

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

КОЗАК Тетяна Миколаївна

УДК: 338.2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Стратегічні напрями управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль»

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

\_\_\_\_\_ Т.М. Козак  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Копитова Ірина Володимирівна  
кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

**Козак Т.М.** – Удосконалення управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль». Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2020. В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано зміст та здійснено декомпозицію системи управління персоналом на підприємстві. Окреслено перспективні напрями впровадження сучасних персонал-технологій в управлінні персоналом підприємства.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система управління персоналом, персонал-технології.

## ANNOTATION

**Kozak T.M.** – Improving personnel management of PJSC «PBC «Radomyshl». Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissya National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2020. The theoretical, methodological and practical aspects of personnel management in modern business conditions are researched. The content and decomposition of the personnel management system at the enterprise are substantiated. Perspective directions of introduction of modern personnel technologies in personnel management of the enterprise are outlined.

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel management system, personnel technologies.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління.....	6
1.2. Складові системи управління персоналом на підприємстві.....	8
1.3. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом підприємства.....	9
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ».....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	13
2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу підприємства.....	15
2.3. Особливості системи управління персоналом підприємства.....	16
Висновки до розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ».....	21
3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві.....	21
3.2. Механізм впровадження сучасних персонал-технологій в діяльності підприємства.....	23
Висновки до розділу 3.....	25
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку економіки знань, поширення новітніх технологій, інформатизації усіх сфер суспільного життя основним джерелом конкурентних переваг організації є її персонал та людський капітал, яким він володіє. Тому питання механізму управління персоналу організації у відповідь на виникаючі виклики зовнішнього середовища з метою його найповнішого використання набуває все більшої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми управління персоналом організації завжди знаходились в центрі уваги багатьох вітчизняних вчених: О. А. Грішної, В. М. Данюка, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, О. В. Крушельницької, В. І. Крамаренка, Е. М. Лібанової, Д. П. Мельничука, М. І. Мурашко, І. В. Романенка та інших. Однак, наразі залишається актуальним питання пошуку напрямів удосконалення управління персоналом підприємств в умовах діджиталізації економіки, впровадження сучасних технік і технологій кадрової роботи та механізму індивідуалізованого управління персоналом.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» та механізму їх реалізації. Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання: дослідити роль та місце персоналу в сучасних умовах господарювання підприємств та вдосконалити понятійний апарат управління персоналом; проаналізувати динаміку соціально-економічних показників діяльності ПАТ «ПБК «Радомишль»; дати характеристику його системи управління персоналом; оцінити ефективність управління персоналом на досліджуваному підприємстві та на цій основі розробити й обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення механізму та системи управління персоналом.

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

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

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

**Наукова новизна.** До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать наступні: удосконалено підходи оптимізації системи управління персоналом відповідно до специфіки та стратегічних цілей підприємства; економічно обґрунтовано запропонований інвестиційний проект, який дозволить збільшити продуктивність праці.

**Практичне значення одержаних результатів.** Кваліфікаційна робота має прикладний характер та рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві на основі сучасних персонал-технологій, які можуть бути використані при впровадженні в практику підприємстві.

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

**Публікації.** Основні результати наукового дослідження викладені в трьох наукових працях, загальним обсягом 0,46 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 32 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 25 таблиць, 7 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування), 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління

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

Персонал підприємства як об'єкт управлінського впливу характеризується рядом ознак, які прямо чи опосередковано впливають на процес управління. Так, у відповідності до характеру участі у виробничому процесі більшість науковців виділяють дві основні частини персоналу: виробничий персонал (основний, допоміжний) та управлінський персонал (керівники, спеціалісти, службовці).

Такі класифікаційні ознаки персоналу як стать та вік, а також професійний склад та кваліфікаційний рівень (рівень освіти, досвід роботи) є основою аналізу та оцінки ефективності соціальної структури персоналу. Встановлено, що розмір організації, вид її діяльності впливають на структуру персоналу. Так, структура персоналу великих підприємств, як правило, є складною з огляду на присутність в ній працівників різних професій, освіти, стажу роботи, яка характеризується суттєвими змінами у зв'язку з рухом персоналу. Все це впливає на формування системи управління персоналом на підприємстві, а також вибір методів управління ним.

Отже, вирішальним чинником економічного розвитку та соціальної стабільності сучасної організації є високоякісне управління у широкому розумінні й управління персоналом зокрема (табл. А.1 додатку А).

В. М. Данюк та В. М. Петюх вважають, що управління персоналом потрібно розглядати на трьох рівнях (табл. А.2 додатку А). При цьому, ми погоджуємося з думкою авторів, що найважливіші завдання управління персоналом на всіх рівнях мають вирішуватися синхронно, у тісному взаємозв'язку, як невід'ємні складові єдиного безперервного процесу управління персоналом. З огляду на це В. М. Данюк та В. М. Петюх управління персоналом розглядають як: системно організований процес відтворення та ефективного використання персоналу самоврядної організації [12, с. 8]. На думку О. В. Крушельницької, управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [19, с. 13]. Отже, можемо зробити висновок, що управління персоналом – це цілісний та планомірно впроваджений вплив за допомогою системи взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів, які спрямовані на створення умов формування, розвитку й використання трудового потенціалу на рівні підприємства.

Здійснення управління персоналом в сучасних організаціях передбачає встановлення мети та визначення цілей, до яких, на нашу думку, слід віднести: 1) формування висококваліфікованого персоналу, з інноваційним типом мислення та почуттям професійної етики; 2) забезпечення соціальної та економічної ефективності використання персоналу.

Управління персоналом в кожній організації здійснюється з урахуванням сукупності принципів, що реалізуються у взаємодії: плановірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості, соціальної доцільності [19, с. 12-13] (табл. А.3 додатку А). Водночас управління персоналом виконує такі функції: планування, організації, мотивації, розвитку, оцінювання, контролювання. Виконання цих функцій передбачає використання системи методів, до яких відносять: організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні (табл. А.4 додатку А). Усі ці елементи становлять основу формування системи управління персоналом сучасної організації.

## 1.2. Складові системи управління персоналом на підприємстві

Системний підхід до управління персоналом здатний забезпечити комплексність та цілеспрямованість керуючого впливу суб'єкта управління (сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій) на об'єкт управління (система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу) [25, с. 70].

Відповідно до принципів системного підходу, управління будь-яким підприємством розглядається як сукупність елементів (підсистем), які взаємозалежать або взаємодіють. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від закладеної при декомпозиції концепції та цілей визначеної діяльності [39, с. 153]. Наразі в науковій думці й досі не існує єдиного підходу щодо визначення складових елементів системи управління персоналом на підприємстві або підсистем. Це пов'язано з різними підходами до розгляду змісту поняття системи управління персоналом.

На думку Л. В. Балабанової, О. В. Сардака, система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [3, с. 22].

За дослідженнями А. Я. Кібанова, системний підхід до управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи [32, с. 65].

Науковці А. А. Крилов та Ю. В. Прушинський стверджують, що система управління персоналом поділяється на три самостійні підсистеми управління персоналом – економічну, соціальну та організаційну. Їх сукупність представляє собою комплексну систему управління персоналом [33, с. 41]. З погляду науковців, головною функцією організаційної підсистеми управління персоналом



підприємства є формування кадрової служби, включаючи забезпечення внутрішніх умов її функціонування. Економічна підсистема спрямована на ефективне використання персоналу підприємства для випуску конкурентоспроможної продукції. Соціальна підсистема управління персоналом спрямована, в першу чергу, на виявлення потреб працівників, діагностику соціального середовища підприємства й підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [33 с. 79].

В свою чергу В. М. Данюк та В. М. Петюх [12], О. В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [19] стверджують, що система управління персоналом на підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем. А підсистема, в свою чергу, – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але направлена на вирішення загальної мети (табл. А.5 додатку А).

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає специфіку її функціонування. На нашу думку, склад підсистем головним чином залежить від розмірів організації. Так, в малих організаціях один підрозділ виконує функції декількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи [19, с. 42].

### **1.3. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом підприємства**

Процеси інформатизації та впровадження новітніх технологій сьогодні охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства та діяльності суб'єктів господарювання в усьому світі. Відтак, тиск необхідності впровадження сучасних технологій відчувається також і в сфері менеджменту підприємства та важливої його складової – управління персоналом.

На думку Л. І. Іванкіної, технологія управління персоналом представляє собою сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання

найкращих результатів трудової діяльності [16]. Тобто технологія управління персоналом – це певний спосіб здійснення керуючого впливу на персонал підприємства, що залежить від: 1) мети такого впливу; 2) предмету, що підлягає змінам; 3) методів впливу; 4) засобів технологічного впливу тощо.

Експерти відзначають кілька тенденцій у сфері управління персоналом, що визначають необхідність впровадження персонал-технологій на підприємствах, зокрема: 1) використання штучного інтелекту під час пошуку талантів та підбору персоналу; 2) зростання обсягів професійного навчання через освітні платформи та мережу Інтернет; 3) посилення зворотнього зв'язку та залучення персоналу; 4) підвищення рівня автоматизації управління персоналом тощо [42].

Усі ці тенденції прямо чи опосередковано впливають на досвід імплементації сучасних HR-технологій в діяльності відділів кадрів при виконанні тих чи інших функцій. У ході дослідження здійснено систематизацію основних персонал-технологій саме за цим критерієм (рис. А.1 додатку А).

Темпи цифрової трансформації усіх сфер господарювання та постійний дефіцит працівників, готових до цих змін, є двома проблемними питаннями для бізнесу на найближчі роки. Тому використання так званих HR-технологій запозиченої праці або аут-технологій [31] набуває особливої актуальності. Аут-технології поділяють на дві групи: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу) [24]. Крім цього, розвиток інформаційних технологій сприяє активному поширенню такої форми зайнятості як фрілансерство, особливо в ІТ-сфері, журналістиці, мистецтві тощо.

Сучасні персонал-технології використовуються в усіх напрямках управління персоналом – від його підбору та найму до вивільнення. Досвід їх використання переконливо свідчить про ряд переваг для підприємства, його конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку. Удосконаленню процесів адаптації персоналу до організації та робочого місця сприяє технологія jobshadowing, використання якої надає «новому» співробітнику короткочасний досвід роботи на конкретному робочому місці через постійне спостереження за

діями досвідченого співробітника, залишаючись при цьому в його «тіні» (англ. shadow – тінь), але з можливістю вирішення конкретних виробничих завдань.

Використання цифрових та комп'ютерних технологій значно розширює можливості професійного розвитку працівників, постійної актуалізації своїх знань та навичок. Зокрема, працівники можуть використовувати різноманітні освітніх платформи або ж за допомогою спеціальних мобільних додатків поглиблювати та розширювати свої компетенції. Серед сучасних HR-технологій мотивації персоналу увагу заслуговує грейдинг, використання якої базується на ранжуванні посад за рівнем їх значущості для підприємства та встановлення на основі цього рівня оплати праці працівників. У розвитку персоналу посилюється роль технологій, пов'язаних з розвитком цифрових технологій, зокрема такої як гейміфікація (англ. game – гра). Її використання базується на використанні ігрових принципів та вирішення виробничих завдань за допомогою елементів гри. До таких класичних елементів відносять: бали, значки та таблиці лідерів, що виконують в тому числі мотиваційну роль. Об'єктивно оцінити персонал можна за допомогою технології асесмент-центру, що являє комплексний метод оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді, заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності [38, с. 115].

Технології вивільнення персоналу *outplacement* та *downsizing* мають на меті пом'якшити наслідки звільнення персоналу як для організації, так і для співробітників. Вони базуються на допомозі з боку роботодавця у вигляді консультування щодо пошуку роботи (складання резюме, використання цифрових платформ, наприклад, таких як LinkedIn тощо), а також залучення сторонніх організацій з метою допомоги в працевлаштуванні звільненим співробітникам.

Таким чином, в сучасних умовах активної інформатизації усіх сфер суспільного життя підприємства не можуть знаходитися осторонь інноваційних процесів у сфері управління підприємствами та персоналом. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом є об'єктивною необхідністю.

## Висновки до розділу 1

У ході дослідження визначено, що персонал підприємства є його найважливішим і найскладнішим ресурсом, що пов'язано в першу чергу з різноманітністю його складу за різними ознаками: статтю, віком, освітою, кваліфікацією, досвідом тощо. Це обумовлює, з одного боку, необхідність пошуку ефективних шляхів управління цим ресурсом, а з іншого – пошук напрямів удосконалення власне процесу та системи управління персоналом.

Обґрунтовано, що управління персоналом є важливою складовою системи менеджменту всього підприємства та потребує системної організації за усіма напрямками: від пошуку та найму до вивільнення персоналу.

Встановлено, що наразі в науковій літературі існує два підходи до декомпозиції системи управління персоналом, коли вона розглядається: 1) як сукупність підсистем, виокремлених за функціональним аспектом: підсистема планування персоналу, забезпечення персоналом, розвитку, мотивації, оцінювання персоналу; 2) як сукупність елементів: цілі управління персоналом; завдання управління персоналом; функції управління персоналом; процес управління персоналом. На нашу думку, існує доцільність удосконалити цей перелік та провести подальшу декомпозицію елементів, додавши до них: методи, інструменти, важелі управлінського впливу, а також прямий та зворотній зв'язок.

Доведено, що усі елементи системи управління персоналом підприємства взаємообумовлені та взаємопов'язані між собою. Функціонування кожної підсистеми відбувається на основі впливу керуючої підсистеми на керовану і передбачає: постановку цілей, завдань, застосування відповідних персонал-технологій, використання системи методів, інструментів та важелів управлінського впливу, а також формування відповідної інформаційної бази.

У ході дослідження розглянуто основні персонал-технології та здійснено їх систематизацію у розрізі окремих напрямів управління персоналом: підбір та найм персоналу; адаптація персоналу; розвиток персоналу; мотивація персоналу; оцінювання персоналу; вивільнення персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### ПАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» – це сучасне підприємство харчової галузі, основними видами діяльності якого є: виробництво та реалізація пива, квасу, а також безалкогольної продукції: соків, морсів.

Навесні 2009 року ПАТ «ПБК «Радомишль» налагодило співробітництво з львівською компанією –ТОВ «Перша приватна броварня», надаючи останній власні виробничі потужності для випуску пива торгових марок «Перша приватна броварня» та «Галицька корона». У квітні 2012 р. компанія Oasis CIS, яка вже володіла пивзаводом у Радомишлі, об'єднала свої активи з українською компанією ТОВ «Перша приватна броварня». Наразі ТОВ «Перша приватна броварня» здійснює управління двома сучасними виробництвами пива та сокової продукції у м. Львів та м. Радомишль, з продуктивністю 2,3 млн. гектолітрів та єдиною мережею маркетингу та збуту [26].

Виробництво пива в Радомишлі сертифіковане за стандартами якості ISO 9001, ISO 20012. На потужностях ПАТ ПБК «Радомишль» «Перша приватна броварня» здійснює розлив сортів пива за ліцензією – Heineken, Bavaria, Oettinger. Крім того, ПАТ «ПБК «Радомишль» здійснює виробництво власних сортів пива та безалкогольної продукції: 1) «Пшеничне Еталон» («Weissbier Etalon»), «Golden Lager Beer», «Радомишль Pilsen», «Classic Pilsen Beer», «Old Brown Beer»; 2) безалкогольні напої: квас «Древлянський класичний»; соки «Мрія», «Мій сік»; морс «Лісова ягода» тощо [26].

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

Управління підприємством здійснює директор. Загальну структуру ПАТ

«ПБК «Радомишль» утворює сукупність всіх виробничих (рис. Б.1 додатку Б), невиробничих та управлінських підрозділів підприємства (рис. Б.2 додатку Б). Організаційна структура управління ПАТ ПБК «Радомишль» відноситься до лінійно-функціонального типу і є найбільш ефективною з огляду на обсяги діяльності підприємства та кількість працівників.

У ході дослідження здійснено аналіз ефективності господарської діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану (табл Б.1-Б.6 додатку Б).

Таблиця 2.1

**Показники фінансово-економічних результатів діяльності підприємства  
ПАТ «ПБК «Радомишль» (тис. грн.)**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	787978	1050541	1439297	82,7
Собівартість реалізованої продукції	548422	727328	1030318	87,9
Валовий прибуток	239556	323213	408979	70,7
Інші операційні доходи	43760	98907	60162	37,5
Адміністративні витрати	32113	69390	84035	у 2,6 р.б.
Витрати на збут	74145	201197	272321	у 3,7 р.б.
Інші операційні витрати	39330	94728	59734	51,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	137728	56805	53051	-61,5
Чистий фінансовий результат	4105	-343423	-200490	х

Джерело: складено автором за даними Звіту про фінансові результати

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки. Чистий дохід підприємства ПАТ «ПБК «Радомишль» у 2019 р. становив 1439298 тис. грн., а це на 82,7% більше, ніж у 2017 році. Зросла також собівартість реалізованої продукції на 87,9%, що відповідним чином вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства. Адміністративні витрати, пов'язані з витратами на управління підприємством та обслуговування адміністративного апарату, у 2019 р. порівняно з 2017 р. отримали суттєве збільшення у 2,6 рази, у 3,7 рази збільшилися також витрати на збут підприємства.

У той же час розмір чистого прибутку підприємства суттєво знизився і у 2019 році ПАТ «ПБК «Радомишль» було отримано збиток у розмірі 200490 тис. грн. На це вплинуло зростання на 41,1% фінансових витрат, а також у 6,6 разів збільшилися інші витрати підприємства.

## 2.2. Кількісно-якісна характеристика персоналу підприємства

Першим етапом дослідження системи управління персоналом у ПАТ «ПБК «Радомишль» є аналіз структури персоналу, тобто об'єкту управлінського впливу. З метою проведення такого аналізу доцільним вбачається дослідження забезпеченості підприємства ПАТ «ПБК «Радомишль» персоналом. Таким чином, у структурі персоналу підприємства у 2019 р. 79,6% складав виробничий персонал, у той час як структура управлінського персоналу розподілялась наступним чином: частка керівників 3,5%, спеціалістів – 7,4%, службовців – 5,2% (табл. В.1 додаток В).

У ході дослідження проведено аналіз структури персоналу підприємства за сукупністю ознак: статтю, віком, освітою, стажем роботи (табл. В.2-В.5 додатку В), оскільки ці характеристики впливають на вибір підходів, способів і методів управління персоналом.

Визначено, що у структурі персоналу підприємства у 2019 р. жінки становили 69,6% усіх працівників підприємства, що на 2,7 пунктів структури більше рівня 2017 р., а чоловіки – 30,4% відповідно.

Важливу роль у виборі інструментів та методів управління персоналом відіграє диференціація персоналу за віком, оскільки вік впливає на рівень працездатності, продуктивності праці, здатність до навчання тощо. Вікова структура персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль» та її зміни свідчать про зростання частки молодих працівників протягом періоду, що аналізується. Так, частка працівників віком до 30 років у 2019 р. становила 19,1%, а 31-45 років – 54,4%. Достатньо високою є частка осіб 46-55 років, зокрема 21,8% у 2019 р.

В освітній структурі персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль» в 2019 році найбільшу питому вагу займали працівники з вищою освітою, а саме – 50,9%. Частка працівників з середньою спеціальною освітою становила 35,6%, що на 1,1 п.с. менше, ніж у 2017 році. Зменшилась також питома вага персоналу з середньої освітою – на 5,4 п.с. та становила 13,5% у 2019 р.

Змінилась структура персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль» за стажем роботи.

У 2019 р. порівняно з 2017 р. на 22,3% зросла чисельність працівників, які працюють на підприємстві 1-5 років. В той же час на 2,2% зросла чисельність працівників зі стажем 6-10 років та на 6,4% зі стажем роботи 11-20 років. При цьому зменшилась чисельність працюючих з понад 20-річним стажем, зокрема на 37,7% або на 30 осіб.

Таким чином встановлено, що соціальна структура ПАТ «ПБК «Радомишль» відповідає специфіці основного виду діяльності підприємства та сприяє її ефективному здійсненню.

### 2.3. Особливості системи управління персоналом підприємства

Важливою складовою системи управління персоналом на підприємстві є керуюча підсистема, основною метою функціонування якої є здійснення управлінського впливу, реалізація управлінських рішень щодо планування, забезпечення, обліку, мотивування, розвитку, оцінювання персоналу. Такою керуючою підсистемою системи управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» виступає відділ кадрів. Управління персоналом в умовах підприємства здійснюється також лінійними керівниками в процесі виконання працівниками своїх виробничих функцій. Такий підхід до управління персоналом обумовлений лінійно-функціональним типом організаційної структури підприємства.

До складу відділу кадрів по штатному розпису ТОВ ПАТ «ПБК «Радомишль» входить: начальник відділу та інспектор (рис. 2.1). У ході дослідження було розглянуто функції, що виконуються працівниками відділу кадрів ПАТ «ПБК «Радомишль» (табл. Г.1 додатку Г).



**Рис. 2.1. Структура відділу кадрів ПАТ «ПБК «Радомишль»**

Джерело: розроблено автором



У своїй роботі відділ кадрів ПАТ «ПБК «Радомишль» керується Кодексом законів про працю України, статутом, колективним договором підприємства, збірником нормативних актів та роз'яснень законодавства України про працю (судова практика, консультації тощо). Також на підприємстві затверджені та діють Положення про відділ кадрів та Посадова інструкція начальника відділу кадрів, Посадова інструкція інспектора відділу кадрів.

У ході дослідження здійснено аналіз системи управління персоналом в розрізі основних напрямів. Схема управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» представлена на рисунку Г.1 додатку Г.

Вихідним етапом у процесі управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» є набір і відбір кадрів. Прийом на роботу починається з детального визначення характеристик працівника, які є необхідними для виконання функцій, визначених тією чи іншою посадою. Основу цього процесу складає підготовка посадових інструкцій начальником відділу кадрів ПАТ «ПБК «Радомишль» з урахуванням пропозицій керівника підрозділу, у якому й існує вакантна посада.

Оформленням необхідних документів при прийомі на роботу працівника у ПАТ «ПБК «Радомишль» здійснюється інспектором відділу кадрів. Після всіх зазначених процедур підписується наказ про прийом на роботу.

Наступним напрямом діяльності відділу кадрів ПАТ «ПБК «Радомишль» є адаптація персоналу. На першому етапі працівника ознайомлюють із загальною інформацією про діяльність підприємства: організаційною структурою управління; правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором ПАТ «ПБК «Радомишль» тощо. На другому етапі відбувається адаптація працівника безпосередньо на робочому місці (ознайомлення з посадовими обов'язками; особливостями й виробничими функціями підрозділу).

Стратегічним напрямом управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» є розвиток персоналу, зокрема підвищення кваліфікації, професійне навчання. У таблиці Г.2 додатку Г представлені дані про обсяги професійного навчання в умовах та поза межами підприємства. Таким чином, у 2019 році 7 працівників опанували нові професії та спеціальності, 65 працівників підвищили свою

кваліфікацію, в тому числі 40 робітників безпосередньо на виробництві. Таким чином, на підприємстві підвищенням кваліфікації охоплено близько 14% працівників всіх структурних підрозділів.

Функціональним напрямком управління персоналом у ПАТ «ПБК «Радомишль» є також оцінювання персоналу з метою підвищення ефективності його роботи й визначення потреб професійного розвитку. Регулярне й систематичне оцінювання персоналу позитивно позначається на його мотивації до праці, сприяє його професійному розвитку й просуванню. У ПАТ «ПБК «Радомишль» використовується такий метод оцінювання як атестація.

За результатами оцінювання персоналу можуть прийматися рішення щодо службового просування, звільнення або ж винагородження. Зокрема, в таблиці Г.3 додатку Г представлені показники руху персоналу. Тому функцією системи управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» є мотивація, методами як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Найважливішою складовою мотивації праці персоналу у ПАТ «ПБК «Радомишль» є оплата праці. На підприємстві використовується відрядно-преміальна система оплати праці для виробничого персоналу та система посадових окладів на керівного складу та спеціалістів.

У ході дослідження здійснено аналіз не лише ефективності формування персоналу, його розвитку, а й використання (на основі сукупності показників, які представлені в табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Показники ефективності використання персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	512	510	518	6	1,2
Втрати робочого часу внаслідок хвороби, люд/днів	261	258	270	9	3,4
Питома вага працівників підприємства, %	44,2	54,2	50,9	6,7	x

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

– з вищою освітою					
– з середньо спеціальною освітою	36,8	32,2	35,7	-1,1	x
– з середньою освітою	19,0	13,6	13,4	-5,6	x
Середній вік працівників підприємства, років	48	46	37	-11	-22,9
Виробіток на одного працівника, грн./чол.	1539,0	2059,9	2778,6	1239,6	80,5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,02	0,02	0,00	x
Середній тарифний розряд робітників	3	3	3	0	x
Питома вага втрат робочого часу внаслідок порушення трудової дисципліни, %	5	4	3	-2	x
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8760,9	9203,6	11503,1	2742,2	31,3
Середній % виконання норм виробітку, %	101,2	102,0	101,8	0,6	x
Кількість конфліктних ситуацій на підприємстві, один.	3	1	2	-1	-33,3

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити наступні висновки. Середній вік працівників підприємства у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 11 років, або на 22,9%, та становив 37 років. Водночас трудовий колектив підприємства характеризується високим освітнім рівнем, про що свідчить частка працюючих з вищою освітою, а саме 50,9%. Зріс також середній тарифний розряд виробничого персоналу з 3-го до 4-го.

Показниками ефективності використання персоналу підприємства є показники втрат робочого часу та їх скорочення, а також продуктивності праці. Таким чином, у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 80,5% зріс виробіток на 1-го працівника ПАТ «ПБК «Радомишль». А також відбулося зниження втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни. Усе це сприяло тому, що у 2019 р. на 101,8% було досягнутого виконання норм виробітку.

Позитивну стимулюючу роль відіграє тенденція збільшення середньомісячної заробітної плати по підприємству. Сума заробітної плати зросла на 31,1% і становила у 2019 році 11503,1 грн.

Таким чином, аналіз управління персоналом на підприємстві дозволяє стверджувати про те, що в умовах ПАТ «ПБК «Радомишль» проходять процеси, що негативно відображаються на його напрямках. Разом із тим, вони закладають

умови для наступного вдосконалення кадрової політики.

## **Висновки до розділу 2**

ПАТ «ПБК «Радомишль» – це сучасне підприємство харчової галузі, основними видами діяльності якого є: виробництво та реалізація пива та квасу, а також безалкогольних напоїв – соків і морсів.

Визначено, що наразі підприємство має низький рівень фінансової стійкості, зумовлений високою часткою позикових джерел фінансування діяльності, та отриманий збиток, який має тенденцію до скорочення протягом останніх років.

Переважну частку в структурі персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль» становлять жінки – 69,6%; працівників, віком 31-45 років, – 54,4%; та персонал з вищою освітою – 50,9%.

Розробленням, реалізацією та контролем за реалізацією кадрової політики у ПАТ «ПБК «Радомишль» займаються лінійні керівники та працівники функціональних підрозділів, зокрема відділу кадрів. До складу відділу кадрів входить: начальник відділу та інспектор.

У ході дослідження здійснено аналіз управлінських аспектів формування та використання персоналу на підприємстві. Охарактеризовано особливості підбору та відбору співробітників, їх адаптації на підприємстві. Здійснено аналіз показників розвитку персоналу як стратегічного напрямку управління персоналу на підприємстві, та особливостей мотивації праці.

Проведено аналіз ефективності використання персоналу на основі сукупності показників: якісного складу персоналу, втрат робочого часу, продуктивності праці тощо. Таким чином, продуктивність праці зросла на 80,5% у 2019 році. Також відбулося зниження втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни на 2 в.п. Про ефективність управління персоналом свідчить також показник виконання норм виробітку, який у 2019 році становив 101,8%.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ»

#### **3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві**

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

У ході проведеного дослідження визначено основні проблеми, що існують в системі управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль»:

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

Для подолання наявних у ПАТ «ПБК «Радомишль» проблем у сфері управління персоналом необхідною є робота керівництва підприємства, відділу кадрів та кого працівників у таких напрямках:

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

- поліпшення умови праці та її безпеки на робочих місцях;
- підвищення рівня організаційної культури та покращення соціально-психологічного клімату в колективах;
- здійснення акценту на навчанні персоналу та необхідності періодичного, систематичного підвищення рівня знань і вмінь працівників;
- використання сучасних методик оцінювання персоналу, а не лише атестації, з метою забезпечення найповнішого використання людського капіталу та прийняття управлінських рішень щодо мотивації, розвитку персоналу або ж його звільнення;
- впровадження сучасних персонал-технологій.

Актуальність питання управління персоналом на сучасному підприємстві не можливо переоцінити, оскільки вказана проблема є однією з головних, що вимагає посиленої уваги з боку апарату управління. В разі ефективної реалізації оптимальної системи управління персоналом керівництво ПАТ «ПБК «Радомишль» може розраховувати на наступні позитивні ефекти:

- своєчасна комплектація виробництва кваліфікованими кадрами;
- оптимізація соціальної, ролевої та функціональних структур персоналу;
- раціональне використання особистісного (людського та соціального) капіталу організації;
- збагачення мотиваційного інструментарію на основі розвитку організаційної культури та нормалізація соціально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечення постійної актуалізації знань та вмінь працівників, високого рівня їх компетентності, особистісного розвитку;
- вивільнення робочого часу з виконання рутинних операцій та спрямування зусиль на вирішення стратегічних цілей управління персоналом;
- підвищення бренду роботодавця тощо.

Усі ці переваги сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його соціальному та економічному розвитку.

### **3.2. Механізм впровадження сучасних персонал-технологій в діяльності підприємства**

Стратегічним напрямом удосконалення управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» є використання комп'ютерних технологій та автоматизація. Завдання, що вирішуються відділом кадрів ПАТ «ПБК «Радомишль», можна розділити на дві великі групи. Перша група безпосередньо пов'язана з роботою з людьми, а друга – з інформацією про них. Щоб безпосередня робота з людьми була більш продуктивною і на неї залишалось більше часу у співробітників відділу кадрів, друга група завдань повинна бути максимально автоматизована.

Автоматизація управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» має високий потенціал до підвищення його ефективності, оскільки дозволяє: скоротити час прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством; підвищити якість кадрових рішень; підвищити продуктивність праці персоналу, а також удосконалити інформаційну базу управління підприємством та підвищити ефективність аналітики в сфері управління персоналом (рис. Д.1 додатку Д).

Наразі підприємства в сучасних умовах господарювання мають можливість використовувати цифрові технології в управлінні персоналом, які базуються на: 1) застосуванні інтегрованих мобільних додатків й автоматизації процесів управління персоналом; 2) цифровій інтеграції з хмарними системами; 3) HR-аналітиці та Big Data; 4) застосуванні VR-технологій; 5) штучному інтелекту.

Потенціал використання цих цифрових технологій в системі менеджменту підприємства та управління персоналом зростає з кожним роком (табл. Д.1 додатку Д). Однак у більшості своїй впровадження передових HR-технологій в українських компаніях здійснюється точково та не завжди послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду у здійсненні управління персоналом [4, с. 94].

Іншим стратегічним напрямом, що тісно пов'язаний з впровадженням сучасних персонал-технологій, є розвиток персоналу, основною метою якого є

актуалізація знань на вмінь, необхідних для роботи; забезпечення особистісного та професійного розвитку; підвищення продуктивності праці персоналу тощо. В цьому напрямку нами запропонована до використання в умовах ПАТ «ПБК «Радомишль» модель організації навчальних процесів (рис. Д. 2 додатку Д.).

Представлена модель характеризується безперервністю, структурованістю та включає низку послідовних етапів: 1) етап планування (постановка мети програми навчання, складання бюджету, розробка плану навчання, формування кола слухачів, вибір методів і форм навчання, вибір методів оцінювання результатів; 2) етап реалізації (здійснення процесу навчання персоналу); 3) етап оцінювання (оцінка ефективності навчання, визначення потреби подальшого навчання). Реалізація наведених етапів в умовах ПАТ «ПБК «Радомишль» забезпечить високий рівень організації навчання та підвищення кваліфікації в умовах підприємства, високий рівень його ефективності на основі дотримання принципів безперервності, актуальності, гнучкості, практичності тощо.

В рамках програми розвитку персоналу пропонується участь керівного складу підприємства (керівники відділів) в семінарах-тренінгах типу «Майстер управління» (табл. Д.2 додатку Д). На семінарах-тренінгах застосовуються найсучасніші активні методи навчання, рольові ігри, моделювання. Пропоновані заходи удосконалення управління розвитком персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль» враховують специфіку підприємства та найефективніші сучасні форми і методи, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Для визначення ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль» було застосовано метод економічного аналізу «затрати – вигоди» (табл. Д.3 додатку Д). В цілому прибуток тільки від впровадження даної програми у 2021 році складе 8052 грн. ( $40260 \times 20\%$ ).

Абсолютна ефективність капітальних вкладень характеризує загальну величину їхньої віддачі [27]:

$$E = (П - К) \times E_n = (8050 - 40260) \times 0,2 = -6441,6 \text{ грн.}$$

де  $E$  – річний економічний ефект (грн.);  $П$  – річний приріст прибутку (грн.);  $К$  – обсяг капіталовкладень (грн.);  $E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності



капітальних вкладень (на рівні 0,2).

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень ( $E_p$ ) – це відношення приросту прибутку до загального обсягу капітальних вкладень [27]:

$$E_p = \Pi / K = 8050 / 40260 = 0,2$$

Термін окупності капітальних вкладень ( $T$ ) на впровадження програми розвитку персоналу визначається відношенням обсягу капіталовкладень до приросту прибутку [27]:

$$T = \text{ДО} / \Pi = 40260 / 8050 = 5 \text{ роки}$$

Отже, річний економічний ефект від впровадження даної програми 6441,6 грн., термін окупності складає 5 років відповідно, щодо підтверджує доцільність впровадження запропонованої програми розвитку персоналу.

### **Висновки до розділу 3**

У ході дослідження було узагальнено основні проблеми, що існують в системі управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» та запропоновано напрями їх вирішення, що дозволить забезпечити: своєчасну комплектацію кадрами; раціональне використання людського капіталу підприємства; збагачення мотиваційного інструментарію; забезпечення постійної актуалізації знань та вмій працівників; вивільнення робочого часу на вирішення стратегічних цілей управління персоналом; підвищення бренду роботодавця тощо.

Визначено, що важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» є використання цифрових та комп'ютерних технологій, які базуються на застосуванні інтегрованих мобільних додатків; цифровій інтеграції з хмарними системами; HR-аналітиці та Big Data; застосуванні VR-технологій; штучному інтелекту.

Обґрунтовано доцільність впровадження програми розвитку персоналу як стратегічного напрямку управління ним, що сприятиме зростанню продуктивності праці і прибутковості підприємства на 6441,6 грн.

## ВИСНОВКИ

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

1. Встановлено, що управління персоналом є важливою складовою системи менеджменту всього підприємства та потребує системної організації за всіма напрямками: від пошуку та найму до вивільнення персоналу.

2. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до розкриття сутності поняття «система управління персоналом», коли вона розглядається: 1) як сукупність підсистем, виокремлених за функціональним аспектом: планування, забезпечення, розвитку, мотивування, оцінювання персоналу; 2) як сукупність елементів: цілі; завдання; функції; процес. На нашу думку, існує доцільність удосконалити цей перелік та провести подальшу декомпозиції елементів, додавши до них: методи, інструменти, важелі управлінського впливу, а також прямий та зворотній зв'язок.

3. У ході дослідження розглянуто основні персонал-технології та здійснено їх систематизацію у розрізі окремих напрямів управління персоналом: підбір та найм персоналу; адаптація персоналу; розвиток персоналу; мотивація персоналу; оцінювання персоналу; вивільнення персоналу. Такий підхід дозволяє керівництву підприємств обрати найбільш ефективні персонал-технології відповідно до потреб системи управління персоналом.

4. Дослідження проводилося на базі ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», основними видами діяльності якого є виробництво та реалізація пива, квасу, а також сокової продукції. І не зважаючи на те, що підприємство щороку нарощує свою діяльність, воно має низький рівень фінансової стійкості, зумовлений високою часткою позикових джерел фінансування діяльності, та отриманий збиток, який має тенденцію до скорочення протягом останніх років.

5. Оцінка сучасного стану управління персоналом у ПАТ «ПБК «Радомишль» здійснювалась у трьох напрямках: 1) проведено аналіз структури персоналу, який є об'єктом управління; 2) досліджено структуру відділу кадрів як

основного суб'єкта управління персоналом; 3) проведено аналіз ефективності управління персоналом за окремими функціональними напрямками.

6. Переважну частку в структурі персоналу ПАТ «ПБК «Радомишль» у 2019 р. становили жінки – 69,6%. Визначено, що середній вік працівників підприємства у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 11 років та становив 37 років. Водночас трудовий колектив підприємства характеризується високим освітнім рівнем, про що свідчить частка працюючих з вищою освітою – 50,9%.

7. Розробкою, реалізацією та контролем за реалізацією кадрової політики у ПАТ «ПБК «Радомишль» займаються лінійні керівники та працівники функціональних підрозділів, зокрема відділу кадрів. До складу відділу кадрів входить ПАТ «ПБК «Радомишль»: начальник відділу та інспектор.

8. За результатами проведеного дослідження було узагальнено основні проблемні питання, що постають перед системою управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль», зокрема: недоліки в плануванні персоналу; низький рівень професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу; відсутність необхідного програмного забезпечення відділу кадрів; недостатній рівень фінансування заходів кадрової політики тощо. На основі цього в роботі окреслено стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.

9. Досліджено сучасні тенденції в управлінні персоналом підприємств у світі та Україні. Доведено, що потенціал використання цифрових технологій в системі управління персоналом зростає з кожним роком, тому підвищується його значення і для удосконалення управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль». На основі цього окреслено перспективні напрями діджиталізації управління персоналом на підприємстві.

10. Обґрунтовано, що ефективність інвестицій у розвиток персоналу значною мірою залежить від ефективності організації процесу навчання, що досягається на проектній основі. В роботі розглянуто вкладення коштів в програму розвитку (навчання) працівників підприємства, економічний ефект від впровадження якої складатиме 6441,6 грн., термін окупності 5 років, відповідно дані розрахунки свідчать про доцільність використання даної програми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К. В. Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний авіаційний ун-т. К., 2005. – 21 с.
2. Бала Р. Д. Функціональне та змістовне значення коучинга на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 158-161.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12) (дата звернення: 29.11.2020).
5. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31-33 URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2017/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/9.pdf) (дата звернення: 29.11.2020).
6. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306–314. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51). (дата звернення: 22.11.2020).
7. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 135-140 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2016\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_24) (дата звернення: 29.11.2020).
8. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504с.
9. Гаврилюк Л. І. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Житомир: ЖІТІ, 2000. 152 с.

10. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14). (дата звернення: 22.11.2020).

11. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485> (дата звернення: 22.11.2020).

12. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

13. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 39. С. 165-170. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf) (дата звернення: 29.11.2020).

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

15. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15) (дата звернення: 29.11.2020).

16. Иванкина Л. И. Управление персоналом: учебн. пособ. Томск: Изд-во Томского политех. Ун-та, 2009. 190 с.

17. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_14) (дата звернення: 29.11.2020)

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

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 308 с.

20. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/319/313> (дата звернення: 19.11.2020).

21. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
22. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 376 с.
23. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
24. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
25. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
26. Офіційний портал ПАТ «ПБК «Радомишль» URL: <http://www.pbkradomyshl.inf.ua> (дата звернення: 01.12.2020).
27. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.
28. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 225-233. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_6\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_31)
29. Тарасова К. И. Особенности HR-менеджмента для цифрового мира: тенденции и перспективы. *Молодий вчений*. 2018. №3. С. 708-711 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3/156.pdf> (дата звернення: 29.11.2020).
30. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. 336 с.
31. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24.4\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.4_66) (дата звернення: 15.11.2020).
32. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 1998. 638 с.
33. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов. / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 495 с.

34. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / Під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

35. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 156 с.

36. Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навч. посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 348 с.

37. Шегда А. В., Литвиненко Т. М., Нахаба М. П. та ін. Економіка підприємства: Навч. посіб. / За ред. А. В. Шегди, 2-ге вид., стер. К.: Знання- Прес, 2002. 335 с.

38. Шутьпіна Н. В. Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 113-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru\\_2017\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2017_1_32) (дата звернення: 19.11.2020).

39. Щур О. Сучасний погляд на персонал. Практика управління. 2008. № 6. С. 35-40.

40. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends> (дата звернення: 22.11.2020).

41. Snook A. 16 HR Trends You Need to Know in 2020 (According to Experts). URL: <https://i-sight.com/resources/16-hr-trends-you-need-to-know-in-2020-according-to-experts/> (дата звернення: 19.11.2020).

42. The HR technology trends that are defining 2020. URL: <https://www.smartbrief.com/original/2020/07/hr-technology-trends-are-defining-2020> (дата звернення: 15.11.2020).

43. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.