

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

«Формування стратегії розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах  
господарювання»

Виконав: здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти спеціальності 073  
«Менеджмент» за освітньо-професійною  
програмою Управління персоналом та  
економіка праці  
Загородний Микола Михайлович

Керівник: к.е.н., доцент Славіна Н.А.  
Рецензент: к.е.н., доцент Марусей Т.В.

м. Кам'янець-Подільський, 2024р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Ситуаційний підхід в сучасній теорії менеджменту.....	6
1.2. Ситуаційні теорії лідерства.....	13
1.3. Оцінка ситуаційного підходу в менеджменті.....	24
Висновки до розділу 1.....	35
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
<b>2.2. Аналіз та контроль стратегічної ситуації в організації</b> .....	<b>45</b>
Висновки до розділу 2.....	58
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
3.1. Організація процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень .....	59
3.2. Оцінка ефективності системи ситуаційного менеджменту підприємства.....	76
Висновки до розділу 3... ..	80
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>82</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>86</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>90</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Нова парадигма менеджменту передбачає розглядати підприємство як „відкриту” систему, успіх якої пов’язується, перш за все, з тим, наскільки вдало воно пристосовується до свого зовнішнього оточення: економічного, соціального, науково-технічного та інше. Вміти своєчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, не пропустити можливості, вилучити максимум користі із цих можливостей – це головні критерії ефективності усієї системи управління, по відношенню до якої внутрішня раціональність організації виробництва і управління стають другорядними.

Специфіка української соціально-економічної дійсності полягає в тому, що для наших підприємств об’єктивно потрібна ця нова управлінська концепція. В сучасних умовах перманентної економічної та політичної нестабільності і ризику універсальна методологія втрачає свою актуальність, а на зміну їй приходить необхідність застосування окремих методів, які з точки зору менеджера, найбільш за все підходять та відповідають щохвилинній ситуації.

Все це обумовлює потребу виробити новий специфічний напрямок загального менеджменту – ситуаційний менеджмент, як найбільш раціональну систему організації діяльності в умовах мінливого оточуючого середовища.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дослідження є систематизація теоретичних аспектів ситуаційного підходу в управлінні та вироблення рекомендацій щодо створення окремого напрямку - наукового та практичного ситуаційного управління персоналом підприємства.

Для досягнення цієї мети потрібно було вирішити такі **завдання**:

- визначити суть концепції ситуаційного підходу та її особливості в теорії і практиці управління;
- узагальнити та систематизувати поняття ситуаційного підходу в менеджменті;

- обґрунтувати оцінку ситуаційних підходів до управління;
- проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства;
- здійснити ситуаційний аналіз в управлінні підприємством;
- провести комплексне дослідження можливостей та проблем застосування ситуаційного аналізу в управлінській практиці підприємства;
- розробити організаційно-методичні підходи щодо практичної реалізації управлінських рішень з позицій ситуаційного менеджменту;
- запропонувати методи та стилі поведінки менеджера в конфліктній ситуації;
- розробити рекомендації по безконфліктному спілкуванню на підприємстві.

*Об'єктами дослідження* є процес управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* визначено сукупність теоретичних і практичних аспектів управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою проведеного дослідження стали здобутки економічної теорії, наукові розробки вітчизняних та іноземних вчених з питань пізнання закономірностей розвитку організації.

У дипломній роботі застосовувалися такі методи: діалектичний – при вивченні наукової літератури; динамічний, системний – при оцінці сучасного стану системи управління розвитком підприємства; графічний – при порівнянні показників.

**Практичне значення результатів дипломного дослідження.** За допомогою розробленої моделі можна на практиці вирішувати проблеми управління персоналом в конфліктних ситуаціях, особливо при формуванні команд та при створенні системи управління підприємством в умовах впливу факторів багатокультурного середовища.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження доповідались науково-практичній конференції студентів та

молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С.73-75.

**Публікації.** Оpubліковано тези доповіді «Ситуаційне управління підприємством» обсягом 0,2 друк. аркушів.

**Обсяг та структура дипломної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 54 найменування, доповнена необхідними додатками. Зміст роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту, містить 11 таблиць і 10 рисунків.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнення точок зору зарубіжних та вітчизняних авторів на сучасний менеджмент показало, що загострюючи увагу на характері зв'язків підприємства з чисельними факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, ситуаційний підхід є на сьогодні продовженням та розвитком системного підходу, передовим підходом в управлінському мисленні.
2. На основі концептуального узагальнення та систематизації теоретичних аспектів ситуаційного підходу в управлінні, обґрунтовано визначення категорії „ситуаційний менеджмент”, що розкриває суть організації діяльності підприємства в умовах значного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Проаналізований ситуаційний підхід в управлінні. Визначено, що його основу складає розвинений математичний апарат, який отримано завдяки розвитку інших функціональних сфер, так і вироблений у межах моделювання процесів у менеджменті. Основними в сучасному менеджменті є методи ситуаційного аналізу, імітаційні економіко-математичні та статистичні моделі.
4. Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що ПП ВКФ «Будмонтажсервіс» є одним з найбільших будівельних підприємств м. Кам'янця–Подільського, є самостійним суб'єктом, що виробляє продукцію і надає послуги з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку, повноцінним учасником економічних відносин у всій їх складності і різноманітті. Дані балансу показують, що підприємство працює продуктивно, без істотних змін. Як в кращу, так і в гіршу сторону. Несуттєві зміни до кінця аналізованого періоду відбулися в структурі джерел. Це свідчить про помилки на підприємстві, що може насторожити, так як не залучаються додатково кошти, значить підприємство не розширюється, не впроваджує нові технології,

не веде розробку нових видів товарів і послуг. Подібна політика може призвести до зниження виробництва, причиною якого може бути як низький попит на застарілий товар.

6. Узагальнення результатів дослідження практики досліджуваного підприємства дозволило виявити проблемні зони, в яких накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій, серед яких: організація та розвиток бізнесу; організаційна структура управління; збутова політика; управління фінансами та інвесторами; інформаційне забезпечення бізнесу.

7. Розроблено організаційно-методичні підходи до практичної реалізації управлінських рішень з позицій ситуаційного менеджменту, які в кінцевому підсумку будуть сприяти формуванню результативної системи ситуаційного менеджменту як мистецтва керівників зрозуміти ситуацію.

8. Запропонована методика оцінки ефективності менеджменту має принципове значення як для вчених, що займаються проблемами організації управління, так і для практиків (керівників підприємств), які впроваджують нові організаційні структури та організаційні інновації. Впровадження нової системи ситуаційного менеджменту, з врахуванням ситуаційного підходу, це глибокий інноваційний процес, який охоплює не тільки економічний, а перш за все, соціально-психологічний, мотиваційний механізм людей і впливає на формування корпоративної культури підприємства в цілому.

9. Запропонована концептуальна модель ефективного управління персоналом в безконфліктній організації, яка вміщує чотири складові фактори ефективного управління в конфліктних ситуаціях: корпоративна культура організації; організаційно-економічні фактори ефективного управління персоналом; соціально-психологічні фактори управління; фактори впливу особистості менеджера. Дана модель може бути рекомендованою для формування команд співробітників при організації управління діяльністю в умовах невизначеності та ризикованості ринкової ситуації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств :[ Підручник ] 2-ге вид. доп. і перер./ В.Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2002. 624с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. / И.А. Бланк - Учебный курс: К.: Ника – Центр, Эльга, 2000. 487 с.
3. Виноградська . Розвиток малого підприємництва / А. Виноградська // Економіка України. 1999. № 2. С. 36-43.
4. Герасимчук В.Г. Діагностика управління підприємством. / В.Г. Герасимчук – К.: Віпол, 1995. 120 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [ підручник]/ 4-те вид. доп. / С.С. Гаркавенко – Київ.: Лібра, 2006. 720с.
6. Друкер П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения./ П. Друкер М.: Гранд, ФАИР–ПРЕСС, 1998. –184 с.
7. Державна підтримка агросфери: еволюція, проблеми/ О.М. Бородіна, С.В. Киристюк, О.Л. Попова та ін.; за ред. д-ра екон. наук О.М Бородіної; Ін-т екон. та прогнозув. НАНУ. К., 2008. С.217.
8. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року//Економіка АПК. 2007. №11. С. 3-31.
9. Козловська І. Концепція ситуаційного підходу в сучасній теорії і практиці менеджменту. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти до 100 річчя із часу заснування Подільського державного аграрно-технічного університету. 21травня 2019 р. – Кам'янець-Подільський, 2019. – 482 с. С.213-216.
10. Кропивко М.Ф. Удосконалення системи державного управління, планування та регулювання сталого розвитку АПК / М.Ф. Кропивко. Проект «Стратегія розвитку агропромислового комплексу України». За ред.. П.Т.



Саблука, В.М. Гейця, В.Я. Месель-Веселяка, В.М. Тригобчука К.: ННЦ ІАЕ, 2004, С.193-219.

11. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник/ С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. Т. 1.[ за ред.. С.В. Мочерного ]. Львів.: Світ, 2005. 616с.

12. Намлієв Є.В. Роль держави в регулюванні економічних та господарських відносин в аграрній сфері/Є.В. Намлієв // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. 2001. № 4. С. 129 - 132.

13. Осовська Г. В. Управління організаційним забезпеченням стратегічного розвитку підприємств / Г. В. Осовська., Н. М. Сіренко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2011. Вип. 4. С. 3–9.

14. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. 348 с.

15. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. 212 с.

16. Островський П. І. Аграрний маркетинг: навчальний посібник / П. І. Островський. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.

17. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. К. : МАУП, 2000. 128 с.

18. Осташко Т. Інтеграція України до СОТ: реальні та уявні ризики для сільського господарства / Т.Осташко // Економіст. 2005. - № 10. С. 30-33.

19. Перебийніс В.І. Організаційний ресурс управління / В.І. Перебийніс // Економіка АПК. 2002. № 8. С. 34–36.

20. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

21. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. Х. : Вид-во «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

22. Портер М. Е. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого

результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

23. Павленко А. Ф. Маркетинг: навч.-метод. посібник [для самот. вивч. дисц.] / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак вид. друге, доп. і випр. К.: КНЕУ, 2001. 106 с.

24. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К. : «УВПК ЕксОб», 2001. 560 с.

25. Месель-Веселяк В.Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва/ В.П. Месель-Веселяк // Економіка АПК. 2009. № 10. С. 7-10.

26. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис, проблеми та шляхи реформування./ Я.Ф. Радиш К.: Вид-во УАДАУ, 2001. 360 с.

27. Райт Г. Державне управління: Пер. з англ. / Г. Райт – К.: Основи, 1994. 191 с.

28. Сердюк О.І. Менеджер в системі управління сучасним підприємством // Ринкова трансформація економіки АПК: Кол. монографія у чотирьох частинах / За ред. П.Т. Саблука та ін.– К.: ІАЕ УААН, 2002. Ч.1. С. 42–44.

29. Слюсаренко О.М. Ситуаційне управління підприємством /О.М. Слюсаренко // Міжнародна науково-теоретична конференція молодих науковців і студентів «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення». Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2016. С. 51-54.

30. Тейлор Ф.У. Менеджмент: Пер. с англ. / Ф.У.Тейлор М.: Журнал “Контроллинг”; Издательство стандартов, 1992. – 137 с.

31. Туган-Барановський М.І. Основи політичної економії / М.І. Туган-Барановський. Львів.: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2003. – 339 с.

32. Тридід О. М. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства / О. М. Тридід // Економіка розвитку, ХНЕУ. 2002. № 2 (22). С. 75–76.

33. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2009. –520 с.
34. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін. Х.: Інжек, 2010. 319 с.
35. Філоненко О.С. Аграрні відносини: зміст, розвиток, майбутнє /О.С. Філоненко. К.: «Урожай». 1996. 184с.
36. Федулова Л.І. Інформаційне та програмне забезпечення функціонування системи стратегічного менеджменту „АДІС” (Адміністративна Інформаційна Система). / Л.І. Федулова Миколаїв: Вид-во УДМТУ, 1997. 32 с.
37. Федулова Л.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект. / Л.І. Федулова , Г.І. Фролова К., Науковий світ, 2002. 32 с.
38. Фролова Г.І. Роль ситуаційного аналізу в управлінні підприємствами малого бізнесу / Г.І. Фролова // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. К.: НДЕІ, 2002. Вип.17. С. 83-86.
39. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту/ Г.І. Фролова // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. К.: НДЕІ, 2002. Вип.16. С. 146-149.
40. Фролова Г.І. Методи та прийоми поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях/ Г.І. Фролова // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. Вип.167. С. 101 – 108.
41. Хоружний М.Й. Організація агропромислового комплексу:[Підручник]/ М.Й. Хоружний. К.: КНЕУ, 2001. 382с.
42. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики). / Ф.І. Хміль– Львів: ЛКА, 1996. 206 с.
43. Хміль Ф.І. Менеджмент.: Підручник. / Ф.І. Хміль К.: Вища школа, 1995. 351 с.
44. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики). / Ф.І. Хміль К.: ІЗМН; Львів: ЛКА, 1996. 206 с.
45. Черевко Г.В. Державне регулювання економіки в АПК. / Г.В. Черевко

К.: Знання. 2006. 339с.

46. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебник. / А.В Шегда К.: Знание, 1998. 512 с.

47. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / А.В Шегда К.: Товариство «Знання», КОО, 1988. 512 с.

48. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. К. : Знання, 2004. 687, [1] с.

49. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. Х. : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

50. Шкільов О. В. Організація виробництва і підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах / О. В. Шкільов. К. : Урожай, 1997. 336 с.

51. Шкільний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств : монографія / О. О. Шкільний Умань: Вид-во Уманського державного аграрного університету, 2007. 308 с.

52. Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку / О. С. Шнипко // Економіка і прогнозування. – 2005. № 1. С. 33–44.

53. Ястремська О. М. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / О. М. Ястремська // Конкуентоспроможність : проблеми науки та практики. 2007. № 5. С. 214–227.

54. Юрчишин В. До аналізу причин і наслідків занепаду сільського господарства / В. Юрчишин // Економіка України. 2001. № 2. С. 54-62.