**Рудь Юлія Миколаївна. Формування системи соціального управління персоналом підприємства.- Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Донецьк, 2014.- 287 с.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Кафедра прикладної економіки

Рудь Юлія Миколаївна

УДК 658:316.6:331.107

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Науковий керівник:

Лутай Лариса Анатоліївна

д.е.н., проф.

Донецьк 2014

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП……………………………………………………………………………**. | 3 |
| **РОЗДІЛ 1.** **Теоретико-методологічні основи формування системи соціального управління персоналом підприємства…………………………** | 12 |
| 1.1. Концептуальні основи управління персоналом**…………………………….** | 12 |
| 1.2. Природа розвитку категорії «соціальне управління персоналом»**………...** | 26 |
| 1.3.Теоретичні засади соціального управління персоналом на основі системного підходу**………………………………………………………………..** | 44 |
| Висновки до розділу 1**…………………………………………………………….** | 66 |
| **РОЗДІЛ 2. Оцінка системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах…………………………………………………...** | 69 |
| 2.1. Аналіз системи управління персоналом на торговельних підприємствах.. | 69 |
| 2.2. Дослідження впливу системи соціального управління персоналом на розвиток торговельних підприємств**……………………………………………..** | 107 |
| 2.3. Оцінка ефективності системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах**……………………………………………………..** | 131 |
| Висновки до розділу 2**…………………………………………………………….** | 153 |
| **РОЗДІЛ 3. Напрямки вдосконалення системи соціального управління персоналом підприємства……………………………………………………….** | 158 |
| 3.1. Концептуальні засади розвитку системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах**……………………………………** | 158 |
| 3.2. Стратегічний розвиток систем соціального управління персоналом на торговельних підприємствах**……………………………………………………..** | 177 |
| 3.3. Розвиток мотиваційного потенціалу персоналу в системі соціального управління на торговельних підприємствах**……………………………………..** | 204 |
| Висновки до розділу 3**…………………………………………………………….** | 222 |
| **ВИСНОВКИ………………………………………………………………………** | 227 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………………...** | 232 |
| **ДОДАТКИ…………………………………………………………………………** | 251 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Розвиток торговельних підприємств на сучасному етапі певною мірою залежить від умотивованості персоналу до підвищення продуктивності праці та вирішення стратегічних завдань, які стоять перед підприємством щодо збільшення товарообігу та отримання прибутку. Особливого значення при цьому набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність торговельного підприємства.

Для вирішення цього практичного завдання систему управління персоналом слід розглядати як пріоритетну серед інших систем торговельного підприємства, в якій соціальна складова, що вміщує у собі підсистеми мотивації персоналу, соціального розвитку та соціального забезпечення працівників повинні бути ефективними. Отже у загальній системі управління персоналом врахування аспектів соціального управління набуває суттєвого значення, що підтверджено міжнародним досвідом і концептуальними положеннями зарубіжних учених. Активізація людського чинника за допомогою наукового менеджменту означає використання фізичного, психічного і емоційного потенціалу працівників, їх виконавчих, творчих та організаторських здібностей, що вимагає побудови і практичного застосування нових основ управління.

Практика сучасного менеджменту, побудована на цих принципах, дозволяє забезпечувати збереження цілісності, якісної специфіки, відтворення і розвиток організації як відкритої соціотехнічної системи.

У той же час, в Україні фундаментальний напрямок наукових досліджень з проблем соціального управління персоналом на підприємствах загалом та, зокрема – на торговельних, потребує подальшого розвитку. Загалом соціальне управління персоналом розглядається у навчальних посібниках, присвячених загальним проблемам управління персоналом, але їх зміст обмежений, він не торкається а ні проблем, а ні рішень щодо формування системи соціального управління персоналом з одночасним визначенням та взаємозв'язком організаційно-економічних, соціально-психологічних та інституційних важелів його удосконалення.

Для вирішення цієї науково-практичної проблеми певний інтерес являють дослідження вчених, які зробили вагомий внесок у розвиток загальної теорії системного управління персоналом, і досліджують аспекти соціального управління персоналом, а саме: І. Ансофф, В. П. Антонюк, Ю. О. Афонін, Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць, Б. М. Гєнкіна, Л. Є. Довгань, В. А. Дятлов, А. П. Єгоршин, П. І. Іванов, А. Я. Кібанов, Н. Д. Лук’янченко, Л. А. Лутай, Г. В. Назарова, С. А. Нікітін, Ю. Г. Одягов, Л. О. Омелянович, В. М. Петюх, С. Г. Попов, О. В. Сардак, І .В. Сіменко, Г. В. Слуцький, В. І. Франчук, Г. Шмідт, Г. В. Щокін В.М. Ячменьова та інші.

Однак, суттєвою науковою проблемою є відсутність наукових досліджень з розвитку соціального управління персоналом на торговельних підприємствах на системній основі: чітко не визначено концепт розвитку системи соціального управління персоналом (далі ССУП), відсутні методичні положення з оцінки ССУП і практичні розробки в частині стратегічного розвитку ССУП на торговельних підприємствах.

Вищезазначене зумовило вибір теми та актуальність дисертаційної роботи.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за держбюджетною темою «Механізм формування та розвитку ринку освітянських послуг для дорослого населення Донецької області» (№ держ. реєстрації 0109U001650), в якій автором обґрунтовано залежність системи управління персоналом від ринку освітянських послуг; держбюджетною темою «Створення університету третього віку в контексті навчання протягом життя» (№ держ. реєстрації 0112u007361), в рамках якої автором узагальнено теоретико-методологічні підходи щодо розуміння взаємозв’язку соціального капіталу з процесами навчання протягом життя; та госпдоговірними темами: «Розробка науково-методичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства» (№ держ. реєстрації 0109U004691), в межах якої визначено механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства через соціальну складову; «Розробка науково-методичних рекомендацій з мінімізації ризиків у системі управління персоналом підприємства» (№ держ. реєстрації 0109U004690), у якій автором запропоновано науково-методичний підхід до визначення механізму мінімізації ризиків у системі управління персоналом на підприємствах; «Розробка науково-методичних рекомендацій з регулювання ризиків у системі управління персоналом підприємства», де автором розроблено методичні положення з діагностики системи управління персоналом підприємства; «Розробка науково-методичних рекомендацій зі стратегічного управління підприємством готельного господарства» (№ держ. реєстрації 0109U004689), де автор оцінив рівень стратегічного розвитку системи управління персоналом; «Розробка науково-методичних рекомендацій з побудови логістичної системи в автомобільному підприємстві», автором обґрунтовано необхідність синтезу системи управління персоналом з іншими підсистемами підприємства; «Розробка науково-методичних рекомендацій з використання інтернет-маркетингу підприємствами малого бізнесу», де автором подано рекомендації щодо використання сучасних методів управління «Розробка рекомендацій по формуванню соціально-орієнтованого механізму проактивного управління стратегічними змінами підприємства» (№ держ. Реєстрації № 839/2013), підрозділ: "Розробка соціального управління персоналом в системі стратегічних змін підприємства".

**Мета і задачі дослідження.** Метою дослідження є розкриття сутності теоретичних положень соціального управління персоналом і розробка науково-практичних основ формування системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах.

Для реалізації визначеної мети передбачається вирішення наступних задач:

- обґрунтування концептуальних основ управління персоналом;

- дослідження природи розвитку категорії «соціальне управління персоналом» ;

- визначення теоретичних засад соціального управління персоналом на основі системного підходу;

- діагностика системи управління персоналом на торговельних підприємствах;

- обґрунтування особливостей впливу системи соціального управління персоналом на розвиток торговельних підприємств;

- оцінка ефективності систем соціального управління персоналом на торговельних підприємствах;

- формування концептуальних засад розвитку системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах;

- обґрунтування стратегічного розвитку систем соціального управління персоналом на торговельних підприємствах;

- розробка науково-практичних основ розвитку мотиваційного потенціалу персоналу в системі соціального управління на торговельних підприємствах.

**Об'єктом дослідження** є процес соціального управління персоналом торговельного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення і науково-методичні підходи до формування та розвитку системи соціального управління персоналом торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано наступні групи методів: метод системного аналізу і синтезу (визначення змісту поняття «соціальне управління персоналом»); порівняльного аналізу (дослідження наявності соціальної складової в теоріях управління персоналом та аналіз економіко-соціальних показників діяльності підприємств); групування (розподіл на групи теорій управління персоналом); анкетування (аналіз системи соціального управління персоналом на досліджуваних підприємствах); економіко-математичні методи (розрахунок результативності реалізації мотиваційного потенціалу персоналу); регресійний та кореляційний аналіз (оцінка ефективності систем управління персоналом); моделювання (визначення взаємозв’язку між соціальною та економічною ефективністю); статистичний метод (розробка комплексної методики оцінки рівня системи соціального управління персоналом); графічного зображення (наочна демонстрація економіко-соціальних даних, схематична побудова результатів дослідження).

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, дані Державної служби статистики України, праці провідних вітчизняних та закордонних вчених щодо формування системи соціального управління персоналом, дані статистичної звітності торговельних підприємств, на яких проведено емпіричні дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у поглибленні теоретико-методологічних та науково-практичних положень щодо формування системи соціального управління персоналом на торговельному підприємстві:

*вперше:*

запропоновано науково-методичні положення щодо комплексної оцінки впливу системи соціального управління персоналом (ССУП) на розвиток торговельних підприємствза визначеними критеріями, що дозволяє встановити причини гальмування розвитку з виділенням «слабких місць» за підсистемами системи управління персоналом (СУП) і обґрунтувати напрямки вдосконалення СУП, стратегічні орієнтири та завдання подальшого розвитку;

*удосконалено*:

наукові підходи щодо формування ССУП, які на відміну від існуючих побудовані на основі розкриття її структури в якості складової підсистеми СУП, що дозволило визначити основні елементи підсистеми та провести етапізацію процесу формування ССУП на основі теорії життєвого циклу;

теоретико-методичні засади аналізу СУП, які відрізняються від існуючих застосуванням розробленої комплексної схеми дослідження та оцінки ефективності СУПза допомогою регресійного та кореляційного аналізу, що дає можливість оцінити соціальну та економічну ефективність СУП і кожної з її підсистем, встановити ранги досліджених торговельних підприємств за критеріями економічної та соціальної ефективності, визначити взаємозв’язок між соціальною та економічною ефективністю на основі побудованої економетричної моделі;

науково-методичні положення щодорозвитку мотиваційного потенціалу персоналу торговельних підприємств, відмінністю яких є застосування ефективних управлінських технологій, концепції мотиваційного розвитку персоналу, дотримання керівниками торговельних підприємств обґрунтованих базисних принципів, використання яких дозволяє виявити внутрішні та зовнішні чинники впливу на поведінку та потреби працівників, встановити чинники, які гальмують розвиток мотиваційного потенціалу персоналу (МПП), підвищити результативність реалізації МПП та продуктивність праці, забезпечити розвиток МПП шляхом установлення оптимальних співвідношень між заробітною платою та продуктивністю праці працівників, обґрунтованого формування та розподілу ФОП на основну та додаткову частину залежно від зміни обсягу товарообігу;

*отримало подальшого розвитку:*

сутність поняття «соціальне управління персоналом»*,* що розглядається як процес інтелектуальної діяльності, який направлено на соціальні дії в колективі, та який забезпечується комплексом економічних, організаційних та соціально-психологічних методів впливу на працівників для підвищення ефективності їх трудової діяльності – з одного боку, та як систематизований цілеспрямований вплив суб’єкта управління соціальною системою «підприємство» на персонал через формування стійких мотивів у кожного об’єкта управління (працівника) до підвищення ефективності та продуктивності праці шляхом задоволення соціальних та економічних потреб останнього, підвищення його соціальної свідомості щодо причетності до вирішення завдань, які стоять перед підприємством, поєднання колективних та індивідуальних інтересів щодо розвитку системи «підприємство»;

концепція розвитку ССУП на торговельному підприємстві (складається з теоретичної та практичної складових і напрямків досягнення визначених тактичних й оперативних цілей, серед яких провідною є підвищення ефективності ССУП із метою стратегічного розвитку торговельного підприємства) та базові концептуальні положення розвитку ССУП;

науково-практичні положення щодо комплексної оцінки ефективності СУП із виміром економічної, соціальної та організаційної ефективності, в яких суттєвої зміни набули підходи до оцінки соціальної та економічної ефективності;

науково-практичні положення щодо забезпечення стратегічного розвитку торговельного підприємствана основі відбудови організаційної структури реалізації стратегії, адаптації механізмів стратегічного управління для реалізації стратегії ССУП, запровадження систем моніторингу і контролю, створення системи мотивації, направленої на вирішення стратегічних завдань і досягнення цілей стратегії;

концепція стратегічного управління І. Ансоффа в частині визначення та формування цілей, їх досягнення відповідно визначенню стратегічного напрямку з відбором оперативних і тактичних цілей і завдань, що передбачає використання на практиці розробленої еталонної моделі «дерево цілей – дерево ресурсів» стратегічного розвитку ССУП на торговельних підприємствах*,* у якій оперативні та тактичні цілі визначаються на основі конкретно встановлених проблем ефективності складових і підсистем ССУП, що визначає пріоритетні оперативні й тактичні напрямки вдосконалення.

**Практичне значення одержаних результатів**. полягає у розроблені положень та рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема: модель оцінки рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом за складовими підсистемами; алгоритм оцінки соціальної підсистеми на рівень товарообігу; науково-методичний підхід щодо вирішення системи рівнянь за результатами балової оцінки ефективності підсистем системи управління персоналом; науково-практичні положення щодо забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств; еталонна модель «дерево цілей – дерево ресурсів» стратегічного розвитку системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах.

Висновки і рекомендації, запропоновані в дисертаційній роботі, схвалено і впроваджено в практику діяльності підприємств: ПАТ «Бетонмаш» (акт № 256 від 28.10.2013р.), МП «Слав-Дон» (акт № 51 від 15.10.2013р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним завершеним науковим дослідженням, в якій викладено авторський підхід доформування системи соціального управління персоналом підприємства. Наукові положення, висновки і пропозиції, які виносяться на захист, одержані автором особисто.

**Апробація результатів** **дослідження.** Основні теоретичні положення і практичні результати були обговорені на таких науково-практичних конференціях: Наукова інтернет-конференція «Людський фактор в економіці та його перспективи в сучасній Україні». – Тернопіль, 2010; Шоста міжнародна науково-практичної конференція «Розвиток наукових досліджень 2010». – Полтава; Международная научно-практическая конференция «Модернизация образования, экономики и управления как фактор эволюционирования современного общества». – Калининград, 2010; Всеукраїнська науково-практична заочноа конференція «Економіка та право: проблеми взаємодії та перспективи розвитку». – Миколаїв, 2011; Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної економічної науки». – Дніпропетровськ, 2012; І Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Менеджмент: розвиток, теорія та практика». – Луганськ, 2012; Міжнародна науково-практична конференція «Економіка та підприємництво: формування інноваційних моделей розвитку». – Херсон, 2013; Міжнародна наукова конференція «Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн». –Дніпропетровськ, 2013; IV Міжнародна науково-практична конференція: «Сучасні проблеми та перспективи економіки і управління: теорія і практика». – м. Донецьк , 2013.

**Публікації.** За результатами дисертації опубліковано 17 наукових праць загальним обсягом 4,23 др. арк. (3,61 др. арк. належать особисто автору), з них - 8 статей у наукових фахових виданнях і 9 матеріалів конференцій.

**Структура і обсяг роботи**. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг дисертації – 231 сторінки друкованого тексту, який включає 47 таблиць, 35 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел нараховує 211 найменувань на 19 сторінках.

**ВИСНОВКИ**

Проведене наукове дослідження з метою визначення основ формування і напрямків удосконалення системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах дозволяє дійти наступних висновків теоретичного та практичного характеру:

1. Управління персоналом на сучасному етапі є головною підсистемою в загальній системі управління підприємством, і з нашої точки зору є процесом системи взаємодії між керівником і підлеглими, що вбудована в загальну систему управління підприємством і має відповідну структуру – з одного боку, а з іншого – процесом впливу керівника на підлеглого з метою мотивування останнього до досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

2. Вченими-економістами не повною мірою досліджено категорію «соціальне управління персоналом» і природу її розвитку, що зумовило необхідність конкретизації *поняття «соціальне управління персоналом»,* і розглядати як процес інтелектуальної діяльності, який направлено на соціальні дії в колективі, та який забезпечується комплексом економічних, організаційних та соціально-психологічних методів впливу на працівників для підвищення ефективності їх трудової діяльності – з одного боку, та як систематизований цілеспрямований вплив суб’єкта управління соціальною системою «підприємство» на персонал через формування стійких мотивів у кожного об’єкта управління (працівника) до підвищення ефективності та продуктивності праці шляхом задоволення соціальних та економічних потреб останнього, підвищення його соціальної свідомості щодо причетності до вирішення завдань, які стоять перед підприємством, поєднання колективних та індивідуальних інтересів щодо розвитку системи «підприємство».

3. На основі розкриття сутності таких категорій, як «системність», «система» та «системний підхід» доведено, що відбудова соціального управління персоналом на основі системного підходу є логічним і необхідним процесом забезпечення розвитку системи «підприємство», найбільшим чином соціальна складова цього процесу виражена у теорії та моделях соціальних систем Ч. Бернарда, Г. Саймона, І. Ансоффа, теорії «Z» У. Оучі, підприємницькому та партисипативному управлінні. Виходячи з цього, у дисертації *дістало подальшого розвитку наукові підходи щодо формування системи соціального управління персоналом (ССУП)* на основі розкриття її структури в якості складової підсистеми системи управління персоналом (СУП), що дозволило визначити основні підсистеми елементи, які дозволяють сформувати підсистеми ССУП (формування персоналу, розвитку персоналу, мотивації персоналу, соціальної відповідальності перед персоналом, оцінки персоналу), обґрунтувати базові принципи формування ССУП, представити структуру управління ССУП та визначити основні функції управління нею, провести етапізацію процесу формування ССУП на основі теорії життєвого циклу.

4. Проведені емпіричні дослідження щодо оцінки ССУП торговельних підприємств здійснено на основі *удосконалення методичних підходів аналізу СУП* на основі розробленої комплексної схеми дослідження, в якій підсистеми СУП класифіковано таким чином, щоб можливо було при отриманні оцінки кожної з підсистем спроектувати результат на оцінку підсистем ССУП на основі встановленого взаємозв’язку між ними, що дозволило виявити проблеми за кожною з підсистем на 10 досліджених торговельних підприємствах. На основі *вдосконалених методичних підходів щодо оцінки ефективності СУП,* сутність яких полягає в розробці методики із використанням результатів соціологічного дослідження щодо оцінки підсистем, які оброблені за допомогою математичного апарату (регресійного та кореляційного аналіз), на кожному з підприємств оцінено соціальну та економічну ефективність СУП і кожної з її підсистем, встановлено ранги досліджених торговельних підприємств за критеріями економічної та соціальної ефективності, визначено взаємозв’язок між соціальною та економічною ефективністю на основі відбудови економетричної моделі.

5. З метою підтвердження залежності розвитку підприємств від соціально-економічної ефективності СУП та ефективності соціального управління персоналом, проведено емпіричні дослідження за допомогою *вперше розроблених методичних положень щодо визначення впливу ССУП на розвиток торговельних підприємств,* сутність яких полягає у вирішенні алгоритму дослідження з метою отримання оцінки за визначеними критеріями, що дозволило отримати комплексну оцінку впливу СУП і ССУП на розвиток досліджених торговельних підприємств, встановити причини, що гальмують їх розвиток з виділенням «слабких місць» за підсистемами СУП кожного з підприємств і, на цих основах, виділити напрямки вдосконалення самої системи, стратегічні орієнтири та завдання, що необхідно вирішувати керівництву для подальшого розвитку.

6. *У дисертації розроблено* *методичні підходи до оцінки ефективності ССУП на торговельних підприємствах* на основі подальшого розвитку науково-практичних положень щодо оцінки ефективності СУП із виміром економічної, соціальної та організаційної ефективності, в яких суттєвої зміни набули підходи до оцінки соціальної та економічної ефективності. На цих основах доведено, що процес оцінки є циклічним, і передбачає реалізацію таких етапів, як визначення ступеню ефективності кожної з підсистем ССУП, оцінку організаційної, економічної та соціальної ефективності ССУП, отримання інтегральної оцінки ефективності ССУП, прийняття рішення щодо коригування ССУП, або її використання без змін, визначення підсистем ССУП, які коригуються з урахуванням їх пріоритетності для підвищення оцінки ефективності ССУП за його складовими елементами, удосконалення підсистем ССУП із урахуванням визначеного пріоритету.

7. З метою усунення практичної проблеми порушення концептуальних основ управління персоналом на досліджених торговельних підприємствах, у дисертації обґрунтовано базові концептуальні положення розвитку ССУП (взаємоузгодженості, збалансування з основними положеннями, що містяться в теоріях управління персоналом, у яких враховано соціальну складову та системний підхід, та планування) та, на цих основах *вперше обґрунтовано концепцію розвитку ССУП на торговельному підприємстві,* яка складається з теоретичної (обґрунтовані принципи та концептуальні положення) та практичної (цілі та напрямки вдосконалення) складових і напрямків досягнення визначених тактичних й оперативних цілей, серед яких стратегічною є підвищення ефективності ССУП із метою стратегічного розвитку торговельного підприємства.

8. *У дисертації отримало подальшого розвитку науково-практичні положення щодо забезпечення стратегічного розвитку торговельного підприємства* на основі відбудови організаційної структури реалізації стратегії, адаптації механізмів стратегічного управління для реалізації стратегії ССУП, запровадження систем моніторингу і контролю, створення системи мотивації, направленої на вирішення стратегічних завдань і досягнення цілей стратегії. З метою подальшої конкретизації практичної складової концепції в частині досягнення визначеної стратегічної цілі, *у дисертації отримало подальшого розвитку концепція стратегічного управління І. Ансоффа* в частині визначення та формування цілей, їх досягнення відповідно визначенню стратегічного напрямку з відбором оперативних і тактичних цілей і завдань, що передбачає використання на практиці *розробленої еталонної моделі «дерево цілей – дерево ресурсів» стратегічного розвитку ССУП на торговельних підприємствах,* у якій оперативні та тактичні цілі визначаються на основі конкретно встановлених проблем ефективності складових і підсистем ССУП, що визначає пріоритетні оперативні й тактичні напрямки вдосконалення.

9. Апробація моделі «дерево цілей – дерево ресурсів» стратегічного розвитку ССУП на досліджених торговельних підприємствах дозволило констатувати, що керівництво підприємств зорієнтовано на поліпшення основного результатного показника (товарообігу), але, при цьому, опосередковано враховує зміну продуктивності праці та вмотивованість персоналу, що не дозволить досягти гіперефективність за час реалізації стратегії соціального розвитку (до 2015 р.), якщо не вмотивовувати персонал до підвищення продуктивності праці.

10. З метою вирішення цієї практичної проблеми, у дисертації *удосконалено науково-методичні положення щодо розвитку мотиваційного потенціалу персоналу торговельних підприємств,* які передбачають використання ефективних управлінських технологій, концепції мотиваційного розвитку персоналу, дотримання керівниками торговельних підприємств трьох обґрунтованих базисних принципів – системності, результативності та об’єктивності, які апробовано на практиці, що дозволило керівникам торговельних підприємств виявити внутрішні та зовнішні чинники впливу на поведінку та потреби працівників, які пов’язані з підсистемами ССУП, встановити чинники, які гальмують розвиток мотиваційного потенціалу персоналу в ССУП, і знайти шляхи їх нейтралізації при реалізації стратегічних пріоритетів соціального розвитку торговельних підприємств, отримати оцінку результативності реалізації мотиваційного потенціалу персоналу в ССУП із урахуванням показника «продуктивність праці», встановити прогнозні значення зміни цього показника (як орієнтира для визначення стратегічних пріоритетів і цілей), забезпечити розвиток мотиваційного потенціалу персоналу в ССУП шляхом установлення оптимальних співвідношень між заробітною платою та продуктивністю праці працівників, обґрунтованого формування та розподілу ФОП на основну та додаткову частину, залежно від зміни основного результатного показника розвитку підприємства (обсягу товарообігу).

**Список використаних джерел**

1. Аверкин Я. Ф. Формування виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Я. Ф. Аверкин. – Режим доступу : http://economosvita. lntu.edu.ua/internet-konferentsija-1/370-averkin-jaf.html.
2. Аветисова А. О. Основи підприємницької і управлінської діяльності : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / А. О. Аветисова, Ю. Ю. Юрченко, Л. І. Пупченко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 184 с.
3. Административное право : учебник для вузов / Д. Н. Бахрах, Б. В. Россинский, Ю. Н. Старилов. – 3-е изд., пересмотр. и доп. – М. : НОРМА, 2008. – 816 с.
4. Административное право : Электронный словарь [Електронний ресурс].– Режим доступу : <http://www.xlaw.ru/admin_pravo/25.html>.
5. Адміністративне право України : підручник / Ю. П. Битак, В. М. Горошук, О. В. Дьяченко [та ін.]; за ред. Ю. П. Битака. – К. : Юрінком Інтер, 2007.º– 544 с.
6. Аналіз розвитку систем управління соціальною відповідальністю підприємства та проблеми їх упровадження в Україні / Л. Корчемна, В. Новіков, В. Домницька, В. Жогло // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – №. 3. – С. 50–53.
7. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Митин, А. Федорова, Ю. Токарева, А. Овчинников. – СПб. : Питер, 2005. – 272 с.
9. Афонин Ю. А. Социальный менеджмент : учебник / Ю. А. Афонин, А. П. Жабин, А. С. Панкратов. – М. : Изд-во МГУ, 2004. – 320 с.
10. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – М. : ММИЭИФП. – 2003. – 135 с.
11. Бакало Н. В. Основні аспекти організаційної діяльності та процесу організаційного проектування на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. В. Бакало, К. В. Люшень. – Режим доступу : <http://chitai-vsegda.ru/-----Bakalo-NV-Lyushen-KV-Osnovn-aspekti-organ-zats-yno-d-jalnost-ta-protsesu-organ-zats-ynogo-proektuvannja-na-p-dpri-mstv------.html>.
12. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учебник / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет; под ред. М. И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 536 с.
13. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
14. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В Стельмашенко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. – 238 с.
15. Балацкий Е. В. Понятие времени в экономической науке / Е. В. Балацкий // Вестник Рос. Акад. наук. – 2005. – Т. 75, Вип. 3. – С. 224–232.
16. Баранник Л. Б. Концепція корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в українському підприємницькому середовищі / Л. Б. Баранник, О. В. Вознюк // Вісник ДДФА. – 2010. – Вип. 1 (23). – С. 5–11.
17. Барнгольц С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта : учеб. пособие / С. Б. Барнгольц, М. В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
18. Басаков М. И. Управление персоналом. Конспект лекций / М. И. Басаков. – 4-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.
19. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні : стан та перспективи розвитку : монографія / Д. О. Баюра. – К. : Київ. ун-т, 2009 – 288 с.
20. Беккер Г.Человеческое поведение : экономический подход / Г. Беккер. – М. : ГУ ВШЭ. – 2003. – 672 с.
21. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпресссервис; Экоперспектива, 2002. – 352 с.
22. Бережний В. М. Мотивація праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Бережний, Ю. Б. Кравчук, І. О. Дряпочка. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/ 4\_SND\_2011/Economics/5\_79389.doc.htm](http://www.rusnauka.com/%204_SND_2011/Economics/5_79389.doc.htm) .
23. Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (тектология) / А. А. Богданов. – М. : Наука, 1973. – 270 с.
24. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
25. Борецька Н. П. Розвиток джерел формування людського і соціального капіталу в Україні / Н. П. Борецька // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2010. – №1. – С. 45–49.