

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

ДІМІТРІЄВ Дмитро Віталійович

УДК: 338.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Кадрова політика як складова стратегії управління персоналом

(на прикладі ПрАТ «Ліктрави»)

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

_____ Д.В. Дімітрієв
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Дімітрієв Д.В. – Кадрова політика як складова стратегії управління персоналом (на прикладі ПрАТ «Ліктрави»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації кадрової політики на підприємстві. Проведено аналіз особливостей та складових кадрової політики на підприємстві. Окреслено перспективні напрями удосконалення кадрової політики як складової стратегії управління персоналом. Запропоновано організаційно-економічний механізм розробки кадрової політики в умовах виробничого підприємства.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, кадрова політика, складові кадрової політики, механізм формування та реалізації кадрової політики.

ANNOTATION

Dimitriev D.V. – HR-policy as a component of personnel management strategy (on the example of PJSC «Liktravy»). 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, methodical and practical aspects of formation and implementation of personnel policy at the enterprise are researched. The analysis of features and components of personnel policy at the enterprise are substantiated. The organizational and economic mechanism of development of personnel policy in the conditions of the industrial enterprise are outlined.

Keywords: personnel management strategy, personnel policy, components of personnel policy, mechanism of formation and implementation of personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Зміст та роль кадрової політики на підприємстві.....	6
1.2. Складові кадрової політики підприємства та їх характеристика	7
1.3. Механізм формування та реалізації кадрової політики на підприємстві як складової стратегії управління персоналом.....	9
Висновки до розділу 1.....	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ЛІКТРАВИ».....	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	12
2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу підприємства.....	13
2.3. Аналіз кадрової політики підприємства.....	15
Висновки до розділу 2.....	18
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ЛІКТРАВИ» ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	19
3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики на підприємстві.....	19
3.2. Організаційно-економічний механізм розробки кадрової політики на підприємстві.....	21
Висновки до розділу 3.....	24
ВИСНОВКИ.....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Швидкість змін умов господарювання підприємств в Україні змушує керівників шукати ефективні механізми відповіді на ці зміни й одночасного втримання конкурентоспроможності на ринку. Тому випадкових рішень тут бути не може. Стабільний соціально-економічний розвиток вимагає від підприємства стратегії розвитку та відповідних політик, що стосуються різних сфер його функціонування. А оскільки важливим джерелом економічного зростання є саме людський капітал, розробка та ефективна реалізація кадрової політики набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень. Питання формування та реалізації кадрової політики підприємства є предметом дослідження у працях багатьох вчених: В. І. Борща, А. В. Василика, Л. В. Дробиша, Л. В. Балабанової, В. Г. Воронкової, Д. П. Мельничука, А. М. Колода, О. В. Крушельницької, С. В. Стрехової та ін. Однак окремі питання, пов'язані з визначенням специфіки формування та реалізації кадрової політики як складової стратегії управління персоналом в умовах мінливого середовища, залишаються недостатньо дослідженими.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» як складової стратегії управління персоналом та механізму їх реалізації. Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання: дослідити зміст та елементи кадрової політики як складової стратегії управління персоналом підприємства, вдосконалити понятійний апарат управління персоналом; провести аналіз фінансового економічних показників діяльності ПрАТ «Ліктрави» та структури його персоналу; дослідити складові кадрової політики ПрАТ «Ліктрави», оцінити її ефективність; розробити напрями вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес формування та реалізації кадрової політики на підприємстві. *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних і практичних

аспектів формування та реалізації кадрової політики на підприємстві.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота виконана за допомогою використання загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, при відборі інформації із літературних джерел застосовувався метод абстрагування, що дозволив зосередитися на найважливіших особливостях формування і реалізації кадрової політики на підприємстві. Метод гіпотези дав можливість встановити недоліки реалізації кадрової політики та запропонувати напрями її покращення. Провідну роль при формуванні проміжних і підсумкових результатів відіграли спеціальні методи дослідження, зокрема, статистико-економічний метод.

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 кадрової політики на підприємстві; економічно обґрунтовано запропонований проект.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна робота має прикладний характер та рекомендації щодо удосконалення кадрової політики підприємства як складової стратегії управління персоналом на основі розробленого автором механізму, які можуть бути використані при впровадженні в практиці 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 0,28 ум. друк. арк.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 31 сторінці комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 12 таблиці, 6 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Зміст та роль кадрової політики на підприємстві

Найважливішим джерелом економічного зростання підприємств в сучасних умовах господарювання є персонал. При цьому управління персоналом є важливою та невід'ємною складовою управління будь-якою організацією. А зростаюча роль знань, вмінь та компетенцій працівника у забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства, ефективності його діяльності в сучасних умовах господарювання зумовлює актуальність пошуку та розробки сучасних підходів до розробки політики управління персоналом.

У розумінні змісту кадрової політики на підприємстві важливими є розкриття двох взаємозв'язків:

1. Кадрова стратегія – кадрова політика. Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Тобто, з одного боку, кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії [23, с. 441]. А з іншого – кадрова політика фактично є кадровим забезпеченням цієї стратегії.

2. Кадрова політика – процедури управління персоналом. Кадрова політика повинна впливати з кадрової стратегії та доповнюватися процедурами управління персоналом. Кадрова політика є керівним принципом кадрової роботи, вона визначає її основні цілі та напрямки, надає загальні та практичні рекомендації для керівників і персоналу. Процедури з управління персоналом підтримують і доповнюють кадрову політику, представляючи собою покроковий план та конкретні заходи, які реалізуються у роботі з персоналом.

У науковій думці сформувалося достатньо усталене розуміння поняття «кадрова політика» (табл. А.1 дод. А). У ході дослідження під кадровою політикою пропонується розуміти своєрідний курс дій щодо персоналу

підприємства, його формування та використання, що дозволяє: 1) роботодавцям закріпити цілі, принципи, методи та офіційні процедури управління персоналом; 2) працівникам чітко розуміти свої права та обов'язки, а також напрямки їх реалізації.

Встановлено, що об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління персоналом, яка включає в себе менеджерів усіх рівнів, а також кадрову службу [16, с. 53].

Вибір принципів, методів, важелів управління персоналом, стилю керівництва, особливості організаційної культури обумовлюють формування в умовах організації того чи іншого типу кадрової політики. Найпоширенішими ознаками, за якими виокремлюють типи кадрової політики, є (табл. А.2 дод. А):

1. За рівнем управлінського впливу керівництва на кадрову ситуацію розрізняють: пасивну, реактивну, превентивну, активну кадрові політики.

2. За рівнем відкритості організації до зовнішнього середовища розрізняють: відкриту та закриту кадрові політики.

На думку фахівців, у чистому вигляді відкритої чи закритої кадрової політики не існує. Які риси та якого типу кадрової політики є переважаючими в управлінні персоналом на підприємстві залежить від багатьох чинників: його розмірів, сфери діяльності, організаційної структури, стратегій. Однак важливою передумовою утримання конкурентних переваг на ринку є забезпечення актуальності, гнучкості, досяжності кадрової політики та можливостей її переформатування у короткі строки відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Складові кадрової політики підприємства та їх характеристика

Зміст кадрової політики підприємства розкривається через набір основних її складових: політики набору та кадрів; політики оплати праці; політики професійного розвитку; політики мотивації праці; політики оцінювання

персоналу; соціальної політики (рис. А.1 дод. А). Однак набір цих складових та їх зміст є індивідуальним для кожної організації та залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників її функціонування.

У ході дослідження розглянуто загальні риси кожної з політик та встановлено, що політика набору, відбору та раціонального розміщення персоналу передбачає: 1) забезпечення підприємства конкурентоспроможною робочою силою відповідно до потреб виробництва; 2) створення належних умов праці; 3) розміщення персоналу на робочих місцях відповідно до рівня їх освіти та результатів професійного оцінювання компетентності; 4) забезпечення ефективної ротації кадрів тощо.

Політика оплати праці та політика мотивації персоналу спрямовані на забезпечення справедливої та конкурентоспроможної заробітної плати, яка б відповідала результатам роботи працівника та його освітньо-кваліфікаційним характеристикам. Реалізується на основі впровадження відповідних форм і систем оплати праці, закріплення у колективному договорі умов виплати доплат і надбавок, премій і використання інших стимулів.

Зростаюча роль знань та людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства зумовлює особливу увагу до розробки політики професійного розвитку, що передбачає: 1) забезпечення на підприємстві умов підвищення кваліфікації та навчання персоналу відповідно до потреб виробництва і працівників; 2) реалізацію можливостей професійного зростання.

Політика оцінювання персоналу може стати фундаментом реалізації політики розстановки кадрів, мотивації персоналу та його кар'єрного зростання. Сучасні методики оцінювання персоналу дають можливість отримати найбільш повну інформацію про відповідність персоналу займаним посадам та визначити необхідні заходи з найбільш ефективного використання трудового потенціалу.

Оскільки кадрова політика покликана забезпечити баланс між досягненням соціальних та економічних цілей діяльності підприємства, важливою її складовою є соціальна політика. Вона передбачає формування в умовах підприємства системи соціального забезпечення, надання соціальних пільг і благ, а також

вироблення інструментів попередження порушень трудової дисципліни, виникнення трудових конфліктів, дотримання інтересів як роботодавця, так і працівника.

Отже, кадрова політика є своєрідним засобом комунікації між роботодавцем та співробітниками. Вона має на меті забезпечити структуру, в рамках якої можуть прийматися послідовні рішення та за допомогою якої можна сприяти ефективному управлінню персоналу. При цьому, кадрова політика повинна забезпечити дотримання принципів справедливості та прозорості в питаннях оцінювання результатів праці та винагороди за них, а також дотримання дисципліни праці та корпоративної культури в колективі. Її гнучкість та адаптивність здатні забезпечити швидку відповідь на зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища та, відповідно, прогресивність і стабільність у питаннях управління персоналом. Така кадрова політика призводить до зниження соціально-економічних ризиків і підвищення продуктивності праці персоналу.

1.3. Механізм формування та реалізації кадрової політики як складової стратегії управління персоналом на підприємстві

Успішність втілення кадрової політики в діяльності кадрової служби та підприємства в цілому залежить від ефективно вибудованих механізмів її формування та реалізації. Деякі науковці під механізмом формування кадрової політики розуміють сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування їх потенційних можливостей [34, с. 126].

У ході дослідження визначено основні етапи формування кадрової політики підприємства (рис. А.2 дод. А) та здійснено їх аналіз.

Основу формування кадрової політики підприємства становить визначення важливих сфер управління персоналом (підбір, відбір, навчання, оплата праці), що повинні мати чітко прописану політику. В умовах економіки знань сфері

професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу повинна бути приділена особлива увага.

Після того, як пріоритетні сфери визначені, здійснюється створення інформаційної бази формування кадрової політики. Для цих цілей можна використовувати різні джерела: 1) документи організації; 2) минулі практики; 3) опитування персоналу; 5) нормативно-правову базу тощо.

Формування кадрової політики передбачає формування альтернативних її варіантів. Їх необхідно ретельно оцінити з точки зору внеску в досягнення цілей організації. На цьому етапі доцільно залучати менеджерів різних рівнів управління, особливо тих, які будуть реалізовувати кадрову політику.

І не менше важливим етапом у формуванні кадрової політики є оцінювання її ефективності, а точніше кажучи, визначення стандартів, чітких критеріїв та показників, за якими вона буде регулярно переглядатися, оцінюватися та контролюватися. Оцінка допомагає визначити необхідні зміни в існуючій кадровій політиці.

Таким чином, кадрова політика є важливим інструментом ефективного формування та реалізації кадрового потенціалу на підприємстві. Її успішність залежить не лише від ефективного формування, а й від правильної реалізації. Саме тому особливої актуальності набуває розгляд ключових чинників, які сприяють успішному втіленню кадрової політики на підприємстві, найважливішими з яких, на нашу думку, є:

1. Кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегією підприємства. В цьому відношенні вона становить собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії. Кадрова політика підприємства повинна відповідати його місії, філософії та організаційній культурі.

2. Кадрова політика має бути гнучкою. Це значить, що вона повинна бути, з одного боку стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, а з другої – динамічною, тобто корегуватися у відповідності зі змінами тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними мають бути ті її сторони, котрі зорієнтовані на облік інтересів персоналу та мають

відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язано з певними витратами для підприємства, кадрова політика має бути економічно обгрунтованою, тобто враховувати реальні фінансові можливості.

4. Кадрова політика має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників [22, с. 186]. При цьому вона повинна знайти документальне втілення та бути зрозумілою для кожного працівника.

5. Менеджери різних рівнів управління, які безпосередньо й втілюють кадрову політику на практиці, повинні не лише залучатися до її розробки, а й до обговорення її дієвості та ефективності. Для цього потрібно забезпечити комунікаційні зв'язки та систему моніторингу кадрової політики.

6. Кадрову політику слід переглядати на регулярній основі, щоб переконатися, що вона відповідає законодавству та потребам соціально-економічного розвитку підприємства. Більшість експертів пропонують ретельний перегляд політики принаймні раз на рік.

Отже, підсумовуючи результати дослідження, механізм формування та реалізації кадрової політики можна визначити як систему адміністративних, організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів з розробки та втілення процедур кадрової роботи та напрямків управління персоналом на підприємстві.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження здійснено обгрунтування ролі кадрової політики в досягненні цілей діяльності підприємства, охарактеризовано типи кадрової політики та розглянуто основні її складові елементи.

Обгрунтовано роль механізму формування та реалізації кадрової політики на підприємстві, що представляє собою систему заходів організації кадрової роботи та план дій щодо їх реалізації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство Ліктрави (ПрАТ «Ліктрави») – це провідне підприємство України з випуску лікарських та оздоровчо-профілактичних засобів на основі екологічно чистої лікарської рослинної сировини. Основними видами діяльності підприємства є виробництво лікарських засобів та роздрібна торгівля лікарськими засобами.

Підприємство було засноване у 1928 році та з цього часу, за виключенням воєнних років, постійно нарощує обсяги своєї діяльності, розширює межі постачання своєї продукції за кордон. У 2011 році визнаний світовий лідер в галузі переробки лікарської рослинної сировини – німецька компанія «Martin Bauer Holding» – стала власником ПрАТ «Ліктрави». Це дозволило компанії вийти на світовий ринок та запровадити у виробництво нові технології [41]. Основними клієнтами являються найбільші фармацевтичні дистриб'ютори країни.

Таблиця 2.1

Показники виробництва та реалізації основних видів продукції

ПрАТ «Ліктрави» в 2020 р.

№ з/п	Продукція	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		тис. упаковок	тис.грн.	у % всієї виробленої продукції	тис. упаковок	тис.грн.	у % всієї реалізованої продукції
1	Лікарські фармпрепарати	13255,1	189111	95,8	13124,8	163421,2	93,5
2	Чай на основі рослинної сировини, БАДИ	1069,5	14695,71	7,2	934,0	11446,8	6,5

Джерело: інформація емітента цінних паперів

ПрАТ «Ліктрави здійснює заготівлю рослинної сировини в екологічно чистих районах України. При цьому високий рівень її якості підтверджують численні сертифікати, а також система багаторівневого контролю якості,

впроваджена на підприємстві. Діяльність ПрАТ «Ліктрави» залежить від сезонного фактору.

Управління підприємством здійснює Генеральний директор. Організаційна структура товариства представлена адміністративним апаратом, лабораторією, складським господарством, різальною дільницею, дільницею фасування готових лікарських засобів (рис. Б.1 дод. Б).

У ході дослідження здійснено аналіз фінансового стану та економічної ефективності діяльності компанії (табл. Б.1-Б.4 дод. Б). Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Ліктрави» є ефективною. На це вказує нарощення обсягів реалізованої продукції протягом 2018-2020 рр., темпи приросту яких у 2020 р. склали 52,42%.

Основними факторами, що зумовили зростання витрат, стало збільшення вартості сировини, та обслуговування устаткування підприємства. Позитивним фактором є нарощення позитивного фінансового результату – чистий прибуток зріс на 21,95% у 2020 р. відносно 2018 р., що в свою чергу, позитивно впливає на показники рентабельності. Загалом слід відмітити, що ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким та має ліквідний баланс.

2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу підприємства

Об'єктом і суб'єктом кадрової політики підприємства є персонал, тому в ході дослідження здійснено аналіз якісних та кількісних характеристик персоналу ПрАТ «Ліктрави» (табл. Б.5-Б.8 дод. Б).

За аналізований період структура персоналу за категоріями суттєво не змінилась (рис. 2.1). Частка управлінського персоналу ПрАТ «Ліктрави» у 2020 р. становила 8,5% (скорочення відбулось на 1 п.с.), питома вага службовців знизилась на 3,4 п.с. та складала 14,7%. Питома вага виробничого персоналу на підприємстві у 2020 р. становила: 69,4% основні робітники та 7,4% – допоміжні.

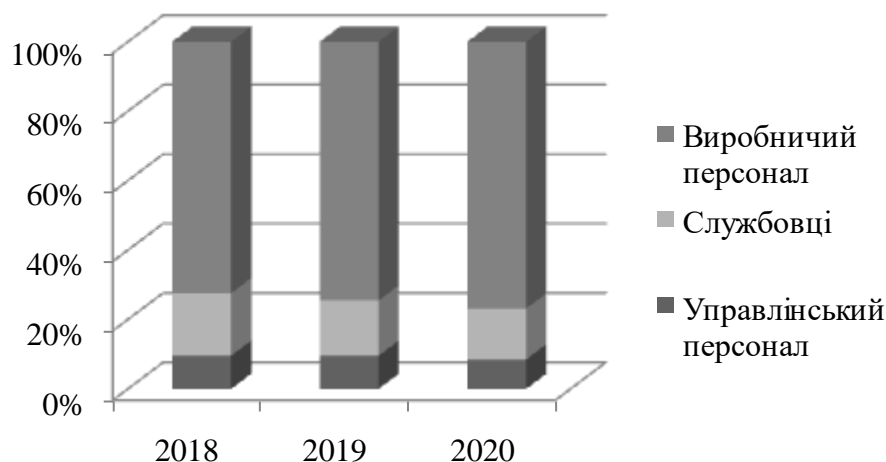


Рис. 2.1. Структура персоналу ПрАТ «Ліктрави» у 2018-2020 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства

Враховуючи спеціалізацію виробництва, на підприємстві багато працює жінок, їх частка в загальній кількості працівників становила у 2020 році 56,5%. При цьому слід відмітити зростання частки чоловіків у структурі персоналу.

Вік значною мірою визначає рівень працездатності, запас компетенцій та потреби працівників, що й обумовлює необхідність врахування вікової структури персоналу при формуванні кадрової політики. На підприємстві частка зайнятих людей активного працездатного віку від 18 до 49 років складала 76,4% в 2020 р. Ці дані свідчать про високий трудовий потенціал персоналу. У той же час й надалі спостерігається скорочення співробітників пенсійного віку.

Аналіз освітньої структури персоналу показав, що на підприємстві намітились тенденції до зменшення частки людей з середньоспеціальною освітою з 61,2% в 2018 році до 59,4% в 2020 році. Тому при введенні на підприємстві нових технологій та устаткування, необхідно підвищувати кваліфікацію працівників, проводити їх перепідготовку та навчати новим професіям. Це вигідно як підприємству, так і самому працівнику. Частка осіб з вищою освітою зросла у 2020 році порівняно з 2018 р. на 7,4%.

Загалом слід зазначити, що відповідно даних, маємо зростаючий рівень результативності управлінської діяльності. Зростає продуктивність праці та

показники ефективності використання персоналу.

Отже, згідно проведеного дослідження показників ефективності управління персоналом, визначаємо позитивну тенденцію щодо нарощення обсягів продуктивності праці, оптимізацію управлінського персоналу в складі середньооблікової чисельності персоналу та позитивний напрямок щодо зниження трудомісткості одиниці продукції в динаміці.

2.3. Аналіз кадрової політики підприємства

Кадрова політика ПрАТ «Ліктрави» охоплює різні напрямки управління персоналом та передбачає використання різних інструментів на цьому шляху. У межах даного дослідження здійснено аналіз основних складових кадрової політики підприємства. Основними складовими кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» є: професійний відбір та розстановка кадрів, професійний розвиток, оцінювання персоналу, мотивація персоналу тощо. Формування та реалізація кадрової політики в цих напрямках покладено на адміністрацію та функціональних менеджерів ПрАТ «Ліктрави» (рис. 2.2).

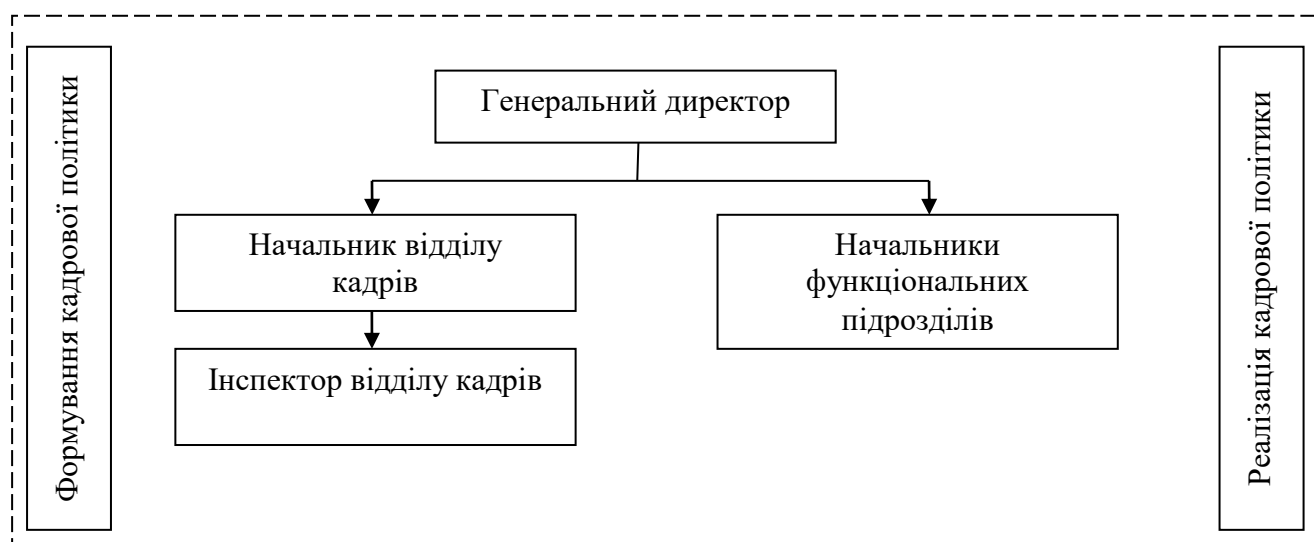


Рис. 2.2. Суб'єкти кадрової політики ПрАТ «Ліктрави»

Цілями кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» є: соціальні (задоволення

потреб працівників у самореалізації, професійному розвитку, гідній оплаті праці); економічні (забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами, досягнення економічного зростання); а також – досягнення балансу між соціальними та економічними цілями.

Формування та реалізація кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» базується на нормативно-правових актах України, колективному договорі підприємства, положеннях, інструкціях та методичних рекомендаціях.

Основу розробки та реалізації кадрової політики підприємства складає кадрове планування, що здійснюється безпосередньо начальником відділу кадрів, а також за участю начальників відділів, де виникла потреба в кадрах. Це планування здійснюється на основі аналізу даних про робочі місця, співставлення цих даних зі штатним розкладом підприємства. Недоліком кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» в цьому напрямку є відсутність плану заміщення вакантних робочих місць, а також недостатня увага формуванню кадрового резерву на підприємстві.

Кадрова політика ПрАТ «Ліктрави» є відкритою, оскільки підбір, набір персоналу здійснюється не лише з внутрішніх джерел, а й через Державну службу зайнятості, навчальні заклади, особисті рекомендації тощо. Основними методами підбору персоналу в ПрАТ «Ліктрави» є опрацювання резюме, вхідне тестування, а також проведення співбесіди.

Процес найму працівника передбачає оформлення необхідної документації: трудової книжки, особового листка з обліку кадрів, наказу про прийом на роботу, що здійснюється працівниками відділу кадрів ПрАТ «Ліктрави». А також передбачає проведення інструктажу безпосереднім начальником.

Ще однією складовою кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» є політика розвитку персоналу, що передбачає: професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також різні форми їх реалізації: на робочому місці або поза ним. Розпочинається цей процес з визначення потреби у навчанні безпосередньо лінійним керівником. Наступним етапом навчання є визначення методів і місця проведення навчання, цей процес здійснюється у співпраці

лінійного керівника з начальником відділу кадрів підприємства та інспектором відділу кадрів. Відкрита кадрова політика передбачає всебічне сприяння безперервному оновленню знань та вмінь працівників підприємства і поза його межами.

Політика оцінювання персоналу базується на використанні методу атестації, в основі якої атестаційна співбесіда – зустріч керівника підрозділу зі співробітником, який атестується. Забезпечення об'єктивності процесу оцінювання персоналу в умовах ПрАТ «Ліктрави» вимагає використання інших сучасних методів оцінювання персоналу. Оскільки результати такого оцінювання можуть слугувати основою прийняття управлінських рішень щодо мотивації, кар'єрного зростання, звільнення працівника.

Політика оплати праці та мотивації відіграє важливу роль у забезпеченні балансу між соціальними та економічними цілями діяльності підприємства. В умовах ПрАТ «Ліктрави» існує система матеріальної та нематеріальної мотивації праці. Формами та системами оплати праці в умовах ПрАТ «Ліктрави» є схема посадових окладів для адміністративного персоналу та відрядно-преміальна оплата праці для виробничого персоналу.

Аналіз кадрової політики підприємства передбачає не лише характеристику її складових, а й проведення оцінювання її ефективності, зокрема на основі показників: руху персоналу, продуктивності праці, використання робочого часу тощо.

Продуктивність праці – це важливий показник ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві. Середньорічна продуктивність праці працівників ПрАТ «Ліктрави» зросла на 53,59% у 2020 році порівняно з 2018 роком (табл. Б.9, дод. Б). Такі тенденції обумовлені оновленням технологічної бази підприємства, використанням новітньої техніки та технологій в процесі виробництва, що сприяло оптимізації виробничих потужностей ПрАТ «Ліктрави», підвищенню якості лікарської продукції.

У ході дослідження кадрової політики на підприємстві встановлено, що окремими її складовим приділяється недостатньо уваги, а це в свою чергу

негативним чином впливає на показники соціально-економічного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що у своїй діяльності ПрАТ «Ліктрави» реалізує відкриту, реактивну кадрову політику, не маючи єдиного цілісного механізму її формування та реалізації.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Ліктрави» – це провідне підприємство України з випуску лікарських та оздоровчо-профілактичних засобів на основі екологічно чистої лікарської рослинної сировини. Основними видами діяльності підприємства є виробництво лікарських засобів та роздрібна торгівля лікарськими засобами. Чистий прибуток підприємства зріс на 21,95% у 2020 р. відносно 2018 р., що в свою чергу, позитивно впливає на показники рентабельності.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПрАТ «Ліктрави» свідчить, що підприємство забезпечено персоналом у достатній кількості та якості. Основну частку працівників ПрАТ «Ліктрави» становлять співробітники середнього віку (35-49 років), переважна частина працюючих на підприємстві – це жінки (56,6%) та особи зі спеціальною освітою (59,4%)

Аналізуючи механізм формування та реалізації кадрової політики встановлено, що ці обов'язки здійснюють: генеральний директор, начальник відділу кадрів, інспектор відділу кадрів, лінійні та функціональні менеджери.

У ході дослідження проведено аналіз складових кадрової політики ПрАТ «Ліктрави»: політики кадрового планування, політики підбору та набору персоналу, політики оплати праці та мотивації, політики розвитку персоналу, політики оцінювання персоналу. Обґрунтовано тип кадрової політики ПрАТ «Ліктрави»: відкрита, реактивна.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ЛІКТРАВИ» ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики на підприємстві

Сьогодні йде інтенсивний розвиток нових якостей праці, змінюються її умови та характер. На підприємстві запроваджується нове обладнання, нові організаційні підходи до ведення господарського процесу. Виробництво потребує використання праці більше досвідчених працівників з високим рівнем освіти. Всі ці фактори зумовлюють значну перебудову, вдосконалення кадрової політики підприємства.

У ході проведеного дослідження визначено основні проблеми, що існують в системі управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»:

- недоліки в плануванні чисельності та структури персоналу, а також недостатня увага приділена стратегічному плануванню;
- низький рівень професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- відсутність комп'ютеризації та необхідного програмного забезпечення відділу кадрів, що ускладнює роботу;
- недостатній рівень фінансування заходів кадрової політики.

Для подолання наявних у ПрАТ «Ліктрави» проблем у сфері управління персоналом необхідною є робота керівництва підприємства, відділу кадрів у таких напрямках:

- розроблення кадрової політики, а не лише здійснення поточного планування розрізнених, несистематичних заходів у сфері управління персоналом;
- впровадження цифрових та комп'ютерних технологій як у сфері управління персоналом, так і в управлінні підприємством;

- підвищення рівня організаційної культури та покращення соціально-психологічного клімату в колективах;
- здійснення акценту на навчанні персоналу та необхідності періодичного, систематичного підвищення рівня знань і вмінь працівників;
- використання сучасних методик оцінювання персоналу, а не лише атестації.

І робота у вищезазначених напрямках потребує розробки відповідних політик як складових кадрової політики підприємства.

Удосконалення кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» сприятиме:

- 1) своєчасному забезпеченню підприємства персоналом певної якості та чисельності відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- 2) запровадженню ефективних заходів з професійного відбору кадрів і їх розстановки;
- 3) удосконаленню методів оцінювання персоналу та професійного розвитку співробітників;
- 4) забезпечення постійної актуалізації знань та вмінь працівників, високого рівня їх компетентності, особистісного розвитку;
- 5) підвищенню якості трудового життя персоналу та кращому задоволенню його потреб;
- 6) ефективному використанню трудового потенціалу підприємства;
- 7) вивільнення робочого часу з виконання рутинних операцій та спрямування зусиль на вирішення стратегічних цілей управління персоналом;
- 8) підвищення бренду роботодавця.

Таким чином, кадрова політика підприємства як складова стратегії повинна бути спрямована на формування такої системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави», в основі функціонування якої повинно бути досягнення соціальних цілей на рівні з економічними. При формуванні та удосконалення складових кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» менеджмент компанії повинен враховувати сучасні тенденції тотальної інформатизації, поширення сучасних персонал-технологій та віддаленої праці у зв'язку з епідемією коронавірусу.

3.2. Організаційно-економічний механізм удосконалення кадрової політики на підприємстві

Удосконалення кадрової політики на підприємстві як складової стратегії управління персоналом доцільно здійснювати на основі розробленого організаційно-економічного механізму та алгоритму (рис. 3.1).

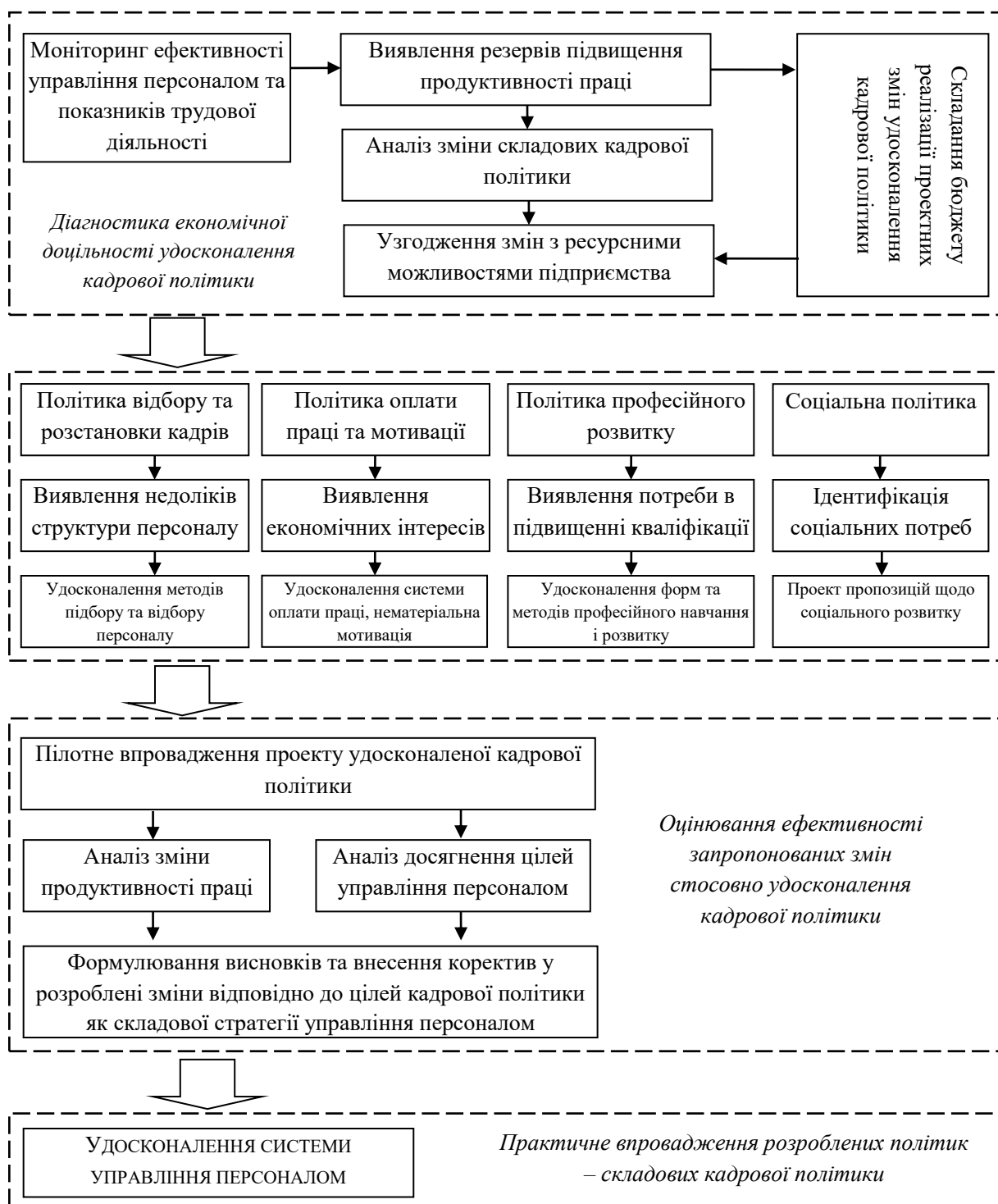


Рис. 3.1. Пропонований механізм удосконалення кадрової політики

Забезпечення ефективності внаслідок вдосконалення кадрової політики має гарантуватися наявністю дуалістичної природи цього процесу:

– з одного боку, впровадження організаційно-економічного механізму удосконалення кадрової політики на підприємстві передбачає реалізацію заходів системного характеру, що охоплюють усі рівні управління та всі організаційні структури ПрАТ «Ліктрави» і спрямовані на досягнення економічних цілей;

– з іншої сторони, ефективна реалізація кадрової політики та організаційно-економічний механізм її удосконалення передбачають досягнення соціальних цілей, оскільки персонал ПрАТ «Ліктрави» є одночасно і суб'єктом, і об'єктом управління персоналом.

Економічна складова механізму удосконалення кадрової політики в умовах ПрАТ «Ліктрави» передбачає здійснення моніторингу існуючої кадрової політики та ефективності її реалізації, а також узгодження необхідних змін її складових з ресурсними можливостями підприємства. Усі ці заходи знаходять своє концентроване вираження у складанні бюджету реалізації проектних змін удосконалення кадрової політики.

На рис 3.1 представлений блок складових кадрової політики ПрАТ «Ліктрави», у функціонуванні яких були виявлені недоліки у ході дослідження (політика відбору та розстановки кадрів, політика оплати праці та мотивації, політика професійного розвитку, соціальна політика), а також визначені організаційні заходи щодо їх удосконалення (виявлення недоліків структури персоналу, економічних інтересів, потреби в підвищенні кваліфікації, ідентифікація соціальних потреб).

Забезпечити ефективність заходів удосконалення кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» можна на основі пілотного впровадження необхідних змін та оцінювання їх ефективності за показниками: динаміки продуктивності праці та ефективності досягнення цілей управління персоналом.

Визначено, що для того, щоб процес удосконалення кадрової політики як складової стратегії управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» був ефективним необхідним є втілення наступних організаційних заходів: 1) формування

інформаційної бази щодо об'єкту управління; 2) створення системи моніторингу показників ефективності управління персоналом; 3) створення системи контролю за досягненням цілей управління персоналом та наслідками реалізації кадрової політики.

Встановлено, що важливим показником ефективності кадрової політики підприємства є продуктивність праці та її динаміка. Продуктивність праці безпосередньо залежить від обсягів виробництва продукції, тому проведемо факторний аналіз саме за цим показником (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вихідні дані до факторного аналізу продуктивності праці
ПрАТ «Ліктрави»**

№ з/п	Показники	2018 р.	2020 р.
1.	Обсяг виробництва, тис. грн.	131126	199858
2.	Чисельність персоналу, осіб	261	259
3.	Фондоозброєність праці, тис.грн./чол.	262,00	326,26
4.	Фондовіддача	1,92	2,37

Джерело: складено за даними підприємства

Взаємозв'язок зазначених факторів у моделі, що відображає залежність обсягів виробництва продукції від них та дозволяє охарактеризувати вплив на продуктивність праці, можна зобразити наступними рівняннями (3.1-3.3):

$$\Delta Q^{Q_{перс}} = (Q_{перс}^{2020} - Q_{перс}^{2018}) \times \Phi O^{2018} \times \Phi B^{2018}, \quad (3.1)$$

$$\Delta Q^{\Phi O} = Q_{перс}^{2020} \times (\Phi O^{2020} - \Phi O^{2018}) \times \Phi B^{2018}, \quad (3.2)$$

$$\Delta Q^{\Phi B} = Q_{перс}^{2020} \times \Phi O^{2020} \times (\Phi B^{2020} - \Phi B^{2018}). \quad (3.3)$$

де $Q_{перс}$ – чисельність персоналу (осіб); ΦO – фондоозброєність праці (тис. грн./чол.); ΦB – фондівіддача.

У ході дослідження проведено відповідні розрахунки зміни обсягів виробництва продукції, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, за рахунок зміни таких факторів:

1. Чисельності працівників:

$$\Delta Q^{Q_{перс}} = (259 - 261) \times 262,00 \times 1,92 = -1006,08 \text{ тис. грн.}$$

2. Фондоозброєності праці:

$$\Delta Q^{\phi O} = 159 \times (326,26 - 262,00) \times 1,92 = 19617,29 \text{ тис. грн.};$$

3. Фондовіддачі:

$$\Delta Q^{\phi B} = 159 \times 326,26 \times (2,37 - 1,92) = 23343,90 \text{ тис. грн.}$$

Доведено, що найбільш вагомий вплив на зміни обсягів виробництва продукції та, відповідно, і на продуктивність праці, чинило зростання фондівіддачі, що відображає ефективність використання засобів праці в умовах ПрАТ «Ліктрави».

Варто відмітити, що скорочення чисельності персоналу на 2 особи могло бути причиною скорочення обсягів виробництва на 1006,08 тис. грн. А от зростання фондоозброєності праці, тобто забезпеченості персоналу необхідними засобами праці, навпаки позитивно впливає на збільшення обсягів виробництва.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження узагальнено основні проблеми, що існують в системі управління персоналом та можуть бути вирішені за рахунок поліпшення окремих складових кадрової політики ПрАТ «Ліктрави».

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, так і механізм розробки та впровадження цієї політики у життя.

За результатами дослідження запропоновано структуру організаційно-економічного механізму удосконалення розробки кадрової політики на підприємстві та проведено факторний аналіз чинників впливу на важливий показник ефективності її реалізації – продуктивність праці.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування та реалізації кадрової політики як складової стратегії управління персоналом на підприємстві дійшли таких висновків:

1. Обґрунтовано, що у розумінні змісту кадрової політики на підприємстві важливими є розкриття двох взаємозв'язків: 1) кадрова стратегія – кадрова політика; 2) кадрова політика – процедури управління персоналом. Тобто кадрова політика повинна впливати з кадрової стратегії та доповнюватися процедурами управління персоналом.

2. У ході дослідження під кадровою політикою пропонується розуміти своєрідний курс дій щодо персоналу підприємства, його формування та використання, що дозволяє: 1) роботодавцям закріпити цілі, принципи, методи та офіційні процедури управління персоналом; 2) працівникам чітко розуміти свої права та обов'язки, а також напрямки їх реалізації.

3. Доведено, що зміст кадрової політики підприємства розкривається через набір основних її складових: політики набору та кадрів; політики оплати праці; політики професійного розвитку; політики мотивації праці; політики оцінювання персоналу; соціальної політики. Однак набір цих складових та їх зміст є індивідуальним для кожної організації та залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників її функціонування.

4. У ході дослідження розглянуто механізм формування та реалізації кадрової політики, під яким запропоновано розуміти систему адміністративних, організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів з розробки та втілення процедур кадрової роботи та напрямків управління персоналом на підприємстві.

5. Дослідження проводилося на прикладі ПрАТ «Ліктрави» – провідного підприємства України з випуску лікарських та оздоровчо-профілактичних засобів на основі лікарської рослинної сировини. Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Ліктрави» є ефективною. На це вказує нарощення обсягів реалізованої

продукції протягом 2018-2020 рр., темпи приросту яких у 2020 р. склали 52,42%, а також запас фінансової стійкості та ліквідний баланс.

6. Основну частку працівників становлять співробітники середнього віку (35-49 років), переважна частина працюючих на підприємстві – це жінки (56,6%) та особи зі спеціальною освітою (59,4%)

7. Встановлено, що відповідальність за формування та реалізацію кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» покладено на: генерального директора, начальника відділу кадрів, інспектора відділу кадрів, лінійних та функціональних менеджерів.

8. У ході дослідження проведено аналіз складових кадрової політики ПрАТ «Ліктрави»: політики кадрового планування, політики підбору та набору персоналу, політики оплати праці та мотивації, політики розвитку персоналу, політики оцінювання персоналу. Обґрунтовано тип кадрової політики ПрАТ «Ліктрави»: відкрита, реактивна.

9. За результатами проведеного дослідження було узагальнено основні проблемні питання, що постають перед системою управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» та окреслено напрями удосконалення кадрової політики як складової стратегії управління персоналом підприємства.

10. У роботі запропоновано організаційно-економічний механізм удосконалення кадрової політики на підприємстві, що складається з чотирьох послідовних блоків: 1) діагностики економічної доцільності удосконалення кадрової політики; 2) визначення складових кадрової політики, що потребують удосконалення; 3) оцінювання ефективності запропонованих змін стосовно удосконалення кадрової політики; 4) практичного впровадження розроблених політик – складових кадрової політики.

11. Доведено, що важливим резервом удосконалення кадрової політики ПрАТ «Ліктрави» може стати підвищення продуктивності праці. Тому в роботі проведено факторний аналіз, який засвідчив, що зменшення чисельності персоналу на 2 особи могло бути причиною скорочення обсягів виробництва на 1006,08 тис. грн. А от зростання фондоозброєності праці навпаки позитивно впливає на збільшення обсягів виробництва.

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 (дата звернення: 28.11.2021).
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: 22.11.2021).
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. (дата звернення: 22.11.2021).
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 (дата звернення: 22.11.2021).
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. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. №5(50). С. 155-159.
9. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. №5(50). С. 155-159.

торгівлі. 2014. № 1(63). С. 148-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_1_24 (дата звернення: 22.11.2021).

10. Грیشнова 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. (дата звернення: 22.11.2021).

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. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Социальная экономика*. 2017. № 2. С. 88-92.

13. 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: 22.11.2021).

14. 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 (дата звернення: 25.11.2021).

15. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. друге перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

16. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52-56. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/12-15.pdf> (дата звернення: 25.11.2021).

17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 508 с.

18. 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 (дата звернення: 22.11.2021).

19. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор, 2005. 308 с.

21. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

22. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування кадрової політики підприємства. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі*: збірн. матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26–28 травня 2015 р.). С. 185–186. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40311/1/185-186.pdf> (дата звернення: 3.12.2021).

23. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С 440-443. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (дата звернення: 3.12.2021).

24. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

25. Овчарук О. М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 61. 2021. С. 61-65. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/12.pdf (дата звернення: 15.11.2021).

26. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.

27. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. Пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

28. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посібн. К.: Професіонал, 2005. – 336 с.

29. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Питер, 2000. – 416 с.

30. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
31. 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.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48219> (дата звернення: 22.11.2021).
32. 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 (дата звернення: 22.11.2021).
33. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. 336 с.
34. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125-127.
35. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов. / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 495 с.
36. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / Під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
37. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.
38. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 156 с.
39. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 195-151.
40. Щьокіна Є. Ю. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. Випуск 43. 2020. С. 343-346. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/64.pdf (дата звернення: 25.11.2021).
41. Офіційний портал ПрАТ «Ліктрави». URL: <https://liktravy.ua>.

ДОДАТКИ