

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Управління персоналом підприємства»

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M22z групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Моспан Тетяна Володимирівна

Керівник : Лаврук О.С., к. екон. н., доцент

Рецензент : Кушнір О.К., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємства	6
1.2. Організаційно-управлінські аспекти системи управління персоналом	12
1.3. Міжнародний досвід управління персоналом	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Аналіз кадрового складу підприємства та його впливу на результати діяльності	45
2.3. Моніторинг кадрового забезпечення підприємства	52
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1. Організаційні аспекти вдосконалення кадрового забезпечення в підприємстві	60
3.2. Ділова кар'єра та службово-професійне просування в системі управління персоналом	72
3.3. Удосконалення процесу оцінки кваліфікаційних вимог управлінського персоналу	79
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економіка країни потребує підвищеної уваги з боку держави та ефективного менеджменту як на макро-, так і на мікрорівні. На мікрорівні управління зосереджується на працівниках, менеджмент яких має спрямовуватися на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Трансформаційні процеси в середовищі функціонування економічних суб'єктів в сільській місцевості обумовлюють широке коло проблем, вирішального значення серед яких набуває кадрова проблема. Управління персоналом належить до вирішальних чинників здатності адаптуватися до ринкового середовища та конкурентоспроможності господарських структур.

Саме людський фактор розглядається сьогодні більшістю спеціалістів як основа успішної діяльності підприємства. Управління персоналом забезпечується в системі менеджменту як науковий і практичний напрям сучасної науки.

Теоретичні і практичні аспекти управління персоналом були обґрунтовані у працях М.О. Беседіна, О.М. Бородіної, О.А. Богуцького, В.І. Бусова, В.Р. Веснина, М.Д. Виноградського, А.М. Виноградської, В.П. Галушка, А.К. Гастева, П. Друкера, Й.С. Завадського, М.Й. Маліка, Г. Минцберга, Л.І. Михайлової, І.Х. Степаненка, В.В. Травіна, О.Г. Шпикуляка, Г.В. Щокіна, В.В. Юрчишина, К.І. Якуби та ін. Проте сьогодні залишаються багато невирішених і дискусійних питань. Зважаючи на те, що функціональність підприємства залежить від дієвої системи управління персоналом, саме тому проблема є актуальною, що обґрунтовує необхідність створення умов і системи управління, здатних забезпечити підприємство якісними кадрами. Наведені чинники зумовили вибір теми дослідження, сформували його мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо

реалізації системи управління персоналом. Відповідно до поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- визначити місце управління персоналом в системі управління підприємством;
- визначити вплив соціально-економічних і мотиваційних чинників на ефективність формування кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати міжнародний досвід управління персоналом і особливості його застосування;
- оцінити сучасний стан розвитку підприємства;
- провести аналіз кадрового забезпечення та якісного складу управлінського персоналу в підприємстві;
- здійснити моніторинг кадрового забезпечення підприємства;
- обґрунтувати організаційні підходи до вдосконалення кадрового забезпечення підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення розвитку ділової кар'єри та службово-професійного просування в системі управління персоналом підприємства;
- удосконалити процес оцінки кваліфікаційних вимог управлінського персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління персоналом в Ялтушківській дослідній селекційній станції Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України.

Методи дослідження. В основу дослідження було покладено діалектичний метод пізнання та системний підхід, що дозволило комплексно дослідити теоретичні і методичні засади управління персоналом, проаналізувати його стан та оцінити перспективи розвитку. При узагальненні теоретичних і методичних основ управління персоналом використовувалися такі прийоми абстрактно-логічного методу: аналіз, синтез, індукція і дедукція,

аналогія і співставлення. В аналітичних дослідженнях застосовувалися метод порівняння і графічного зображення (зіставлення даних звітного року з даними за попередні роки); кореляційно-регресійний аналіз (виявлення зв'язку між рівнем витрат на оплату праці управлінських кадрів та обсягами чистого доходу на одного працівника); соціологічні методи (при проведенні моніторингу кадрового забезпечення серед працівників підприємства).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що використання фахівцями підприємства запропонованих положень та висновків щодо удосконалення реалізації системи управління персоналом сприятимуть ефективній роботі підприємства.

Апробація результатів дослідження. Положення основних результатів та їх практичне застосування обговорювалися на:

– звітній науковій конференції за підсумками науково-дослідної роботи у 2022-2023 навчальному році, 4 квітня 2023 року, Кам'янець-Подільський;

– VI Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» 4 травня 2021 року, Кам'янець-Подільський.

Публікації. За темою дослідження опубліковано дві тези доповідей загальним обсягом 0,25 друк. арк.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту – 89 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань, робота доповнена 5 додатками.

ВИСНОВКИ

1. Дослідженнями встановлено, що реалізація потенціалу підприємства здійснюється через систему управління, першоосною якої є управлінські кадри. Функціонально кадри менеджменту є об'єктом і суб'єктом управління, а управління персоналом як консолідуючий фактор забезпечення взаємодії елементів організаційного розвитку, вважається підсистемою управління людськими ресурсами і опосередковує формування, розвиток та раціональне використання кадрового потенціалу, достатнього для досягнення цілей підприємства.

2. В результаті узагальнення теоретичних підходів зарубіжних та вітчизняних вчених дійшли висновку, що визначальною ознакою управління персоналом підприємства є кадровий потенціал, який можна визначити як категорію, що охоплює сукупність керівників та спеціалістів із фаховою управлінською освітою з метою досягнення визначених цілей підприємства шляхом ефективного використання як ресурсів даного підприємства, так і властивих кадрам організаційно-управлінських навичок, здібностей, фахових знань і вмінь.

3. Управління персоналом має здійснюватися із врахуванням сучасних вимог, використанням вітчизняного й зарубіжного досвіду. Це пов'язано з тим, що успіх кардинальних соціально-економічних змін, які відбуваються на селі, вимагає творчого використання зарубіжного досвіду здійснення державної й господарської кадрової політики економічних суб'єктів в аграрному секторі економіки.

4. Розглянувши основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства можна зробити висновок, що визначальним фактором успішного функціонування підприємства є його належне кадрове забезпечення. При чому велика роль відводиться керівникам та спеціалістам. Керівники і спеціалісти підприємства склали 92,3 % від потреби за штатом, у тому числі 5 керівників і 7

спеціалістів (відповідно 100 % та 87,5 % від потреби). За досліджуваний період чисельність управлінського персоналу скоротилася на 20%, що зумовило певні зміни у структурі управлінського потенціалу підприємства.

5. Найбільш негативним явищем є те, що кадровий ресурс керівників і спеціалістів підприємства має тенденцію до якісного погіршення. Загалом, спостерігається скорочення частка управлінських працівників, які мають вище освіту, з 93,8% до 91,6%. Проблеми розвитку аграрного підприємства значно ускладнюють процес об'єктивної оцінки діяльності управлінського персоналу під впливом дії зовнішніх чинників. Розпоряджаючись ресурсами, управлінський персонал має нагоду впливати на ефективність виробництва, збільшуючи вихід продукції на одиницю вкладених ресурсів. На підприємстві спостерігалось зростання показників результативності апарату управління, індекс яких склав 1,67 в 2022 році. При цьому апарат управління в динаміці став більш економічний. Це свідчить ефективне використання управлінського персоналу.

6. Виконане дослідження дозволило дійти висновку, що важливим напрямом підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства постає організація підготовки та підвищенні кваліфікації працюючих управлінських кадрів. Крім того, у ранжованих відповідях за пріоритетами кадрового забезпечення як керівники, так і спеціалісти на перше місце ставлять проблеми своєчасного просування компетентних кадрів, формування й організацію роботи з кадровим резервом керівників, поєднання перспектив розвитку підприємства з кадровою стратегією. Перевагу в методах формування кадрового забезпечення одержали атестація та конкурсний набір кадрів. А серед форм підвищення кваліфікації найбільш ефективною визнані такі, як семінари і стажування, що проводяться в кращих підприємствах області.

7. Важливою складовою вдосконалення управління персоналом підприємства є планування потреби в кадрах управління. Організація планування потреби в кадрах управління передбачає формування

інформаційної бази або мережі, яка характеризує кадровий потенціал в розрізі підприємств. Доведено, що важливим моментом удосконалення управління персоналом в підприємстві є створення та робота з резервом керівних кадрів. Це дозволить підготувати майбутніх працівників, перевірити кандидатів, відібрати кращих та підготувати їх до ефективної праці на більш високій посаді.

8. Результативним методом розвитку управлінського потенціалу кадрів визначено планування та здійснення ділової кар'єри керівників і спеціалістів – просування по службі, поєднане з розширенням сфери відповідальності і підвищенням винагороди. Ефективне управління діловою кар'єрою керівників та спеціалістів позитивно впливає на результати діяльності підприємства. За умов зростання ролі людського фактора у вирішенні соціально-економічних проблем великого значення набувають кадрові служби та технології. На підприємстві слід створити кадрову службу, де б кваліфікованими працівниками здійснювався ефективний управління персоналом.

9. Дослідження свідчать, що на здатність управлінського персоналу вирішувати задачі певної якості і складності впливають різноманітні чинники. Це зумовлює актуальність розробки моделі оцінки кваліфікаційних вимог управлінців (МОКВ). Запропонована модель оцінки управлінського персоналу МОКВ орієнтуватиме відповідальних за підбір, розстановку і підготовку керівних кадрів і фахівців на оцінку тих властивостей і якостей, які необхідні керівникам для здійснення управлінської діяльності в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: навч. посібник. Львів: Світ, 2005. 296 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: навч.посібник.. Київ : ВД Професіонал, 2012. 416 с.
3. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 468с.
4. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування систем мотивації, оплати та нормування праці. *Економіка АПК*. 2011. №17-18. С.20-25
5. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінко-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
7. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Бєвз З. В. Управління кадровим потенціалом як складова менеджменту організацій. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки»*. 2012. С. 78-82.
9. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72–79
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч.посіб. Київ :Центр навчальної літератури, 2009. 502с.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера. Київ : Кондор. 2013. 414 с.
12. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. №2. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>

13. Вячин Ю. О. Управління персоналом : навч. посіб. / [Вячин Ю. О., Гинда О. М., Гринькевич О. С. та ін.] ; за заг. ред. Ю.О. Вячина. Львів : Львівський інститут МАУП, 2020. 285 с.
14. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персоналу: навч.посіб. [2-е вид.]. Харків: ІНЖЕК, 2011. 304 с.
15. Гавкалова Н.Л., Криворучко А.С. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу: монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 230 с.
16. Ганза І.В. Теоретико-методологічні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2015. Випуск 1 (19). С.98-103.
17. Гнидюк Н., Ібрагімова І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ПАУСІ, 2018. 296 с.
18. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. №3. С.74-79.
19. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010.321 с.
20. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. №6. С.194-198.
21. Данилишин Б. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці*. 2009. №4. С.14-19.
22. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ, 2015. 232 с
23. Зяблицев Д.В. Формування мотиваційного механізму як засіб удосконалення системи управління персоналом. *Торгівля і ринок України* : зб. наук. праць. 2009. Вип. 27. С. 324–329.
24. Каленюк І. Деякі проблеми організації та фінансування професійної

- підготовки кадрів. *Україна: аспекти праці*. 2011. №8. С. 14-17.
25. Каличева Н.Є. Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 195-198
26. Карпов А.В. Психологія менеджменту: навч.посібник. Київ: ТОВ «УВПК«Ексоб», 2000. 512 с.
27. Коломієць В. М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2006. № 12.С. 81-82.
28. Крушельницька О.В, Мельничук Д.П.. Управління персоналом: навч.посібник. Київ :Кондор, 2005. 296с.
29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-е вид., випр., допов. Київ : Академвидав, 2007.416 с.
30. Лаврук О. С., Славіна Н. А. Методичні підходи до розробки та реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. № 5. 2018. С. 42–48.
31. Лаврук О.С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. *Сучасний рух науки: тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 жовтня 2019 р. Дніпро*. 2019. Т. 2. С. 354-358.
32. Лаврук О. Кадрове планування в системі управління персоналом. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. 2016. Випуск 1. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user>
33. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53-57.
34. Літвіненко О. В. Кадровий аудит на підприємстві. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2016. № 3. С. 218- 219.
35. Лепейко, Т.І., Миронова, О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с..
36. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Суми : Універс. книга, 2014. 592 с.

37. Менеджмент персоналу : навч. посіб. [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
38. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій : навч.-метод. вид. Київ : КНТЕУ, 2010. 87 с.
39. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 248с.
40. Моспан Т. Управління персоналом підприємства. *Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. Вип. 17. С.147-149.
41. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, КОО, 2006. 312 с.
42. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч.посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант. 2013. 275 с.
43. Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпінець В.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014.187 с..
44. Омельченко Г. Підготовка кадрів на підприємстві. *Соціальний захист*. 2014. №4. С.32-36.
45. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2010. 338 с.
46. Петришина О.В., Квасницька Р.С. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1 : Економічні науки. 2009. № 2. С. 70-74.
47. Платонов С.В., Третяк В.Й., Черкасов В.В. Мистецтво управлінської діяльності. Київ : Лібра, 2013. 416 с.
48. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 21(994). С.127–134.

49. Савельєва В.С. Єськов О.Л. Управління персоналом: навч.посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336с.
50. Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. №1. С. 93-97
51. Ткаченко Т., Степанюк В. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Науковий журнал: Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 45-48.
52. Управління персоналом : підручник [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого]. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
53. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488с.
54. Чубукова О.Ю., Шацька З.Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №4. С. 171-178.
55. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал*. 2015. № 1. С. 130-133.
56. Шишкін В.О., Рогова І.В. Планування потреби в персоналі як один з основних чинників успішного розвитку підприємства. *Економіка АПК*. 2009. №11. С. 34-36.
57. Шишкін В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. Вип. 12. С. 47-48.
58. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С.64-69.
59. Якобінчук, В. Актуальні питання професійної підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. *Україна: аспекти праці*. 2008. №8. С.40-45.
60. Якокка Л. Кар'єра менеджера [переклад з англ.] Київ : КМ БУКС, 2007. 544 с.