

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Семенова В.Г.
“ _____ ” _____ 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»
(назва магістерської програми)

**«Стратегічне управління трудовими ресурсами підприємства (на
прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад»)**

Виконавець: студентка факультету економіки та управління
підприємництвом
Григорьева А.А.
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)
Грінченко Р.В.
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності

КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
з теми:

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД”)**

Науковий керівник комплексної
роботи к.е.н, доцент Грінченко Р.В

Розділ: Стратегічне управління трудовими ресурсами підприємства

Виконавець __Григорьева А.А

Наук. керівник _к.е.н., доцент Грінченко Р.В.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства.....	8
1.2 Місце та засоби стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства.....	12
1.3 Система мотивації трудових ресурсів підприємства як елемент стратегічного управління	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	32
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»	32
2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ “Телекарт-Прилад” ..	39
2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»	46
2.4 Аналіз трудових показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»	50
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	66
3.1 Теоретичні засади формування елементів стратегічного управління трудовими ресурсами на ТОВ «Телекарт-Прилад»	66
3.2 Оцінка ефективності впровадження елементів стратегічного управління трудовими ресурсами на ТОВ “Телекарт-Прилад”	71
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Сучасні промислові підприємства функціонують у динамічних, нестабільних умовах. Постійно змінюється економічна та політична ситуація в державі та світі, загострюється проблема пошуку та мотивації трудових ресурсів в Україні. Тому для промислових підприємств актуальним стає розробка та впровадження елементів стратегічного управління трудовими ресурсами з метою довгострокового розуміння головної місії, цілей та поточних завдань у напрямку підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Стратегічне управління виступає запорукою цілеспрямованого управління трудовими ресурсами, яке дає можливість зрозуміти що та як робити з трудовими ресурсами у напрямку досягнення поставлених підприємством цілей.

Центральним елементом у системі стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства виступає мотивація та стимулювання праці на підприємстві. Проблема мотивації відноситься до числа центральних в управлінні трудовими ресурсами. В даний час актуальність цієї теми постійно зростає у зв'язку з тим, що основним капіталом будь-якої організації стають трудові ресурси.

Найважливішою відмінною рисою кращих керівників є їхнє вміння працювати з людьми, їх здатність надихнути підлеглих на роботу з високою віддачею для досягнення цілей організації. Говорячи про систему управління людьми в організації, необхідно віддавати собі звіт у тому, що це не тільки і не стільки технології, процедури, документи і регламент, а й мистецтво.

Проблема мотивації відноситься до числа центральних проблем в управлінні персоналом в Україні сьогодні. В даний час для ефективної діяльності будь-якого підприємства, досягнення стратегічних цілей, утримання міцних позицій на ринку, організація повинна залучити, зацікавити і утримати кваліфікований персонал.

Крім того, щоб отримувати задоволення від роботи і, звичайно ж, задоволення, їм потрібно відчувати, що все, що вони роблять, має реальну цінність. Коли люди задоволені роботою, вони роблять її добре. Якщо співробітники не досить мотивовані, це може проявлятися по-різному: збільшується кількість прогулів, співробітники витрачають більше часу на особисті розмови по телефону і рішення особистих проблем, затримуються на перервах. При цьому бюрократизм стає частиною повсякденної діяльності. Крім того, через нестачу зацікавленості і уваги знижується якість виконання роботи, сповільнюється її темп, у працівників не виникає бажання брати на себе відповідальність.

Отже, динамічні умови господарювання та підвищення ролі трудових ресурсів для діяльності промислових підприємств відводять стратегічному управлінню трудовими ресурсами одне із центральних місць у системі стратегічного управління підприємством. Особливістю формування стратегічного управління трудовими ресурсами виступає його багатокомпонентний та комплексний характер, що підкреслює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питання підвищення формування стратегічного управління трудовими ресурсами підприємств є об'єктом уваги багатьох вчених. Їх досліджували в своїх роботах: Хромовський Н.Т., Кулигіна І.А, Іванцевич Д.М., Кібанов А.Я., Варданаєв І.С., Дряхлов Н., Космарська Т.Н., Кручінецький С.М., Лукичев Л.І. та інші. Незважаючи на велику кількість розробок та значні досягнення в теорії та практиці стратегічного управління трудовими ресурсами, варто зазначити, що проблеми комплексного підходу до формування стратегічного управління трудовими ресурсами виробничого підприємства у сучасних умовах вивчені недостатньо.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в розвитку теоретичних положень та розробці практичного інструментарію

формування стратегічного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні засади визначення сутності та підходів до класифікації трудових ресурсів підприємства;;
- розглянути місце та засоби стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства;
- розкрити стуність та значення мотивації та стимулювання праці для формування стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства;
- простежити історію та загальні показники розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- проаналізувати загальну характеристику зовнішнього середовища функціонування та місце ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- проаналізувати та оцінити основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- оцінити основні трудові показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» та виявити чинники впливу на них;
- виділити та сформулювати основні елементи стратегічного управління трудовими ресурсами ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів по формуванню стратегічного управління трудовими ресурсами ТОВ «Телекарт-Прилад».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає діяльність ТОВ «Телекарт-Прилад».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти формування стратегічного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Методи і методики дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: структурно-логічний аналіз (при побудові логіки та структури роботи); метод деталізації та синтезу для вивчення предмета і

взаємозв'язку його складових частин; діалектичний (при узагальненні теоретичних засад, пов'язаних з стратегічним управлінням трудовими ресурсами підприємства підприємства); спостереження, порівняння і деталізації, а також історичний (при наданні загальної характеристики підприємства), графічний (при аналізі фінансово-економічного стану ТОВ «Телекарт-Прилад»); індексний (при вивченні динаміки трудових показників та інших фінансово-економічних показників на ТОВ «Телекарт-Прилад»); факторний аналіз (при обґрунтуванні резервів зростання показників ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Телекарт-Прилад»).

Інформаційна база дослідження: наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, періодичних видань та електронні ресурси мережі Інтернет, дані статистичної звітності та фінансові звіти ТОВ «Телекарт-Прилад».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні висновки та узагальнення, зроблені у роботі, можуть бути використані у процесі формування системи стратегічного управління трудовими ресурсами на ТОВ «Телекарт-Прилад».

За результатами дослідження по темі кваліфікаційної роботи була опублікована стаття у Науковому віснику студентських сатей ФЕУП на тему: “Теоретичні засади стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства”. Випуск 2. 2019 рік.

Формулювання висновків і оцінка отриманих результатів. Кваліфікаційна робота викладена на 90 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління трудовими ресурсами підприємства— це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства, сформована з метою досягнення його цілей.

Стратегічне управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності. Для забезпечення ефективної діяльності необхідно постійно вдосконалювати напрями, методи та форми роботи з персоналом. Керівник має усвідомлювати, що найвища ефективність управлінської діяльності може буде досягнута лише в тому випадку, коли застосовуватимуться різноманітні методи в комплексі з огляду на цілі та стратегію розвитку підприємства.

Важливим для підприємства є правильна оцінка персоналу та формування внутрішніх резервів. Правильна оцінка персоналу сприяє ефективнішій діяльності підприємства то скорочує втрати часу. Формування внутрішніх резервів допоможе підприємству у вирішенні проблем комплектування управлінських штатів, підбору кандидатів на заміщення керівних посад і відповідної їх підготовки.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і відповідно до цілей організації. Методи мотивування персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від опрацьованості системи мотивування на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Загалом, стратегічне управління людськими ресурсами повинно розглядати основні питання, які стосуються людей, які впливають, або на

яких впливає ділова стратегія конкретної організації. Можна виділити чотири групи таких питань (у їх стратегічному аспекті):

- забезпечення людськими ресурсами (пошук, підбір і наймання) із урахуванням специфіки здійснення діяльності у приладобудуванні;
- розвиток людських ресурсів (професійна підготовка, розвиток компетенцій) при застосуванні комплексного підходу до навчання;
- матеріальна та нематеріальна мотивація (система винагород та стимулів);
- побудова взаємовідносин в організації (організаційної культури через формування елементів корпоративної етики).

Для ТОВ “Телекарт-Прилад” пропонується впровадження “м’якого” стратегічного управління трудовими ресурсами. В ньому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя упродовж роботи на підприємстві.

У висновку слід зазначити, що основний ефект від впровадження стратегічного управління трудовими ресурсами базується на розрахованих основних двох заходах: запропонованої системи матеріального стимулювання працівників, ефектом якої є використання здібностей та сильних сторін задля покращення продуктивності та ефективності кожного робітника та підприємства в цілому; шляхом впровадження інноваційних ідей – спрощення процесу функціонування виробництва та роботи підприємства; матеріальне заохочення працівників та можливість збільшити свої доходи через корисність для свого місця роботи. А найголовніше, це сприятиме рівню їх відданості та патріотизму до підприємства.

Стосовно нематеріального стимулювання – це є другою невід’ємною частиною ефективної роботи працівників, їх внутрішнього стану та задоволення своїм місцем роботи.

Список літератури

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: [Монографія] / за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А., книга п'ята. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 364 с., С. 56-94.
2. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.
3. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
4. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.
5. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 400 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: «Элит-2000», 2003. – 304 с.
7. Внутрішні комунікації і їх роль у системі управління російських компаній: огляд практик // Прес-служба. - 2010. - N 2. - С. 57-70.
8. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посібник. К. Видавництво УАДУ 2000. – 156 с.
9. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування / Пер. з англ., За наук. ред.. канд. економ. наук І.В.Тараненко. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.
10. Грінченко Р.В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства// Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент. – Одеса. – 2017. – Випуск 27. – Частина 2. – С. 9-12.
11. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 418 с.
12. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.
13. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998. – 366 с.

3D7ZUxicEAAAAJ%26cstart%3D20%26pagesize%3D80%26citation_for_view%3D7ZUxicEAAAAJ%3AisC4tDSrTZIC%26tzom%3D-180

25. Логвинов С.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом фирмы: Учебно-практическое пособие: В 2 ч. / Под ред. д.э.н., проф. Э.А. Уткина. Ч.2. М.: ФА, 2000. – 152 с.
26. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ УВПК «Екс об», 2000. – 512 с.
27. Матвійчук І.О. Сучасний стан та перспективи розвитку приладобудування в Україні // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - №3. – С. 360-365.
28. Матеріали веб-сайту Верховної Ради України www.rada.kiev.ua .
29. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
30. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
31. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
32. Одегов Ю.Г., Журавлев Г.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
33. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Дело, 1996. – 378 с.
34. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
35. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
36. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2001. – 688 с.

37. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова и др. – М.: НОРМА, 1997. – 364 с.
38. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: Изд-во «МИК», 2003. – 368 с.
39. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
40. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
41. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997. – 480 с.
42. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997. – 512 с.
43. Семенова В. Г. Аналіз ефективності управління інтелектуальною власністю підприємств [Електронний ресурс] / В. Г. Семенова // Економіка : реалії часу : наук. журн. – 2015. – № 2 (18). – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/journal>
44. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.
45. Сопенюк О. М. Концептуальні проблеми вимірювання продуктивності праці управлінського персоналу Сопенюк О. М. // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2008. – Вип.30. – С. 372-376.
46. Сопенюк О. М. Сучасний стан факторів підвищення продуктивності праці у промисловості України / М. Сопенюк О. М. // Науковий вісник. Одеський державний економі університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. – 2006. – № 7 (27). – С. 74-82.
47. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

48. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. / Изд. 4-е, перераб. и доп.- М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998. – 368 с.
49. Сукач О. О. Удосконалення оцінювання ефективності праці на промислових підприємствах / О. О. Сукач // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5 (167). – С. 405-412.
50. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: Модуль IV: Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2004. – 128 с.
51. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
52. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
53. Хромовських Н.Т. Основи кадрового менеджменту: Учбов. матеріал. / 2-ге вид. допов. і перероб. Вла-дивосток: ДВГАЕУ, 2003. 208 с.
54. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. Посібник. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.
55. Янковий О.Г. Діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства на основі грошових потоків // Вісник соціально-економічних досліджень. – ОНЕУ. – 2017. – № 2-3 (63-64). – С. 70-78.
56. Янковий О.Г. До проблеми визначення пріоритетності інвестиційних проектів промислового підприємства // Економіка харчової промисловості. – 2015. – № 1(25). – С. 71-76.
57. Average Salary in European Union 2016 [Electronic resource] // Reinis Fischer. – March 21, 2017. – Available Available at: \www/URL: <http://www.reinisfischer.com/average-salary-european-union-2016>
58. Dovidnyk VNZ [Electronic resource]// Osvita.ua. – Available at: \www/URL: <https://osvita.ua/vnz/guide/search-17-0-0-38-79-75.html>
59. Herciu, M. Measuring International Competitiveness of Romania by Using Porter's Diamond and Revealed Comparative Advantage [Text] / M.

Herciua // *Procedia Economics and Finance*. – 2013. – Vol. 6. – P. 273–279.
doi:[10.1016/s2212-5671\(13\)00140-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00140-8)

60. Matviichuk, I. Modern state and prospects for development of instrument-making industry in Ukraine [Text] / I. Matviichuk // *Global and National Problems of Economy*. – 2015. – No. 3. – P. 360–365.

61. Pokras, O. S. Analysis of ukrainian apparel industry international competitiveness using Porter's Diamond [Electronic resource] / O. S. Pokras, S. V. Voitko // *Actual problems of economics and management*. – 2014. – Vol. 8. – Available at: \www/URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13866/1/2014_2_Pokras_Voytko.pdf

62. Pokras, O. S. Dynamika eksportu ta importu produktsii pidpriemstv pryladobuduvannia Ukrainy [Text] / O. S. Pokras // *Proceedings of the XIII (XXV) Scientific conference «International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms, efficiency»* (March 16–17th, 2017, Kyiv, Ukraine). – Kyiv: National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», 2017. – P. 28.

63. Serednia zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diialnosti za misiats u 2016 rotsi [Electronic resource] // State Statistics Service of Ukraine. – Available at: \www/URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/gdn/Zarp_ek_m/zedm_16_u.htm