

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

Матвєєв Олексій

УДК: 336:614

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управління персоналом (на прикладі ТОВ

«Бердичівський пивоварний завод»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська А.М.,
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Матвєєв О.О. – Удосконалення системи управління персоналом(на прикладі ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021.

В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні та методичні аспекти управління персоналом в харчових підприємствах України. Розкриті особливості функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління системою персоналу підприємства, розроблені концептуальні засади удосконалення кадрової роботи, запропоновані інструменти ефективного формування трудового потенціалу.

Ключові слова: персонал, механізм управління, команда, ефективність роботи персоналу.

ANNOTATION

Matveev O.O. - Improving the personnel management system ("Berdychiv Brewery Factory.")

Qualification work for the Master's degree in the specialty 073 "Management" - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021. In this qualification work: the theoretical and methodological aspects of personnel management in food enterprises of Ukraine are investigated, the peculiarities of the functioning of the personnel management system in Berdychiv Brewery LLC are revealed, measures to increase the efficiency of personnel management of the enterprise are proposed, conceptual principles for improving personnel work are developed, tools for effective formation of labor potential are proposed.

Key words: personnel, management mechanism, team, personnel efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Особливості системи та методів управління персоналом.....	6
1.2. Формування кадрової стратегії підприємства харчової промисловості..	9
Висновки до розділу 1.....	11

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД

2.1. Загальна організаційно-економічна, соціальна та фінансова характеристика підприємства.....	12
2.2. Оцінка сучасного стану та ефективності використання персоналу.....	15
Висновки до розділу 2.....	20

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД

3.1 Концептуальні засади розвитку системи стратегічного управління персоналом в сучасних умовах.....	20
3.2 Удосконалення системи формування та розвитку персоналу та економічний ефект від запропонованих заходів.....	23
Висновки до розділу 3.....	25

ВИСНОВКИ.....	26
----------------------	-----------

Список використаних джерел.....	28
---------------------------------	----

ДОДАТКИ.....	33
---------------------	-----------

ВСТУП

Актуальність теми. Серед найважливіших завдань, що необхідно вирішувати наразі в українській економіці, найактуальнішими є завдання щодо розробки і впровадження сучасних систем управління персоналом. Аспектам ефективного управління персоналом присвячено цілий ряд наукових розвідок як вітчизняних так зарубіжних вчених: Т.Ю. Базарова, Д.П. Богині, А.П. Бовтрука, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, А.І. Кочеткова, О.В. Крушельницької, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, Г.В. Осовської, Ф. Хедоури, В.О. Храмова, Ю.А. Ципкіна, В.І. Шкатулла, Г. В. Щокіна, та інших дослідників. Євроінтеграційні перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку персоналу в умовах євроінтеграції, стану та динаміки ринку праці в Україні, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування організаційно-економічних заходів удосконалення механізму управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались наступні завдання: дослідити склад і структуру персоналу підприємства; визначити цілі та функції управління персоналом; виявити особливості системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах; здійснити економічну оцінку та визначити ефективність використання персоналу в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»; розробити концептуальну модель стратегії планування персоналу в сучасних умовах; запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом і стимулювання праці працівників в досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних й практичних проблем використання персоналу як важливого чинника підвищення ефективності виробництва. **Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою кваліфікаційної роботи є наукові положення фундаментальних і прикладних досліджень в галузі економічної теорії, управління підприємствами, стратегічного управління.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися наступні загальнонаукові та спеціальні економічні методи дослідження: *статистико-економічний* (для аналізу економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, оцінки існуючої системи управління персоналом та ін.); *розрахунково-конструктивний* (для економічного обґрунтування доцільності запропонованих заходів); *факторний аналіз* (для виявлення міри впливу різних факторів на продуктивність праці персоналу); *абстрактно-логічний*; *аналізу та синтезу* (при обґрунтуванні висновків і розробці пропозицій).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад ефективного управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку вітчизняної харчової галузі, в тому числі:

Отримали подальшого розвитку – обґрунтування концептуальних засад побудови системи управління персоналом підприємства на основі компетентісного підходу до управління змінами у сфері ефективного управління персоналом .

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використанні в практичній діяльності менеджерів підприємства для удосконалення інструментів управління персоналом в умовах сучасних викликів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях. Загальний обсяг публікацій 0,4 друк. арк., з яких **особисто автору** належать 0,2 друкованих аркуші.

Обсяг і структура роботи. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 30 сторінках, складається із: вступу; 3 розділів, кожен з яких

сформований із 2 параграфів; висновків, списку використаної літератури, що нараховує 40 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків, 15 додатків

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості системи та методів управління персоналом

Визначаючи сутність системи управління персоналом, на наш погляд, необхідно виходити з того, що об'єктом тут виступає з одного процес взаємодії, а з іншого взаємного впливу працівників у виробничій діяльності підприємства, як відкритої системи, що працює задля задоволення потреб споживачів.

Зростання складності управління персоналом відбувається, по-перше, в силу ускладнення управлінської праці, і, по-друге, в силу того, що персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації. Розвиток системи управління персоналом обумовлений як цільовими так і функціональними характеристиками управління працівниками. Виходячи із цільових характеристик, управління персоналом це - цілеспрямована діяльність фахівців кадрових служб, лінійних і функціональних менеджерів. Для ефективного функціонування системи управління персоналом всі ці групи управлінських кадрів повинні бути постійно включеними в роботу щодо формування кадрової політики, концепції управління людськими ресурсами, удосконалення системи управління персоналом, запровадження дієвих процедур роботи з трудовим колективом.

Основні характеристики системи управління персоналом є засобом досягнення цілей організації, що забезпечують стійкість внутрішнього середовища, або привнесення в організацію нових виробничих процесів, нових елементів і зв'язків, що трансформують як зміст так і характер існуючих відносин

у внутрішньому середовищі організації. Система управління персоналом будується на ряді принципів (Додаток А).

Будь-яка система управління персоналом передбачає в своїй структурі окремо виділені елементи (підсистеми). Підсистема – це як правило виокремлена за функціональною або організаційною ознакою частина системи. Кожна із цих підсистем виконує окремі задачі, але всі разом вони взаємодіють між собою задля досягнення як стратегічних так і тактичних планів з персоналу.

В українській практиці на провідних вітчизняних підприємствах ,як правило, система управління персоналом, складається із таких підсистем: аналізу змісту праці та планування персоналу, підрозділу з відбору та наймання персоналу, оцінки працівників, розвитку персоналу та побудови трудової кар'єри, атестації і ротації працівників, мотивації персоналу, обліку працівників, організації трудових відносин та вирішення трудових спорів, створення сприятливих і безпечних умов праці, соціального розвитку й соціального партнерства, правового та інформаційного забезпечення процесу управління персоналом.(див Додаток Б).

Сучасні виклики бізнес-середовища потребують удосконалення методів управління персоналом. Основні методи управління відображені на рис.1.1.

Управління персоналом повинне здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівником. Поставлені цілі мають бути однозначними та ясними, по можливості обговорюватися і узгоджуватися зі співробітниками при складанні планів їхньої діяльності, пояснення зв'язку між цілями працівника, цілями підрозділів. Також необхідно здійснити ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів для закріплення тенденції стабілізації кадрового складу. З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу з урахуванням потреб підприємства. Доцільним буде впровадження в практику підприємства принципу полівалентності персоналу, тобто всередині підприємства організувати роботу з вивчення основ суміжних спеціальностей.



Рис. 1.4. Система методів управління персоналом на підприємстві

Джерело: побудовано автором

Потрібно звернути більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві. Виявлені закономірності обґрунтовують принципи й методи розвитку системи управління персоналом в організації, а також особливості розвитку системи управління розвитком персоналу підприємств в умовах ринкової економіки. Новий підхід до управління персоналом все більше базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед прибутком, перед інтересами підприємства, фірми, установи. Саме така постановка питання нині становить культуру управління персоналом підприємств.

Мистецтво управління людьми полягає в дозуванні й диференційованому застосуванні тих або інших прийомів з перерахованих вище. Принципи

демократизації, людських відносин, дотримання прав особистості повинні в сучасних умовах домінувати над чисто адміністративними методами й авторитарним стилем керівництва.

1.2. Формування кадрової стратегії підприємства харчової промисловості

Стрімкий ріст підприємств харчової промисловості національної економіки, швидкий рівень змін зовнішніх чинників та розвиток конкурентів зумовлюють набуття важливої ролі персоналу як фактору посилення конкурентоспроможності. Для переробних підприємств в Україні питання створення професійного колективу, який би задовольняв сучасні вимоги, а також цікавився зростанням ефективності і вирішенням поставлених завдань, є актуальним у наш час [2]. Грамотне протистояння впливу несприятливим факторам зовнішнього середовища і удосконалення ситуації на ринку втілює у життя стратегію покращення становища компанії і взаємопов'язаний з нею кадровий план дій. Через це з'являється необхідність формування системи стратегічного управління персоналом підприємства харчової промисловості. Незважаючи на численні дослідження, деякі складові механізму управління персоналом не досліджені повністю, вимагають доопрацювання та інтегрування в загальну стратегію розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом – це план дій підприємства, що включає в себе правильне застосування зусиль людей для здобування стратегічних цілей підприємства та створення конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Її елементами є: механізм планування підприємства, економічна оцінка результативності, ставлення керівництва та організаційна система служб управління персоналом, розробка критеріїв, що необхідні для ефективного функціонування системи управління персоналом.[3].

Формування системи стратегічного управління персоналом має бути узгодженим із генеральною стратегією розвитку підприємства, з використанням інноваційних технологій роботи з колективом.

Стратегія управління найманими працівниками не схожа на управління іншими економічними ресурсами тому, що потребує інші способи роботи і технології формування, оцінки, заохочення та вдосконалення колективу, що спонукають робітників до відданої праці та створення конкурентних переваг[4].

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом має на меті вирішити нище зазначені проблеми:

- створення колективу, що має необхідний професійно-кваліфікаційний рівень за умов оптимізації витрат;
- активізація ефективності застосування персоналу;
- підтримання колективу базуючись на врахуванні інтересів працівників і працедавців, формування та управління корпоративною культурою;
- мотивація до продуктивного функціонування;
- зміцнення внутрішньої привабливості підприємства як працедавця, формування бренду роботодавця.

Дані завдання можуть бути вирішені, якщо буде здійснено перехід до нового підходу управління персоналом, за якого сформована команда односторонців є головним досягненням організації. Створення системи стратегічного управління персоналом дозволяє внесення суттєвих змін в пріоритети, функції та організаційну структуру системи управління персоналом. Через це ми вважаємо, що для середніх і великих підприємств галузі, зокрема, на досліджуваному нами підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» необхідно сформувати групу стратегічного управління персоналом, яка структурно заточена під численних керівників компанії. Особливості та перспективи створення даного підрозділу характеризуються розміром та специфікою функціонування підприємства. Формування групи стратегічного управління допоможе вирішити багато важливих завдань та має вагомі переваги: гнучкість, ефективне використання персоналу та підвищення його професіоналізму, можливість пересування кадрів шляхом залучення фахівців до участі в роботі над декількома завданнями, розвиток мотивації та фокусу роботи на втіленні стратегії.

Ми пропонуємо, розроблений нами програмно-цільовий план управління персоналом, що базується на визначеній стратегії. Загалом структура плану управління персоналом містить такі елементи:

- формування персоналу: передбачення кількісного та якісного складу персоналу; дослідження внутрішніх потреб та можливостей організації; спостереження за ринком праці та заробітної плати; створення бази даних потенційних кандидатів; контроль системи пошуку кандидатів; розроблення програми пристосування персоналу;
- винагородження персоналу: дослідження концептуальних підходів до формування системи мотивації та заохочування у відповідності до розвитку підприємства; розвиток корпоративної культури;
- оцінювання персоналу: розробка системи оцінки та контролю персоналу; процедура оцінки та розробки плану подальших дій спільно з лінійними керівниками;
- покращення навичок персоналу: розуміння потреб організації в навчанні, розробка комплексної програми навчання та підвищення кваліфікації; розробка планів кар'єри, службового просування та професійного зростання.

Висновки до розділу 1.

В результаті вивчення і узагальнення теоретичних джерел встановлено, що бурхливий розвиток економіки, її перехід в інформаційну еру різко підвищує вимоги до формування і розвитку людського капіталу організації. Це в свою чергу висуває нові вимоги до управлінської діяльності в царині управління людським капіталом. Все це дало потужний імпульс розвитку наукових досліджень в цій галузі.

Принципи демократизації людських стосунків, дотримання прав і свобод громадян повинні бути наразі наріжним каменем вибудовування ефективної системи управління персоналом.

Стратегія управління людськими ресурсами повинна в сучасних умовах господарювання прийти на заміну стратегії управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПІВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна організаційно-економічна, соціальна та фінансова характеристика підприємства

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»- об'єкт дослідження в широкому розумінні представленої кваліфікаційної роботи. Це – підприємство харчової промисловості України, яке виробляє конкурентоспроможну продукцію на ринку пива.

Історія розвитку заводу бере свій початок у 1861 році, коли пчех-пивовар Станіслав Чеп купує ділянку землі у місті Бердичів та будує пивоварний завод. Він був фанатом своєї справи. Любов до пивоваріння він зумів передати наступникам, традиції передавалися із покоління в покоління, і тому сьогодні через 160 років можна скуштувати те справжнє живе пиво.

Підприємство сьогодні – це високотехнологічне виробництво, де вдало поєднані вікові традиції і сучасні інноваційні технології.

До організаційної структури підприємства входять всі виробничі, допоміжні, обслуговуючі та управлінські підрозділи підприємства. Так виробничу систему підприємства складають цехи: солодовий, бродильно-лагерний, розливу пива у пляшки, розливу пива у КЕГ та хмельових екстрактів .

Для забезпечення основної виробничої діяльності підприємства функціонують ще такі підрозділи як: зерносклад, склад тари, склад готової продукції. До обслуговуючих виробництв включені ремонтно-механічна та холодильно-аміачна дільниці, а також транспортний цех та котельня. .

Функціональні підрозділи управління представлені: планово-економічним відділом; відділом ЗЕД та маркетингу; відділом управління людськими ресурсами; відділом збуту і постачання; бухгалтерією, відділом головного механіка і головного пивовара .

Наразі підприємство є одним із флагманів серед регіональних виробників пива, впізнаваний бренд не тільки серед підприємств харчової промисловості Житомирської області, а й в цілому в Україні.

Висока якість продукції, що виробляється, забезпечує підприємству розширення географії ринків збуту та конкурентоспроможність на ринку. Щорічно підприємство нарощує обсяги виробництва у середньому на 10%. Продуктова лінійка представлена більше 15 сортами пива за оригінальними рецептами (в тому числі із органічної сировини).

Бердичівський пивзавод – це середнє за розмірами підприємство. В табл.2.1.(Додаток В) розраховані основні показники, які демонструють результати господарської діяльності підприємства за 2018-2020 роки. За досліджуваний період ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» значно збільшив обсяги виробництва і реалізації. Це позначилось на економічних показниках. Так загальний дохід (виручка від реалізації продукції) зросла на 20056,0 тис. грн, а показник валового прибутку – на 8607,0 тис. грн відповідно.

Разом з тим як негативну тенденцію необхідно відмітити зростання суми операційних витрат. Ефективна діяльність підприємства за досліджуваний період дала змогу збільшити суму чистого прибутку в 15,9 рази

Наступним важливим етапом дослідження є аналіз динаміки, складу і структури активів і пасивів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за останні три роки (табл. 2.2), (Додаток Г).

В результаті проведеного аналізу таблиці 2.2. можна констатувати, що в структурі активів підприємства переважають оборотні активи, що обумовлено специфікою бізнесу. Виробничі запаси, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість та кошти на рахунках складають 42,4 % у 2020 р.

Проведений аналіз засвідчив зростання вартості майна за досліджуваний період на 86,2% (на 9752 тис грн.). Спостерігається позитивна динаміка збільшення частки власних основних і оборотних фондів у загальній вартості майна.

Як відомо, оборотні засоби –це сума коштів підприємства, яку воно витратило для забезпечення операційного циклу(витрати на поточні операції) (табл.2.3 Додаток Д).

Сума оборотних активів підприємства протягом 2018-2020рр.в динаміці зростала і становила у 2020 р. 8924,0 тис. грн, що на 4936 тис. грн (в 2,2 рази) більше ніж у 2018 році.

Важливою складовою аналізу фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є дослідження складу і структури операційних витрат в динаміці. (табл.2.4 Додаток Е).

Як свідчать дані наведені в таблиці 2.4, в структурі операційних витрат підприємства найбільшу питому вагу складають матеріальні витрати– 65,2 % у 2020р.

До негативних тенденцій в підприємстві можна віднести той факт, що за досліджуваний період лише на 2,3% зросла питома вага витрат на оплату праці, що є недостатнім для забезпечення мотиваційної функції заробітної плати.

Підприємство в досліджуваному періоді демонструє високий рівень ефективності виробничої (операційної) діяльності, оскільки протягом усього досліджуваного періоду воно отримує прибуток від операційної діяльності (табл. 2.5. Додаток Є). В період 2018-2020 рр. підприємство збільшило виручку від реалізації продукції на 20056,0 тис. При цьому на 11449,0 тис. грн. зросла виробнича собівартість або на 80,6 %. В результаті у 2020р. товариство отримало 11735,0 тис. грн валового прибутку від основного виду діяльності – виробництва та реалізації пива. У 2020 р. товариство отримало 5801,0 тис. грн чистого прибутку, що на 5437,0 тис. грн. (або в 1,59 рази) більше, ніж у 2018 р. що свідчить про перспективи та можливості подальшого ефективного розвитку підприємства.

Висока економічна ефективність виробництва і реалізації продукції підприємства забезпечує зростання прибутку підприємства, а це в свою чергу дозволяє підприємству виділити фінансові ресурси для удосконалення системи управління персоналом та забезпечення гідних умов праці і її мотивації.

2.2. Аналіз системи управління персоналом в підприємстві

Аналіз існуючої системи управління персоналом підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» доцільно розпочати з оцінки забезпеченості товариства персоналом та аналізу руху робочої сили.

Весь персонал ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за способом участі у операційному процесі, відповідно до класифікації, затвердженої Державною службою статистики поділяється на виробничий персонал основної діяльності та виробничий персонал неосновної діяльності.

Частка кожної категорії працюючих змінюється з розвитком технічного забезпечення, технології виробництва, організаційних інновацій. Удосконалення виробничих процесів, впровадження організаційних змін змінює структуру пропорції персоналу в досліджуваному заводі, що наочно представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Склад і структура персоналу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р. +/-	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Виробничий персонал	504	94,2	508	93,9	523	94,1	19	103,7
Керівники	6	1,1	6	1,1	6	1,1	0	100,0
Спеціалісти	22	4,1	24	4,4	24	4,3	2	109,1
Службовці	3	0,6	3	0,6	3	0,5	0	100,0
Разом	535	100,0	541	100,0	556	100,0	21	103,9

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Як свідчать дані таблиці 2.6. в досліджуваному періоді спостерігаються позитивні тенденції, а саме зростає абсолютна чисельність виробничого персоналу та спеціалістів, при незмінній чисельності керівників та службовців. А це в свою чергу дозволило покращити співвідношення управлінський-виробничий персонал (16 осіб виробничого персоналу (робітників) на одного менеджера, у 2020 відповідно 15 осіб (робітників) на одного управлінця.

Зростання частки робітників у загальній структурі персоналу свідчить про ефективну кадрову політику підприємства в частині розстановки кадрів та раціонального використання персоналу.

Менеджмент персоналу – це 33 особи на різних рівнях управління, 6 осіб-директор заводу його заступники та керівники структурних підрозділів, 22 особи – спеціалісти та 3 службовці. (таблиці 2.7. (Додаток Ж))

Аналіз якісного стану трудових ресурсів за їх віком, статтю, освітою, стажем роботи представлено в таблиці 2.8. (додаток З)

В результаті аналізу якісного складу персоналу було встановлено, що у віковій структурі персоналу переважає частка працівників у віці від 18 до 40 років, що становить 60,7% у 2020 році. Як позитивну тенденцію варто відмітити зменшення чисельності персоналу пенсійного віку.

В гендерній структурі персоналу більшість становлять чоловіки – 54,3 % у 2020 р. (на 3,8 % більше, ніж у 2018 р.). Співвідношення чоловіки-жінки на користь чоловіків простежується протягом усього періоду дослідження. Оскільки більшість виробничих процесів в цехах заводу автоматизовані це скоріше можна пояснити традиціями чоловічої зайнятості у пивоварінні, а не особливостями технологічного процесу.

До позитивних якісних змін у структурі персоналу варто віднести збільшення кількості осіб з вищою освітою. Зростання частки персоналу з вищою освітою в основному відбулося за рахунок створення умов для розвитку осіб з робітничого складу, які здобули вищу освіту без відриву від виробництва.

В структурі персоналу за трудовим стажем на заводі найбільшу питому вагу становлять працівники трудовий стаж яких від 6 до 15 років, таких у звітному періоді (2020 рік) було 69,1% від загальної чисельності працюючих.

Важливою складовою оцінки ефективності системи управління персоналом є аналіз руху персоналу (табл. 2.9), (додаток І).

Як свідчать дані наведені в таблиці 2.9., середньоспискова чисельність персоналу у звітному році збільшилась на 21 особу порівняно із базовим періодом

Це збільшення продиктовано розширенням виробництва. При цьому варто зауважити, що більшість звільнених працівників зробили це за власним бажанням.

Все це дозволяє нам зробити висновок про те, що завод проводить ефективну кадрову політику в частині набору персоналу.

Серед сильних сторін системи управління персоналом в товаристві варто відмітити, що лінійним і функціональним менеджерам вдається досягти лояльності серед найбільш досвідчених і кваліфікованих працівників та «виростити» менеджерів у внутрішньому середовищі і використати їх обізнаність із специфічними особливостями заводу задля вибудовування більш ефективних операційних стратегій.

Одним із найважливіших критеріїв ефективності використання персоналу виступає продуктивність праці.

Ефективність використання персоналу відображається в показниках продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці є необхідною умовою збільшення обсягів виробництва продукції та економічного зростання. Серед показників продуктивності праці узагальнюючим виступає середньорічне виробництво продукції з розрахунку на одного працівника.

За досліджуваний період продуктивність праці на підприємстві за показником чистий дохід від реалізації в розрахунку на одного середньорічного працівника зросла на 30,4% і становить 267, 2 тис. грн.

З метою встановлення рівня впливу окремих чинників на продуктивність праці (ПП) проведемо факторний аналіз зміни продуктивності праці середньооблікового працівника під впливом зміни товарної продукції (Т) та середньооблікової чисельності штатних працівників спискового складу (Ч):

$$PP = T / \text{Ч} \quad (2.1)$$

$$PP_0 = 51,5 \text{ тис. грн}; T_0 = 27903,0 \text{ тис. грн}; \text{Ч}_0 = 541.$$

$$PP_1 = 267,2 \text{ тис. грн}; T_1 = 237390 \text{ тис.грн}; \text{Ч}_1 = 556.$$

$$\Delta PP = 267,2 - 251,5 = 15,7 \text{ тис. грн.}$$

$$PP_{\text{УМІ}} = 269,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta PP_m = PP_{\text{УМІ}} - PP_0 = 269,1 - 251,5 = 17,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta PP_{\text{Ч}} = PP_1 - PP_{\text{УМІ}} = 267,2 - 269,1 = -1,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta PPP = \Delta PPP_m + \Delta PPP_q \quad (2.2)$$

Перевірка:

$$15,7 = 17,6 + (-1,9)$$

$$15,7 = 15,7$$

В результаті здійсненого факторного аналізу встановлено, що зростання продуктивності праці у 2020 році на 15,7 тис грн. порівняно з 2018 обумовлено позитивним впливом зростання обсягу чистого доходу та негативним впливом збільшення чисельності працівників.

Важливим показником, що характеризує економічну складову в управлінні персоналом є коефіцієнт співвідношення продуктивності праці та її оплати, який визначаємо за формулою 2.3:

$$K = PPP/IOП, \quad (2.3),$$

де *PPP* – індекс продуктивності праці;

IOП – індекс рівня оплати праці.

$$K = 2,074 / 1,378 = 1,505$$

Як видно із розрахунку, коефіцієнт співвідношення продуктивності праці та її оплати становить в товаристві 1,505, тобто темпи зростання продуктивності праці є вищими від темпів зростання її оплати.

Звідси можна зробити висновок про те, що система матеріальної мотивації працівників у підприємстві забезпечує підвищення їх продуктивності.

Разом з тим варто зазначити, що підвищення продуктивності праці обумовлено також і ціною реалізації, яка значно підвищилась за досліджуваний період. Тому, на наш погляд, варто було б розробити заходи щодо матеріального стимулювання креативно-інноваційної діяльності працівників заводу.

В результаті дослідження було встановлено, що реалізація функцій управління в товаристві має низьку автономність, вирішення всіх ключових питань зав'язано на директора, як наслідок знижується ступінь відповідальності на нижчих рівнях менеджменту.

У вибудованій системі управління персоналом в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» значне місце відведене формалізованим процедурам, зокрема зв'язки за посадою регламентовані виписаними правилами та інструкціями.

Функціональні обов'язки, права та відповідальність , а також порядок підпорядкування чітко прописані в посадових інструкціях.

Таблиця 2.10.

Реалізація функцій управління в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

№ п/п	Функції управління	Комплекси завдань	Відповідальні особи
1.	Управління стратегією розвитку	1. Прогнозування 2. Визначення цілей 3. Вибір стратегії 4. Розробка програми 5. Складання бюджету 6. Розробка політики і процедур	Головний економіст, головний бухгалтер, заступники директора з фінансово-економічних питань, збуту та виробництва, директор
2.	Організація системи і процесів управління	1. Розробка організаційної структури 2. Передача повноважень 3. Визначення і створення сприятливих стосунків	Економіст з праці, головний економіст, керівники структурних підрозділів, заступники директора, директор
3.	Управління персоналом	1. Розробка процесів підприємства 2. Прийняття рішень 3. Визначення комунікацій 4. Підбір кадрів 5. Навчання персоналу	Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, керівники служб та підрозділів, директор підприємства (остаточне прийняття рішень)

Джерело: власні дослідження

Менеджмент підприємства постійно працює над вдосконаленням організаційної структури і структури управління, в найближчих планах впровадження маркетингової структури управління з встановленням продуктових центрів відповідальності.

Постійна робота кадрової служби підприємства над вдосконаленням системи управління персоналом сприяє ефективному використанню трудових ресурсів підприємства, впливає на мотивацію працівників, що в свою чергу забезпечує результативність праці та ефективність виробництва в підприємстві.

Узагальнені результати функціонування системи управління персоналом зведені в таблиці 2.11(Додаток Й)

Результати проведеного дослідження вказують на те, що система управління персоналом виконує свої основні функції. Разом з тим встановлено, що в підприємстві не існує такого документу як Стратегія управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Потребує також в організації перебудови на інноваційних засадах система ділової оцінки персоналу. Оскільки процедура атестації керівних кадрів не містить сучасних технологій оцінки фахових компетенцій менеджерів.

Висновки до розділу 2

Кадровою службою підприємства на постійній основі здійснюється аналіз структури та динаміки персоналу в розрізі таких показників як: гендерна та вікова структура, освіта, стаж роботи на підприємстві в цілому та на поточній посаді.

В підприємстві постійно розробляються з відповідним економічним обґрунтуванням оперативні плани роботи з персоналом. Постійно в розрізі окремих планових періодів розраховується фонд оплати праці.

В підприємстві ефективно організовано навчання персоналу.

Проведене дослідження з оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства вказує на те, що часткова функція менеджменту з управління персоналом розвинута на достатньому рівні. Проте відсутність кадрової стратегії зумовлює обмеженість окремих кадрових трансформацій і вимагає розробки концептуальних підходів та удосконалення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПІВОВАРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Концептуальні засади розвитку системи стратегічного управління персоналом в сучасних умовах

В результаті проведеного дослідження В ТОВ «Бердичівський пивоварний завод встановлено, що на підприємстві встановлено досить дієву систему управління персоналом

Однак встановлені і певні проблеми щодо своєчасності та якості виконання виробничих завдань, організації і забезпечення робочих місць необхідними засобами і предметами праці, спостерігається дублювання поставлених завдань і нечітке роз'яснення управлінських процедур. Але разом з тим в підприємстві за досліджуваний період спостерігається підвищення продуктивності праці та зростає ефективність господарської діяльності в цілому.

. Топ-менеджмент заводу має вжити заходів щодо подальшого удосконалення бізнес-процесів, організаційної структури, покращення заходів з ефективної взаємодії на всіх рівнях управління товариством.

З метою реалізації стратегічних цілей розвитку системи управління персоналом організації в умовах постійних викликів у зовнішньому середовищі необхідно сконцентрувати зусилля насамперед на вдосконаленні організаційно-економічного механізму формування та використання персоналу. Насамперед, на нашу думку, менеджмент ТОВ «Бердичівський пивоварний завод має сконцентрувати свої зусилля на удосконаленні змісту внутрішніх документів з управління персоналом, розробити заходи щодо раціонального використання всього трудового потенціалу підприємства у відповідності до цілей соціально-економічного розвитку підприємства, удосконалити процеси управління працівниками.

Необхідним є втілення концептуальних засад стратегії управління персоналом з використанням моделей формування особистісних і фахових

компетенцій. Формування необхідних компетенцій, на наше переконання, має відбуватися за рахунок інструментів реалізації стратегії. В цій моделі чільне місце має бути відведене формуванню корпоративної культури та адекватного впливу суб'єктів управління на різні кваліфікаційні групи працівників.

Умови функціонування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», потребують пошуку нових механізмів управління персоналом, здатних забезпечити досягнення цілей підприємства, своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечити підприємству міцну позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Невизначеність умов функціонування підприємств, підвищений динамізм маркетингового середовища, непередбачуваність дій конкурентів вимагає використання стратегічного підходу до управління.

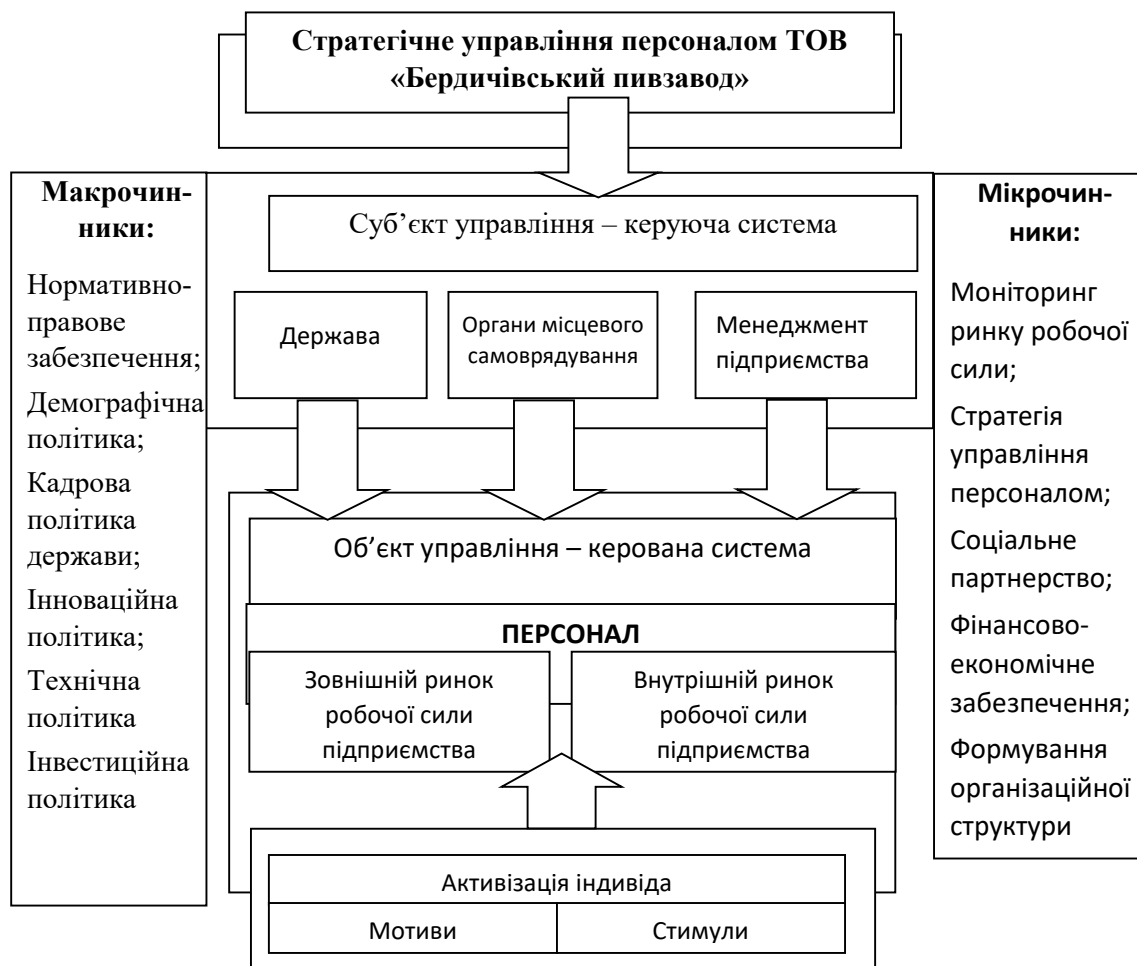


Рис.3.1. Система стратегічного управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: Власна розробка

Встановлюючи стратегічні цілі варто виходити з того, що предметом стратегічного управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є цілеспрямована діяльність управлінців задля реалізації моделі стратегічного управління трудовим колективом підприємства з метою забезпечення найповнішого використання його потенціалу. (табл. 3.1.Додаток К).

З метою оптимізації ризиків впровадження інструментів стратегічних підходів у управлінні персоналом в підприємстві доцільно здійснювати аналіз досягнення поставлених цілей в стратегії управління персоналом, при необхідності впроваджувати необхідні коригувальні заходи, які підвищують імідж заводу на локальному ринку праці і формують позитивний бренд роботодавця.

Як свідчить практика кращих українських підприємств найбільш дієвим механізмом реалізації стратегічного управління персоналом є розробка цільових програм. У стратегічному управлінні персоналом підприємств найбільш оптимальним механізмом його реалізації є цільова програма.

В результаті дослідження встановлено, що серед основних проблем сфери стратегічного управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можна виділити такі: недостатній рівень компетентності працівників кадрової служби у царині стратегічного управління, опір персоналу змінам та інноваційним підходам, недостатність фінансових ресурсів для впровадження програм розвитку персоналу, недосконалість системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників, недостатня гнучкість організаційної структури підприємства, недостатнє використання інноваційних методів управління персоналом, неповне інформаційне забезпечення процесів стратегічного управління, не сформованість сучасної корпоративної культури підприємства.

Розробка і впровадження дієвої кадрової політики щодо вдосконалення стратегії управління персоналом має містити заходи, направлені на встановлення всіх наявних в підприємстві резервів.

Розробка дієвої політики щодо удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства повинна починатися з планомірного виявлення всіх наявних в підприємстві можливостей і резервів.

Впровадження представленої нами моделі в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» дозволить покращити систему стратегічного управління персоналом, підвищити мотивацію працівників, покращити показники трудової дисципліни, що підвищить ефективність використання персоналу та створить умови для формування позитивної групової динаміки в підрозділах заводу.

3.2. Удосконалення системи формування та розвитку персоналу та економічний ефект від запропонованих заходів

Одним із найголовніших і найскладніших процесів у кадровому менеджменті заводу є забезпечення підприємства персоналом, який би мав необхідні фахові і особистісні компетенції. Цю управлінську функцію можна забезпечити грамотно вибудувавши весь ланцюжок формування колективу підприємства: планування персоналу підприємства відповідної якості і чисельності, набір і відбір персоналу, організації мотивації і оцінки. Основні заходи, які за нашими переконаннями дозволять удосконалити існуючу систему управління персоналом в підприємстві схематично представлені на рис.3.1.

Нами також розроблена матриця основних управлінських рішень, реалізація яких дозволить підвищити ефективність використання персоналу (таблиця 3.2. Додаток К)

Безперечно, що економічна ефективність заходів з управління персоналом полягає в тому, що необхідно досягти цілей організації шляхом дотримання бюджету витрат на персонал, виходячи із принципу обмежених ресурсів.

Використовуючи стандартну методику розрахуємо економічну ефективність заходів, направлених на удосконалення управління персоналом. Одночасно, представивши і досягнутий рівень використання персоналу в досліджуваний період.

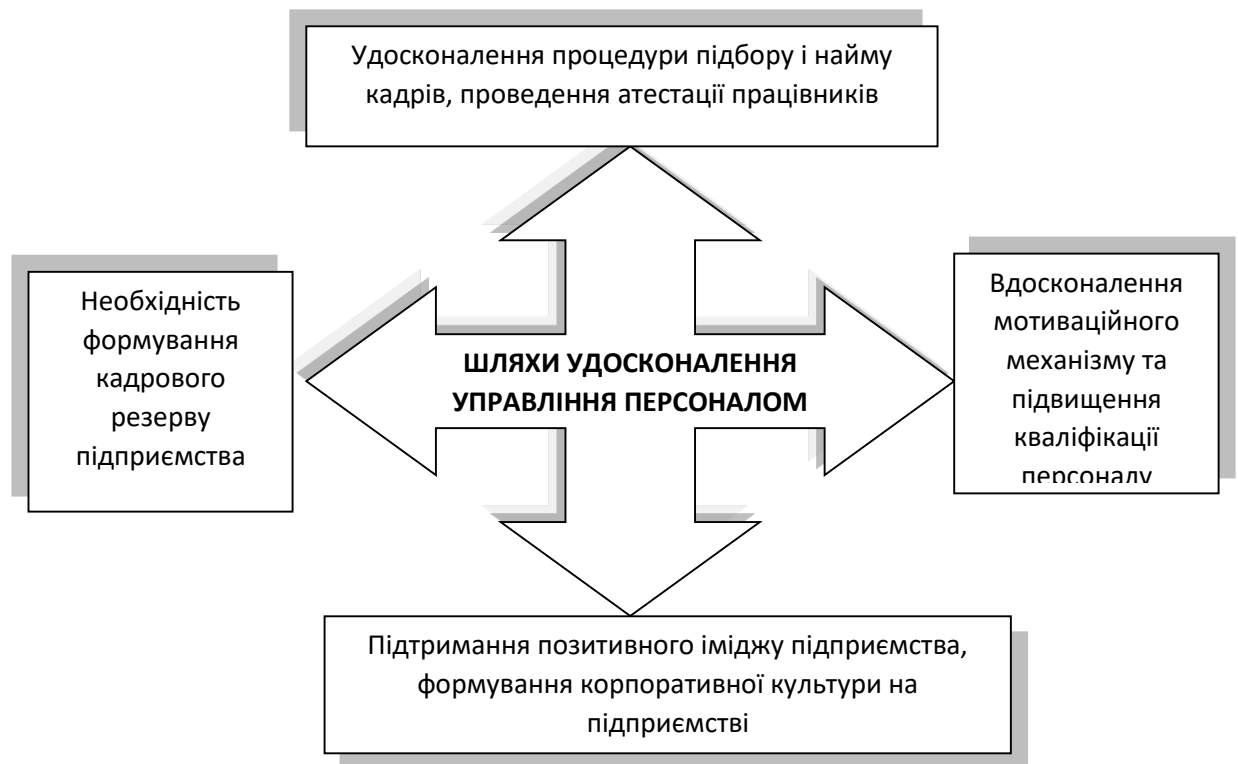


Рис. 3.2. Основні напрями удосконалення управління персоналом в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Джерело: Власна розробка

Результати оцінки представлені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності існуючої та перспективної системи управління персоналом в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Проект на 2023 р.	2023 р. до 2020р. (+,-)
Витрати на оплату праці, тис. грн	2993	4046	6159	7500	4507
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1089	1471	2241	1650	561
Всього витрат на персонал, тис. грн	4082	5517	8400	9150	5068
Всього витрат на виробництво, тис. грн	16716	22928	30346	32678	15962
Питома вага витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат, %	24,4	24,1	27,6	28,0	+2,7
Валовий прибуток, тис. грн	3128	7876	11735	15620	12492
Коефіцієнт ефективності витрат на персонал	0,77	1,43	1,39	1,71	0,94

Джерело: власні розрахунки та дані звітності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Висновки до розділу 3.

Удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод необхідно здійснювати на основі розробки Стратегії управління персоналом.

Реалізація концептуальних засад, визначених даною стратегією дозволить удосконалити процеси відбору і підбору персоналу, трудової та соціальної адаптації, внутрішньо фірмового навчання.

Всі ці заходи, за умови їх успішної реалізації дозволять підвищити коефіцієнт ефективності витрат на персонал в розрахунковому періоді (2023рік) на 0,94.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі узагальнені теоретичні та методичні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом підприємства.

Встановлено, що з розширенням інноваційних підходів в управлінні розвитком харчової промисловості, грамотне вибудовування системи управління персоналом є локомотивом трансформаційних перетворень.

Ефективна діяльність підприємства можлива лише за умови правильної та чітко організованої системи заходів з ефективного управління персоналом. Задля цього повинні бути виконані базові умови: штат персоналу з відповідними компетенціями, який є як мінімум лояльним до організації в якій працює.

Система управління персоналом в ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена такими суб'єктами: лінійними менеджерами всіх рівнів, менеджерами з персоналу, керівником Ради трудового колективу.

Зовнішніми стейкхолдерами управління персоналом виступають державні органи, які регулюють сферу трудових відносин.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» здійснює свою підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку задля створення умов для розширеного виробництва і задоволення попиту споживачів на продукцію броварного виробництва.

Основними видами діяльності товариства виступають: виробництво широкої лінійки пива різних сортів, виробництво пивоварного солоду ; оптова, роздрібна і фірмова торгівля продукцією власного виробництва.

В результаті аналізу показників динаміки складу персоналу встановлено, що середньоспискова чисельність персоналу у 2020 році у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 21 особу, або на 3,9%, що обумовлено збільшенням виробничих потужностей підприємства.

Встановлено, що в гендерній структурі персоналу домінує частка чоловіків (54,3% у 2020 році). Це на 3,8% більше ніж у 2018 році. Ця тенденція характерна для підприємства протягом усього досліджуваного періоду, що обумовлено

традиціями зайнятості в броварному виробництві чоловіків, а не технологічними особливостями виробництва, оскільки більшість виробничих процесів не тільки механізовані а й автоматизовані.

Як позитивну тенденцію варто відмітити і зростання частки працівників із вищою освітою (17,4%) у 2020 році. Менеджмент підприємства розробляє також програми внутрішньо фірмового навчання, стимулює розвиток і розширення програм коучингу прямо на робочих місцях, підприємство має без перебільшення вікові традиції наставництва.

Позитивним є той факт , що в структурі персоналу за трудовим стажем переважає група працівників зі стажем роботи від 6 до 15 років (у звітному періоді їх частка складала більше 69%). Однак, варто відмітити, що менеджменту підприємства варто сконцентрувати свої зусилля, щоб зменшити коефіцієнт плинності кадрів серед нових працівників, які покидають завод в перший рік роботи.

Критичними точками в системі управління персоналом, як свідчать результати проведеного дослідження , є мотивація персоналу.

В умовах жорсткої конкуренції за працівників з розвинутими професійними і особистісними компетенціями на локальному ринку праці і не тільки (відтік робочої сили на ринки праці країн Європейського Союзу) менеджменту підприємства варто розробити не тільки кадрову стратегію підприємства, а й удосконалити всі процеси кадрової роботи.

Впровадження в управлінську практику ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання персоналу, а це в свою чергу сприятиме збільшенню маси прибутку, підвищенню рентабельності, – а значить і конкурентоспроможності заводу на ринку броварної продукції.

Список використаної літератури

1. Балабанова, Л.В. Сардак, О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011, 468 с.
2. Білорус, Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018, № 1, с. 184-195
3. Величко, Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*, 2018, с. 123-136.
4. Біловол, Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка, т. 22, вип. 1, 2017, с. 55–58.
5. Вергун, В. А., Ступницький, О. І., 2015. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка, 2(1), с. 96–100.
6. Голубка, О. Я., Дідович, Ю. О., Копусяк, Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016, с. 113–117.
7. Денисенко, М. П., Терещук, Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, 2017, с. 53–57
8. Донець, Л., Лиходєдова, Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*, 2014, с. 45–55.

9. Загрева, В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, 1, 2015, с. 86–90
10. Захарчин, Г. М., Поплавська, Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 4, 2017, с. 125–133.
11. Іванова, М. І., Варяниченко, О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія: Економіка*, 2, 2016, с. 83–87.
12. Кичко, І., Горбачова, О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2, 2017, с. 7–14.
13. Ковтун, Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*, 6, 2016, с. 46-50.
14. Кравчук, О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально–трудова відносини: теорія та практика*, 1, 2017, с. 142–158
15. Крамаренко, А. В., Ор'єва, К. В. Підходи до визначення та формування організаційно–економічного механізму управління персоналом підприємства. *Економічний простір*, 97, 2015, с. 181–191.
16. Кулініч, О. А., Єсінова, Н. І., Зарецька, Л. М. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(1), 2016, с. 42–50
17. Лебедєва, В. К., Ковальчук, Г. К., Васюченко, А. М. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. *Проблеми економіки та політичної економії*, 1, 2016, с. 99–108.

18. Лелі, Ю. Г. Теоретико–методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, 6, 2014, с. 57–60.
19. Лозовський, О. М., Майборода, К. І. Моделі управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1, 2015, с. 84–88
20. Мельникова, К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 17(3), 2016, с. 58–60. 91.
21. Меркулов, М. М. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. *Інноваційна економіка*, 5–6, 2016, с. 122–126.
22. Никифоренко, В. Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2016, с. 203.
23. Огієнко, С. О., Бочкова, К. М. Формування оптимального підходу щодо управління кадрами залежно від змін на торговельному підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2(1), 2014, с. 152– 158.
24. Петенко, І. В. Трансформація парадигм управління персоналом на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(2), 2014, с. 217–221.
25. Печуляк, Ю. С., Генералов, О. В. Світовий досвід підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. *Економічний простір*, 100, 2015, с. 57– 65.
26. Плахотнік, О. Механізм управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Схід*, 5, 2014, с. 41–45.

27. Плугіна, Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №42, 2013, с.323-327.
28. Позднякова, Л. О., Білецька, Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту, 158(1), 2015, с. 51– 56.
29. Пойманова, А. С. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 2, 2016, с. 410–419.
30. Польова, В. В. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. Соціально–трудові відносини: теорія та практика, 1, 2014, с. 391–397.
31. Тарнавський, М. І., Бондаренко, Л. П. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, 2017, с. 47–52
32. Ткаченко, А. М., Єрмоменко, Г. С. Управління персоналом за кордоном та закордонний досвід соціального партнерства. *Економіка і регіон*, 4, 2014, с. 32–36.
33. Berber, N., Slavic, A. Human resource (HR) outsourcing in European compensation management in the light of CRANET research. *Acta polytechnica Hungarica*, volume 13, issue 3, 2016, p. 207–225.
34. Чернишова, Л. І., Переяслова, М. А. Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. *Інноваційна економіка*, 4, 2014, с. 220–224.
35. Чернова, Л. П. Інноваційні підходи до управління персоналом: стратегія для України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки, 37(3), 2014, с. 79–82.

36. Чобіток, В. І., Волощенко, А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 50, 2015, с. 313–318.

37. Шульга, В. Управління трудовими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки, 37(1), 2014, с. 95–99.

38. Якименко, Н. В., Антіпова, А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 45, 2014, с. 221–224.

39. Якубів, В. М., Якубів, Р. Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 12(2), 2017, с. 71–76.

40. Amalou-Doecke, L., Suess, S. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian journal of management*, volume 30, issue 4, 2014, p. 444–460.