

**Міністерство освіти і науки України**  
**Мукачівський державний університет**

Кафедра менеджменту та управління економічними процесами

## **ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ**

**Виконав**

студент II курсу

групи Мн – 2м

освітнього ступеня «Магістр»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент  
організацій»

\_\_\_\_\_ Попович Олександр Костянтинович

**Науковий керівник**

к.е.н., ст.викладач

\_\_\_\_\_ Хаустова Ксенія Михайлівна

*Робота допускається до захисту:*

*Завідувач кафедру менеджменту*

*та управління економічними процесами*

*д.е.н., професор*

\_\_\_\_\_ Проскура В.Ф.

**Мукачево - 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РИНКОВИХ УМОВАХ</b>	7
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління персоналом	7
1.2. Методичні підходи до розробки стратегії управління персоналом в сучасних умовах	14
1.3. Вплив ринку праці на формування та реалізацію стратегії управління персоналом	20
Висновки до розділу 1	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»</b>	28
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	28
2.2. Оцінка системи кадрового забезпечення на ТОВ «Епіцентр К»	44
2.3. Ефективність кадрової стратегії підприємства в сучасних умовах	53
Висновки до розділу 2	58
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ</b>	60
3.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій ринку робочої сили в Україні	60
3.2. Удосконалення процесу розробки стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр» з урахуванням сучасного стану ринку робочої сили	69
3.3. Напрямки удосконалення мотивації праці на підприємстві	75
Висновки до розділу 3	79
<b>ВИСНОВКИ</b>	81
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	84
<b>ДОДАТКИ</b>	94

## ВСТУП

**Актуальність теми дипломного дослідження.** В сучасних умовах персонал стає основною продуктивною силою та стратегічним ресурсом підприємства, від рівня підготовки, умотивованості та якості якого залежить розвиток підприємства та його конкурентні позиції. Керівники підприємств повинні бути зацікавлені у побудові відносин з працівниками на умовах довгострокового партнерства з орієнтацією на особистісний і професійний розвиток, соціальну відповідальність та найбільш ефективне використання їх трудового потенціалу. Важливим фактором забезпечення підприємства кадрами необхідної кількості та якості а також їх ціни для підприємства є стан так кон'юнктура ринку праці. У зв'язку з цим питання побудови системи стратегічного управління персоналом, адаптованої до стану розвитку ринку праці є одним з актуальних завдань сучасного підприємства.

Теоретичні засади стратегічного управління персоналом та підходи до формування кадрової стратегії досліджувалися у працях Балабанової Л.В., Бортніка С.М., Герасимчука В.Г., Довганя Л.Є., Крушельницької О.В. та багатьох інших вітчизняних науковців. Механізми функціонування та розвитку ринку робочої сили в Україні та їх вплив на розвиток економіки, галузей та окремих підприємств проаналізовано у працях Кулицького С., Шаманської Н, Пігуля В.В.. Балановсько Т.І. Разом з цим, питання практичної розробки системи управління персоналом та її реалізації в умовах сучасного ринку праці мають свої особливості на підприємствах торгівлі та і потребують додаткових досліджень.

**Мета та цілі дипломного дослідження.** Метою написання магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних основ стратегічного управління персоналом в умовах сучасного стану ринку праці.

Для досягнення мети у роботі поставлено наступні цілі:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління персоналом;

- розглянути види кадрових стратегій та особливості їх формування в умовах функціонування ринку робочої сили;
- провести наліз ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» ;
- проаналізувати стан та рівень стратегічного управління кадровим потенціалом на підприємстві;
- дослідити особливості й тенденції розвитку ринку праці в Україні;
- запропонувати заходи щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» в сучасних умовах.

**Об'єктом** дослідження у дипломній магістерській роботі є система стратегічного управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».

**Предметом** дипломного дослідження є процеси формування, мотивації та використання кадрового потенціалу у контексті стратегічного розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методологічною основою дипломної роботи є положення теорії менеджменту та управління персоналом, наукові праці українських і зарубіжних науковців, статистичні дані підприємства законодавчі та нормативні акти України, дані державної служби статистики України. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння, системний підхід та матричний аналіз для розробки пропозицій з удосконалення стратегії управління підприємством.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні та методичні підходи до стратегічного управління персоналом . Другий розділ присвячено аналізу ефективності стратегії управління персоналом на ТОВ «Епіцентр К» та її впливу на економічні результати діяльності підприємства. У третьому розділі здійснено аналіз функціонування ринку праці в Україні, його вплив на формування системи стратегічного управління підприємства, сформульовано напрямки удосконалення кадрової стратегії.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що впровадження положень, викладених у магістерській роботі, сприяє підвищенню ефективності розвитку підприємства завдяки вдосконаленню системи стратегічного управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку робочої сили.

Окремі результати проведеного у роботі дослідження апробовано на науковій конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» (18-19 квітня 2019 р.. м. Мукачево).

## ВИСНОВКИ

Стратегічне управління персоналом є одним з ключових напрямків стратегічного менеджменту підприємства та інструментом приведення у відповідність кількісних, якісних та структурних характеристик у відповідності до необхідних для реалізації корпоративної стратегії параметрів. Ефективність стратегічного управління серед іншого залежить від здатності підприємства аналізувати розвиток ринку праці та адаптувати відповідні механізми залучення, розвитку і мотивації персоналу до сучасних тенденцій.

Стратегія управління персоналом виступає однією з найважливіших забезпечуючи стратегій підприємства і дає змогу: планувати й використовувати трудовий потенціал у відповідності до змін в умовах господарювання; забезпечити набір і формування необхідних категорій персоналу; організувати підготовку персоналу до належної професійної діяльності; здійснювати оцінку та розвиток персоналу; проводити моніторинг безпеки праці; створювати умови для забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства.

У процесі розроблення стратегії управління персоналом важливим завданням є аналіз стану та прогнозування тенденцій розвитку ринку праці. Результатом такого аналізу дозволять сформувати якісну складову стратегії залучення персоналу із зовнішніх джерел та встановлення конкурентної мотивації праці.

Об'єктом дослідження у дипломній магістерській роботі виступає система стратегічного управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» у м. Мукачеве. Перевагами підприємства на даний час є активна маркетингова діяльність, імідж на ринку, широкий асортимент продукції; гнучка цінова політика та політика вістрочки платежів за отриманий товар; активне застосування інноваційних технологій продажу активна рекламна компанія, використання системи знижок. Підприємство займається активною інноваційною діяльністю, зокрема у діяльності роздрібних мереж ТОВ

«Епіцентр К» вона представлена впровадженням нових форматів торгівлі, розробкою власних торгових марок, введенням автоматизованої оплати покупок (каси самообслуговування), особливості обслуговування в магазинах мережі та інновації в сфері пакування та транспортування товарів, поширення інтернет-торгівлі.

Підприємство на даний час працює прибутково, проте у 2017 році погіршилися результати економічної діяльності. Зокрема знизилися обсяги продаж, прибуток, значно погіршилися показники ділової активності. Фінансовий стан підприємства також є незадовільний. Зокрема підприємство на 78% фінансується із зовнішніх джерел, майже не створюються резервні фонди, погіршилися у 2017 році також показники ліквідності і платоспроможності. Оскільки головним ресурсна підприємства виступає саме персонал, вважаємо що серед причин зниження ефективності господарської діяльності є також певні недоліки системи управління кадровим потенціалом.

ТОВ «Епіцентр К» використовує активну кадрову стратегію, спрямовану на залучення працівників, створення корпоративної культури та умов для розвитку кар'єри. Основними напрямками стратегії є створення умов для підвищення продуктивності праці, професійне зростання працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації.

Дослідивши показники кадрової діяльності торгової організації ТОВ «Епіцентр К», можемо сказати, що ТОВ «Епіцентр К» має власну кадрову службу, задачі в діяльності якої чітко сформульовані, є доступна система просування кар'єрною сходинкою.

Незважаючи на досить високі рівні показників кадрової діяльності організації, одним з основних невирішених питань залишається питання раціонального формування та використання персоналу. Окрім того, високі стандарти роботи, високі вимоги до персоналу та внутрішня конкуренція формують негативний внутрішній клімат у колективі, що призводить до відносно високої плинності кадрів. Одним із завдань кадрової стратегії

залишається підвищення ефективності використання персоналу, оскільки рівень продуктивності його праці зростає меншими темпами, ніж продуктивність праці.

Проведений аналіз функціонування національного ринку праці за останні роки дає підстави стверджувати про його неефективність, а саме: зменшення рівня економічної активності та рівня зайнятості населення, збільшення рівня безробіття, наявність диспропорції між попитом на робочу силу та її пропозицією, зменшення навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце, що пояснюється високими темпами трудової міграції, зниження реальної заробітної плати. Водночас, спостерігається негативна тенденція щодо впливу активної робочої сили за кордон, що вимагає від роботодавців створення умов для закріплення працівників на підприємстві.

З метою оптимізації стратегії управління персоналом, що враховує особливості сучасного ринку праці проведено SWOT-аналіз. За результатами аналізу визначено, що головними напрямками удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» є: удосконалення мотивації праці, перегляд системи організації праці та раціонального розподілу обов'язків, створення умов для залучення висококваліфікованих працівників а також кадрове планування.

Для більш ефективного впливу матеріальних стимулів на персонал необхідно ввести більш диференційовану систему надбавок до основного фонду оплати праці для всіх працівників. Причому ті компоненти, які мають істотний вплив на підвищення продуктивності праці в існуючій системі, необхідно використовувати у знову створюваній системі стимулювання.





# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>