

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

«Розробка стратегії управління персоналом підприємства»

Виконав: студент 2 курсу Mg1-M23 групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Похольчук Ростислав Володимирович

Керівник: Лисак В.Ю., к. екон. н., доцент  
Рецензент: Семенець І.В., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

## ЗМІСТ

**ВСТУП**.....3

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1 Сутність та принципи системи управління персоналом підприємства

1.2 Концептуальний підхід до розробки системи управління персоналом

1.3 Стратегія управління персоналом та її роль в управлінні підприємством

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.2 Стан та проблеми управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.3 Аналіз системи прийому, оцінки та відбору персоналу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

3.1 Вдосконалення системі підбору та оцінка персоналу як складової стратегії управління персоналом

3.2 Мотивація та навчання персоналу як складова стратегії управління персоналом

3.3 Планування кар'єри як один з шляхів розвитку персоналу підприємства

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Полягає в тому, що продаж продуктів харчування займає одне з провідних місць в сфері обслуговування та являється те тільки з одним з високодохідних видів економічної діяльності, але й одним з ризикових. В боротьбі на конкурентному ринку за життєздатність підприємствам роздрібної торгівлі приходиться вирішувати ряд проблем. Однією з найбільш актуальних є проблема управління персоналом, так як наявність кваліфікованого та добре навченого персоналу одна з найважливіших складових успішності підприємств даного типу. Саме це й визначає актуальність теми дослідження.

В сучасних умовах управління персоналом це важлива сфера дія будь-якого підприємства, яка здатна покращити його ефективність. Система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалення методів роботи з кадрами з використанням досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та найкращого виробничого досвіду.

Перед будь-яким підприємством постійно стоїть питання «Що робити в подальшому? Як розвиватись?» Це всі ті питання які стосуються стратегічного розвитку підприємства. Значить, на будь-якому етапі розвитку економіки як науки та будь-якому етапі розвитку економічної системи держави завжди будуть залишатись актуальними питання стратегічного розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом являється частиною стратегії управління підприємством. До розробки стратегії управління персоналом застосовуються ті ж принципи, що й до розробки стратегії управління підприємством в цілому.

Відповідно, актуальність обраної теми дослідження обумовлена важливістю питання стратегічного розвитку підприємства, в свою чергу персонал це той ресурс підприємства, який реалізовує стратегію підприємства, робить досягнення цілей діяльності цього підприємства.

Актуальність проблеми розробки системи управління персоналом обумовлено підвищеним інтересом до управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств. Фактор ефективного функціонування системи управління персоналом підприємства стає визначним в конкурентній боротьбі.

Методичною базою під час виконання даного дослідження являлись наукові публікації дослідників, які вивчали проблеми стратегічного управління персоналом підприємства особливо варто відзначити таких як: Андрющенко А.І.[3], Василик А.В. [7], Герасимчук В.Г. [10], Захарова О.В. [18], Калинець К.С. [24], Максимюк Г. М. [33], Носик О. М. [37], Пашко Л. А. [41], Потьомкіна О. В. [46], Савченко В. А. [52], Халіна, В.Ю. [61], Швець І. Б. [66].

**Мета і завдання дослідження.** Метою проведеного дослідження є розробка цілей управління персоналом підприємства та на їх основі стратегії управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» а також шляхи її вдосконалення та впровадження. Щоб досягти поставленої мети під час проведення дослідження потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та принципи системи управління персоналом підприємства;
- вивчити концептуальний підхід до розробки системи управління персоналом;
- визначити роль стратегії управління персоналом в управлінні підприємством;
- провести загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- охарактеризувати стан та проблеми управління персоналом досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз системи прийому, оцінки та відбору персоналу;

- вдосконалити систему підбору та оцінки персоналу як складової стратегії управління персоналом;
- вивчити роль мотивації під час розробки стратегії управління персоналом;
- дослідити питання планування кар'єри як одного з шляхів розвитку персоналу підприємства.

**Об'єкт дослідження** – об'єктом дослідження є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

**Предмет дослідження** – стратегія управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

**Методи дослідження.** Під час написання роботи були використанні такі методи як індуктивний, групування, дедуктивний, метод деталізації, аналізу, синтезу, порівняння, метод узагальнення, графічного, аналітичного моделювання, абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний.

**Практичне значення одержуваних результатів** виконаної роботи полягає в розкритті суті та методів управління персоналом підприємства під час розробки стратегії управління персоналом. Проведені загальної характеристики підприємства здійсненні аналізу системи прийому, оцінки та відбору персоналу. Розробці шляхів вдосконалення стратегії управління персоналом.

**Апробація результатів дослідження.** Проблеми розробки стратегії управління персоналом розглядались на науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2023-2024 навчальному році.

**Публікації** Результати дослідження опубліковані в збірнику наукових праць студентів та магістрантів в Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 18. 266 с.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу трьох розділів висновків списку використаної літератури.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи був проведений аналіз системи управління персоналом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та розробка стратегії управління персоналом, визначені заходи щодо її вдосконалення.

В процесі виконання роботи були вирішені поставлені завдання а саме:

Були розглянуті теоретичні основи системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Був проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Було запропоновано цілий ряд рекомендацій щодо вирішення проблеми щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Не дивлячись на те, що підприємство функціонує на ринку достатньо давно, в сфері управління персоналом можна спостерігати:

- недостатню чіткість розподілу функціональних обов'язків в сфері управління персоналом між менеджером з персоналу та керівниками структурних підрозділів;
- відсутність участі менеджера з персоналу в процесі адаптації, навчання, планування кар'єри співробітників;
- застосування стандартної схеми проведення співбесіди з претендентами;
- недостатня увага до особистісних характеристик претендентів (здібності до виконання тих або інших функцій за рахунок характеру, особливості уваги та пам'яті тощо), багато в чому визначаючих успішність виконання посадових обов'язків та взаємодії з навколишніми;
- відсутність програм нематеріального стимулювання співробітників, формування лояльності та емоційної прив'язаності до підприємства;
- неефективність діяльності щодо створення зовнішнього резерва;

- не використання можливості якісного особистого зростання працівників, відсутність розробки програми кар'єрного зростання.

Все це в сукупності призвело до двох проблем в сфері управлінні персоналом: плинності кадрів, недосконалість організаційної системи управління персоналом.

З ціллю усунення існуючих недоліків та вдосконалення системи управління персоналом були запропоновані наступні заходи.

З ціллю вдосконалення процесу підбору кадрів було рекомендовано доповнити застосовувану на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» технологію підбору рядом прийомів:

- впровадження нової форми анкети, яка дозволить отримати більш детальну інформацію про кандидатів;
- проведення структурованої співбесіди при первинному відборі;
- впровадження психологічних тестів;
- застосування CASE – інтерв'ю;
- використання питань з подвійним значенням та незручних питань;
- використання методів оцінки правдивості відповідей претендентів на вакантні посади.

З ціллю вдосконалення методів оцінки персоналу пропонуємо:

- проводити атестацію з використанням методики АТП атестаційний письмовий тест;
- впровадити в практику проведення атестації типову форму рішення атестаційної комісії;
- створити ефективну систему контролю та оцінки роботи кожного співробітника, яка може бути реалізована шляхом розробки та впровадження реальних посадових інструкцій,
- регулярних роз'яснень змісту та необхідності пунктів інструкції, контролю знань;
- впровадження та ведення таблиці штрафних та заохочувальних балів за результатами контролю виконання посадових інструкцій;

- регулярного проведення коротких тематичних зборів та тренінгів щодо різноманітних питань організаційної роботи.

Також в практику управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» рекомендуємо впровадити сучасні методи мотивації та стимулювання співробітників:

- підведення підсумків роботи;
- запровадження «Етичного кодексу»;
- винагорода та стимулювання інноваційних пропозицій персоналу;
- зустрічі директора або менеджера з персоналом;
- щомісячне опитування персоналу;
- застосування тарифної сітки;
- укладання тижневих договорів з персоналом;
- участь персоналу в розподілі прибутків.

З ціллю покращення системи навчання та розвитку персоналу було рекомендовано:

- розробити та впровадити навчальну програму орієнтації та адаптації нового співробітника;
- запровадити практику наставництва (стажування);
- щоденно проводити міні-тренінги;
- створити та підтримувати зовнішній кадровий резерв шляхом навчання за типом наставництва;
- застосовувати наочні засоби;
- заздалегідь підбирати персонал в профільних навчальних закладах;
- проводити конкурси для стимулювання самонавчання та підвищення мотивації та лояльності до ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

З ціллю покращення системи управління кар'єрою рекомендуємо:

- здійснювати діяльність з планування кар'єри;
- розробити спеціальну підтримуючу програму розвитку;
- створити та підготувати кадровий резерв на посади керівників.



На нашу думку, запропоновані заходи дозволять звести плинність кадрів до мінімуму та підвищити ефективність системи управління персоналом.

Запровадження всіх вище перелічених заходів дозволить досягнути ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» поставленої стратегічної цілі управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашина, О.В. Дослідження факторів впливу на ефективність праці зайнятих у сучасній економіці України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, Вип. 20(2), 2021. с. 36-46.
2. Андрєєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2013. С. 259-263.
3. Андрющенко А. І. Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні. Харків. Вища школа, 2024. 321 с.
4. Балабанова, Л. В., Стельмашенко, О. В., Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. монографія. Донецьк ДонНУЕТ. 2020.
5. Балицька, А.А. та Пелипенко, М.М., Теоретичний аналіз поняття поведінки як організованої діяльності особистості. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, I(6), Issue 10, pp. 2023. 215-219.
6. Вакуленко С.М. Соціологія праці. наук.-навч. посіб. С.М. Вакуленко. Київ. Знання, 2018. 262 с.
7. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально–трудова відносини: теорія та практика, 2020, с. 306–314.
8. Васюта, В.Б. та Вісіч, В.В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. Економічний простір, 2015. № 95, с. 180-188.
9. Гавриш, О.А., Довгань, Л.Є., Крейдич, І.М. та Семенченко, Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ. КНЕУ, 2020. 360 с.

11. Грабовецький, Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ 2020. 171 с.
12. Данюк В.М. Організація праці менеджера. Київ. 2022. 276 с.
13. Дворецька, Г.В. Соціологія: навчальний посібник. Київ: 2022 КНЕУ.
14. Донець Л., Лиходєдова, Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник, 1, 2014 с. 45–55.
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ. 2020. 864 с.
16. Завадський, Й.С. Менеджмент: Management. У 3 т. Т. 1. 3-тє вид. Київ: Вид-во Європ. ун-ту., 2021. 542 с.
17. Загрева В., Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки, 1, 2015 с. 86–90.
18. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування. Донецьк. 2020. 378 с.
19. Захарчин Г. М., Любомудрова, Н. П. Нові аспекти управління персоналом в умовах побудови громадянського суспільства. Актуальні проблеми економіки, 5, 2016. с. 254–259.
20. Іванова М. І., Варяниченко, О. В.. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. Серія : Економіка, 2, 2022. с. 83–87.
21. Іванюта С.М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. Посібник. Київ. 2017. 288 с.
22. Ігнатєва, І.А та Янковой, Р.В. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкових трансформацій. Актуальні проблеми економіки, 2022 № 1(127), с. 157-163.

23. Інститут довіри в координатах економічного простору-часу. Київ. 2022. 212 с.
24. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Фінансовий простір, 2, 2015. с. 328–332.
25. Канцір, О.С. Роль і значення ділової репутації в бізнесі. Бізнес Інформ, 2023. № 7, с. 347–351.
26. Кичко І., Горбачова, О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2, 2017. с. 7–14.
27. Костишина Т. А., Писаренко, В. П., Нестуля, О. О., Нестуля, С. І.. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку. монографія. Полтава : ПУЕТ 2014.
28. Лебедева В. К., К., Васюченко, А. М.. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. Проблеми економіки та політичної економії, 1, 2021 с. 99–108.
29. Лелі Ю. Г. Теоретико–методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 6, 2024. с. 57–60.
30. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». 2021. №1. С. 11-14.
31. Лисак В.Ю. Фактори впливу на організаційну поведінку в умовах інноваційного розвитку підприємств. «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»): журнал. 2022. № 1(1) 2022. С. 191. С. 144-152
32. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. Наукові праці Національного університету харчових технологій, т. 23, № 3, 2017 с. 80–92.
33. Максимюк Г. М. Оцінка як елемент управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 4, 2021 с. 41–45.

34. Мінчак, Н.Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. Науковий вісникНЛТУ України. Серія економічна, 2018. Т. 28, № 9, с. 57-60.
35. Нагаєв В.М. Конфліктологія. Київ. ЦУЛ, 2008. 198 с.
36. Надрага В. Ризик безробіття у розрізі професійних груп. Економічна теорія. 2024. № 1. С. 76-84.
37. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського держ. ун- ту. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 6. Ч. 1. С. 23-26.
38. Ожиганова М. І., Хорошко, В. О., Яремчук, Ю. Є., Карпинець, В. В.. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ. 2024.
39. Омельчук, О.М. Поведінка людини: філософсько-правовий вимір: монографія. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2022. 383 с.
40. Орбан-Лембрик, Л.Е. та Коцинець, В.В. Юридична психологія: навчальний посібник. Чернівці: 2021. 448 с.
41. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання. Київ. 2020. 236 с.
42. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. Україна: аспекти праці. 2021. №7. С. 22.
43. Позднякова Л. О., Білецька, Д. О.. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту, 158(1), 2022 с. 51– 56.
44. Пойманова А. С.. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки, 2, 2021 с. 410–419.
45. Польова В. В.. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. Соціально–трудова відносина: теорія та практика, 1, 2024. с. 391–397.

46. Потьомкіна О. В.. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. Економічний форум, 1, 2024. с. 253–258.
47. Пузирьов О. В. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління, 1, 2021. с. 82–88.
48. Редьква О. З., Борисова, Л. П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2015. с. 139–147.
49. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент. Київ 2020. 240.
50. Рульєв, В.А., Гуткевич, С.О. та Мостенська, Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2023. 310 с.
51. Савін, С.Ю. Цілісність соціально-трудоових структур. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, 2021. №1(244), с. 156-157.
52. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ. 2022. 351 с.
53. Савчук, Л.М. та Савчук, О.О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Проблеми науки, 2022. № 9, с. 23-27.
54. Соколовський С. А., Науменко, М. О., Черкашина, М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. Бізнес Інформ, 3, 2021. с. 288–292.
55. Степанцова, Ю.М. та Лещук, С.С. Проблеми кадрового планування персоналу підприємств та шляхи їх вирішення. Наука й економіка, 2020. Вип. 1(37), с. 99-102.
56. Тарнавський М. І., Бондаренко, Л. П., Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід, 7, 2021. с. 47–52.
57. Терещенко, В.К., Ткачук, В.А. Лисенко, В.І. Соціологія праці:

підручник, Київ: ВД «Стилос», 2021. 200 с.

58. Управління персоналом. навч. посіб. М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ. 2021. 504 с.
59. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку. монографія. Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2024. 604 с.
60. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. Управління розвитком. 2023. № 4. С. 19–20.
61. Халіна, В.Ю. та Васильєва, Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. Економіка та держава, 2018. № 9, с. 75-78.
62. Христенко, О.В., Управління розвитком інноваційної культури на підприємстві. Економіка і регіон, 2021. № 5 (54), с. 53-59.
63. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. Київ 2024. 359 с.
64. Чернишова Л. І., Переяслова, М. А., Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. Інноваційна економіка, 4, 2024. с. 220–224.
65. Чернова Л. П. Специфіка управління трудовими ресурсами в Україні: регіональний аспект. Гілея: науковий вісник, 91, 2020. с. 288–290.
66. Швець І. Б. та ін. HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ». 2023. 251 с.
67. Шульга В.. Управління трудовими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. № 37(1), 2024. с. 95–99.
68. Якименко Н. В. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. Вісник економіки транспорту і промисловості, 45, 2024. с. 221–224.