системи менеджменту персоналу торгівельних підприємств /О.М. Діанова, О.А. Сороківська // Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта: праці VII Міжнародної науково–практичної конференції (м. Харків, 29 вересня – 2 жовтня 2016 року). − Харків: НТУ «ХПІ», 2016.− С. 172-174.

**Анотація**

**Діанова О.М. Дослідження менеджменту персоналу торгівельного підприємства, на прикладі ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»** [Рукопис]:комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 8.03060101 / Ольга Миколаївна Діанова; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2017. — 183 с.

Магістерська робота: 183 с., 22 рис., 35 табл., 5 додатків, 98 літературних джерел.

Об'єкт дослідження ‒ процес менеджменту персоналу торгівельного підприємства.

**Метою** **роботи** є дослідження теоретичних та практичних засад менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

**Методи дослідження** – економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу, метод експертного опитування, діалектичного пізнання, економічного синтезу.

Розроблено проектні рішення щодо удосконалення системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», обґрунтування доцільності проведення конкурсу на кращого працівника та найефективнішу командну роботу, а також розроблення анкети і процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Результати дослідження впроваджено у діяльність магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

**ABSTRACTS**

**Dianova O.M. Research personnel management of commercial enterprises, on the example of store №60 LLC «Fozzy-FOOD»** [Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the qualification master's degree in 8.03060101 / Olha Dianova; TNTU. - Ternopil [b. in.], 2017. - 183 p.

Diploma work: 183 pages, 22 figures, 35 tables, 5 appendixes, 98 references.

**The Object of Investigation** ‒ the process of personnel management of commercial enterprises.

**The Aim of the Work** is to study the theoretical and practical foundations of personnel management of store №60 LLC "Fozzy-FOOD".

**Research methods** ‒ economic and statistical, and comparative analysis, expert survey method, dialectical knowledge, economic synthesis.

Design solutions for improving human resources management systems store №60 LLC "Fozzy-FOOD" rationale of competition for the best employees and effective teamwork, and developing forms and procedures for questioning the store №60 LLC "Fozzy-FOOD".

The results were implemented in activity of store №60 LLC "Fozzy-FOOD".

**Key words:** personnel management, commercial enterprise, market economy, motivation of staff, human resource management, surveys, contest.