

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій і  
адміністрування ім. М.П.Поліщука

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ПАНЬКІВ Наталія Миколаївна

УДК: 338.2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Н.М. Паньків

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Бездітко Олена Євгенівна  
кандидат економічних наук

Житомир – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Паньків Н.М.** – Управління кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод». Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021. В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління кадровою політикою в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано послідовність етапів формування та реалізації кадрової політики на підприємстві. Окреслено напрями удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві на основі запропонованого організаційно-економічного механізму.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, кадрова політика, управління кадровою політикою, кадрова робота.

## ANNOTATION

**Pankiv N.M.** – Personnel policy management of PJSC «Zhytomyr Dairy Plant». Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissya National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021. The theoretical, methodological and practical aspects of personnel policy management in modern business conditions are researched. The sequence of stages of formation and implementation of personnel policy at the enterprise is substantiated. The directions of improvement of personnel policy management at the enterprise on the basis of the offered organizational and economic mechanism are outlined.

**Key words:** personnel, personnel management, personnel policy, personnel policy management, personnel work.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Кадрова політика підприємства: сутність та типи.....	6
1.2. Характеристика елементів кадрової політики підприємства.....	7
1.3. Механізм формування і реалізації кадрової політики як складової стратегії управління персоналом.....	9
Висновки до розділу 1.....	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	12
2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу підприємства.....	14
2.3. Особливості управління кадровою політикою підприємства.....	15
Висновки до розділу 2.....	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	20
3.1. Основні напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства.....	20
3.2. Резерви підвищення ефективності реалізації кадрової політики підприємства.....	22
Висновки до розділу 3.....	25
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку цифрової економіки, подальшого нарощення темпів науково-технічного прогресу й мінливості умов зовнішнього середовища ефективність функціонування організації залежить від успішного здійснення планування усіх аспектів її діяльності. При цьому кадрова політика як втілення керівних принципів, норм, процедур та заходів у сфері управління персоналом відіграє базову роль, оскільки персонал організації є її найважливішим ресурсом, а відтак потребує розробки напрямів удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми управління кадровою політикою підприємства досліджуються у працях вітчизняних вчених: В. І. Борща, Л. В. Дробиша, Л. В. Балабанової, В. Г. Воронкової, Д. П. Мельничука, О. В. Крушельницької, О. І. Пошелюжної, О. В. Сардака, С. В. Стрехової та ін. Однак, наразі залишається актуальним питання пошуку напрямів удосконалення управління кадровою політикою підприємства, розробки організаційно-економічного механізму управління політикою в сфері управління персоналом.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення управління кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод» та механізму їх реалізації. Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання: дослідити сутність і структуру кадрової політики підприємства та особливостей управління нею, вдосконалити понятійний апарат управління персоналом; проаналізувати динаміку соціально-економічних показників діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод»; дати характеристику його кадрової політики; оцінити ефективність управління кадровою політикою на досліджуваному підприємстві та на цій основі розробити напрями вдосконалення механізму управління кадровою політикою.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес управління кадровою політикою на підприємстві. *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів

удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві.

**Методи дослідження.** Теоретична частина роботи виконана з використанням загальнонаукових методів, зокрема: індукції та дедукції – при дослідженні понятійного апарату; аналізу та синтезу – при дослідженні елементів кадрової політики. У роботі також використано спеціальні методи економічних досліджень, що забезпечують достовірність отриманих результатів, зокрема такі, як: економіко-статистичний – для аналізу соціально-економічних показників діяльності підприємства; функціональний підхід – при розробці напрямів удосконалення управління кадровою політикою підприємства, а також графічний і табличний методи – для відображення результатів дослідження.

*Інформаційну базу* наукової роботи складають законодавчі акти, підручники і навчальні посібники, публікації періодичних видань, мережа Internet.

**Наукова новизна.** До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать наступні: удосконалено підходи до формування та реалізації кадрової політики на підприємстві; розроблено організаційно-економічний механізм удосконалення управління кадровою політикою; економічно обґрунтовано запропонований проект, який дозволить збільшити продуктивність праці.

**Практичне значення одержаних результатів.** Кваліфікаційна робота має прикладний характер та рекомендації щодо удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві на основі розробленого автором механізму, які можуть бути використані при впровадженні в практику підприємстві.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати дослідження роботи апробовані на трьох міжнародних науково-практичних конференціях.

**Публікації.** Основні результати наукового дослідження викладені в трьох наукових працях, загальним обсягом 0,31 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 32 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 21 таблиці, 7 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (43 найменування), 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Кадрова політика підприємства: сутність та типи

Ефективна діяльність будь-якої організації базується на стратегічному плануванні різних аспектів її функціонування, одним із елементів якого є політика. Політика щодо управління людськими ресурсами, що знаходить своє втілення у кадровій політиці, становить основу для послідовної, зваженої та результативної роботи з персоналом задля досягнення цілей підприємства.

Крушельницька О. В. і Мельничук Д. П. визначають кадрову політику, як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання» [18, с. 42]. На думку Дробиша Л. В., кадрова політика представляє собою «сукупність правил і норм, цілей і уявлень, що визначають напрям і зміст роботи з персоналом» [12, с. 287]. Воронкова В. Г. розглядає кадрову політику як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій» [7, с. 120]. Балабанова Л. В. розкриває зміст кадрової політики підприємства як: «систему принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи» [1, с. 126].

Таким чином, підходи вчених до визначення поняття «кадрова політика» загалом збігаються. Водночас слід відмітити, що кадрова політика з одного боку є керівництвом до дій та служить дорожньою картою для управлінців при прийнятті рішень. А з іншого боку, вона є філософією управління персоналом, яка, у свою чергу, відображає основні принципи, ідеали та погляди керівництва щодо роботи з персоналом. Отже, на нашу думку, кадрова політика – це сукупність прийнятих в межах підприємства офіційних правил та процедур кадрової роботи, а також принципів, форм та методів управління персоналом.

Кадрова політика – це своєрідний чітко окреслений курс дій підприємства щодо свого персоналу. Таким чином, її значення у забезпеченні ефективної діяльності персоналу, високої якості трудового життя, конкурентоспроможності бізнесу полягає у тому, що кадрова політика є:

- «засобом» спілкування між роботодавцем і працівниками у питаннях дотримання їх прав та виконання обов'язків;
- орієнтиром справедливого та рівного відношення до усіх працівників;
- інструментом забезпечення прозорості у питаннях управління персоналом та попередження можливих конфліктів;
- стимулом підвищення продуктивності своєї праці з боку персоналу;
- основою прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом;
- складовою стратегічного планування діяльності підприємства в цілому.

Сьогодні існують різні типи кадрової політики, що визначаються двома переважними ознаками (табл. А.1 додатку А):

1. Відповідно до рівнів керованості кадровими процесами та впливу керівництва на кадрову ситуацію розрізняють: пасивну, активну, реактивну, превентивну кадрову політику.

2. Відповідно до ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтування на власний або залучений персонал розрізняють: відкриту та закриту кадрову політику [12, 18, 25, 33].

Отже, кадрова політика повинна бути гнучкою і мати можливості модифікації, оскільки організаційні та людські цінності піддаються змінам, змінюються умови зовнішнього середовища і вимоги формування конкурентних переваг на ринку.

## **1.2. Характеристика елементів кадрової політики підприємства**

Кадрова політика відображає керівні принципи, яких дотримується організація у роботі з персоналом. Ця політика, з одного боку, має створити

основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу та забезпечити одночасне досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства; продемонструвати високий рівень корпоративної відповідальності стосовно своїх співробітників. А з іншого, просувати принципи прозорості, справедливості, соціальної спрямованості у відносинах з персоналом задля підвищення рівня їх продуктивності праці, залученості та відданості організації.

У ході дослідження визначено, що до основних складових кадрової політики підприємства, у тому чи іншому формулюванні, більшість вчених відносить: політику набору, відбору та розстановки кадрів; політику профорієнтації та адаптації; політику розвитку персоналу; політику зайнятості; політику управління кар'єрою; політику стимулювання та мотивації; соціальну політику (рис. А.1 додатку А) [12, 18, 25, 33]. Однак кожна організація має свої особливості, сформовані під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлює свій набір елементів кадрової політики.

Політика набору та відбору персоналу як складова кадрової політики представляє собою систему заходів, спрямованих на забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом з високим рівнем продуктивності праці у виконанні виробничих завдань, пропонуючи належну заробітну плату, безпеку та умови праці, можливості кар'єрного зростання тощо. Важливим напрямком у роботі керівництва підприємства та служби персоналу є ухвалення рішення щодо розстановки кадрів, що має базуватися на професійному оцінюванні рівня компетентності працівника та забезпеченні його відповідності вимогам робочого місця.

В умовах тотальної інформатизації, діджиталізації та розвитку цифрових технологій зростає роль політики навчання та розвитку персоналу. Реалізуючи цю складову кадрової політики керівництво підприємства повинно створити сприятливі умови для працівників у напрямку постійного удосконалення їхніх вмінь та професійних навичок, з метою підвищення продуктивності праці та можливостей кар'єрного зростання. В сучасних умовах зростає ефективність



Е-освіти, що обумовлюється розвитком цифрових технологій, існуванням освітніх платформ та мобільних додатків освітнього характеру.

Політика управління кар'єрою представляє собою комплекс заходів і програм щодо планування та стимулювання кар'єрного зростання працівників відповідно до цілей та потреб як самої людини, так і підприємства. Важливим програмним документом в даному напрямку є Положення про формування кадрового резерву [39].

Політика оплати праці та стимулювання має важливе значення і передбачає встановлення форм і систем оплати праці, на основі яких заробітна плата реалізує свою відновлювальну та мотиваційну функції для кожного працівника. Дана складова кадрової політики підприємства реалізується через мотивацію персоналу (залучення та утримання працівників) та стимулювання праці (трудових зусиль).

Соціальна політика підприємства як складова кадрової політики покликана забезпечити: покращення відносин між роботодавцями та працівниками шляхом створення відповідної техніки для попередження і врегулювання можливих конфліктів; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та якості трудового життя в цілому; умови для охорони здоров'я, освіти та інших програм соціального забезпечення.

Отже, кадрова політика не має жорсткої структури, перелік її складових детермінується факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак, на нашу думку, кадрова політика завжди закріплює принципи та правила роботи з персоналом, й описує, яким чином їх реалізувати та задля яких результатів.

### **1.3. Механізм формування і реалізації кадрової політики як складової стратегії управління персоналом**

Управління кадровою політикою підприємства базується на двох механізмах – її формування та реалізації, від ефективності здійснення яких в рівній мірі залежить досягнення цілей управління персоналом та діяльності

підприємства в цілому. Ці дві складові управління кадровою політикою нерозривно пов'язані між собою і від якості реалізації одного процесу, залежить успішність здійснення іншого.

Формування кадрової політики є складним, суперечливим, багатограним процесом, в основі якого – здійснення науково-дослідної; організаційно-управлінської і нормативної діяльності. Можна виокремити шість кроків, що використовуються для формування кадрової політики:

- 1) збір інформації;
- 2) дослідження зовнішнього середовища;
- 3) вивчення альтернативної кадрової політики;
- 4) прийняття і затвердження розробленої кадрової політики;
- 5) прийняття і реалізація кадрової політики;
- 6) оцінка ефективності кадрової політики [41].

На формування кадрової політики здійснюють вплив чинники зовнішнього середовища, що пов'язані із соціальними, політичними, економічними та технологічними умовами в країні (законодавча база, політична стабільність, демографічна ситуація, ситуація на ринку праці тощо) і внутрішнє середовище (організаційна структура підприємства, фінансовий стан підприємства, якісний склад персоналу, величина заробітної плати, наявність колективного договору, рівень комп'ютеризації та інформатизації тощо).

Моніторинг і прогнозування змін зовнішнього та внутрішнього середовища є важливими для формування кадрової політики, оскільки є основою формулювання можливих альтернатив у цьому напрямку.

На наступному етапі різні альтернативні політики аналізуються з точки зору їхнього внеску у досягнення організаційних цілей. Остаточний вибір політики здійснюється за активної участі тих, хто її реалізує. Повноваження приймати або відхиляти політику повністю залежить від вищого керівництва, яке вирішує, відповідає політика організаційним цілям чи ні. Важливим для ефективного впровадження кадрової політики є налагодження комунікаційних зв'язків.

Отже, на нашу думку, механізм формування і реалізації кадрової політики

підприємства представляє собою сукупність організаційних та соціально-економічних заходів з приводу визначення напрямків управління персоналом та заходів їх реалізації з метою досягнення цілей діяльності організації. На рис. А.2 додатку А представлені основні етапи формування кадрової політики в сучасних умовах господарювання.

Кадрова політика формується керівництвом підприємства, а реалізується службою персоналу в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Служба персоналу на основі кадрової політики розробляє цільові програми, виконання яких призводить до вироблення типових практик управління персоналом. Ці практики в свою чергу описують, яким чином реалізується кадрова політика на підприємстві.

### **Висновки до розділу 1**

Ефективна діяльність підприємства в сучасних умовах залежить не тільки від забезпеченості персоналом необхідної кількості та якості, а й від ефективності механізмів управління ними. Це актуалізує роль кадрової політики в забезпеченні ефективної діяльності підприємства та роботи його персоналу.

Під кадровою політикою підприємства доцільно розуміти сукупність прийнятих в межах підприємства офіційних правил та процедур кадрової роботи, а також принципів, форм та методів управління персоналом.

Визначено, що типологізація кадрової політики на підприємстві здійснюється за двома напрямками: 1) відповідно до рівнів керованості кадровими процесами та впливу керівництва на кадрову ситуацію; 2) відповідно до ступеня відкритості до зовнішнього середовища.

Доведено, що формування кадрової політики є складним, суперечливим, багатограним процесом, в основі якого закладено здійснення науково-дослідної, організаційно-управлінської і нормативної діяльності. Кадрова політика формується керівництвом підприємства, а реалізується службою персоналу на основі розробки цільових програм та вироблення управлінських практик.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство «Житомирський маслозавод» було засновано у 1981 році. До 1976-го території, де почав своє функціонування маслозавод, знаходився Житомирський м'ясокомбінат. А у 1976-1981 роках тут відбулась комплексна реконструкція приміщень, що уможливило створення Державного підприємства «Житомирський маслозавод» на цих площах. Починаючи з 1981 року почергово були введені в дію цехи з виробництва морозива, тваринного масла, сухого знежиреного молока. Наступний етап розвитку підприємства був пов'язаний з процесами приватизації в країні й як наслідок – у 1996 році Державне підприємство «Житомирський маслозавод» шляхом приватизації перетворився у Відкрите акціонерне товариство «Житомирський маслозавод». А з вересня 2010 року підприємство змінило назву на Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод». ПАТ «Житомирський маслозавод» наразі має у своїй власності дочірню компанію ТОВ «Торгова фірма «Рудь» (дистрибуція морозива та товарів для перепродажу), в якій частка її власності складає 100%.

Предметом діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» є:

- виробництво, заготівля, збереження, переробка молока, реалізація молочної продукції, забезпечення населення молочними продуктами широкого асортименту;
- відкриття і проведення фірмової торгівлі;
- проведення зовнішньоекономічної діяльності та відкриття з цією метою філій, представництв та підрозділів.

Управління підприємством здійснює генеральний директор. Організаційна структура управління ПАТ «Житомирський маслозавод» відноситься до лінійно-функціонального типу і є найбільш ефективною з огляду на обсяги діяльності

підприємства та кількість працівників. Організаційна структура підприємства у своєму складі має такі відділи: планово-економічний, виробничий, транспортний, комерційний, збуту, бухгалтерія, охорони праці, лабораторія; та такі служби: юридична, енергетична, механічна; такі цехи: по виробництву морозива, сухого молока, по розливу молока і вершкового масла (рис. Б.1. додатку Б).

На потужностях ПАТ «Житомирський маслозавод» випускаються морозиво, сирки солодкі в глазурі, сметана, вершкове масло, сухе і цільне молоко, торти з морозива, йогурти та ін. Пріоритетними видами продукції у структурі випуску є: 1) морозиво – на сьогодні виготовляється 150 видів морозива, що, у тому числі, постачається за кордон (близько 70% обсягів виробництва всієї продукції); 2) продукція із незбираного молока (9% обсягів); 3) сухе знежирене молоко – продукція, що повністю іде на експорт в Німеччину, Японію, Таїланд і Англію (9% виробництва); 4) молоко охолоджене, основні споживачі якого знаходяться все ж таки в Житомирі та Україні (близько 8% обсягів виробництва).

Основним видом сировини, що використовується на заводі, є молоко. Сучасне обладнання ПАТ дозволяє переробити за зміну 120 т. молока. Основними постачальниками перш за все сільськогосподарські підприємства Житомирської області з 17 районів: Андрушівський, Брусилівський, Чуднівський, Малинський, Держинський, Любарський, Черняхівський та ін.

Компанія експортує товари до Білорусі, Чілі, Грузії, Індії, Ізраїлю, Південної Кореї, Молдови, Іспанії, Єгипту, Великобританії. Імпорт сировини та матеріалів здійснюється з Чехії, Німеччини, Угорщини, Італії.

У ході дослідження здійснено аналіз ефективності господарської діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану (табл. Б.1-Б.5 додатку Б). Таким чином, загальна вартість активів підприємства у 2020 році зросла у порівнянні з 2018 на 56,7% або на 32798,9 тис. грн., що свідчить про стабільність діяльності підприємства і тенденцію до підвищення її ефективності та прибутковості. Що також підтверджує показник чистого прибутку підприємства, який у 2020 порівняно з 2018 роком зріс на 26,9% і становив 11083 тис. грн.

## 2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу підприємства

Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства визначаються якісним складом та структурою його персоналу, що обумовлює необхідність здійснення аналізу в цьому напрямку. Враховуючи спеціалізацію і стабільність обсягів виробництва молочної продукції, ПАТ «Житомирський маслозавод» утримує сталу чисельність штатних працівників. В даний час на підприємстві зайнято 1481 особа, з яких 15,7% займає персонал апарату управління (табл. В.1 додатку В). Співвідношення між управлінським та виробничим персоналом, з огляду на масштаби й характер діяльності підприємства, є оптимальним. Так, на одного управлінця в 2020 році припадало п'ять працівників основного виробництва.

Оскільки вибір методів управління персоналом, мотивації та оцінювання, напрямків розвитку детермінується віковою, статевою, освітньою структурами персоналу підприємства, у ході дослідження здійснено аналіз соціальної структури персоналу (табл. В.2-В.6 додатку В).

Основну чисельність працівників ПАТ «Житомирський маслозавод» формують особи середнього віку (35–49(54) років), які мають великий потенціал фізичного здоров'я для ефективного виконання поставлених виробничих завдань. Водночас слід відмітити, що частка молоді (18-35 років) у структурі персоналу підприємства зросла у 2020 р. порівняно з 2018 р. та становила 8,0%.

Визначено, що період 2018-2020 роки частка жінок у структурі середньооблікової чисельності штатних працівників підприємства коливалася у межах 66,6-68,0%, що свідчить про переважання жіночої праці на виробництві. Водночас слід відмітити зростання частки працюючих чоловіків у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 1,4 п.с., при цьому вона становила 33,4%.

Велике значення для промислового підприємства має освітній рівень його персоналу, адже освічений персонал володіє достатніми професійними знаннями, практичними навичками та досвідом роботи для виконання поставленого перед ним виробничого завдання. За таких умов період трудової адаптації буде

максимально коротким. Крім того, освічений персонал більш прихильно сприймає організаційні нововведення на виробництві, легко освоює нові техніку та технології. В освітній структурі персоналу підприємства переважає чисельність працівників, які мають середню спеціальну освіту. Протягом 2018-2020 років чисельність працівників із цим освітнім рівнем збільшилася на 8,8%, і у звітному році складала 880 осіб (59,4% від середньооблікової чисельності штатних працівників).

Про високий рівень професійної компетентності та відданості (лояльності) персоналу підприємству, а також ефективність проведення кадрової політики на підприємстві, свідчить оцінювання трудового стажу його роботи. Основу трудового колективу підприємства формують працівники зі стажем роботи 10-20 років, частка яких в умовах ПАТ «Житомирський маслозавод» за період 2018-2020 роки зростає з 45,2% до 45,5%. З одного боку, це свідчить про наявність значного досвіду персоналу в даній сфері діяльності, що забезпечує виробництво якісної продукції у короткі строки, а з іншого боку – про відданість працівників підприємству.

Таким чином, оцінювання штатної і соціальної структури персоналу ТОВ «Житомирський маслозавод» дозволяє стверджувати про забезпеченість підприємствами персоналом у достатній чисельності та якості.

### **2.3. Особливості управління кадровою політикою підприємства**

Для розвитку трудового потенціалу ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснює управління професійним відбором, наймом, навчанням, оцінюванням, мотивацією та організацією робочих місць тощо, тобто реалізує кадрову політику. Кожен із цих елементів є окремим напрямом роботи, здійснення якого покладено, як правило, на окремих посадових осіб і функціональні підрозділи підприємства.

У ПАТ «Житомирський маслозавод» функції кожної з перерахованих підсистем виконують директор, начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу

та інспектор з обліку кадрів (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Суб'єкти формування і реалізації кадрової політики в ТОВ «Житомирський маслозавод»**

У додатку Г (табл. Г.1) представлені основні посадові обов'язки працівників відділу кадрів ПАТ «Житомирський маслозавод». Функціонування відділу кадрів ПАТ «Житомирський маслозавод» відбувається у суворому дотриманні норм Кодексу законів про працю України, колективного договору підприємства, законодавчих та нормативних актів. Також на підприємстві затверджені та діють Положення про відділ кадрів та Посадові інструкції начальника відділу кадрів, інспектора з обліку кадрів та менеджера по персоналу.

Аналіз складових кадрової політики ПАТ «Житомирський маслозавод» передбачає дослідження особливостей формування та використання персоналу підприємства, що знаходять своє вираження у таких кадрових процесах: планування персоналу; підбір, відбір та наймання персоналу; облік кадрів; адаптація персоналу; професійне навчання та розвиток; мотивація та оцінювання персоналу (рис. Г.1 додатку Г).

Досягнення цілей діяльності підприємства значною мірою залежить від планування чисельності та структури персоналу. Відділ кадрів ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснює це планування на основі поділу праці та особливостей виробничої діяльності підприємства, а також прогнозних показників вивільнення персоналу з об'єктивних та суб'єктивних причин. Наразі на підприємстві недостатньо розвиненим є формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників, що може стати перспективним напрямком удосконалення кадрової політики ПАТ «Житомирський маслозавод».



Задоволення потреби у персоналі відбувається на основі процесів підбору, відбору кандидатів на робоче місце та найму. В умовах ПАТ «Житомирський маслозавод» використовуються такі джерела пошуку кандидатів на вакантне робоче місце: власні працівники, Державна служба зайнятості, навчальні заклади області. Таким чином, можна зробити висновок, що ПАТ «Житомирський маслозавод» реалізує відкриту кадрову політику.

Основними методами підбору персоналу та визначення відповідності кандидатів вимогам посади є співбесіда з начальником відділу кадрів та безпосереднім керівником функціонального підрозділу. Оформлення необхідних документів при прийомі на роботу працівника здійснюється інспектором з обліку кадрів на основі підписаного наказу про прийом на роботу.

Слід відмітити, що у ПАТ «Житомирський маслозавод» значна увага приділяється не лише відповідності діяльності та продукції стандартам якості, а й розробляються та виконуються комплексні плани покращення умов охорони праці та проводяться санітарно-оздоровчі заходи, що є заходами кадрової політики.

Важливим елементом кадрової політики підприємства є професійне навчання та розвиток персоналу. В умовах ПАТ «Житомирський маслозавод» застосовуються такі форми навчально-освітньої роботи: навчання нових працівників; перепідготовка та навчання суміжним професіям; підвищення кваліфікації. У ході організації та проходження підвищення кваліфікації працівниками ПАТ «Житомирський маслозавод» за межами підприємства менеджер з персоналу робить запис в журнал реєстрації підвищення кваліфікації. Однак підвищення кваліфікації персоналу відбувається також безпосередньо на підприємстві шляхом проведення семінарів і тренінгів. Контроль за процесом навчання покладається на керівника структурного підрозділу, а за результатами навчання проводиться залік, який оформляється протоколом засідання комісії. У 2020 році 17 працівників опанували нові професії та спеціальності, 66 працівників підвищили свою кваліфікацію.

Важливим елементом кадрової політики підприємства є її мотиваційна складова. В умовах ПАТ «Житомирський маслозавод» використовуються методи

матеріальної та нематеріальної мотивації. Найважливішою складовою мотивації праці персоналу у ПАТ «Житомирський маслозавод» є оплата праці. На підприємстві використовується відрядно-преміальна система оплати праці для виробничого персоналу та система посадових окладів для керівного складу та спеціалістів. Розроблені та затверджені також на підприємстві умови преміювання та доплат і надбавок.

Ефективно організоване оцінювання персоналу позитивно позначається на його мотивації до праці, сприяє його професійному розвитку й просуванню. У ПАТ «Житомирський маслозавод» використовується такий метод оцінювання як атестація. За результатами оцінювання персоналу можуть прийматися рішення щодо службового просування, звільнення або ж винагородження.

Оцінювання якості проведення кадрової політики передбачає визначення показників, що прямо або опосередковано виявляють вплив на кадрові процеси в системі управління персоналом на підприємстві, зокрема: ефективність використання трудового потенціалу підприємства; рівень продуктивності праці; ступінь використання робочого часу персоналом; динаміка руху персоналу (табл. Г.2-Г.5 додатку Г).

Середньорічна продуктивність праці працівників підприємства за період 2018-2020 роки зросла на 65,0%. Підвищення продуктивності праці персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» було досягнуто шляхом залучення до виробництва передової техніки та технології, що дозволило оптимізувати виробничі потужності підприємства в умовах стабільного виробництва, створити передумови для запуску виробництва нових видів товарів, підвищити якість виробництва м'ясної продукції.

Таким чином, аналіз стану управління кадровою політикою на підприємстві дозволяє стверджувати про те, що в умовах ПАТ «Житомирський маслозавод» існують напрямки управління персоналом, яким приділяється недостатньо уваги і які потребують удосконалення. У ході дослідження визначено, що підприємство використовує реактивну кадрову політику, реагуючи на проблеми в роботі з персоналом, намагаючись попередити розгортання конфліктів.

## Висновки до розділу 2

ПАТ «Житомирський маслозавод» – це сучасне підприємство переробної галузі, основними видами діяльності якого є: виробництво та реалізація молочної продукції. У ході дослідження здійснено аналіз ефективності господарської діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану. Показник чистого прибутку підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 роком зріс на 26,9%.

Оцінювання штатної і соціальної структури персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» дозволяє стверджувати про забезпеченість підприємствами персоналом у достатній чисельності та якості. Основну чисельність працівників ПАТ «Житомирський маслозавод» формують особи середнього віку (35–49 років), переважна частка працюючих на підприємстві – це жінки (66,6%) та особи зі спеціальною освітою (59,4%)

У ПАТ «Житомирський маслозавод» формування та реалізація кадрової політики покладається на директора, начальника відділу кадрів, менеджера з персоналу та інспектора з обліку кадрів.

У ході дослідження здійснено аналіз управлінських аспектів формування та реалізації кадрової політики на підприємстві. Охарактеризовано особливості підбору та відбору співробітників, їх розвитку, управління кар'єрою, оплати праці та мотивації тощо. Визначено тип кадрової політики ПАТ «Житомирський маслозавод»: відкрита та превентивна.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### **3.1. Основні напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства**

Удосконалення управління кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод» передбачає розробку комплексу заходів з покращення не лише її змісту, а й механізму формування та реалізації.

У ході дослідження обґрунтовано, що основними завданнями удосконалення кадрової політики ПАТ «Житомирський маслозавод» є:

- забезпечення потреби виробництва у конкурентоспроможній робочій силі відповідної якості та кількості й організація її ефективного використання на основі управління всіма компонентами кадрової політики;
- використання активних методів і новітніх технологій у пошуку та підборі персоналу, створення умов для реалізації концепції «навчання протягом життя» усіма працівниками та забезпечення задоволення потреби у персоналі з числа співробітників ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- поліпшення організації оплати праці та мотивації персоналу на основі моральних стимулів, поліпшення умов праці та забезпечення високої якості трудового життя;
- удосконалення соціальної політики підприємства шляхом впровадження соціального пакету, удосконалення соціальної інфраструктури, посилення корпоративної культури та соціальної відповідальності персоналу;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи та удосконалення інформаційної бази.

Для забезпечення розробки та реалізації всіх наступних заходів покращення кадрової політики підприємства потрібно вирішити питання кадрового забезпечення даних процесів та імплементації організаційно-економічного

механізму управління (рис. Д.1 додатку Д).

Удосконалення функції планування в управлінні кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод» полягає у необхідності розробки планів та програм з тих напрямків управління персоналом, реалізація яких на підприємстві наразі має недоліки. На нашу думку, до таких напрямів слід віднести: оплату праці та стимулювання, умови та безпеку праці, розвиток персоналу та соціальну політику. Для більш якісного формулювання політики у цих напрямів доцільно сформулювати інформаційну базу на основі дослідження минулих практик підприємства та галузевих практик. І відповідно провести якісну оцінку існуючих альтернатив кадрової політики з подальшим їх обговоренням з керівниками та спеціалістами. Реалізація цієї функції в організаційно-економічному механізмі удосконалення управління кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод» лежить безпосередньо на генеральному директорі та відділі кадрів.

Функція організації стосується як формування кадрової політики, так і її реалізації. Важливого значення в удосконаленні управління кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод» має визначення її відповідальних виконавців, а також доведення основних принципів, правил, процедур, які вона передбачає, до всіх працівників. Таким чином, ПАТ «Житомирський маслозавод» потребує налагодження більш ефективних комунікаційних зв'язків.

Контроль за виконанням кадрової політики ПАТ «Житомирський маслозавод» покладено на генерального директора та начальника відділу кадрів. Водночас, на підприємстві існує необхідність організації регулярного моніторингу ефективності окремих складових роботи з персоналом, оцінки їх відповідності стандартам. Кадрова політика ПАТ «Житомирський маслозавод» може бути проаналізована та переглянута фахівцями підприємства, або ж можуть бути запрошені сторонні експерти для проведення її аудиту та розробки пропозицій щодо подальшого удосконалення.

Таким чином, кадрова політика ПАТ «Житомирський маслозавод» повинна бути розроблена для задоволення інтересів роботодавця та працівників, утвердження принципів, правил та процедур кадрової роботи.

### **3.2. Резерви підвищення ефективності реалізації кадрової політики підприємства**

Важливе значення у підвищення ефективності діяльності підприємства є виявлення та використання резервів. У ході аналізу управління кадровою політикою підприємства було встановлено, що на підприємстві існують резерви підвищення якісного складу персоналу підприємства, скорочення втрат робочого часу, підвищення корпоративної відповідальності, а також розвитку персоналу (табл. Д.1 додатку Д).

Конкретні заходи, що дозволяють імплементувати політику за кожною складовою можуть включати наступне:

1) оплата праці: зростання продуктивності праці через оптимізацію чисельності персоналу; перехід на почасову оплату замість тарифних ставок.

2) корпоративна культура та соціальна відповідальність: розробка методики визначення найкращих та впровадження програми їх заохочення; визначення бюджету преміальних витрат та видів заохочень.

3) розвиток персоналу: актуалізація програм навчання, визначення наповнення та частки очного та дистанційного навчання.

Серед соціально-економічних факторів підвищення продуктивності праці дедалі більшого значення набуває впровадження прогресивних форм оплати праці, які посилюють заінтересованість працівників у досягненні високих кінцевих результатів виробництва та їхню відповідальність. Між рівнем продуктивності праці та її оплатою існує пряма залежність.

Для розрахунку ефекту підвищення продуктивності праці від збільшення середньорічної оплати вивчимо цю залежність за допомогою кореляційного аналізу. Розрахунки проведемо за допомогою комп'ютерної програми Excel.

За допомогою кореляційного аналізу розв'язують такі завдання: 1) виявляють наявність і форму зв'язку результативної ознаки з одним або комплексом факторів; 2) кількісно оцінюють зміни залежної величини від факторів, що впливають на неї; 3) встановлюють тісноту зв'язку результативного

показника з одним фактором чи їх комплексом; 4) аналізують загальний обсяг варіації залежної величини і визначають вплив окремих факторів; 5) статистично оцінюють вибіркові показники кореляційного зв'язку [21].

В нашому випадку, зв'язок між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці близький до прямолінійного і його можна виразити рівнянням прямої лінії:  $Y_x = a + bx$  [21].

За допомогою побудови однофакторної лінійної моделі спрогнозуємо рівень продуктивності праці за умови підвищення рівня заробітної плати. Модель представлена в табл. 3.1 та табл. Д.2 додатку Д.

Таблиця 3.1

**Однофакторна лінійна модель нормальної регресії  
прогнозу рівня середньорічної продуктивності праці**

Показник	Незалежний фактор	Кількість спостережень – 5	Прогнозне значення фактора – 67,7	Значення
$Y$	$X$			
70,2	41,3	Середнє значення показника		87,94
74,3	42,7	Середнє значення фактора		46,29112734
76,6	43,5	Коваріація показника і фактора		647,3250738
92,2	45,1	Сума квадратів відхилень фактора		205,0925691
126,4	58,9			
		Середнє значення коефіцієнта $\beta_2$		3,156258057
		Середнє значення коефіцієнта $\beta_1$		-58,16674365
		Сума квадратів залишків моделі		83,5470199
		Сума квадратів відхилень фактора		2126,672
		Коефіцієнт детермінації		0,960714666
		Коефіцієнт кореляції		0,980160531
		Коефіцієнт еластичності		1,661436703
		Стандартне відхилення розрахункового коефіцієнта $\beta_2$		0,368493551
		Стандартне відхилення розрахункового коефіцієнта $\beta_1$		17,22046885
		95% критична точка Стюдента		17,22046885
		Нижня границя довірчого інтервалу для $\beta_1$		-112,9699611
		Верхня границя довірчого інтервалу для $\beta_1$		-3,363526182
		Нижня границя довірчого інтервалу для $\beta_2$		1,983547118
		Верхня границя довірчого інтервалу для $\beta_2$		4,328968997
		F-критерій для визначення адекватності моделі статистичним даним		73,3643755
		Рівень значимості F-критерію		0,003344508

Джерело: [розраховано автором]

Відповідно провівши інтерпретацію результатів побудованої моделі можна зробити наступні висновки: 1) форма відображення статистичних даних – часова; 2) результуючий показник – середньорічна продуктивність праці; 3) незалежний фактор – середньорічна заробітна плата.

1. Значення коефіцієнту кореляції  $R=0,980$  наближається до одиниці, що свідчить про тісноту лінійного взаємозв'язку між рівнями продуктивності праці та заробітної плати.

2. Коефіцієнт детермінації становить  $R^2=0,960$  свідчить про те, що рівень продуктивності праці персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» на 96,0% залежить від зміни заробітної плати і лише на 4,0% від інших факторів, не включених у модель.

3. Розрахунковий коефіцієнт  $\beta_2 = 3,156$  дає можливість стверджувати, що збільшення заробітної плати на 1 грн. приводить до збільшення продуктивності праці персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» на 3,16 грн.

4. Економічний зміст довірчого інтервалу для  $\beta_2$  – виходячи із статистичних даних, на 96,0% можна стверджувати, що збільшення заробітної плати (протягом аналізованого періоду) на 1 тис. грн. приводить до зростання рівня продуктивності не менше, ніж на 1,98 тис. грн. і не більше, ніж на 4,33 тис. грн.

5. Точкове значення прогнозу дорівнює 155,5 (табл. Д.2 додатку Д) . Таким чином, очікуваний або середній рівень середньорічної продуктивності праці одного працівника при середньорічній оплаті праці в 67,7 тис. грн. (для наступного періоду) становитиме 155,5 тис. грн./чол..

6. Для прийняття достовірності прогнозних рішень рівень значимості прогнозу не повинен перевищувати 1% [21]. У нашому випадку цей показник відповідає встановленому нормативу та дорівнює 0,0133.

7. Точка перетину (18,4 тис. грн.) прямої регресії з віссю ОХ визначає граничну заробітну плату, за якої продуктивність праці буде знаходитися майже на нульовому рівні.



Таким чином, зважаючи на тісний кореляційний зв'язок між рівнем заробітної плати та продуктивності праці, можна спрогнозувати її рівень на наступний рік. За проведеними дослідженнями при рівні середньорічної заробітної плати 58,9 тис. грн. продуктивність праці зростатиме до рівня 155,5 тис. грн./чол. Звичайно, що можливими є відхилення, тому за допомогою моделі нам вдалося обчислити довірчі інтервали, в межах яких коливатиметься рівень продуктивності праці в плановому періоді.

### **Висновки до розділу 3**

У ході дослідження особливостей управління кадровою політикою ПАТ «Житомирський маслозавод» та дослідження складових елементів політики, було узагальнено основні проблеми, що існують в системі управління персоналом та розроблено напрями їх вирішення.

Обґрунтовано, що удосконалення потребують як елементи кадрової політики (політика оплати праці, розвитку персоналу, соціального забезпечення), що дозволить забезпечити: ефективний підбір та розстановку кадрів; розвиток здібностей та вмінь, актуалізацію знань співробітників; розширення мотиваційного інструментарію; розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності.

Водночас у ході дослідження доведено необхідність удосконалення процесу управління кадровою політикою та розробки організаційно-економічного механізму її формування та реалізації.

У ході дослідження проведено кореляційно-регресійний аналіз та прогнозування рівня продуктивності праці персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» в залежності від рівня заробітної плати. Таким чином, з ймовірністю 96,0% можна стверджувати, що збільшення середньорічної заробітної плати на 1 тис. грн. приводить до зростання рівня середньорічної продуктивності праці 1 працівника не менше, ніж на 1,98 тис. грн. і не більше, ніж на 4,33 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління кадровою політикою на підприємстві дійшли таких висновків:

1. Обґрунтовано, що основою діяльності будь-якого підприємства в умовах швидкозмінливого зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції є планування різних аспектів його діяльності, важливу роль серед яких відіграє управління персоналом. Це актуалізує роль розробки та реалізації кадрової політики підприємства, формування сучасних практик роботи з персоналом.

2. Аналіз підходів до визначення сутності та змісту кадрової політики довів усталеність поглядів вчених на визначення кадрової політики. У ході дослідження нами пропонується під кадровою політикою підприємства розуміти сукупність прийнятих в межах підприємства офіційних правил та процедур кадрової роботи, а також принципів, форм та методів управління персоналом.

3. Визначено, що типологізація кадрової політики на підприємстві здійснюється за двома напрямками: 1) відповідно до рівнів керованості кадровими процесами та впливу керівництва на кадрову ситуацію (активна, пасивна, реактивна, превентивна кадрова політика); 2) відповідно до ступеня відкритості до зовнішнього середовища (відкрита, закрита кадрова політика). Особливості формування та реалізації кадрової політики визначаються тим чи іншим її типом.

4. Доведено, що формування кадрової політики є складним і комплексним процесом, що включає ряд важливих етапів: дослідження чинників зовнішнього середовища, розробка складових політики, оцінка альтернативних варіантів, вибір варіанту кадрової політики, доведення положень кадрової політики до працівників, періодичний її моніторинг та корегування. Обґрунтовано, що кадрова політика формується керівництвом підприємства, а реалізується службою персоналу на основі розробки цільових програм та вироблення управлінських практик.

5. Дослідження проводилося на базі ПАТ «Житомирський маслозавод», основними видами діяльності якого є виробництво та реалізація молочної

продукції. Підприємство характеризується стабільними показниками ефективності господарської діяльності та фінансової стійкості. Показник чистого прибутку підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 роком зріс на 26,9%.

6. Переважну частку в структурі персоналу ПАТ «Житомирські ласощі» у 2020 р. становили жінки – 66,6% та працівники зі спеціальною освітою (59,4%). Вікова структура персоналу характеризувалась переважанням частки осіб середнього віку (35–49 років).

7. Формування та реалізація кадрової політики у ПАТ «Житомирський маслозавод» покладається на генерального директора, начальника відділу кадрів, менеджера з персоналу та інспектора з обліку кадрів. У ході дослідження здійснено аналіз управлінських аспектів формування та реалізації кадрової політики на підприємстві. Охарактеризовано особливості підбору та відбору співробітників, їх розвитку, управління кар'єрою, оплатою праці та мотивацією тощо. Доведено, що ПАТ «Житомирський маслозавод» реалізує відкриту та превентивну типи кадрової політики.

8. За результатами проведеного дослідження було узагальнено основні проблемні питання, що постають перед системою управління персоналом ПАТ «Житомирський маслозавод» та окреслено: 1) напрямки поліпшення змісту складових кадрової політики (зокрема, оплати праці та стимулювання, корпоративної культури та розвитку персоналу); 2) напрямки удосконалення управління формуванням та реалізацією кадрової політики на основі запропонованого організаційно-економічного механізму.

9. У ході дослідження проведено кореляційно-регресійний аналіз та прогнозування рівня продуктивності праці персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» в залежності від рівня заробітної плати. Таким чином, з ймовірністю 96,0% можна стверджувати, що збільшення середньорічної заробітної плати на 1 тис. грн. приводить до зростання рівня середньорічної продуктивності праці 1 працівника не менше, ніж на 1,98 тис. грн. і не більше, ніж на 4,33 тис. грн. Розроблені пропозиції покликані підвищити ефективність управління персоналом та удосконалити роботу з кадрами на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: Підручник*. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31-33 URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2017/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/9.pdf) (дата звернення: 28.02.2021).
3. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/123714/118323> (дата звернення: 02.03.2021).
4. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306–314. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51). (дата звернення: 28.02.2021).
5. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 135-140 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2016\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_24) (дата звернення: 03.03.2021).
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
7. Воронкова В. Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб.* К.: Професіонал, 2006. 576 с.
8. Гаврилюк Л. І. *Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. – Житомир: ЖІТІ, 2000. 152 с.
9. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1(63). С. 148-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_1_24) (дата звернення: 02.03.2021).

10. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14). (дата звернення: 02.03.2021).
11. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
12. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування і реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. №3(59). 2013. С. 287-291 (дата звернення: 03.03.2021).
13. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 39. С. 165-170. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf) (дата звернення: 03.03.2021).
14. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. друге перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 508 с.
16. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_14) (дата звернення: 03.03.2021).
17. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор, 2005. 308 с.
19. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/319/313> (дата звернення: 03.03.2021)..
20. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

21. Мармоза А. Т. Теорія статистики. URL: [https://pidru4niki.com/1098112052992/statistika/teoriya\\_statistiki](https://pidru4niki.com/1098112052992/statistika/teoriya_statistiki) (дата звернення: 02.03.2021).
22. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
23. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
24. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.
25. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. №3-4. С. 66-70 URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/48219> (дата звернення: 02.03.2021).
26. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 225-233. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_6\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_31) (дата звернення: 02.03.2021).
27. Тарасова К. И. Особенности HR-менеджмента для цифрового мира: тенденции и перспективы. *Молодий вчений*. 2018. №3. С. 708-711 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3/156.pdf> (дата звернення: 03.03.2021).
28. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. 336 с.
29. Удовенко Т. С, Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. URL: [http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015022807.pdf](http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022807.pdf) (дата звернення: 02.03.2021).
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я.Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
31. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов. / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 495 с.
32. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / Під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
33. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.

34. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 156 с.
35. Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-ге вид. К: Каравела, 2005. 568 с.
36. Шегда А. В., Литвиненко Т. М., Нахаба М. П. та ін. Економіка підприємства: Навч. посіб. / За ред. А .В. Шегди, 2-ге вид., стер. К.: Знання-Прес, 2002. 335 с.
37. Шутьпіна Н. В. Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 113-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru\\_2017\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2017_1_32) (дата звернення: 01.03.2021).
38. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2008. № 6. С. 35-40.
39. Avishikta R. HR Policies/ URL:<https://www.yourarticlelibrary.com/human-resource-development/hr-policies> (дата звернення: 02.03.2021).
40. Grace Ferguson What Are the Benefits of HR Policies? URL: <https://smallbusiness.chron.com/benefits-hr-policies-41543.html> (дата звернення: 02.03.2021).
41. Smriti Chand. Personnel Policies: 6 Steps Used to Formulate Personnel Policies. URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/personnel-policies-6-steps-used-to-formulate-personnel-policies/24726> (дата звернення: 02.03.2021).
42. Snook A. 16 HR Trends You Need to Know in 2020 (According to Experts). URL: <https://i-sight.com/resources/16-hr-trends-you-need-to-know-in-2020-according-to-experts/> (дата звернення: 02.03.2021).
43. The HR technology trends that are defining 2020. URL: <https://www.smartbrief.com/original/2020/07/hr-technology-trends-are-defining-2020> (дата звернення: 02.03.2021).

## ДОДАТКИ