

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
економічний факультет
кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

з теми: **«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 2 курсу групи Mg1-M19z
спеціальності 073 Менеджмент

Гамор Василь Васильович

Керівник:

Стрельбіцький П.А., кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Чаплінський В.М., кандидат економічних наук, ст.
викладач кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2020 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Становлення і розвиток стратегічного управління підприємством в сучасних ринкових умовах	6
1.2. Закономірності розвитку стратегічного управління персоналом підприємства	12
1.3 Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом підприємства	20
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО РОЗВИТОК	31
2.1. Техніко-економічна характеристика КП «Комунбуд»	31
2.2. Розробка та впровадження стратегії управління персоналом підприємства	39
2.3. Роль навчання у формуванні стратегії управління персоналом	49
Висновки до другого розділу	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «КОМУНБУД»	58
3.1. Напрями підвищення ефективності використання персоналу підприємства	59
3.2. Вдосконалення та розвиток стратегії управління персоналом	68
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління підприємством є динамічним процесом, який відбувається відповідно до впливу чинників зовнішнього середовища, виникнення нових умов досягнення конкурентоспроможності підприємства. Теоретична база стратегічного управління підприємством остаточно ще не сформувалася, що зумовлює зокрема виникнення нових об'єктів стратегічного управління. До одного з таких об'єктів належить персонал підприємства.

Персонал підприємства являє собою особливий вид ресурсів, що мають провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. Персонал підприємства розглядається сьогодні як основний стратегічний ресурс підприємства, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів та методів управління цим ресурсом, тобто стратегії управління персоналом підприємства. Проте як серед зарубіжних вчених, так і серед вітчизняних фахівців дотепер не існує єдиного підходу до організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом підприємства. В зв'язку з цим формування принципів, форм та методів стратегічного управління персоналом є актуальним науково-практичним завданням.

Можливості формування та успішної реалізації стратегії управління персоналом підприємства визначаються сукупністю наявних та потенційних професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які визначають спроможність персоналу до трудової активності та складають кадровий потенціал підприємства. Таким чином, головним результатом реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом підприємства має бути формування та ефективне використання його кадрового потенціалу. Необхідність здійснення стратегічного управління

персоналом підприємства на підставі формування та ефективного використання кадрового потенціалу, зумовила вибір теми дипломної роботи та її актуальність.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом підприємства шляхом формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі основні завдання:

досліджено еволюцію стратегічного управління підприємством та визначено функціональний характер стратегії управління персоналом підприємства;

досліджено принципи, методи та послідовність формування стратегії управління персоналом підприємства;

розкрито сутність, складові кадрового потенціалу підприємства та визначені основні напрями його формування та ефективного використання як об'єкта стратегічного управління персоналом підприємства;

розроблено функціональну модель стратегічного управління персоналом підприємства;

визначено критерії оцінки стратегії управління персоналом підприємства;

використано розроблені рекомендації з формування стратегії управління персоналом підприємства та оцінки якості стратегії управління персоналом підприємства в управлінні персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом КП «Комунбуд».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти стратегічного управління персоналом КП «Комунбуд».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукові принципи й методи та прийоми, що використовувалися в процесі проведення досліджень. Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі стратегічного управління персоналом та психології управління. Правове поле

дослідження становлять чинні законодавчі й нормативні документи, що регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом.

Структура й обсяг роботи. Дипломна складається із вступу, трьох розділів висновків, списку використаних джерел і додатків.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління підприємством є динамічним процесом, розвиток якого відбувається відповідно до зміни чинників зовнішнього середовища та до виникнення нових умов досягнення конкурентоспроможності підприємства. На сьогоднішній день процес стратегічного управління підприємством не є завершеним, у зв'язку з чим виникають нові підходи, методологія, методичний інструментарій та об'єкти стратегічного управління підприємством. До одного з таких об'єктів стратегічного управління відноситься персонал підприємства.

2. Зміна загальної парадигми управління зумовила виникнення нової концепції управління персоналом підприємства. Згідно з цією концепцією, саме персонал підприємства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, містить у собі найзначніший стратегічний потенціал, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку. Це зумовлює необхідність формування нових форм та методів управління персоналом підприємства на підставі стратегічного підходу.

3. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають в тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більше значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, такі напрями роботи з персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання і інші, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

4. Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі. В зв'язку з цим стратегічне управління персоналом підприємства може бути представлене як управління його кадровим потенціалом. Носієм кадрового потенціалу є персонал підприємства.

5. Аналіз сутності та підходів до визначення кадрового потенціалу підприємства дозволив встановити складові кадрового потенціалу підприємства,

основні чинники його формування та ефективного використання, визначити показники кадрового потенціалу підприємства. На цій основі в роботі зроблено висновок, що управління кадровим потенціалом підприємства повинно здійснюватися на підставі стратегічного підходу, що означає використання у практиці управління кадровим потенціалом підприємства сучасних концепцій управління персоналом підприємства.

6. Дослідження сутності сучасних концепцій управління персоналом та можливостей використання їх найбільш продуктивних ідей у стратегічному управлінні кадровим потенціалом підприємства дозволило визначити напрями формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, встановити та ранжувати критерії та вимоги до кадрового потенціалу підприємства. Використання сучасних концепцій управління персоналом в процесі управління кадровим потенціалом підприємства дозволить сформувати адекватні заходи кадрової політики КП «Комунбуд», спрямовані на подальший розвиток персоналу підприємства.

7. На підставі аналізу статистичної інформації щодо сучасного стану ринку праці та тенденцій його змінення на перспективу, в роботі зроблено висновки щодо можливостей формування кадрового потенціалу вітчизняних підприємств та здійснення стратегічного управління персоналом КП «Комунбуд» в цілому. Проаналізовано професійні вимоги працедавців до кандидатів на працевлаштування та дані щодо рівня оплати праці на КП «Комунбуд».

8. Дослідження підходів до стратегічного управління підприємством, проведені у роботі, дозволили визначити сутність стратегії управління персоналом підприємства, її роль і місце в системі управління персоналом КП «Комунбуд». В дипломній роботі під стратегією управління персоналом розуміється пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей.

9. Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі розробки плану (програми) стратегічного управління персоналом підприємства, який включає конкретні задачі і заходи щодо виконання стратегії, терміни їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, об'єм необхідних ресурсів. В роботі розроблено послідовність формування стратегії управління персоналом підприємства, розроблено стратегію управління персоналом КП «Комунбуд».

10. Визначення результатів стратегічного управління персоналом підприємства повинно базуватися на оцінці впливу реалізованих заходів у сфері управління персоналом на досягнення стратегічних цілей підприємства. Так, результати стратегічного управління персоналом підприємства пропонується оцінювати відносно того впливу, який вони роблять на конкурентоспроможність підприємства, а ефективність системи управління персоналом підприємства є функцією від кадрового потенціалу підприємства, мотивованості персоналу та зовнішніх умов, що впливають на ефективність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые метрики богатства корпорации: Пер. с англ. Москва. Финансы и статистика, 2013. – 248 с.
2. Ангелин Д. В состоянии эффекта. Бизнес. 2011. №40. С. 52-55.
3. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання. Україна: аспекти праці. №5. 2012. С.42-47.
4. Андрушків Б.М., Кузмін О.С. Основи менеджменту. Львів. Світ, 2019. 326 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Перевод с англ. под ред. С.К. Мордовина. 8-е издание. СПб. Питер, 2010. 687 с.
6. Аширова Г.Т. Современные проблемы оценки человеческого капитала. Вопросы статистики. 2013. №3. С. 30-31.
7. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання. – Донецьк: Юго-Восток, 2011. 144 с.
8. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: (Монографія). Ірпінь. НАДПСУ, 2012. 174 с.
9. Білорус Т.В. Організаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12 (79). С. 144 – 147.
10. Близнюк В. Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика. Україна: аспекти праці. 2013. №5. С. 30-34.
11. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. Київ. Атіка, 2016. 480 с.
12. Бутнік-Сіверський О.Б. Ринковий механізм господарювання (теоретико-методичні проблеми формування). За ред. акад. УААН П.П. Борщевського. Київ. Компас, 2009. – 299 с.
13. Василик А. Об'єктивні передумови та напрями інтелектуалізації праці в Україні // Україна: аспекти праці. №7. 2018. С.48-51.

14. Василик А. Система чинників формування та розвитку інтелектуального капіталу в Україні. Україна: аспекти праці. 2015. №6. с.39-43.
15. Вовканич С., Семів Л. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу. Львів. ІРД НАН України. 2013. С. 60-65.
16. Врублевський В.К. Україна: інтелект нації на межі століть. Врублевський В.К., Ворона В.М., Канигін Ю.М., Ксьонзенко В.П., Курас І.Ф. Інститут соціології НАН України; Українське товариство «Інтелект нації». Київ. Інформаційно-вид. центр «Інтелект», 2017. – 165 с.
17. Гаркавенко Н. Проблеми збалансованості регіональних ринків праці. Україна: аспекти праці. 2012. №4. С.40-44.
18. Геєць В.М. Україна у вимірі економіки знань. Київ. Основа, 2014. 247 с.
19. Головинов О.М. Людський капітал у системі виробничих відносин. Монографія. Донецьк: Дон дуєт, 2009. 161 с.
20. Горошко Л. Психологічні аспекти проблеми активного пошуку роботи безробітними особами. Україна: аспекти праці. 2017. №6. С. 16-20.
21. Грішнова О.А. Інтелектуалізація праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій. Україна: аспекти праці. 2018. №7. С. 25-28.
22. Данилишин Б., Куценко В. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання. Економіка України. 2018. С. 71–79.
23. Джеджула Д. Маркетинг не по Дилберту. Стратегии. 2008. №2. С. 42-47.
24. Долішній М., Куценко В. Диверсифікація освіти в контексті Болонського процесу як передумова поліпшення якості кадрового потенціалу. Україна: аспекти праці. 2016. №5. С. 8-14.
25. Дороніна М. С. Психологія управління. Навч. посіб. в 2 ч. Харків. Вид-во ХДЕУ, 2017. Ч. 1. 108 с.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород. НИМВ, 2015. 234 с.
27. Економіка підприємства: Навчальний посібник. за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. Київ. Ельга-Н, КНТ, 2016. 780 с.
28. Економіка підприємства: Навч. посіб. За ред. А.В. Шегди. Київ. Знання, 2014. 431 с.

29. Економіка підприємства харчової промисловості А.О. Заїнчковський, Г.М. Решетюк, Г.А. Болдуй та ін.; Київ. Урожай, 2014. 272 с.
30. Енциклопедія бізнесмена, економіста менеджера під редакцією Дяківа Р.С. – Міжнародна економічна фундація. 2015. 704 с.
31. Закон України „Про оплату праці” від 24.03.1995 р., № 108/95-ВР.
32. Карлін М. І. Стимулювання праці в перехідній економіці. Луцьк: ВДУ, 2018. 168 с.
33. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. Київ. Видавничий дім "Юридична книга", 2013. – 263 с.
34. Кодекс законів про працю України від 10.12.2012 р. №322-VIII.
35. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Україна: аспекти праці. 2016. №4. С. 4-9.
36. Кочума І. Продуктивна зайнятість у контексті забезпечення людського розвитку і економічного зростання. Україна: аспекти праці. 2014. №6. С. 19-23.
37. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
38. Круш П.В. Оцінка бізнесу: Навчальний посібник. Круш П.В., Поліщук С.В. Київ. Центр навчальної літератури, 2014. 264 с.
39. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – Київ. „Кондор”. 2017. 308 с.
40. Куликов Г.Т. Структурні елементи мотиваційних процесів та їх взаємозв'язок у сфері праці. Регіональні перспективи. 2012. № 3-4. С. 134-137.
41. Лагутін В. Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу в Україні: теорія, концепція, практичні рекомендації і пропозиції. – Луцьк: РВВ "Вежа" Волин. держ. ун-ту, 2014. 240 с.
42. Ламберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. Переклад з англ. Київ. Все увито, Наукова думка, 2017. 303 с.
43. Лисогор Л. Роль матеріальної мотивації праці у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу працюючих. Україна: аспекти праці. 2019.

№5. С. 23-25.

44. Лич В.М. Трудовий потенціал: теорія та практика відтворення: Монографія. Київ. Науковий світ, 2013. 196 с.

45. Макогон Ю.В. Регіональна складова економічної стратегії України: сутність та проблеми. Стратегічні пріоритети. 2016. №1. С. 150-158.

46. Маркс К., Энгельс Ф. Капитал. Москва. Пресс, 1989. Т. 26. Ч. 2. – 1029 с.

47. Мартюшева Л.С., Калишенко В.О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. Фінанси України. 2018. № 10. С. 61–66.

48. Махсма М. Світові тенденції трансформації зайнятості населення в умовах глобалізації економіки. Україна: аспекти праці. 2015. №4. С. 10-15

49. Мельник С., Коропець П. Оцінка якості трудового життя на виробничому рівні: методичні підходи. Україна: аспекти праці. №5. 2017. С. 3-10.

50. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. Москва. Дело ЛТД, 2015. 849 с.

51. Новойтенко І.В. Трудовий потенціал та його зв'язок з іншими економічними категоріями. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. № 19. Ч. II Фінанси. Менеджмент. С. 118–121.

52. Опецька С. В. Нова економіка та фактор людського капіталу. Регіональна економіка. 2020. № 4. С. 161-166.

53. Портер М. Международная конкуренция. Москва. Международные отношения, 2013. 895 с.

54. Приймак В. Якісні зміни трудового потенціалу регіонів України. Україна: аспекти праці. 2010. №7. С. 3-5

55. Резніченко Н. Колектив внутрішнього згоряння. Контракти. 2018. №20. С. 32–35.

56. Римашевская Н.М. Формирование качества трудовых ресурсов. Народонаселение. 2012. № 2. С. 6-8.

57. Россоха В.В. Методологічні підходи до визначення інтелектуального потенціалу. АгроІнКом. 2014. № 11–12. С. 31–33.

58. Рябоконт В.П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. Фінанси України. 2019. №5. С. 10–16.

59. Савченко В.А. Методологія, напрями, тенденції, проблеми у сфері праці та соціальної політики: колективна монографія. Савченко В.А., Папієва Н.М., Кір'ян Т.М. Київ. НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці і НАН України, 2017. 185 с.
60. Сардак С. Особливості функціонування ринку праці України та використання потенціалу саморозвитку для підвищення зайнятості населення. Україна: аспекти праці. 2017. №7. С. 8-12
61. Сичевський М.П. Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості України: Монографія. За ред. С.І. Драгунцова. Київ. Наук. світ, 2018. 374 с.
62. Скибінська З.М. Економіка та управління підприємством. Львів, 2013. 135 с.
63. Соціальні індикатори рівня життя населення: Статистичний збірник Державний комітет статистики України. Київ. 2019. 243 с.
64. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили: стан та умови ефективного розвитку. Україна: аспекти праці. 2018. №4. С. 15-21.
65. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2019. №1. С. 29-35.
66. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник. Київ. „Каравела”, 2013. – 432 с.
67. Ткаченко Л. Що стримує зростання заробітної плати? Праця і зарплата №41 (573). С. 8-9
68. Тресвятська Т. Умови та проблеми становлення середнього класу в Україні. Україна: аспекти праці. 2018. №7. С. 22-30.
69. Управління персоналом фірми. Навчальний посібник. Крамаренко В.І., Холод Б. І., Нагорська М. М., Логвіна О. В., Ванеєва І. В. Київ. ЦУЛ, 2018. 272 с.
70. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2017. 316 с.
71. Фокина С. Бізнес приростає талантами. Генеральный директор. 2014. №2. С.20-23.

72. Христофоров І. Мотивація як фактор підвищення результативності діяльності кадрів. Справочник кадровика. 2018. №1. С. 67–68.
73. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Київ. П-во "Правда Ярославичів", 2016. 256 с.
74. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. Економіка. Фінанси. Право. 2015. №8. С. 17-20.
75. Черненко В. Інноваційна праця та мотиваційні основи її розвитку. Україна: аспекти праці. 2019. №6. С. 30-34.
76. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навчальний посібник. Київ. Кондор, 2010. – 432 с.
77. Ястремская Е. Н., Попов А. С. Повышение эффективности мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия. Економіка розвитку. 2014. № 1(29). С. 71-74.