

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Острицька Людмила Ваграмівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення системи управління персоналом 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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Зелінська Антоніна Михайлівна  
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2022

## АНОТАЦІЯ

Острицька Л.В. Удосконалення системи управління персоналом ПАТ «Житомирський маслозавод». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти системи управління персоналом. Обґрунтована необхідність запровадження проекту розробки профілів посад та суворо дотримуватися їх при наборі персоналу. Це дозволить здійснювати набір відповідних співробітників, які зможуть закріпитися на підприємстві та необхідність постійного пошуку кандидатів відпаде.

Ключові слова: управління, персонал, продуктивність праці, витрати на оплату праці, профіль посади.

## ANNOTATION

L.V. Ostricka. Improving of the personnel management system of PJSC Zhytomyr Butter Plant. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the “Master” the specialty 073 «Management» –Polish National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2022.

Qualified work have completed the theoretical, methodical and practical aspects of the personnel management system. The necessity of arranging for the project of expanding the profiles of the settlements and strictly adhere to them when recruiting personnel. This will make it possible to recruit suitable employees who will be able to establish themselves at the enterprise, and the need for a constant search for candidates will disappear.

Key words: management, personnel, productivity of work, spending on payment for work, plant profile.

Key words: management, agricultural enterprise, production strategy, biofuel.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Персонал як об'єкт управління	7
1.2. Економічний зміст та структура системи управління персоналом	9
Висновки до розділу 1	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	12
2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу та його рух	15
2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом	16
Висновки до розділу 2	18
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	19
3.1. Шляхи удосконалення системи управління персоналом	19
3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів	21
Висновки до розділу 3	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	27
ДОДАТКИ	31

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективна діяльність організації передбачає наявність трьох необхідних видів ресурсів: матеріальних, фінансових, людських. На наявність матеріальних та фінансових ресурсів основний вплив мають людські ресурси. Лише тільки наявність всіх видів ресурсів не визначає ефективної діяльності підприємства. Тільки при їх взаємодії під керуванням людини можна говорити про ефективну діяльність.

Задоволення потреби підприємства у персоналі, раціональне розміщення та ефективне використання кадрів – основні цілі управління персоналом організації. Актуальність управління персоналом обумовлена тим, що процеси трансформації, до яких включено організацію, неможливі без зміни вимог до співробітників і насамперед до самого персоналу управління. Ці зміни мають стосуватися: інноваційних здібностей, здібностей до вирішення конфліктів, умінь створювати згуртовану команду та організовувати групову роботу.

Сама дійсність вказує на необхідність збільшення уваги до головного ресурсу суб'єкта господарювання – персоналу, оскільки, за оцінками економістів, 60–70% успіху у розвитку організації забезпечує персонал, працівники організації, лише 1/3 проблем вирішується за допомогою техніки та нових технологій.

**Аналіз останніх досліджень.** Пошуком шляхів використання ефективних методів управління персоналом займалось багато вчених, серед яких: Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, О. В. Бербенець, В. І. Борщ, В. В. Белякова, А. В. Василик, Є. І. Ковтун, А. М. Колот та багато ін. Незважаючи на тривалий час та значні обсяги досліджень, вивчення даної теми повинно продовжуватись і поглиблюватись. Це обумовлює проведення подальших досліджень для визначення заходів з удосконалення системи управління підприємством.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів удосконалення системи управління персоналом в ПАТ Житомирський маслозавод, визначення економічної

ефективності їх реалізації. Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність персоналу як об'єкта управління;
- дослідити економічний зміст та структуру системи управління персоналом;
- скласти організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати кількісно-якісну характеристику персоналу та проаналізувати його рух;
- здійснити аналіз ефективності системи управління персоналом;
- визначити шляхи удосконалення системи управління персоналом;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом на підприємстві харчової промисловості.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо механізму удосконалення системи управління персоналом. Дослідження здійснювалося на матеріалах ПАТ «Житомирський маслозавод».*

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теорії та практики виробництва та використання біопалива в сільськогосподарському підприємстві. Кваліфікаційна робота базується на *діалектичному методі пізнання* з використанням *системного підходу* до вивчення теоретичних і практичних положень щодо управління персоналом підприємства.

*Абстрактно-логічний метод* був використаний для теоретичного узагальнення та визначення сутності досліджуваних понять, формування висновків і пропозицій. Дослідження сучасного рівня системи управління персоналом проводилось, використовуючи *статистико-економічний метод*, зокрема прийомів *порівняння, графічного* та ін.

*Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі *Internet*.*

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності підприємств, при прогнозуванні та розробці системи з управління персоналом, а також при вивченні економічних дисциплін студентами вищих навчальних закладів.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях на:

- VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Перспективи розвитку України у контексті військових реалій»
- Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів, студентів «МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА: тренди та подолання викликів»
- VIII Міжнародній науково-практичній конференції «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СЦІЦАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ»

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Персонал як об'єкт управління

Управління персоналом, як і інші види управління, передбачає вплив суб'єкта на об'єкт чи його взаємодію. Особливості та характер об'єкта визначають у вирішальній мірі специфіку управління тим чи іншим процесом і показують те, що взагалі відрізняє в рамках управління один науковий чи практичний напрямок від іншого: управління персоналом від управління фінансами, управління інвестиціями, управління товарними потоками та ін. [32, с. 68] А зміст, структура, механізми та закономірності функціонування та розвитку об'єкта зумовлюють використання різних методологічних основ, застосування різних методів впливу суб'єкта на об'єкт. Тому важливе зупинитися на деяких питаннях про об'єкт щодо молодого для нашої вітчизняної дійсності напряму науки та практики – управління персоналом. У літературі цим питанням приділяється мало уваги, хоча саме те чи інше розуміння об'єкта у різних концепціях відрізняє філософію, зміст та специфіку конкретного методу управління персоналом.

Об'єктом управління прийнято називати те, на що спрямований управлінський вплив. У найзагальнішому вигляді об'єктом управління персоналом можна назвати персонал.

Отже, використання поняття «персонал» обумовлює наявність в об'єкта управління як економічних пріоритетів і соціально-демографічних характеристик, що переважало за умов «роботи з кадрами», а й соціальних, психологічних. Це ще більшою мірою наголошує на комплексності проблем управління персоналом. Персонал організації та її зміни можна оцінити за допомогою певних кількісних, якісних, структурних характеристик та показників ефективності.

Поняття «персонал» у практиці часто використовується у поєднанні з поняттям «менеджмент», яке у вітчизняній літературі перекладається з англійської мови як «управління» [36, с. 28]. У період введення поняття «персонал» у теорію і практику управління особливий інтерес приділяється проблемам соціальних взаємовідносин, психологічним аспектам управління та ін. Отже, виникнення поняття «управління людськими ресурсами» насамперед пов'язані з визнанням персоналу як носія здібностей до праці, як найважливіша підсистема системи ресурсів, здатна в силу своєї активності та динамічності зумовлювати розвиток усієї організації.

В літературі наводиться велика кількість варіацій щодо визначення поняття «персонал». В табл. 1.1 подано визначення категорії персонал, надані різними авторами.

*Таблиця 1.1*

### **Визначення категорії «персонал»**

Автор, джерело	Визначення
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [1, с. 21]	Робоча сила, включена у певну виробничо-господарську структуру, що у процесі праці виконує запропоновані функції
Виноградський М. Д. [9, с. 44]	Зайняті в організації працівники, які мають знання, вміння та навички, необхідні для виконання покладених на них функцій відповідно до цілей організації
Стрехова С. В. [32, с. 67]	Колектив працівників з певною структурою, що відповідає науково-технічному рівню виробництва, умовам забезпечення виробництва робочою силою та встановленим нормативно-правовим вимогам
Третяк О. П. [34, с. 43]	Сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві і входить в його списковий склад
Хміль Ф. І. [37, с. 52]	Сукупність фізичних осіб, які з організацією, як юридичною особою, у відносинах, регульованих договором найму

Джерело: [складено автором]

Персонал організації залежно від участі у основній діяльності діляться на промислово-виробничий і непромисловий. Непромисловий персонал – працівники, зайняті об'єктах соціальної інфраструктури, що є балансі організації. Промислово-виробничий персонал – це персонал, зайнятий основний діяльності, зайнятий переважно виробництві. До нього належать усі працівники основних, допоміжних, підсобних та обслуговуючих цехів;



науково-дослідних, конструкторських, технологічних організацій та лабораторій, що знаходяться на балансі організації; заводоуправління з усіма відділами та службами, а також служб, зайнятих капітальним та поточним ремонтом обладнання та транспортних засобів організації [27, с. 27].

Таким чином, персонал характеризується такими основними параметрами, як здібності до праці, реалізація цих здібностей у межах підприємства, зокрема у трудовому процесі, відповідність здібностей функцій робочого місця, цілям і завданням персоналу.

## **1.2. Економічний зміст та структура системи управління персоналом**

Процес управління персоналом традиційно включає певний набір основних напрямів діяльності, до яких відноситься [35]:

- 1) Планування персоналу, здійснюване з урахуванням потреб організації та зовнішніх умов.
- 2) Пошук та відбір персоналу.
- 3) Адаптація нових працівників.
- 4) Аналіз роботи та нормування праці.
- 5) Система стимулювання праці: широкий набір засобів впливу на мотивацію працівників, від матеріальних стимулів до розширень повноважень та збагачення змісту праці з метою покращення ставлення персоналу до виконуваної роботи та організації, та підвищення зацікавленості у досягненні високих результатів.
- 6) Навчання та розвиток, яке покликане збільшити потенціал працівників, їх внесок у досягнення цілей організації.
- 7) Оцінка виконання, порівняння результатів роботи з наявними стандартами або з цілями, встановленими для конкретних посадових позицій.
- 8) Внутрішньо організаційні переміщення працівників, підвищення та зниження посади, переклади, що відбивають цінність працівника в організацію.

9) Формування та підтримання організаційної культури, традицій, порядків, норм, правил, стандартів поведінки та цінностей, що забезпечують ефективне функціонування організації.

Досліджуючи структуру системи управління персоналом, встановлено, що вона складається із певних підсистем (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Характеристика підсистем системи управління персоналом

Підсистема	Зміст
1. Загальне і лінійне керівництво	Управління організацією в цілому, а також окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції підсистеми виконуються: керівником підприємства, його заступниками, керівниками функціональних і виробничих підрозділів, їхніми заступниками, майстрами, бригадирами.
2. Планування і маркетингу персоналу	Розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрів
3. Управління й обліку персоналу	Організація співбесіди, оцінка, добір і прийом персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, професійна орієнтація раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодне забезпечення системи управління персоналом.
4. Управління трудовими відносинами	Аналіз та регулювання групових і особистісних взаємин, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм взаємин
5. Забезпечення умов праці	Дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці й навколишнього середовища
6. Управління розвитком персоналу	Навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, введення в посаду й адаптацію нових працівників, оцінка кадрів, організація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом
7. Управління мотивацією	Управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутках і капіталі, форм морального заохочення
8. Управління соціальним розвитком	Розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, управління соціальними конфліктами і стресами, організація соціального страхування
9. Правового забезпечення	Вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядничьких документів по керуванню персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності
10. Інформаційне забезпечення	Ведення обліку і статистики персоналу: інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією,

Джерело: складено автором за [40]

В залежності від розмірів організацій склад підрозділів буде мінятися: в невеликих організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а у великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ [22, с. 50].

Таким чином, система управління персоналом представляє собою комплекс заходів і методів, які керівництво використовує на вирішення кадрових питань (найм, переміщення, навчання, звільнення співробітників) і підвищення ефективності кадрів (мотивація, заохочення).

## **Висновки до розділу 1**

Персонал є головною ланкою системи керування. Структура персоналу включає в себе класифікацію за професіями, віком, стажу. Персонал класифікується на виробничий та управлінський, кожен з яких має свої функції.

Керувати персоналом означає планувати, організовувати, здійснювати мотивацію та контроль за формуванням, розподілом, перерозподілом та використанням кадрів організації. Управління персоналом базується на таких принципах: людина – основа корпоративної культури, менеджмент для всіх, ефективність, взаємовідносини та якість – критерії успіху організації, навчання – ключ до розвитку та змін. Основними функціями управління персоналом організації є: управління чисельністю, продуктивністю та стимулюванням праці.

Система роботи з персоналом – сукупність принципів та методів управління кадрами робітників та службовців в організації. Для того, щоб політика організації в галузі персоналу була ефективною, а працівники повністю підходили фірмі за своїми професійними, діловими та особистісними якостями вимогам організації, необхідний комплексний підхід.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПАТ «Житомирський маслозавод» був заснований в 1981 році. Варто відзначити, що молочна галузь, в якій працює підприємство, характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства – сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока. На сьогоднішній день підприємство є найбільшим виробником морозива в Україні. Окрім морозива також виробляє пакетне молоко, молочні продукти та заморожені напівфабрикати. Технологія виробництва на підприємстві повністю автоматизована, це дозволяє виробляти високоякісну продукцію. Вся продукція, яка виробляється на підприємстві відповідає всім міжнародним стандартам.

ПАТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на таких видах діяльності:

- переробка молока і вироблення сиру (основний);
- вироблення морозива;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями і харчовими оліями та жирами;
- інші види переробки і консервування фруктів і овочів.

В основу збуту продукцію покладені дистриб'юторські договори. Основними покупцями продукції, доля яких складає не менше 5% у загальному об'ємі продажів, є ТОВ «Айс Тім» (9%), ТОВ ТФ «Рудь» (9%), ТОВ АТБ Маркет (8%) та ФОП Дячун В.Г. (7%). Предметом договорів з цими покупцями є молочна продукція та заморожені овочі. Основними ризиками в діяльності Товариства є вагома залежність від кредитів банків, зменшення сировинної

бази, неоднозначна якість сировини, досить висока собівартість продукції. Для захисту своєї діяльності та нарощення виробничої потужності та ринків збуту, менеджмент.

Організаційну структуру ПАТ «Житомирський маслозавод» представлено на рис. А.1 Додатку А. На ПАТ «Житомирський маслозавод» застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри, тощо). Управління поточною діяльністю виконує генеральний директор. Він координує діяльність всього підприємства. В організаційній структурі підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод» виділяються підрозділи, що виконують певне коло функцій. Кожен підрозділ, виділений в організаційному плані, має в деякій мірі адміністративно-господарську самостійність, тобто має право приймати і забезпечувати виконання відповідних управлінських рішень в межах своєї компетенції, визначеної для кожного підрозділу генеральним директором.

Отже, така організаційна структура управління на підприємстві дає змогу забезпечити розподіл праці, при якому лінійні ланки управління приймають управлінські рішення та контролюють їх, а функціональні – консультують, інформують, організовують та планують, тобто виконують функції консультаційного апарату лінійних керівників.

Проведено аналіз основних економічних показників господарської діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод», що представлено в табл. Г.1 в Додатку Г. Аналіз виконано за даними Додатку Б, Додатку В.

За даними табл. Г.1 Додатку Г можна побачити, що чиста виручка зростає за аналізований період на 226767 тис. грн або на 10,23%, чому сприяло розширення ринків збуту та збільшення ціни реалізації. Відповідно до росту чистої виручки зростає собівартість реалізованої продукції – на 318835 тис. грн. Слід звернути увагу, що собівартість зростає більш прискореними темпами, ніж виручка. Така тенденція сприяє зменшенню валового прибутку, який за підсумками 2021 року зменшився на 92068 тис. грн або на 14,5%.

Чистий прибуток скоротився на 75031 тис. грн або на 55,84% порівняно до показника 2019 року. Це обумовлено зростання операційних та інших витрат підприємства, подорожчання сировини.

Дещо знизилась чисельність середньооблікової чисельності працівників підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод»: порівняно до 2019 року їх чисельність скоротилась на 39 осіб за рахунок автоматизації виробничих процесів.

Проаналізовано показники майна підприємства. Основні засоби зросли на 62511 тис. грн або на 7,06%. Вартість оборотних активів зросла на 376377 тис. грн або на 75,77% порівняно до 2019 року, що обумовлено зростанням дебіторської заборгованості, запасів та грошових коштів. Така тенденція свідчить про розширення діяльності підприємства.

Власний капітал досліджуваного підприємства зріс на 184928 тис. грн або на 16,81% за аналізований період, чому сприяло зростання нерозподіленого прибутку. Частка власного капіталу у загальних фінансових ресурсах перевищує рекомендований бар'єр у 50% та складає 79,54%, 80,16% і 7053% відповідно до аналізованого періоду. Це свідчить про стабільне фінансове положення та фінансову автономність від кредиторів на інвесторів.

Негативним є зниження фондівіддачі (з 2,01 до 1,9) та зростання фондомісткості (з 0,5 до 0,53), що є свідченням зниження ефективності управління основними засобами.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився до 2,8, що є негативним явищем, адже кошти, вкладені в обігові кошти обертаються повільніше і повільніше створюють прибуток підприємству.

Рентабельність господарської діяльності знизилась з 45,92% до 29,80% . Цьому сприяло зменшення валового прибутку, обумовлене перевищенням темпів росту собівартості реалізованої продукції над темпами росту виручки.

Отже, у 2021 році зменшується валовий прибуток на одиницю витрат, що формують собівартість реалізованої продукції. Це свідчить про зниження ефективності виробничої діяльності підприємства та політики ціноутворення.

Таким чином, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство ПАТ «Житомирський маслозавод» є прибутковим, яке за останні три роки продемонструвало негативні зміни основних економічних показників, адже більшість з них зменшувалась, що є свідченням не досить ефективного управління підприємством за сучасних умов господарювання.

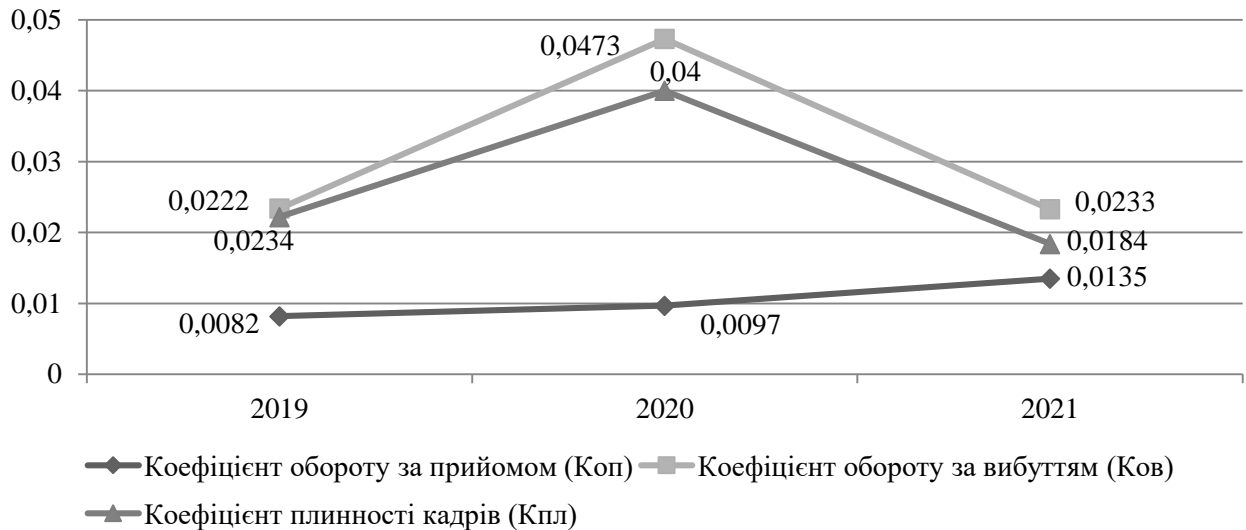
## **2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу та його рух**

Проведено аналіз кількісно-якісного складу та структури персоналу підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод» за наступними критеріями: категорія персоналу (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), статеві-віковий, освітній рівень. Дані зведено в табл. Г.2 Додатку Г.

У складі персоналу переважають робітники із часткою понад 88%. Частка чоловіків в колективі заводу складає понад 85%. Переважають працівники, віком від 41 до 50 років із часткою понад 55%. Персонал із вищою освітою складає понад 85% від загальної чисельності. Сформований склад та структура відповідають організаційній структурі заводу, його меті та завдання діяльності.

В табл. Г.3 Додатку Г представлено показники руху персоналу. Середньоспиритова кількість працівників знижувалась щорічно і це вплинуло коефіцієнт плинності у звітному періоді. За аналізований період зменшується число звільнених працівників: якщо у 2020 році з неповажних причин звільнено 33 особи, то у 2021 р. – 15 осіб. Це є свідченням зменшення порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт обороту за вибуттям значно перевищує коефіцієнт обороту за прийомом. Отже, питома вага працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу є більшою, ніж було прийнято працівників на підприємстві. Це є свідченням скорочення чисельності на підприємстві. Основні причини тому – проведення автоматизації виробничих процесів. Коефіцієнти руху персоналу представлено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Показники руху працівників ПАТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр., у %**

Джерело: [розраховано автором]

Таким чином, склад та структура персоналу відповідає специфіці та галузевій приналежності підприємства; склад та структура персоналу сформовані у відповідно до організаційної структури управління. За останні роки коефіцієнт за вибуттям та плинності персоналу не мали сталої тенденції: вони зростали у 2020 р. та зменшились у 2021 р., що викликано скорочення персоналу в окремих підрозділах. Основне скорочення відбулось серед промислових робітників.

### 2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом

Кадрова політика ПАТ «Житомирський маслозавод» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетними завданнями системи управління персоналом підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод» є:

- залучення кваліфікованої молоді;
- забезпечення наступності фахівців;

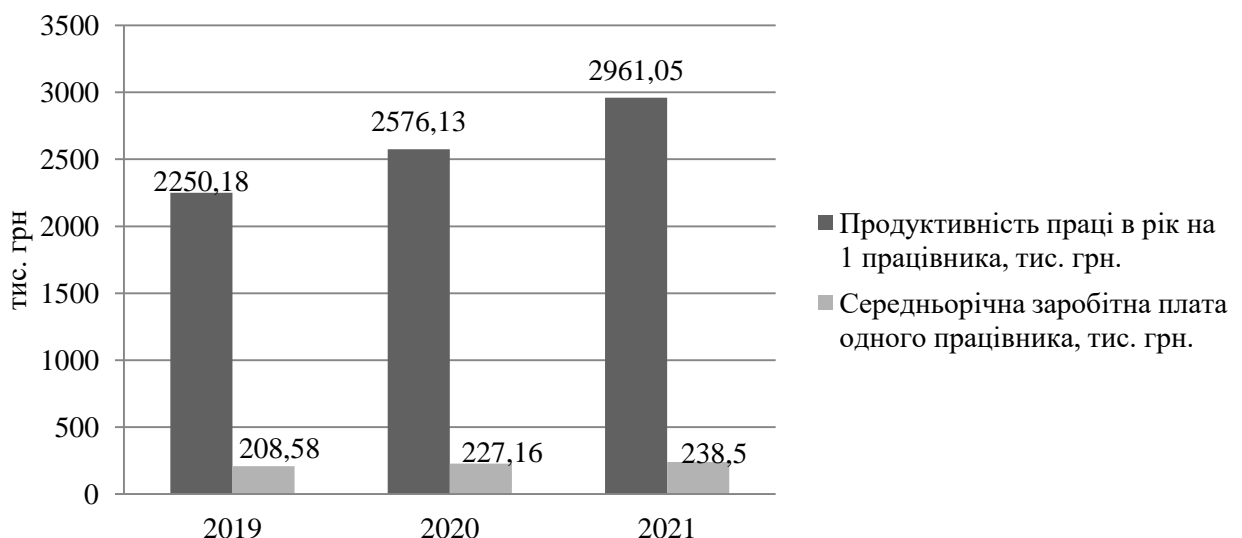


- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення дієвого резерву керівників і фахівців;
- вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію.

Один з ключових напрямків кадрової політики заводу – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Для аналізу ефективності системи управління персоналом проаналізовано показники щодо використання персоналу (табл. Г.4 Додаток Г).

Для розрахунку показників використано звітні дані: чисельність, витрати на оплату праці підприємства, чистий дохід. Розраховано показники продуктивності праці та зміни заробітної плати на 1 працівника. Управління продуктивністю є складовою частиною промислового виробництва. Продуктивність праці у 2021 р. порівняно до 2019 р. значно зросла – на 410,88 тис. грн на 1 працівника. Показники чисельності персоналу та продуктивності праці на 1 працівника представлено на рис. 2.2.



**Рис. 2.3. Показники продуктивності працівників ПАТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр., у %**

Джерело: [розраховано автором]

Дані рис. 2.9 показують, що при зменшенні чисельності персоналу у 2021 році зростає продуктивність праці з 2250,18 тис. грн/чол. до 2961,05 тис. грн/чол.

Витрати на оплату праці у 2021 році зросли на 15513 тис. грн або на 8,56% порівняно до 2019 року. Якщо порівняти темп змін продуктивності праці з темпом змін витрат на оплату праці за трьорічний період, то можна дійти висновку, що протягом цих років персонал використовується досить ефективно, адже приріст продуктивності праці складає 16,11%, а середньорічна заробітна плата на 1 працівника зросла на 14,35%.

Середньорічна заробітна плата на 1 працівника у 2021 році зросла на 29,93 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника зросла на 2,49 тис. грн порівняно до 2019 року. Отже, винагорода працівникам у вигляді основної заробітної плати зростає менш повільними темпами, ніж продуктивність праці.

## **Висновки до розділу 2**

ПАТ «Житомирський маслозавод» є сучасним підприємством 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. Встановлено зниження основних показників у 2021 р. порівняно до 2019 року.

Аналіз системи управління персоналом показав, що основну чисельність працівників формують особи середнього віку, переважна частка працюючих на підприємстві – це чоловіки та особи з вищою освітою. Визначено тенденцію зростання продуктивності праці на 1 працівника. також зростає заробітна плата на одного працівника. Проте темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання заробітної, що є свідченням ефективного управління персоналом.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### 3.1. Шляхи удосконалення системи управління персоналом

Однією з важливих та актуальних тем сучасної економіки є управління персоналом. У зв'язку з переходом до ринкової економіки, відбулися важливі зміни у системі управління підприємствами. Сучасний етап розвитку пов'язаний з новим поглядом на трудові ресурси як із ключових ресурсів. Цей новий погляд – свідчення реального зростання людського чинника, коли є пряма залежність результатів виробництва від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та окремого працівника зокрема, що зумовлює актуальність обраного питання.

Оскільки набір персоналу здійснюється в стислі терміни аби не припинявся виробничих процес в певному цеху, вакансії можуть закриватись кандидатами, які не відповідають за багатьма параметрами початковим вимогам. Тому пропонується розробити профілі посад та суворо дотримуватися їх при наборі персоналу. Це дозволить здійснювати набір відповідних співробітників, які зможуть закріпитися на підприємстві та необхідність постійного пошуку кандидатів відпаде. Проект реалізується за такими етапами:

Етап 1. Готується проект розробки моделей компетенцій. Визначається варіант опису Моделі компетенцій; перелік посад, що описуються; склад проектної команди; список співробітників – еталонів для інтерв'ю щодо виявлення успішних поведінкових індикаторів; план-графік проекту. На цьому етапі проводиться вступне навчання для учасників проектної команди.

Результат:

- технічне завдання на проект;
- список учасників проекту та співробітників для вивчення;
- план-графік проекту.

Етап 2. Розробляється робоча версія Моделі компетенцій. В рамках даного етапу проводиться інтерв'ю з керівниками описуваних посад та співробітниками-еталонами; аналізується інформація про успішні моделі поведінки; створюється робоча версія моделі компетенцій; тестується на користувачах Модель компетенцій: мова описів компетенцій та прийняття їх як інструментів досягнення найкращих результатів, ілюстративність поведінкових індикаторів; внесення коригувань до моделі компетенцій.

Результат: робоча версія Моделі компетенцій.

Етап 3. Розробляються Профілі компетенцій для посад. На цьому етапі: опрацьовуються Профілі компетенцій у робочих групах; перевіряються Профілі компетенцій на доступність розуміння, адекватність реальності та застосовність для конкретних робіт.

Результат: профілі компетенцій посад

Етап 4. Перевіряється Модель компетенцій на валідність.

В рамках даного етапу проводиться оцінка методом 360°; зіставляються результати з результативністю співробітників (KPI); вносяться коригування в Модель компетенцій та Профілі посад (за потреби); затверджується Модель компетенцій та Профілі посад; створюється бібліотека інструментів з оцінки та розвитку компетенцій; створюється бібліотека рекомендацій щодо розвитку компетенцій.

Результат:

- затверджена Модель компетенцій;
- затвержені Профілі компетенцій посад;
- бібліотека інструментів з оцінки та розвитку компетенцій;
- бібліотека рекомендацій щодо розвитку компетенцій.

Етап 5. Впроваджується та актуалізується Модель компетенцій. Директор та керівники самостійних структурних підрозділів при доборі кандидатів для реалізації планів потреб у персоналі на заміщення вакантних посад (професій) повинні суворо керуватися встановленими Моделями компетенцій та Профілями посад.

### 3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів

Згідно зі статистичними даними витрати на пошук та відбір персоналу в результаті розробки профілів посад скорочуються в середньому на 60%.

У 2021 році витрати на пошук та відбір персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» склали 444 тис. грн В результаті використання профілів посад зниження витрат складе:  $\downarrow B = 444 \times 0,6 = 266,4$  тис. грн

Витрати розробку профілів посад становитимуть 25 тис. грн за прейскурантом консалтингового агентства «Greenpathwestfl» [31].

Згідно з проведеними розрахунками, економія витрат на пошук та відбір персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» при використанні профілів посад складе 266,4 тис. грн Отже, на цю величину збільшиться прибуток ПАТ «Житомирський маслозавод».

Ефективність вкладених інвестицій розраховується за такою формулою:

$$E = \frac{П}{B}, \quad (3.1)$$

де П – прибуток від впроваджених заходів, тис. грн;

B – витрати на проведення заходів, тис. грн

$$E = 266,4 / 25 = 10,66 \text{ грн}$$

Відповідно до проведених розрахунків видно, що рентабельність заходу становить 10,66 грн на 1 грн витрат.

Отже, можна дійти висновку, що запропоновані заходи, створені задля вдосконалення системи відбору персоналу з допомогою профілів посад ефективні з економічної погляду. Таким чином, оскільки набір персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснюється в стислий термін, вакансії закриваються кандидатами, що не відповідають за багатьма параметрами початковим вимогам, пропонується розробити профілі посад і суворо дотримуватись їх при наборі персоналу. Це дозволить здійснювати набір

відповідних співробітників, які зможуть закріпитися в організації та необхідність постійного пошуку кандидатів відпаде.

Крім того, для набраних співробітників доцільно становити справедливую винагороду, адже від цього залежить продуктивність праці: чим більше оплата праці, тим більшою є віддача від працівника та зростає продуктивність праці.

Для побудови економіко-математичної моделі взаємозалежності зростання продуктивності праці персоналу від заробітної плати застосовано кореляційний аналіз. Так, за допомогою програмного продукту Microsoft Excel виконано розрахунок залежності зростання продуктивності праці персоналу від заробітної плати із використанням коефіцієнта кореляції Пірсона та функції «PEARSON» з наступними характеристиками:

$$\text{PEARSON}(\text{масив 1}; \text{масив 2}), \quad (3.2)$$

де масив 1 – діапазон даних для першої змінної;

масив 2 – діапазон даних для другої змінної.

Розрахунок виконано за даними табл. Г.4 (Додаток Г) (див рис. 3.1).

	В	С	Д
79			
80	Продуктивність праці	Середньорічна заробітна плата одного працівника	PEARSON (B81:B83;C81:C83)
81	2550,18	208,58	0,8218
82	2576,13	227,16	
83	2961,05	238,50	

Рис. 3.1 Розрахунок залежності продуктивності праці персоналу від заробітної плати у Microsoft Excel

Джерело: [розраховано автором]

Як бачимо, між величиною продуктивності праці персоналу від заробітної плати існує досить сильна позитивна кореляція, адже коефіцієнт кореляції складає 0,8212. Таким чином, на практиці величина продуктивності

праці персоналу залежить від заробітної плати; із зростанням винагороди працівників можливо зростання їх продуктивності праці.

### **Висновки до розділу 3**

У ході дослідження особливостей управління персоналом ПАТ «Житомирський маслозавод» та дослідження ефективності системи управління персоналом особливих проблем не було встановлено. Проте визначено, що набір персоналу здійснюється в стислі терміни аби не припинявся виробничих процес в певному цеху, вакансії можуть закриватись кандидатами, які не відповідають за багатьма параметрами початковим вимогам. Тому пропонується розробити профілі посад та суворо дотримуватися їх при наборі персоналу. Це дозволить здійснювати набір відповідних співробітників, які зможуть закріпитися на підприємстві та необхідність постійного пошуку кандидатів відпаде. Витрати розробку профілів посад становитимуть 25 тис. грн. Ефективність вкладених інвестицій становить 10,66 грн Тобто на 1 грн витрат підприємство отримає 10,66 грн прибутку.

Для персоналу доцільно становити справедливу винагороду, адже від цього залежить продуктивність праці: чим більше оплата праці, тим більшою є віддача від працівника та зростає продуктивність праці. Виконано розрахунок залежності зростання продуктивності праці персоналу від заробітної плати із використанням коефіцієнта кореляції Пірсона. Між величиною продуктивності праці персоналу і заробітної плати існує досить сильна позитивна кореляція, адже коефіцієнт кореляції складає 0,8212. Отже, зростання продуктивності праці на 82,12% залежить від винагороди працівника; інші 17,88% становлять нематеріальна мотивація персоналу працювати саме на цьому підприємстві.

### **ВИСНОВКИ**

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

1. Персонал є головною ланкою системи керування. Структура персоналу включає в себе класифікацію за професіями, віком, формами та системами оплати праці, стажу. Персонал класифікується на виробничий та управлінський, кожен з яких має свої функції.

Визначено управління персоналом галуззю організаційного менеджменту, яка спрямована на підвищення ефективності використання працівників для досягнення цілей організації.

2. Система управління персоналом є сукупністю принципів та методів управління кадрами робітників та службовців в організації. Для того, щоб політика організації в галузі персоналу була ефективною, а працівники повністю підходили фірмі за своїми професійними, діловими та особистісними якостями вимогам організації, необхідний комплексний підхід.

В систему управління входить планування, організування трудового процесу, здійснювання мотивації та контроль за формуванням, розподілом, перерозподілом та використанням кадрів організації. Основними функціями управління персоналом організації є: управління чисельністю, продуктивністю та стимулюванням праці.

3. ПАТ «Житомирський маслозавод» є сучасним підприємством 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. Встановлено зниження основних показників у 2021 р. порівняно до 2019 року.

4. Аналіз системи управління персоналом показав, що основну чисельність працівників формують особи середнього віку, переважна частка працюючих на підприємстві – це чоловіки та особи з вищою освітою. Аналіз показів, що при зменшенні чисельності персоналу у 2021 році зростає продуктивність праці з 2250,18 тис. грн/чол. до 2961,05 тис. грн/чол.

Витрати на оплату праці у 2021 році зросли на 15513 тис. грн або на



8,56% порівняно до 2019 року. Якщо порівняти темп змін продуктивності праці з темпом змін витрат на оплату праці за трьорічний період, то можна дійти висновку, що протягом цих років персонал використовується досить ефективно, адже приріст продуктивності праці складає 16,11%, а середньорічна заробітна плата на 1 працівника зросла на 14,35%.

Середньорічна заробітна плата на 1 працівника у 2021 році зросла на 29,93 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника зросла на 2,49 тис. грн порівняно до 2019 року. Отже, винагорода працівникам у вигляді основної заробітної плати зростає менш повільними темпами, ніж продуктивність праці.

Таким чином, визначено тенденцію зростання продуктивності праці на 1 працівника. Також зростає заробітна плата на одного працівника. Проте темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання заробітної, що є свідченням ефективного управління персоналом.

5. Визначено, що набір персоналу здійснюється в стислі терміни аби не припинявся виробничих процес в певному цеху, вакансії можуть закриватись кандидатами, які не відповідають за багатьма параметрами початковим вимогам. Тому пропонується розробити профілі посад та суворо дотримуватися їх при наборі персоналу. Це дозволить здійснювати набір відповідних співробітників, які зможуть закріпитися на підприємстві та необхідність постійного пошуку кандидатів відпаде. Складено етапи проекту розробки профілі посад.

6. Витрати розробку профілів посад становитимуть 25 тис. грн. Ефективність вкладених інвестицій становить 10,66 грн. Тобто на 1 грн витрат підприємство отримає 10,66 грн прибутку.

Для персоналу доцільно становити справедливу винагороду, адже від цього залежить продуктивність праці: чим більше оплата праці, тим більшою є віддача від працівника та зростає продуктивність праці. Виконано розрахунок залежності зростання продуктивності праці персоналу від заробітної плати із використанням коефіцієнта кореляції Пірсона. Між величиною продуктивності

праці персоналу і заробітної плати існує досить сильна позитивна кореляція, адже коефіцієнт кореляції складає 0,8212. Отже, зростання продуктивності праці на 82,12% залежить від винагороди працівника; інші 17,88% становлять нематеріальна мотивація персоналу працювати саме на цьому підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.*
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.*
3. Бербенець О. В. *Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31-33.*
4. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В. *Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1 (59). С. 137-144.*
5. 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.*
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. *Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.*
7. Василик А. В. *Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306– 314.*
8. Василик А., Данилицька А. *Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2016. № 2. С. 135-140*
9. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.*

10. Гаффорова Е., Меркушова Н., Міланич І. Підвищення якості праці через систему мотивації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2018. № 4. С. 29–31.

11. Граб М.Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2017. № 706. С. 47–53.

12. 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: 28.11.2022).

13. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові можливості. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.

14. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

15. Дробіш 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.

16. 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.

17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

18. Звітність ПАТ «Житомирський маслозавод» за 2020 р. URL: [https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current_year=2020) (дата звернення 01.12.2022).

19. Звітність ПАТ «Житомирський маслозавод» за 2021 р. URL: [https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current_year=2021) (дата звернення 01.12.2022).

20. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
21. Колодяжна І., Букріна, К. Вдосконалення форм управління персоналом як інструмент підвищення фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/27> (дата звернення: 02.12.2022).
22. Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
23. Кукса В. Полях К. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91-101.
24. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.
25. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129.
26. Мармоза А. Т. Теорія статистики. URL: [https://pidru4niki.com/1098112052992/statistika/teoriya\\_statistiki](https://pidru4niki.com/1098112052992/statistika/teoriya_statistiki) (дата звернення: 02.12.2022).
27. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
28. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020 р. № 3 (114) Ч.1. С. 127–131.
29. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
30. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.
31. Сайт консалтингового агентства «Greenpathwestfl». URL: <https://greenpathwestfl.com/> (дата звернення: 02.12.2022).

32. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. №3-4. С. 66-70
33. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.
34. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 42-45.
35. 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: 02.12.2022).
36. Управління персоналом: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с.
37. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 156 с.
38. Швець В. Я., Іванова М. І., Саннікова С. Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13-1. С. 219-223.
39. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
40. Шульпіна 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.