

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеню магістра

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

Студента Лещука Івана Сергійовича

(ПІБ)

академічної групи 051М-19-2

(шифр)

спеціальності 051 «Економіка»

(код і назва спеціальності)

спеціалізації¹

за освітньо-професійною програмою Економіка підприємства

(офіційна назва)

на тему «Удосконалення кадрового планування як складової системи управління персоналом підприємства»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Шаповал В.М.			
розділів:				
1	Шаповал В.М.			
2	Шаповал В.М.			
3	Шаповал В.М.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Шаповал В.М.			

Дніпро
2020

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

**туризму та економіки
підприємства**

(повна назва)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ **2020 року**

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ступеня _____ магістра

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

студенту _____ Лещуку І.С. _____ академічної групи _____ 051М-19-2

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності _____ 051 «Економіка»

спеціалізації¹ _____

за освітньо-професійною програмою _____ Економіка підприємства

(офіційна назва)

на тему « Удосконалення кадрового планування як складової системи управління персоналом підприємства »

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретико-методологічні засади кадрового планування як складова системи управління персоналом підприємства	1.1. Управління персоналом: сутність, функції та значення для ефективного функціонування підприємства 1.2. Сутність кадрового планування та його місце в системі управлінні персоналом 1.3. Методи кадрового планування та критерії його ефективності	01.09.2020- 20.09.2020
Аналіз та оцінка кадрового планування у ТОВ «Техноперспектива»	2.1. Загальна характеристика підприємства 2.2. Аналіз та оцінка персоналу підприємства 2.3. Аналіз та оцінка кадрового планування на підприємстві	21.09.2020- 21.10.2020
Обґрунтування напрямків удосконалення планування потреби в персоналі ТОВ «Техноперспектива»	3.1. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення планування потреби в персоналі підприємства 3.2. Застосування маркетингового інструментарію в управлінні персоналом підприємства 3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запровадження напрямків удосконалення процесу планування потреби в персоналі	22.10.2020- 22.11.2020

Завдання видано _____

(підпис керівника)

(прізвище, ініціали)

Дата видачі _____

Дата подання до екзаменаційної комісії _____

Прийнято до виконання _____

(підпис студента)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Управління персоналом: сутність, функції та значення для ефективного функціонування підприємства	8
1.2. Сутність кадрового планування та його місце в системі управлінні персоналом	14
1.3. Методи кадрового планування та критерії його ефективності	23
1.4. Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «ТЕХНОПЕРСПЕКТИВА»	31
2.1. Загальна характеристика підприємства	31
2.2. Аналіз та оцінка персоналу підприємства	39
2.3. Аналіз та оцінка кадрового планування на підприємстві	48
2.4. Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ ТОВ «ТЕХНОПЕРСПЕКТИВА»	64
3.1. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення планування потреби в персоналі підприємства	64
3.2. Застосування маркетингового інструментарію в управлінні персоналом підприємства	68
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запровадження напрямків удосконалення процесу планування потреби в персоналі	76
3.4. Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних засобів управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства. Як показує практика, ефективне планування потреби в персоналі позитивно впливає на результати діяльності підприємства, завдяки оптимізації використання персоналу, виявлення і продуктивного використання професійного потенціалу співробітників, створення основ для планомірного набору та відбору персоналу, скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці. Отже, планування персоналу – це важливий і необхідний чинник стабільного функціонування підприємства та його динамічного розвитку, причому планування персоналу полягає не тільки в плануванні найму потрібних співробітників, а й в плануванні їх навчання та кар'єрного зростання. Виходячи з цього, планування потреби в персоналі, як однієї з найважливіших функцій управління персоналом, полягає в кількісному, якісному, часовому і просторовому визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей підприємства. Планування потреби в персоналі ґрунтується на стратегії розвитку підприємства, його кадрової політики. Тому комплексне вивчення теоретичних і практичних основ кадрового планування потреби в персоналі, як важливої складової системи управління персоналом підприємства, є актуальними і потребують подальшого вивчення і розвитку.

Теоретичні аспекти планування потреби в персоналі досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Виноградський М.Д., Гавриш О.А., Гавкалова Н.Л., Гурбик Ю.Ю., Армстронг М., Десслер Г., Дончак Л.Г., Лаврук О.С., Лепейко Т.І., Погребняк А.Ю., Танащук К.О., Трейсі Б., Крушельницька О.В. Пул М., Уорнер М. та інші. Разом з тим, через багатогранність цієї проблеми на сьогодні є питання, які лишаються поза увагою дослідників, висвітлені не повною мірою і

потребують доопрацювання відповідно до умов функціонування сучасних підприємств.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом підприємства в ринкових умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти удосконалення кадрового планування на підприємствах.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямків удосконалення кадрового планування у ТОВ «Техноперспектива».

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

– досліджено сутність, функції та значення управління персоналом для ефективного функціонування підприємства;

– досліджено сутність кадрового планування та визначено його місце в системі управління персоналом;

– проаналізовано методи кадрового планування та критерії його ефективності;

– проаналізовано та здійснено оцінку кадрового планування у ТОВ «Техноперспектива»;

– обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення планування потреби в персоналі підприємства;

– доведено необхідність застосування маркетингового інструментарію в управлінні персоналом підприємства;

– здійснено оцінку соціально-економічної ефективності запровадження напрямків удосконалення процесу планування потреби в персоналі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення проблем планування потреби в персоналі на підприємствах в ринкових умовах господарювання. Для досягнення поставленої у роботі мети використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання: метод узагальнення, аналізу і синтезу; класифікаційно-аналітичний метод; метод

статистичного аналізу; соціологічне опитування; метод системного і економічного аналізу; графічний метод (діаграми, таблиці) та інші.

Інформаційною базою дослідження є економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із загальної економічної теорії, проблем планування потреби в персоналі на сучасних підприємствах; матеріали первинної звітності ТОВ «Техноперспектива».

Наукова новизна магістерської роботи полягає у тому, що автором удосконалено теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти планування потреби в персоналі підприємства, зокрема:

– автором обґрунтовано низку заходів, які дозволять внести позитивні зміни в процес планування потреби в персоналі. Серед них: створення кадрового резерву підприємства за спеціальностями, який полегшить пошук кандидатів і перенавчання прийнятих співробітників, що дозволить утримувати співробітників, отримувати таких, яких потрібно, тому що їх готували спеціально під вимоги підприємства. Розрахунки показали, що дані рекомендації принесуть стабільність кадрів, зменшать плінність персоналу і знизять витрати на наймання нових співробітників. З огляду на фінансові можливості підприємства – вкладення в розвиток молодих фахівців зумовить позитивну динаміку в розвитку підприємства в цілому;

– доведено необхідність використання маркетингового інструментарію в процесі планування потреби в персоналі, що дозволить структурувати персонал підприємства за рівнем лояльності співробітників, визначити рівень прихованої плінності кадрів, утримати найбільш значимих співробітників і підвищити ефективність усього кадрового складу підприємства і таким чином сформувати належний кадровий резерв підприємства.

Практична значимість роботи полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми удосконалення процесу планування потреби в персоналі та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Техноперспектива». Зокрема, економічний ефект від

впровадження програми планування потреби в персоналі окупиться вже до кінця першого року реалізації заходів. Так як частина витрат носить разовий характер, то загальні витрати до другого і подальшим років зменшаться, а прибуток від впровадження очікувано збільшиться. У перший же рік буде отримано додаткового прибутку в розмірі 0,1% від загальної виручки, а ефект становитиме 136393 грн. Соціальний ефект від запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу планування потреби в персоналі у ТОВ «Техноперспектива» буде полягати у спрощенні підбору персоналу, поліпшенні взаєморозуміння між співробітниками і керівниками підрозділів, підвищенні рівня лояльності персоналу, ефективному використанні розглянутих раніше кандидатур, а також залученні перспективних працівників на підприємство.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 90 сторінках. Дипломна робота містить 24 таблиці та 21 рисунок. Список використаних джерел включає 34 найменування.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Детермінанти сталого розвитку суспільства в умовах глобалізації» (м. Дніпропетровськ, 2020 р.).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Персонал є найбільш цінним ресурсом в ефективному функціонуванні сучасних підприємств. Від ефективності його використання, а також від знань і умінь керівників і фахівців, їх здатності швидко реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури безпосередньо залежить ринковий успіх підприємства. Саме тому він вимагає особливого підходу в питаннях управління. Управління персоналом – це цілісна система і одночасно діяльність по забезпеченню підприємства необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції. Іншими словами, управління персоналом – це сукупність принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання працівників підприємства, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності. Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців в процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики і процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства. Крім того, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники підприємства використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед ним цілей; тобто, наскільки ці цілі є досягнутими. Це положення є непорушним постулатом і найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом підприємства.

2. Кадрове планування – це цілеспрямована, обґрунтована й організована діяльність, спрямована на забезпечення підприємства в потрібний час в необхідній кількості кваліфікованими кадрами, їх розвиток і контроль за їх використанням. Виходячи їх цього, сутність планування потреби в персоналі полягає в конкретизації цілей розвитку підприємства на встановлений відрізок часу, визначенні відповідних завдань і розробці необхідних засобів їх досягнення, послідовності і термінів, виявленні фінансових, матеріальних, інформаційних та

трудоу ресурсів. Що ж стосується етапів кадрового планування, то, на нашу думку, вони залежать від розмірів, цілей і можливостей підприємства. Процедура планування потреби в персоналі в обов'язковому порядку повинна враховувати стан підприємства, його перспективи, забезпечувати індивідуальний підхід до співробітників, сприяти створенню сприятливих умов праці, забезпечення можливостей просування по кар'єрних сходах і впевненості у своєму майбутньому. Таким чином, ефективність у сфері кадрового планування означає задоволення потреб підприємства в персоналі, досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання співробітників, виконання очікувань, задоволення.

3. Аналіз методів планування потреби в персоналі підприємства дозволив зробити висновок про те, що кожен метод вирішує певні завдання, має свої переваги і недоліки, обумовлює наявність меж застосування того чи іншого методу. Разом з тим, не існує ідеальних методів, які дозволяють в повній мірі вирішити всі завдання, пов'язані з плануванням потреби в персоналі. Пов'язано це, перш за все, зі складністю сучасних умов функціонування підприємств і необхідністю урахування великої кількості факторів, що впливають на результати праці. Таким чином, визначення раціональної, тобто економічно обґрунтованої потреби підприємства в персоналі, є послідовністю взаємопов'язаних процедур, які мають певний набір вихідних даних і алгоритм розрахунку відповідних показників.

4. ТОВ «Техноперспектива» – науково-виробниче підприємство у сфері розробки і виробництва насосного обладнання, силових агрегатів і складних гідравлічних систем для різних галузей промисловості, у тому числі для енергетики, металургії, трубопровідного транспорту, водного господарства. В процесі аналізу господарської діяльності встановлено, що рентабельність діяльності зменшилася в 2018 р., порівняно з 2017 р., на 7%, в 2019 р., порівняно з 2018 р., зменшилася на 7%, за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%. Середньооблікова чисельність в 2017 р., порівняно з 2016 р., зросла на 19,33%, в 2018 р., порівняно з 2017 р., зменшилася на 2,65%, в 2019 р., порівняно з 2018 р.,

зменшилася на 5,85%. Таким чином, середньооблікова чисельність працівників в 2019 р., порівняно з 2018 р., зросла на 9,81%.

5. Найбільшу частку працівників підприємства в 2019 р. займають працівники з середньою освітою – 40%, з вищою освітою тільки 29%. Незважаючи на те, що рівень освіти має тенденцію до підвищення, в даний час він є не високим. Тому при запровадженні на підприємстві нових технологій і обладнання, на нашу думку, необхідно підвищувати кваліфікацію працівників, проводити їх перепідготовку та навчати новим професіям, тобто займатися професійним навчанням персоналу. Це буде вигідно як підприємству, так і самим працівникам. Аналіз руху персоналу у ТОВ «Техноперспектива» свідчить про те, що кількість прийнятих і звільнених варіюється за роками. Так, протягом 2017 р. було прийнято 150 осіб, звільнено – 27 осіб. Протягом 2018 р. було прийнято 23 особи, звільнено – 179 осіб. Протягом 2019 р. було прийнято 96 осіб, звільнено – 9 осіб. Відповідно змінюється і коефіцієнт плинності кадрів: в 2017 р., порівняно з 2016 р., виріс на 63,53%, в 2018 р., порівняно з 2017 р., виріс на 17,71%, в 2019 р., порівняно з 2018 р., зменшився на 45,06%. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що основною проблемою персоналу ТОВ «Техноперспектива» є плинність кадрів і низька заробітна плата, що впливає з недосконалої системи мотивації працівників, а також відсутності адекватної заробітної плати.

6. Проведене опитування серед управлінського персоналу ТОВ «Техноперспектива» дозволило виявити проблеми планування потреби в персоналі, зокрема: відсутність усвідомлення наявності проблеми у плануванні потреби в персоналі; відсутність конкретної методики планування потреби в персоналі, з чітким планом з прийому нових людей поквартально або щорічно; відсутність необхідних підприємству компетенцій у кандидатів вузькоспеціалізованої спрямованості. Усе це є наслідком відсутності комплексної методики планування потреби в персоналі. У зв'язку з цим проблеми вирішуються у міру їх надходження, вживаються екстрені заходи для закриття вакансій, колектив працює в режимі підвищеної напруги.

7. Для того, щоб процес планування потреби в персоналі, як складова системи управління персоналом, ТОВ «Техноперспектива» став більш ефективним, у керівників підрозділів не бракувало персоналу в команді, а співробітникам відділу кадрів було комфортніше працювати в налагодженій системі, автором обґрунтовано низку заходів, які дозволять внести позитивні зміни в процес планування потреби в персоналі. Серед них: створення кадрового резерву підприємства за спеціальностями, який полегшить пошук кандидатів і перенавчання прийнятих співробітників, що дозволить утримувати співробітників, отримувати таких, яких потрібно, тому що їх готували спеціально під вимоги підприємства. Розрахунки показали, що дані рекомендації принесуть стабільність кадрів, зменшать плинність персоналу і знизять витрати на наймання нових співробітників. З огляду на фінансові можливості підприємства – вкладення в розвиток молодих фахівців зумовить позитивну динаміку в розвитку підприємства в цілому.

8. Запровадження маркетингового підходу до персоналу дозволить структурувати персонал підприємства за рівнем лояльності співробітників і визначити рівень прихованої плинності кадрів. Моніторинг лояльності працівників в системі персонал-маркетингу проводиться з метою утримання найбільш значимих співробітників і підвищення ефективності усього кадрового складу підприємства. Для досягнення цієї мети він має бути організований на регулярній основі. Саме маркетинговий інструментарій дозволить сформувати належний кадровий резерв підприємства.

9. Економічний ефект від впровадження програми планування потреби в персоналі буде позитивним за умови успішної реалізації програми і окупиться вже до кінця першого року реалізації заходів. Так як частина витрат носить разовий характер, то загальні витрати до другого і подальшим років зменшаться, а прибуток від впровадження очікувано збільшиться. У перший же рік буде отримано додаткового прибутку в розмірі 0,1% від загальної виручки, а ефект становитиме 136393 грн. Соціальний ефект від запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу планування потреби в персоналі у ТОВ

«Техноперспектива» буде полягати у спрощенні підбору персоналу, поліпшенні взаєморозуміння між співробітниками і керівниками підрозділів, підвищенні рівня лояльності персоналу, ефективному використанні розглянутих раніше кандидатур, а також залученні перспективних працівників на підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Издательство «Питер», 2012. – 998 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.
3. Бербенець О.В. Кадрове планування: сутність, цілі та переваги / О.В. Бербенець // Збірник статей науково-практичної конференції: «Методологічні основи науково-практичної діяльності в аграрно-економічній галузі» (03 листопада 2017 року, м. Дніпро). – Дніпро: Вид-во «Свідлер А.Л.» 2017. – С.228–236.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. – Х.: Инжек, 2004. – 276 с.
6. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
7. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» [Електронний ресурс] / Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв, О.С. Багунц // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 17. – С.216–224. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/32.pdf
8. Десслер Г. Управление персоналом; пер.с англ. / Г. Десслер. – М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 802 с.
9. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Л.Г. Дончак, В.В. Добіжа // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 17. – С.233–239. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/34.pdf

10. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / І.Ю. Зудова, М.С. Петренко // Молодий вчений. – 2017. – №10(50). – С.889–893. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf>

11. Кириллов А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расхода на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №1(14). – С.119–127.

12. Кличановский В.В. Кадровое планирование в организации / В.В. Кличановский // Справочник кадровика. – 2015. – №7. – С.34–37.

13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.

14. Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации / В.С. Кудряшов, Е.А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – №2. – С.19–24.

15. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации / В.С. Кудряшов // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. – 2018. – №7(51). – С.11–17.

16. Куртов А.І., Полікашин О.В., Потіхенський А.І., Александров В.М. Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень / А.І. Куртов, О.В. Полікашин, А.І. Потіхенський, В.М. Александров // Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. – 2017. – №1(50). – С.118–122.

17. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом / О.С. Лаврук // *Economic and law paradigm of society*. – 2016. – №1. – С.118–123.

18. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. – 236 с.

19. Меньшикова М.А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации / М.А. Меньшикова // Ученые записки.

Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2018. – №3(7). – С.59–66.

20. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов: практическое пособие /Н.П. Николенко. – Москва: Страховое Ревю, 2004. – 356 с.

21. Одегов Ю.Г. Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 444 с.

22. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві [Електронний ресурс] / А.Ю. Погребняк, І.М. Ліннік // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2017. – Випуск 20. – С.108–116. – Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220/118752>

23. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография / А.В. Кириллов, М.В. Виниченко, А.В. Мельничук, С.А. Макушкин. – М.: РУСАЙНС, 2015. – 280 с.

24. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 310 с.

25. Савченко И.П. Стратегическое планирование как объект системного анализа в менеджменте / И.П. Савченко // Новый университет, Серия: Экономика і право. – 2012. № 9. – С.29–32.

26. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі / С.Е. Сардак // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №12. – С.132–139.

27. Словник іншомовних слів / Уклад.: С.М. Морозов, Л.М. Шкарапута. – К.: Наук. думка, 2000. – 680 с.

28. Танащук К.О. Дослідження специфіки кадрового прогнозування та сучасних тенденцій підготовки наукового та науково-педагогічного персоналу в Україні / К.О. Танащук // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2018. – №4(6). – С.82–88.

29. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія /

О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>

30. Трейси Б. Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса / Б. Трейси. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 128 с.

31. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

32. Филина Ф.Н. Универсальный практический справочник [Электронный ресурс] / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедия: РОСБУХ. Делопроизводство и кадры, 2009. – Режим доступа: <http://uchebnik.online/upravlenie-personalom-uch/kadrovaya-politika-organizatsii-44713.html>

33. Чумаченко О.В., Шульгіна Т.С. Методичні проблеми планування управлінського персоналу металургійних підприємств / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. – 2010. – Вип. 1. – С.72–75.

34. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення, Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 9. – С.712–715.