

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

Кафедра менеджменту організацій

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Стратегічне управління людськими ресурсами на засадах
компетентнісного підходу»

Виконавець:

студентка факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Познякова Тетяна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д. е. н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, які вимагають від організацій гнучкості, адаптивності та інноваційності. Конкуренція змушує компанію розглядати людські ресурси як ключовий актив, необхідний для досягнення стратегічних цілей, а розвиток технологій вимагає від керівництва удосконалення системи підготовки і навчання персоналу, які будуть відповідати вимогам сучасного світу. У цьому контексті компетентнісний підхід дозволяє чітко визначити програму, яка враховує навички, знання та поведінкові характеристики, що є критично важливими для успіху організації.

Стратегія управління людськими ресурсами має інтегруватись в загальну стратегію компанії, забезпечуючи гармонію між її цілями та можливостями працівників. Компетентність працівників не має обмежуватись лише професійними знаннями, а охоплювати вміння адаптуватися до змін, ефективно працювати в команді та вирішувати складні завдання.

Метою наукової роботи є розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу та відповідних рекомендацій для роздрібного торговельного підприємства ТОВ «МОТОФОКС».

Для досягнення цієї мети було сформовано наступні **завдання**:

- визначити сутність та значення стратегічного управління людськими ресурсами;
- розглянути особливості компетентнісного підходу;
- проаналізувати процес управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом;
- проаналізувати ринок роздрібної торгівлі в Україні;
- розглянути загальну характеристику та фінансовий стан ТОВ «МОТОФОКС»;
- провести аналіз конкурентоспроможності та складу персоналу на підприємстві «МОТОФОКС»;
- представити основні напрямки удосконалення системи управління людськими ресурсами на ТОВ «МОТОФОКС»;
- розробити заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства на основі компетентнісного підходу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС».

Об'єктом дослідження є ТОВ «МОТОФОКС».

Предметом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами.

Наукова новизна полягає в удосконаленні процесу стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі моделювання за допомогою компетентнісного підходу, що дозволить розвинути компетентність персоналу.

Практична значущість роботи полягає в тому, що обґрунтований напрямок розвитку та запропоновані заходи дозволять оптимізувати процеси відбору,

розвитку та оцінки персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Методи досліджень. Для досягнення поставленої мети було використано різні теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження. Під час вивчення теоретичних основ зі стратегічного управління та компетентнісного підходу застосовувалися методи аналізу і синтезу, логіко-теоретичного узагальнення, систематизації та кваліфікації. Для аналізу діяльності підприємства було використано методи спостереження, статистичного аналізу експертних оцінок, а також інструменти менеджменту, такі як SWOT-аналіз та SNW-аналіз. Для надання пропозицій щодо удосконалення системи управління підприємства було використано методи моделювання, кореляційно-регресійного аналізу та прогнозування.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (57 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінок. Основний зміст викладено на 77 сторінках. Робота містить 39 таблиць, 17 рисунків.

Основні результати роботи опубліковані:

Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 11-12 (312-313). С. 177-183.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу» визначено сутність стратегічного управління людськими ресурсами, охарактеризовано особливості компетентнісного підходу та процесу управління людськими ресурсами за ним.

У другому розділі «Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «МОТОФОКС» проаналізовано ринок роздрібної торгівлі України, охарактеризовано діяльність та фінансовий стан ТОВ «МОТОФОКС», а також проведено аналіз його конкурентоспроможності та складу персоналу.

У третьому розділі «Удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС» представлено основні напрямки та заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС» на основі компетентнісного підходу. Проведено оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що стратегічне управління людськими ресурсами – це складний комплекс політик управління, який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію управління підприємством,

орієнтований на перспективу і має бути адаптованим до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Компетентнісний підхід має певні характеристики, які відрізняють його від інших: акцент на компетентності персоналу задля ефективного виконання завдань, застосування моделей за рівнями розвитку компетенцій під час відбору, найму персоналу та оцінки ефективності його діяльності, використання персоналізованого підходу до мотивації, врахування сильних та слабких сторін працівника та його потреб, гнучкість у пристосуванні до змін за рахунок врахування широкого спектру компетенцій.

Проведений аналіз зовнішнього ТОВ «МОТОФОКС» показав що, найбільше на підприємство впливають розвиток електронної комерції, впровадження сучасних технологій, зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку, припинення поставок з-за кордону та нестача кваліфікованих кадрів через міграцію населення. Аналіз внутрішнього середовища виявив потребу у додатковому розвитку асортименту послуг, швидкості та доступності обслуговування, інформування клієнтів, а також маркетингу та просування.

З метою аналізу ефективності системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС» було проведено анкетне опитування персоналу. Виявлено необхідність в удосконаленні стратегії управління людськими ресурсами, а також процесів пошуку та набору, оцінки роботи персоналу.

З метою удосконалення цих напрямків управління було прийнято рішення розробити модель компетенцій для менеджерів з продажу. Для того, щоб визначити перелік компетенцій, які увійдуть у модель, було проведено анкетування серед усього персоналу підприємства. На основі відібраних восьми компетенцій було побудовано індикативну та трирівневу моделі компетенцій. За розробленими моделями було проведено оцінку розвитку компетенцій менеджерів з продажу Одеського підрозділу підприємства. Результати оцінки виявили потребу у першочерговому розвитку вміння працювати в команді, управляти конфліктами, комунікабельності, вміння вести переговори та самоорганізованості. Було запропоновано заходи з розвитку цих компетенцій для працівників.

На основі запропонованих заходів з розвитку компетенцій працівників Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС» було побудовано WBS-структуру проекту та діаграму Ганта.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність запропонованих заходів було складено кошторис витрат на розвиток персоналу підприємства на 2025 рік. Для прогнозування величини доходів та витрат на наступний рік було проведено кореляційно-регресійний аналіз, на основі якого побудовано лінійне рівняння регресії показника «доходу від реалізації», а також використано функцію «ПРОГНОЗ» в MS Excel.

Отримані результати було використано при розрахунку варіантів отримання прибутку на 2025 рік без урахування запропонованих заходів і з ними. Встановлено, що розроблені заходи є економічно ефективними, оскільки прибуток зростає на 16684,84 тис. грн., при незначному збільшенні змінних витрат на 25,7 тис. грн..