

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи бакалавра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 "Менеджмент"

Розробив: здобувач вищої освіти
за першим (бакалаврським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 107-МОА-321
Вікторія НЕСТЕРОВА
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:
доктор наук з держ.упр., професор
Юлія КРИХТІНА
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Ірина ТОКМАКОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 69 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 5 рисунків, 12 таблиць, 48 літературних джерел.

Ключові слова: КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації кадрової політики в організації.

Мета роботи — теоретичне обґрунтування та практична реалізація моделі формування ефективної кадрової політики організації на основі аналізу існуючого стану управління персоналом і впровадження заходів з її вдосконалення.

У дипломній роботі досліджено теоретичні засади формування кадрової політики підприємства, проаналізовано сучасні тенденції та стратегічні підходи до управління персоналом в умовах динамічного господарського середовища. Проведено діагностику кадрової політики на підприємстві поліграфічної промисловості, виявлено її недоліки та резерви розвитку. Розроблено і апробовано модель удосконалення кадрової політики, яка враховує специфіку галузі та орієнтована на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Робота має практичну цінність і може бути використана для впровадження на аналогічних підприємствах.

ABSTRACT

This qualification paper includes 11 presentation slides and 69 A4 pages of an explanatory note, which contains 5 figures, 12 tables, and 48 literature sources. Keywords: HR POLICY, PERSONNEL MANAGEMENT, STRATEGY, EFFICIENCY, ENTERPRISE, LABOR RESOURCES, ORGANIZATIONAL STRUCTURE.

The object of the study is the process of formation and implementation of HR policy within an organization.

The aim of the research is to provide a theoretical justification and practical implementation of a model for forming an effective HR policy of an organization based on the analysis of the current state of personnel management and the introduction of measures for its improvement.

The thesis explores the theoretical foundations of HR policy formation at the enterprise level, analyzes current trends and strategic approaches to personnel management in a dynamic economic environment. It includes a diagnostic assessment of HR policy at a printing industry enterprise, identifying its shortcomings and potential for development. A model for improving HR policy has been developed and tested, taking into account the specifics of the industry and aimed at enhancing the efficiency of labor resource management. The work has practical value and can be implemented in similar enterprises.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти бакалавр

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» за спеціальністю 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ

(власне ім'я та прізвище)

12 травня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу

Вікторії Нестеровій

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Формування ефективної системи кадрової політики організації»
керівник роботи Юлія Крихтіна, д-р держ.упр., професор

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від “12” травня 2025 року № 79/25

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи статистичні показники діяльності підприємства поліграфічної промисловості, інформація про його кадровий склад, організаційну структуру та систему управління персоналом, а також нормативно-методичні матеріали з питань кадрової політики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Суть і завдання кадрової політики. Розвиток напрямків кадрової політики на сучасних підприємствах. Вибір кадрової стратегії і тактики. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності. Аналіз трудових ресурсів та використання фонду оплати праці підприємства. Характеристика організаційної структури та системи управління персоналом. Пропозиції по удосконаленню кадрової політики на підприємстві. Модель удосконалення кадрової політики на підприємстві. Апробація моделі удосконалення кадрової політики на прикладі книжкової фабрики.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретичні основи кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання – три слайди. 2 Аналіз існуючої системи кадрової політики

підприємства поліграфічної промисловості – два слайди. 3 Розробка та впровадження моделі вдосконалення кадрової політики – чотири слайди.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання	22.05.2025	
2	Аналіз існуючої системи кадрової політики підприємства поліграфічної промисловості	01.06.2025	
3	Розробка та впровадження моделі вдосконалення кадрової політики	11.06.2025	
4	Графічна частина	12.06.2025	

Здобувач вищої освіти_


(підпис)

Вікторія НЕСТЕРОВА
(власне ім'я та прізвище)

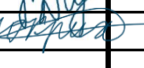
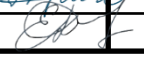
Керівник роботи


(підпис)

Юлія КРИХТІНА
(власне ім'я та прізвище)

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання	9
1.1 Суть і завдання кадрової політики	9
1.2 Розвиток напрямків кадрової політики на сучасних підприємствах	16
1.3 Вибір кадрової стратегії і тактики	19
2 Аналіз існуючої системи кадрової політики підприємства поліграфічної промисловості	25
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності	25
2.2 Аналіз трудових ресурсів та використання фонду оплати праці підприємства	30
2.3 Характеристика організаційної структури та системи управління персоналом	40
3 Розробка та впровадження моделі вдосконалення кадрової політики	45
3.1 Пропозиції по удосконаленню кадрової політики на підприємстві	45
3.2 Модель удосконалення кадрової політики на підприємстві	49
3.3 Апробація моделі удосконалення кадрової політики на прикладі книжкової фабрики	58
Висновок	63
Список використаної літератури	64
Додаток А	69

Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат			
Розробив		Нестерова В.О.			Формування ефективної системи кадрової політики організації	Лім.	Аркуш
Перевірів		Крихтіна Ю.О.					Аркушів
							5
							69
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.			УкрДУЗТ		
Затверд.		Дикань О.В.					

Список використаної літератури

- 1 Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. – Boston: Harvard Business School Press, 2008.
- 2 Drucker P. F. The Practice of Management. – New York: Harper & Row, 1954.
- 3 Lawler E. E. Talent: Making People Your Competitive Advantage. – San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- 4 OECD. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. – OECD Publishing, Paris, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- 5 Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Управління персоналом : навч. посіб. – Львів : Сполом, 2020. – 191 с.
- 6 Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. – Д. : ТОВ "Дніпропетров. ун-т економіки та права ім. Альфреда Нобеля", 2012. – Вип. 1. – С. 36–42.
- 7 Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153.
- 8 Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
- 9 Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – 2017. – Вип. 17. – С. 556–561.
- 10 Гольцман І. О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 27.05.2025).
- 11 Господарський кодекс України : офіц. текст : станом на 16.01.2003 р. – Х. : Одісей, 2007. – 240 с.
- 12 Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал

України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. – 2014. – № 7. – С. 34–42.

13 Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства // Науковий вісник. – 2014. – № 1. – С. 45–55.

14 Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н. Жук // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1(30). – С. 15–24. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1098/2/GEB_2011_v30_No1-N_Juk-Studies_of_international_experience_of_personnel_policy_15.pdf.elartu.tntu.edu.ua

15 Замогильна А. В., Захосова Н. В. Значення кадрової політики підприємства для стабілізації діяльності в умовах ризиків воєнного часу / А. В. Замогильна, Н. В. Захосова // Економіка та суспільство. – 2023. – № 43. – С. 97–103. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2999/2919/.Экономика и общество>

16 Захарова О. Управління талантами в бізнесі: найкращі міжнародні та українські практики // Вісник Черкаського державного технологічного університету. – 2024. – №25(1). – С. 21–31.

17 Зінченко І. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні // Економічний форум. – 2020. – Т. 10, №1. – С. 45–52.

18 Каращук І. В. Формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / І. В. Каращук // Репозитарій Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/590/1/Каращук%20І.В.%20Формування%20кадрової%20політики%20підприємства%20в%20сучасних%20умовах%20господарювання.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).

19 Коваленко О.І. Управління персоналом в умовах адаптації до воєнних викликів: досвід українських підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2024. – №78. – С. 99–107.

20 Ковальчук О. Механізм формування та реалізації кадрової політики в

умовах цифрової трансформації // Futurity Social. – 2023. – №2. – С. 54–62.

21 Кравченко Н. Інноваційні методи управління персоналом в ІТ-сфері // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2024. – №1. – С. 50–58.

22 Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства. – Харків : ХНАДУ, 2016. – 200 с.

23 Кучеренко В. Трансформація методів дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2025. – №1. – С. 33–41.

24 Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства: концепції та реалізація / В. С. Мазур // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. – С. 97–103. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/843/810> (дата звернення: 27.05.2025).

25 Медвідь І. Ю., Кириченко С. О. Управління кадровою політикою підприємства з метою покращення стабільності діяльності / І. Ю. Медвідь, С. О. Кириченко // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні інформаційні технології та їх впровадження в процеси соціального та технічного управління проектами». – Бостон, США, 17–18 лютого 2020 р. – С. 45–50. ela.kpi.ua

26 Національна стратегія управління людськими ресурсами в системі публічного управління України на період до 2030 року: проект. – К.: НАДС, 2023. – 48 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>

27 Організація роботи кадрової служби на підприємстві та кадрове діловодство // Баланс. – 2022. – №9-10. – С. 4–7.

28 Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 127–134.

29 Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51–56.

30 Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4618-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 3. – С. 70. – Ст. 23. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 27.05.2025).

31 Пушкар З. Кадровий менеджмент. – Тернопіль, 2017. – 210 с.

32 Савідова А. Формування кадрової політики організації: теоретичні аспекти / А. Савідова // Репозитарій Київського національного лінгвістичного університету. – 2020. – Режим доступу: <https://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/5691/Савідова%20Анастасія%20Формування%20кадрової%20політики%20організації.pdf?isAllowed=y&sequence=1.rep.knlu.edu.ua>

33 Савченко А. В. Розвиток персоналу. – Київ : КНЕУ, 2015. – 505 с.

34 Семененко О. та ін. Модернізація системи управління персоналом Збройних Сил України // Connections QJ. – 2023. – Т. 22, №2. – С. 105–124.connections-qj.org

35 Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.

36 Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Статистичний аналіз ролі кадрової політики в сучасних умовах / Г. А. Смоквіна, А. В. Григор'єва // Економіка і організація управління. – 2022. – № 6. – С. 181–187. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).

37 Теорія і практика управління персоналом: навчальний посібник / за ред. А.І. Кравченка. – К.: Центр учбової літератури, 2023. – 352 с.

38 Трещов М. М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 25–29. – [Електронний ресурс].

39 Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2012. – 324 с.

40 Управління персоналом : навчальний посібник / О.Г.Дейнека,

О.Л.Позднякова, І.В.Паламарчук, О.В.Семенцова – Харків : УкрДУЗТ, 2019. – 226 с.

41 Федулова Л.І., Захарін С.О. Управління трудовим потенціалом: теорія і практика. – К.: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2022. – 280 с.

42 Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання // Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 1. – С. 61–64.

43 Чумак Н.В. Формування кадрової політики в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка та держава. – 2023. – №4. – С. 90–94.

44 Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.

45 Шевченко Н. Розвиток стратегічного мислення керівників в організаціях: психолого-управлінський аспект // Public Administration and Law Review. – 2024. – №1. – С. 18–26.

46 Шляга О. В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua> (дата звернення: 27.05.2025).

47 Юрчишин В. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу в Україні // Ukrainian Journal of Applied Economics. – 2023. – Т. 8, №1. – С. 55–64.

48 Яковенко В. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів / В. Г. Яковенко // Вісник Транспортного університету. – 2024. – № 1. – Режим доступу: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/306465>.btie.kart.edu.ua