

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

Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької діяльності  
(найменування кафедри)

**РЕФЕРАТ**

**кваліфікаційної роботи**

**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)

на тему: «Формування елементів стратегії управління персоналом  
підприємства»

**Виконавець:**

студент факультету економіки та  
управління підприємством  
Колібабчук Ольга Борисівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

К.Е.Н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Грінченко Раїса Володимирівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В час ринкових відносин, у складних умовах мінливої ринкової ситуації, яка нині характерна для українського суспільства, вітчизняні підприємства повинні зосереджувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але й на розробці оптимальної стратегії управління персоналом. Вона є неодмінною умовою успішного функціонування кожного підприємства, оскільки персонал, його знання, вміння, ініціатива оцінюється як життєво важлива складова підприємства. Це обумовлює підвищену увагу до питань стратегічного управління персоналом, під яким розуміється управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування стратегії управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність підприємства в сучасних умовах. Це сприяє більш активному впровадженню та використанню нових сучасних методів управління персоналом на підприємствах. Але багато українських підприємств, на жаль, взагалі ігнорують стратегічне управління персоналом як складову управління підприємством в цілому.

**Мета дослідження:** обґрунтувати теоретичні аспекти та розробити практичні рекомендації щодо формування елементів стратегії управління персоналом на промислових підприємствах. Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі повинні бути вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти сутності категорії «персонал» в розрізі об'єкту та суб'єкту управління;
- визначити сутність та дослідити класифікації стратегій управління персоналом;
- розглянути елементи стратегії управління персоналом підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- здійснити аналіз стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- сформулювати елементи стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад»

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування елементів стратегії управління персоналом на промислових підприємствах.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси формування елементів стратегії управління персоналом на промислових підприємствах.

**Методи дослідження.** Для вирішення окреслених завдань в кваліфікаційній роботі використані традиційні методи економічного аналізу (порівняння, табличний, групування). Використані загальнонаукові методи: абстрагування, аналіз та синтез, дедукція та індукція, методи економічного та статистичного аналізу, економіко-

математичне моделюванню тощо. Для виконання розрахунків використано інструментарій Microsoft Excel.

**Інформаційною базою** дослідження є законодавча база України, спеціальна література, до якої відносяться наукові публікації, методичні видання та наукові посібники, ресурси мережі Інтернет, дані статистичної звітності Державної служби статистики України, дані внутрішнього обліку та фінансова звітність ТОВ «Телекарт-Прилад».

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (64 найменування). Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок комп'ютерного тексту, містить 31 таблицю та 9 рисунків.

**Публікації.** За результатами дослідження по темі кваліфікаційної роботи були опубліковані статті у Науковому віснику студентський статей ФЕУП на теми:

- «Сучасні проблеми оплати праці в Україні». 2017 рік. Випуск 27. С. 111-115;
- «Основні напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємстві». 2018 рік. Випуск 29. Том 2. С. 95-100;
- «Теоретичні засади стратегії управління персоналом підприємства». 2019 рік. Випуск 31. С. 242-247.
- «Класифікація стратегій управління персоналом підприємства». 2020 рік. Випуск 32. С. 61-66
- «Напрямки формування стратегії управління персоналом підприємства». 2020 рік. Випуск 33.

Тези доповіді на тему «Світовий досвід стимулювання праці». Незалежна Україна: вектори політичного та соціально-економічного розвитку: Матеріали III міжвузівської науково-практичної конференції, Одеса. ОФЕК КНТЕУ, 2019. С.40-41.

Тези доповіді на тему «Факторний аналіз фонду оплати праці приладобудівного підприємства». «Сучасна молодь в світі інформаційних технологій»: матеріали I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, присвяченої Дню науки (15 травня 2020 р., м. Херсон), С. 156-159

Тези доповіді на тему «Економіко-математичні моделі в управлінні персоналом підприємства». Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Харків: ХНУБА, 2020. С. 61-63.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства» досліджено теоретичні аспекти сутності категорії «персонал» в розрізі об'єкту та суб'єкту управління, визначено сутність та досліджено класифікації стратегій управління персоналом; розглянуто елементи стратегії управління персоналом підприємства.

У другому розділі «Аналіз показників діяльності ТОВ "Телекарт-Прилад"» надано загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»; приділено увагу зовнішньому середовищу функціонування досліджуваного підприємства; проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності

підприємства; розраховано показники ефективності використання персоналу підприємства, здійснено факторний аналіз фонду оплати праці трьома методами, приділено увагу аналізу стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад».

У третьому розділі запропоновано формування елементів стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» за напрямком зростання ефективності використання персоналу на підприємстві в розрізі комплексних заходів з розвитку персоналу та матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу.

## **ВИСНОВКИ**

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

В результаті дослідження сформовано елементи стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» та можна зробити наступні висновки.

1. Проаналізувавши теоретичні аспекти категорії «персонал, досліджено її особливості в розрізі об'єкту та суб'єкту управління. Визначено, що персонал – це особовий склад підприємства, до якого відносяться всі наймані працівники, постійні та тимчасові, а також працюючі власники та співвласники. Розглянуто класифікації персоналу підприємства, визначено необхідність системного підходу щодо класифікації персоналу.

2. В кваліфікаційній роботі досліджено сутність «стратегії управління персоналом», визначено, що під стратегією управління персоналом варто розуміти багатоскладовий комплексний процес визначення довгострокових напрямів щодо роботи з працівниками та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Розглянуто стратегії управління персоналом відповідно трьох підходів їх класифікації. Аналіз розглянутих підходів до класифікації стратегій управління персоналом дозволяє зробити висновок, що всі стратегії існують окремо одна від одної, висвітлюючи лише деякі аспекти функціонування підприємства.

3. Розглянуто наступні елементи стратегії управління персоналом: бачення, місія, цілі та завдання, внутрішні та зовнішні фактори впливу, основні складові або напрямки формування стратегії управління персоналом. До останніх відносяться: планування персоналу; підбір та найм персоналу; профорієнтація та адаптація; оцінка й атестація; формування кадрового потенціалу; мотивація та розвиток персоналу; управління плинністю кадрів та її контроль; соціальний розвиток та організаційна культура. Також приділено увагу етапам впровадження стратегії управління персоналом.

4. Можна стверджувати, що ТОВ «Телекарт-Прилад» є одним з лідерів у сфері приладобудування, підприємство спеціалізується на виробництві цифрових засобів зв'язку, продукції для силових структур та енергетичного сектора.

5. В кваліфікаційній роботі проаналізовано продукцію підприємства, основних конкурентів та споживачів, досліджено фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Визначено, що експорт продукції підприємства здійснюється до Республіки Конго, Ізраїлю, Швеції, Алжиру, Єгипту тощо.

6. Визначено та проаналізовано основні техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства. В 2019 році порівняно з 2015 роком спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату. В результаті аналізу показників платоспроможності визначено, що ТОВ «Телекарт-Прилад» має достатній рівень платоспроможності. Аналіз фінансової стійкості підприємства виявив досить високий рівень залежності господарської діяльності підприємства від позикових коштів, що потребує оптимізації джерел фінансування. Натомість, показники рентабельності продажів та продукції протягом досліджуваного періоду мають тенденцію до зростання.

7. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства виявив особливості використаних елементів в діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад». Приділено увагу особливостям планування персоналу на підприємстві, системі відбору та найму, висвітлено елементи мотиваційної складової. В 2019 році порівняно з 2015 роком спостерігається зростання чисельності персоналу на 40%, що є досить суттєвим. Проаналізувавши показники руху робочої сили, можна стверджувати про позитивну тенденцію щодо зменшення показника коефіцієнту звільнення та зростання коефіцієнту постійності кадрів, що, безумовно, є позитивним. В результаті аналізу продуктивності праці на підприємстві, визначено, що в 2019 році у порівнянні з 2015 роком середньорічна продуктивність праці працівників зросла на 829,72 тис. грн. або на 416,59%, а зростання фонду оплати праці становило 479,60 тис.грн. Середньомісячна заробітна плата також характеризується тенденцією до зростання протягом п'яти проаналізованих років, і в 2019 році вона складала 12,72 тис.грн., що перевищує середньогалузевий розмір.

В кваліфікаційній роботі здійснено факторний аналіз фонду оплати праці трьома методами: ланцюгових підстановок, методом виявлення ізольованого впливу факторів та логарифмування. Дослідивши показники ефективності використання фонду оплати праці в динаміці визначено, що в 2019 порівняно з 2015 роком показники зарплатомісткості мали тенденцію до зростання, при цьому спостерігається суттєве зростання рентабельності фонду оплати праці на 105,82 відсоткові пункти.

8. В третьому розділі кваліфікаційної роботи сформовано елементи стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» за напрямком зростання ефективності використання персоналу на підприємстві. Розроблено стратегічну карту та план впровадження елементів стратегії управління персоналом на ТОВ «Телекарт-Прилад». Запропоновано сформувати комплекс заходів щодо зростання прибутку підприємства, який ґрунтується на розвитку персоналу. Даний захід має наступні складові: співпраця з Інститутом Адізеса та впровадження підвищення кваліфікації менеджерів з продажів шляхом проходження тренінгів. Також запропоновано формування комплексного заходу з метою зростання продуктивності праці на підприємстві шляхом впровадження нового виміру мотивації персоналу, який складається з впровадження «Положення про заявки на проведення вдосконалень з метою покращення виробничої системи» та внесення змін у Положення про нематеріальну мотивацію персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».

## АНОТАЦІЯ

Колібабчук О.Б., «Формування елементів стратегії управління персоналом підприємства»,  
*(прізвище та ініціали студента)* *(назва кваліфікаційної роботи)*  
 кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за магістерською програмою  
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»,  
 Одеський національний економічний університет  
 м. Одеса, 2020 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процеси формування елементів стратегії управління персоналом на промислових підприємствах.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства, досліджено сутність категорії «персонал», приділено увагу визначенню та класифікації стратегій та розглянуто елементи стратегії управління персоналом підприємства.

Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, надано характеристику господарської діяльності та приділено увагу аналізу стратегії управлінні персоналом підприємства.

Запропоновано формування елементів стратегії управління персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад» за напрямком зростання ефективності використання персоналу на підприємстві в розрізі розвитку та мотивації персоналу.

**Ключові слова:** стратегія управління персоналом, ефективність використання персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу.

## ANNOTATION

Kolibabchuk O., «Personnel management strategy elements formation of the enterprise»,  
*(students surname and initials)* *(work title)*  
 thesis for Master degree in specialty «Entrepreneurship, trade and exchange activity»  
 under the program  
«Economics and strategy of enterprise development»,  
 Odessa National Economic University  
 Odessa, 2020.

Thesis consists of three chapters. Object of study - the processes of formation personnel management strategy elements in the industrial enterprises..

Diploma thesis deals with theoretical aspects of the personnel management strategy of the enterprise, the meaning of "personnel" are investigated it was focused on the definition and classification of personnel management strategies and elements of personnel management strategies are considered.

Main operating rates have been analysed: process performance metrics are calculated; the description of economic activity in the enterprise is provide; it was focused on the analisis of the personnel management strategy of the enterprise.

It is suggested formation of the personnel management strategy elements of LLC “Telecart-Pribor” in the direction of increasing labour force performance at the enterprise in terms of staff development and motivation.

**Keywords:** personnel management strategy, personnel efficiency, personnel development, staff motivation.