

Київський національний лінгвістичний університет

Кафедра менеджменту і маркетингу

Курсова робота

з «Менеджменту і адміністрування»

**на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

(на прикладі ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»)

Студентки III курсу групи M02-22

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

освітньої програми

Менеджмент комерційної діяльності

та спеціальністю 073 Менеджмент

Бовтуненко Анастасії

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Глівінська Ю.В.

Національна шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка: ЄКТС ____

Зміст

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	3
1.1. Поняття управлінської технології та її сучасні тенденції.....	3
1.2. Особливості впровадження сучасних управлінських технологій в організації.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»	16
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».....	16
2.2. Аналіз системи управлінських технологій в організації ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	18
2.3. Шляхи удосконалення управлінських технологій в організації ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	25
ВИСНОВКИ	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	30

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах ведення бізнесу все більше набуває популярності роль та важливість організації управління, оскільки важливим аспектом господарської діяльності є саме система управління будь-яким підприємством. На сьогодні для кожної компанії притаманні свої риси корпоративної культури, організаційної структури. Важливо зазначити, що ефективним способом вирішення цієї проблеми є застосування сучасних маркетингових підходів, що включають адаптацію успішних практик конкурентних підприємств до вітчизняних умов.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування необхідності впровадження сучасної та досконалої організації управління на підприємстві.

Мета курсової роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

1. Схарактеризувати сутність поняття управлінської технології та її сучасні тенденції;
2. Визначити особливості впровадження сучасних управлінських технологій в організації;
3. Охарактеризувати організацію ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
4. Проаналізувати системи управлінських технологій в організації ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо впровадження управлінських технологій на підприємстві.

Предметом дослідження є впровадження управлінських технологій на підприємстві.

Структурно курсова робота складається з таких частин: титульна сторінка, зміст, вступ, розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Поняття управлінської технології та її сучасні тенденції

Діяльність будь-якого підприємства чи організації повсякчас відбувається в досить жорсткій умові постійної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Необхідність оперативного та швидкого реагування на кон'юнктуру ринку та економічну ситуацію, що постійно змінюється, вимагає перебудови внутрішньої мікроекономіки підприємства, постановки управлінського обліку, оптимізації процесів управління. У зв'язку з цим підприємство потребує вирішення завдань управління на якісно новому рівні. Для цього необхідно знати основні закони управління та досконало володіти різними управлінськими технологіями, застосування яких є ключовими у цій сфері.

Саме в цій галузі протягом багатьох століть накопичувалися досвід та знання, пов'язані з технологізацією управлінських процесів. На початку ХХ століття, з появою наукового менеджменту, ці знання отримали особливий розвиток та набули особливої гостроти.

На сьогодні виділяють чотири основні управлінські школи, що значно вплинули на розвиток теорії та практики менеджменту, а також на створення ефективної системи оплати праці: школа наукового управління, адміністративного управління, людських відносин та науки про поведінку, а також кількісних методів (рис 1.1). Роботи Фредеріка Тейлора, американського інженера та теоретика менеджменту, та німецького соціолога Макса Вебера стали основою школи «наукового менеджменту» або «наукової організації праці». Ф. Тейлор на основі застосування принципів, запропонованих Вебером, сформулював набір адміністративних методів як «систему завдань» або «управління через завдання», що є найефективнішою формою організації.

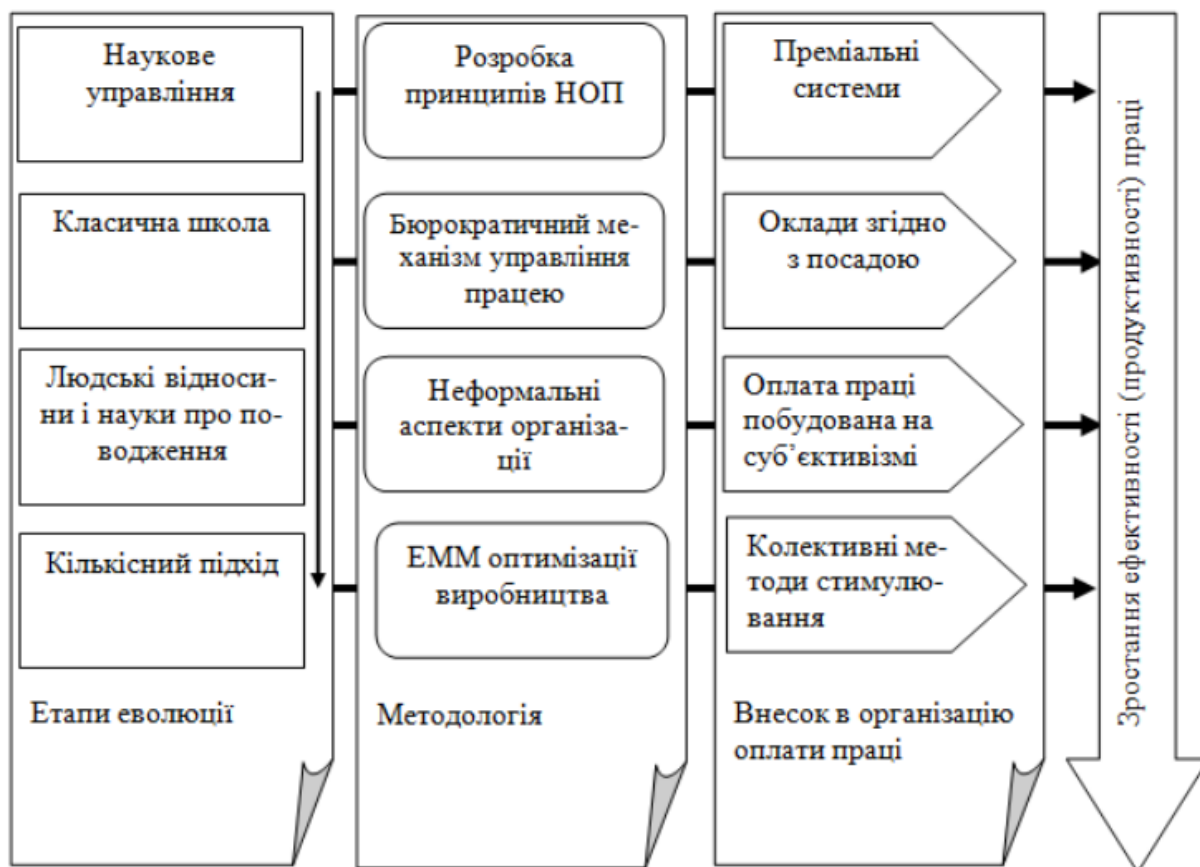


Рис. 1.1. Наукові концепції формування системи управління персоналом (9)

Пошук ефективних методів стимулювання праці, започаткований Тейлором, у подальшому продовжили М. Гантт, Ф. Гілбрейт і Л. Гілбрейт. У 1901 році Гантт розробив першу преміальну систему оплати за дострокове та якісне виконання завдань. Її впровадження на деяких підприємствах призвело до більш ніж дворазового зростання продуктивності праці. Гантт підкреслив значення людського фактору в менеджменті, зазначивши: «Найважливіша проблема менеджменту — це людський фактор» (2).

Заснування класичної школи управління пов'язане також з іменем Анрі Файоля. Класична школа ставила собі за мету розробку раціональної структури організації та побудову ефективної системи управління, основне призначення якої — оптимізація роботи всіх елементів організаційної структури з метою досягнення цілей організації з найменшими затратами та швидким результатом. Файоль визначив 14 принципів управління, які є основою для ефективного управління та справедливого механізму керування персоналом. Серед них — поділ праці, влада та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність,

підпорядкування особистих інтересів суспільним, справедлива винагорода, централізація, ієрархічна структура, порядок, справедливість, стабільність зайнятості, ініціатива та корпоративний дух (8).

Таким чином, управлінська діяльність – це сукупність навичок, умінь, методів і засобів, сформованих історичним досвідом, науковими знаннями і талантами людей, які забезпечують доцільні дії та рішення в сфері управління. Ця діяльність є як інтелектуальною, так і інформаційною за своєю сутністю, оскільки тісно пов'язана з обробкою та обміном інформацією. Управлінська діяльність завжди колективна, тому що здійснюється в межах колективу певного державного органу чи органу місцевого самоврядування, а також передбачає співпрацю з іншими колективами на вертикальному і горизонтальному рівнях. Вона об'єднує такі ключові елементи: люди, знання, інформація, технічні засоби.

Технологія управління – це прийоми, порядок та регламент виконання процесу управління. Вона складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, що виконуються керівниками різного рівня за певним алгоритмом вручну або з використанням технічних засобів.

Управлінська технологія є однією з форм соціальних технологій, яка безпосередньо відображає процеси управління та охоплює послідовність взаємозалежних процедур і операцій, спрямованих на забезпечення змін, переведення соціальної системи в бажаний стан і досягнення високої результативності й ефективності (13). Управлінською технологією можна вважати лише таку організацію управлінської діяльності, яка характеризується результативністю, ефективністю та раціональним використанням ресурсів.

Зміст технології управління залежить від різних факторів, таких як вид і складність об'єкта управління, кваліфікація працівників, види технічних засобів, які використовуються. Технологія управління складається, перш за все, з огляду обстановки, підготовки інформації, розроблення та ухвалення рішень, доведення їх до виконавців, контроль під час виконання цільових програм або будівельних

проектів. У межах одного підприємства можуть застосовуватися кілька технологій управління (12).

Виділяють такі технології управління:

1. Лінійна технологія являє собою сувору послідовність окремих робіт і операцій, які виконуються відповідно до заздалегідь наміченого плану;
2. Технологія управління за відхиленнями ґрунтується на тому, що їх усунення можливе або силами виконавців, або в разі їхнього значного розміру за безпосередньої участі керівника. Цей підхід передбачає здійснення ретельного спостереження й аналізу відхилень (13);
3. Ситуаційне управління використовується коли управлінський процес відбувається незалежно. Рішення ухвалюються менеджером на основі ситуації, яка виникла;
4. Технологія цільового управління вимагає наявності на підприємстві сильного аналітичного підрозділу. При цільовому управлінні керівник визначає кінцеву мету і термін, без шляхів її досягнення.
5. Технологія управління пов'язана зі стимулюванням інтересів та потреб людини;
6. Пошукове управління засноване у зворотній послідовності;
7. Технологія управління із застосуванням сучасних технологій і технічних засобів.

Усі технології управління на підприємстві взаємопов'язані, вони відображають різні грані роботи компанії та доповнюють одна одну. Використовувати управлінські технології необхідно творчо, з урахуванням тієї конкретної управлінської ситуації, яка в даний момент склалася (13).

Розглянемо загальну класифікацію управлінських технологій за основними елементами системи управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ознака основних елементів системи управління

Ознака класифікації	Види управлінських технологій
Об'єкти управління	Виробничо-економічного управління, державного управління, місцевого самоврядування, управління соціально-культурною сферою.
Суб'єкти управління	Діяльність державних органів, місцеве самоврядування, підприємництва.
Механізм управління	Соціально-економічного ринкового управління, організаційного, адміністративного управління, соціально-культурного управління.
Види організаційних структур	Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні тощо
Охоплення структури управлінського циклу	Цілісні, часткові
Стиль управління	Авторитарні, ліберальні, демократичні тощо
Тип процесу управління	Детермінованого управління, ефективного управління, антикризового управління, інноваційного управління, ситуативного управління, пошукового управління
Етапи розвитку технології	Проектування організації, перевірки та впровадження, управління

Зміст управлінської технології залежить від типу й комплікації об'єкта, підготовки персоналу та видів застосовуваних технічних засобів (16). Управлінська технологія охоплює оцінку ситуації, готовність інформації, розробку, донесення всіх складових до виконавців та контроль за виконанням запланованих проєктів. На одному підприємстві можуть використовуватися різні управлінські технології.

Формуванню та впровадженню управлінських технологій на підприємстві передує їхній розвиток, який, поряд із технологічною зрілістю, враховує інші значущі чинники. До них належать параметри самого підприємства (економічні, організаційні) та особливості управлінської технології. Сьогодення вимагає від менеджменту розробки й впровадження управлінських інновацій, в тому числі

інноваційних, що являють собою нові або вдосконалені алгоритми змін для досягнення конкурентних переваг (10).

Сучасні інноваційні управлінські технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управлінських процесів і забезпеченні конкурентних переваг. В умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, зростаючої конкуренції та технологічного прогресу, підприємства змушені постійно адаптуватися, впроваджуючи новітні підходи до управління. Інноваційні управлінські технології — це сучасні методи, підходи та інструменти, які спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності, покращення якості управлінських рішень та більш ефективного використання ресурсів (13).

Наводимо наступні приклади застосування сучасних технологій менеджменту.

1. Автоматизація бізнес-процесів (BPA) для оптимізації повторюваних завдань і процесів, таких як обробка документації, управління фінансами, комунікація між відділами та управління проєктами (8). Це зменшує помилки, скорочує час на виконання задач і підвищує прозорість процесів. Наприклад, використання спеціальних платформ для автоматизації дозволяє швидко адаптувати бізнес-процеси до змін, мінімізуючи витрати та скорочуючи час прийняття рішень.

2. Штучний інтелект та машинне навчання (AI та ML) стали інструментами для покращення аналітики та прогнозування в управлінні. Вони дозволяють обробляти великі обсяги даних, аналізувати їх і надавати точні прогнози, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, завдяки алгоритмам машинного навчання можна передбачити споживчі уподобання або оцінити ризики на ринку, що значно покращує точність стратегічних рішень.

3. Гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Kanban) є інноваційними підходами до управління проєктами, що беруть до уваги такі компоненти, як гнучкість, адаптивність та швидке реагування на зміни. Вони активно використовуються в IT-індустрії та все частіше впроваджуються в інших галузях.

Такі методології дозволяють ефективніше розподіляти ресурси, підвищувати продуктивність команд і прискорювати випуск нових продуктів на ринок.

4. Big Data, аналітики великих даних та менеджери можуть отримувати цінні інсайти, засновані на основі аналізу поведінки споживачів, ринкових тенденцій та внутрішніх процесів. Аналітика великих даних є надзвичайно важливою для створення персоналізованих стратегій маркетингу, покращення операційних процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів.

5. Хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти дані в хмарному середовищі. Це дає можливість вищому керівництву та аналітикам компанії своєчасно та оперативно отримувати доступ до необхідної інформації з будь-якої точки на Землі та приймати найвдаліші управлінські рішення. Це суттєво підвищує гнучкість у роботі і забезпечує можливості для масштабування.

6. Інтернет речей (IoT) дає можливості збирати й обробляти дані з різноманітних сенсорів і пристроїв. У менеджменті IoT забезпечує можливість для віддаленого моніторингу активів, оптимізації технологічних процесів, підвищення рівня обслуговування і покращення систем контролю. Наприклад, у виробництві IoT допомагає збирати дані про стан обладнання, що дозволяє запобігати поломкам і знижувати витрати на обслуговування.

7. Роботизація процесів (Robotic Process Automation, RPA) полягає у впровадженні програмних роботів для виконання рутинних і повторюваних завдань, таких як обробка рахунків, оформлення замовлень, введення даних. Це дозволяє суттєво зменшити навантаження на персонал і підвищити швидкість виконання завдань, звільняючи співробітників для більш творчих і стратегічних завдань.

8. Блокчейн-технології забезпечують прозорість і безпеку в управлінні ланцюгами постачання, фінансовими операціями та даними. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані бази даних, де записи є незмінними, що допомагає у запобіганні шахрайству і підвищенні довіри між учасниками бізнесу.

9. Краудсорсинг і колаборація - допомагає залучати ідеї, знання і ресурси від широкого кола людей. Такий підхід сприяє пошуку нових рішень,

підвищенню залученості клієнтів і спільноти, що значно поліпшує управлінські процеси.

Критерії є важливим інструментом для прийняття аргументованих рішень щодо вибору управлінських технологій, оскільки вони забезпечують можливість об'єктивного порівняння. Серед ключових критеріїв виділяють вартісні (витрати на придбання, впровадження, навчання персоналу), часові (період впровадження та тестування), операційні (наявний досвід використання, кількість об'єктів управління) і технічні (наявність необхідного програмного забезпечення, можливість колективної роботи, доступність через Інтернет, можливість позасистемного коригування та сумісність з іншими технологіями та системами). Вибираючи нові управлінські технології, рекомендується також звертати увагу на їхню новизну, відповідність поточним вимогам бізнесу, рівень впровадження інновацій серед провідних компаній та можливість отримання конкурентних переваг для перших користувачів.

1.2. Особливості впровадження сучасних управлінських технологій в організації

У сучасних умовах високої динамічності, глобалізації та науково-технічного прогресу нове покоління працівників потребує інноваційних підходів. Тому впровадження сучасних технологій управління персоналом, які б сприяли максимальній ефективності та продуктивності, стає необхідністю. Зростання конкуренції, глобалізація, технологічний прогрес та зміни у вимогах до робочої сили стимулюють необхідність впровадження сучасних управлінських технологій, які допомагають оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність праці та покращувати взаємодію з працівниками (9). Проте процес їх впровадження має свої особливості, зумовлені організаційною культурою, готовністю співробітників до змін, рівнем розвитку компанії та іншими факторами. Закордонні компанії вже активно застосовують інноваційні

методи управління персоналом, тоді як в Україні такі практики впроваджуються повільніше (20).

Основною метою управлінських персонал-технологій є підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом та оптимізація виконання робіт, що може бути досягнуто через пошук та використання більш якісних та ефективних методів управління, що своєю чергою сприяє раціоналізації процесу управління. Важливими є також шляхи виключення окремих видів діяльності чи операцій, а саме тих, що не є необхідними для досягнення поставлених цілей та вирішення управлінських завдань.

Сучасні управлінські технології мають дуже широкий ряд методів і підходів, а саме: автоматизація процесів, використання аналітичних інструментів, впровадження цифрових платформ управління, гнучкі робочі графіки та структури організації, а також методи, які в своїй основі мають поведінкові і мотиваційні моделі. Використання таких технологій спрямовано на досягнення таких основних цілей: підвищення продуктивності, вдосконалення організаційної структури, оптимізація витрат і залучення персоналу.

Впровадження управлінських інновацій є складним процесом, спрямованим на підвищення ефективності управлінських рішень, адаптацію до сучасних викликів і створення конкурентних переваг (13). В умовах швидкого процесу економічної, політичної та культурної інтеграції, стрімкого розвитку технологій і посилення конкуренції, організації стикаються з необхідністю постійно вдосконалювати свої управлінські підходи, процеси та інструменти.

Управлінські інновації, що включають новітні методи, системи й технології управління, мають можливість досягти гарних результатів, підвищують продуктивність праці та сприяють оптимальному використанню ресурсів.

Основні етапи впровадження управлінських інновацій наведено нижче.

1. Аналіз потреб і стратегічне планування (визначення потреб організації у вдосконаленні управлінських процесів. Він включає оцінку поточних методів

управління, аналіз ринкового середовища, а також виявлення основних проблем і можливостей для інновацій. Стратегічне планування допомагає зрозуміти, як управлінські інновації сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії та її конкурентних переваг).

2. Вибір інноваційних рішень (після визначення потреб проводиться відбір конкретних інноваційних технологій або методів, що найбільше відповідають цілям компанії. Це можуть бути автоматизація процесів, інтеграція штучного інтелекту, впровадження Agile-методологій або Big Data-аналітики. Вибір повинен враховувати економічну доцільність, технічні можливості й перспективу довгострокового використання).

3. Адаптація інновацій до організаційної структури (важливо забезпечити відповідність нових управлінських технологій культурі організації та її існуючим бізнес-процесам. Наприклад, автоматизація може вимагати зміни організаційної структури або впровадження нових ролей. Адаптація інновацій також включає налаштування процесів і зміну стандартів роботи, щоб вони максимально відповідали нововведенням).

4. Підготовка персоналу (впровадження інновацій неможливе без належної підготовки співробітників, які повинні вміти використовувати нові інструменти і методики. Проводяться тренінги, освітні програми й майстер-класи, які дозволяють персоналу швидше адаптуватися і ефективно застосовувати інновації в повсякденній роботі).

5. Пілотне впровадження та тестування (на цьому етапі інноваційні технології та методи тестуються на практиці, зазвичай у межах одного з підрозділів або на певному бізнес-процесі. Пілотне впровадження дозволяє виявити можливі недоліки, оцінити ефективність нових рішень і визначити необхідні коригування перед масштабним запуском).

6. Оцінка ефективності та оптимізація (після впровадження управлінських інновацій проводиться аналіз їхньої ефективності на основі ключових показників результативності, таких як продуктивність, витрати, якість управлінських рішень тощо).

Типами управлінських інновацій є:

1. Технологічні інновації – впровадження нових технологій для автоматизації й оптимізації бізнес-процесів, таких як роботизовані процеси (RPA), штучний інтелект, машинне навчання та IoT (Інтернет-речей).

2. Організаційні інновації: зміни в структурі управління, способах комунікації та взаємодії між підрозділами можуть значно підвищити ефективність управління, впровадження гнучких методологій, таких як Agile і Scrum, допомагає швидше відгукуватися на зміни і краще організувати роботу команд.

3. Інновації в управлінні персоналом (персоналізовані навчальні програми, використання HR-аналітики для оцінки продуктивності або застосування гнучких умов праці, дозволяють ефективніше управляти людським капіталом і покращують мотивацію співробітників).

4. Стратегічні інновації (включають розробку нових підходів до стратегії розвитку компаній, які відповідають сучасним викликам і можливостям ринку; включають інноваційні моделі бізнесу, розвиток нових каналів збуту, впровадження сталого розвитку і соціальної відповідальності).

Важливу роль в ефективному впровадженні управлінських інновацій відіграють не тільки особливості самих нововведень, але вдале удосконалення та оптимізація процесу реалізації нових ідей. Завдяки організованості та системному підходу до інновацій підприємство здатне постійно пристосовуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Узгоджена реалізація інновацій дозволяє організації одночасно скорочувати витрати, підвищувати ефективність, покращувати якість продукції та повніше задовольняти потреби клієнтів. Інновації, що відповідають стратегічній меті та задачам компанії, сприяють створенню продукції нового рівня та розширенню можливостей підприємства. З метою успішної реалізації управлінських рішень важливо, щоб вони були на часі та актуальними для підприємства, а також отримували схвальні відгуки зовнішніх незалежних експертів.

Організаційна культура і цінності, що панують у компанії, також відіграють важливу роль у процесі впровадження сучасних управлінських технологій. Культура, що підтримує відкритість до змін, інновації та професійний розвиток значно полегшує адаптацію до нових методів управління. Компанії, в яких панує культура співпраці, простіше впроваджують нові технології, адже працівники відкриті до змін та сприймають їх як шанс для особистого розвитку (9).

Однак, слід зазначити, що у багатьох компаніях існує психологічний бар'єр, коли працівники бояться новітніх технологій, вважаючи, що вони можуть призвести до скорочення робочих місць або змінити звичні робочі процеси, до яких вони звикли. Отже, для успішного впровадження чогось нового важливо забезпечити підтримку керівництва та залучення працівників до процесу змін, зокрема шляхом тренінгів, інформування про переваги нових підходів і можливості професійного розвитку та зросту.

Крім того, впровадження сучасних управлінських технологій вимагає фінансових інвестицій, особливо для малих і середніх підприємств. Перепоною може бути й недостатня підготовленість організаційної інфраструктури.

Ще одним викликом є недостатнє наукове обґрунтування ефективності певних управлінських технологій. У багатьох країнах, зокрема в Україні, не вистачає ґрунтовних наукових досліджень та чітких методологічних рекомендацій щодо впровадження інновацій у царині управління персоналом. Це призводить до того, що багато організацій вважають інноваційні управлінські підходи ненадійними або ризикованими і, відповідно, не готові інвестувати у їх впровадження.

Недостатня методологічна база також може ускладнити впровадження, оскільки організаціям важко знайти стандартизовані інструменти та процедури, адаптовані до їхніх специфічних потреб. З огляду на це потрібна більша підтримка з боку держави та наукових інституцій для створення надійної бази знань та методик для управління на основі сучасних технологій.

Ключовим аспектом впровадження нових управлінських технологій, без яких неможливе просування вперед, є навчання та розвиток персоналу. Для багатьох працівників нові технології потребують опанування нових навичок, що вимагає навчання та адаптації. Тому організації мають забезпечувати різноманітні можливості з метою постійного професійного розвитку співробітників, проводити тренінги та семінари, що допоможуть швидко освоїти нові інструменти.

Компанії, які інвестують у навчання своїх працівників, зменшують опір змінам і підвищують загальну ефективність впровадження технологій. Важливу роль тут також відіграє мотивація, адже, надаючи працівникам можливості для розвитку, організації стимулюють їх зацікавленість і лояльність.

З метою успішного впровадження сучасних управлінських технологій організаціям важливо встановити механізми зворотного зв'язку та постійно оцінювати результати. Регулярний та досконалий аналіз результатів впровадження нових методів роботи дозволяє виявляти слабкі сторони та швидко вносити належні корективи. Також необхідний зворотний зв'язок від працівників, який може допомогти керівництву зрозуміти, які елементи технологій є корисними, а які вимагають доопрацювання або додаткової підтримки.

Підсумовуючи, можна зазначити, що впровадження сучасних управлінських технологій - це складний та багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу. Успішне застосування нових технологій можливе лише за умов відкритості до змін, наявності необхідної інфраструктури, підтримки керівництва та забезпечення можливостей для навчання персоналу. Лише дотримуючись цих умов, організації зможуть досягти значного підвищення ефективності, створити сприятливе робоче середовище та забезпечити собі конкурентну перевагу на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» – одне з найбільших підприємств целюлозно-паперової промисловості України та Європи з виробництва картонно-паперової продукції, входить до складу австрійської компанії Pulp Mill Holding.

Підприємство засновано в 1977 р. в м. Обухів Київської області. У 2008 році ПАТ «ККПК» отримав сертифікат відповідності системи екологічного менеджменту вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2004. У цьому ж році було освоєно випуск п'ятишарового гофрокартону. Комбінат отримав перемогу на конкурсі міжнародного клубу пакувальників WPO «WorldStar 2008». Встановлення нового обладнання фірми GAMBINI дало початок виробництва туалетного паперу та паперових рушників європейського рівня. Спільно із компанією A.Celli (Італія) на комбінаті було завершено перший етап реконструкції БДМ-2, а також завершено роботи з переходу на нові версії міжнародних стандартів ISO 9001:2015 Системи управління якістю, ISO 14001:2015 Системи екологічного управління (14). У листопаді 2018 року з'явилась нова лінія Altair 160 GL від компанії Vega, Італія, завдяки якій був завершений черговий етап оновлення крейдяної установки на картонному виробництві. А також успішно був пройдений аудит на відповідність міжнародним стандартам ISO 9001 та ISO 14001, ISO 45001:00 8 «Система енергетичного менеджменту», а також сертифікацію FSSC 22000 v.5.1 та FSC, що дало можливість у грудні 2021 року запустити нову лінію з виробництва литої тари для яєць у форматі 10 та 30 шт. (14)

Коли почався широкомасштабний напад росії на Україну в 2022 році, Київський ККБК почав активну роботу в допомозі оборони нашої держави та громадам Київської області, які найбільше постраждали від руйнувань. Незважаючи на складні умови роботи, на комбінаті була введена в експлуатацію нова лінія Mitsubishi, яка дала можливість випускати упаковки зі складною висічкою. Також у 2022 році було підтверджено дію сертифіката ISO 45001:2018 від DEKRA Certification GmbH.

Підприємство приділяє особливу увагу збереженню навколишнього середовища, використовуючи макулатуру як основну сировину для виробництва, обсяг якої перевищує 1500 тонн на добу. Щороку на підприємстві переробляється більше 300 тисяч тонн макулатури, завдяки чому ми отримуємо якісну продукцію. Таке виробництво дозволяє зберегти українські лісові ресурси і запобігти потраплянню картонно-паперових відходів на міські чи позаміські звалища. Отже, підприємство неухильно дбає про збереження екології навколишнього середовища.

На сьогодні у загальному виробництві картонно-паперової продукції в Україні частка комбінату складає більше 30%. Площа підприємства 99 га, чисельність працівників – до 2000 осіб. Його клієнтами є близько 500 компаній України, ряду країн СНД і далекого зарубіжжя. ПАТ «Київський ККПК» здійснює контроль над такими підприємствами, як: ТОВ «Вторресурси ККПК», ТОВ «Дніпровторма», ПрАТ «Енергія», ТОВ «Херсонвторресурси», а також контролює ТОВ «Автоспецтранс – Київського картонно-паперового комбінату».

ПАТ «Київський ККПК» виробляє надзвичайно широкий асортимент продукції (рис. 2.1) (42)

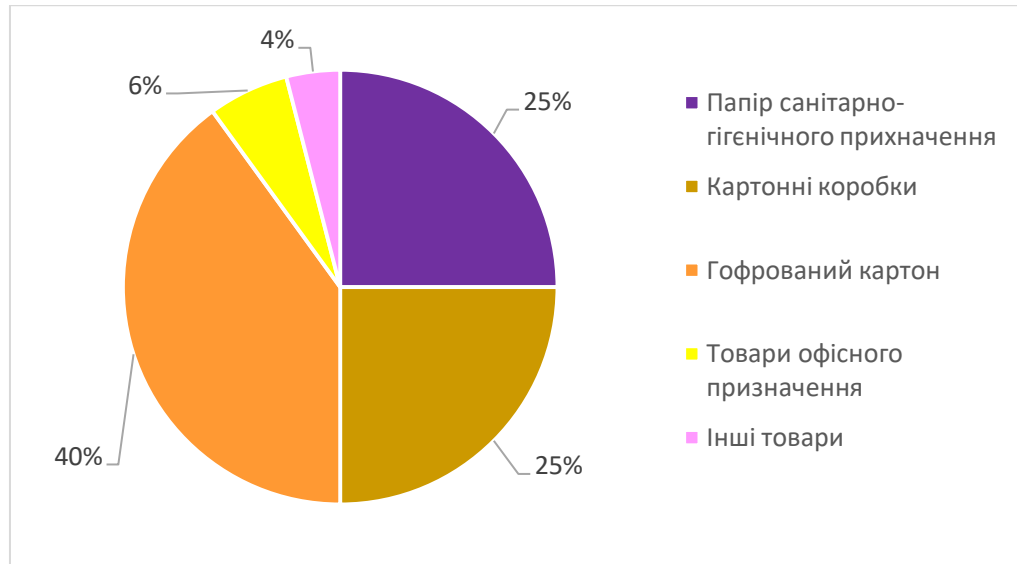


Рис. 2.1. Види продукції ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (14)

Отже, ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є провідним гравцем у целюлозно-паперовій промисловості України, демонструючи високі стандарти якості та інноваційні підходи до виробництва. ПАТ динамічно впроваджує екологічні технології, використовуючи макулатуру як основну сировину, що сприяє збереженню природних ресурсів. З часткою понад 30% у виробництві картонно-паперової продукції в Україні, комбінат забезпечує значну частину потреб ринку, обслуговуючи близько пів тисячі різних компаній. За допомогою модернізацій та адаптацій до сучасних вимог, підприємство залишається важливим партнером для багатьох компаній в Україні та за її межами.

2.2. Аналіз системи управлінських технологій в організації ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

ПАТ "Київський картонно-паперовий комбінат" має дворівневу систему управління, яка чітко розділяє повноваження між виконавчим органом, відповідальним за повсякденну діяльність підприємства, та органом контролю, який здійснює нагляд за роботою виконавчого органу та інших

керівників(Додаток А). Середньооблікова чисельність штатних працівників станом на 2019 рік складала 1370 осіб, з них: 99 спеціалістів, 181 керівників. На 2023 р. – чисельність складає 1946 осіб, з них 141 спеціаліст, 257 керівників (рис.2.2).

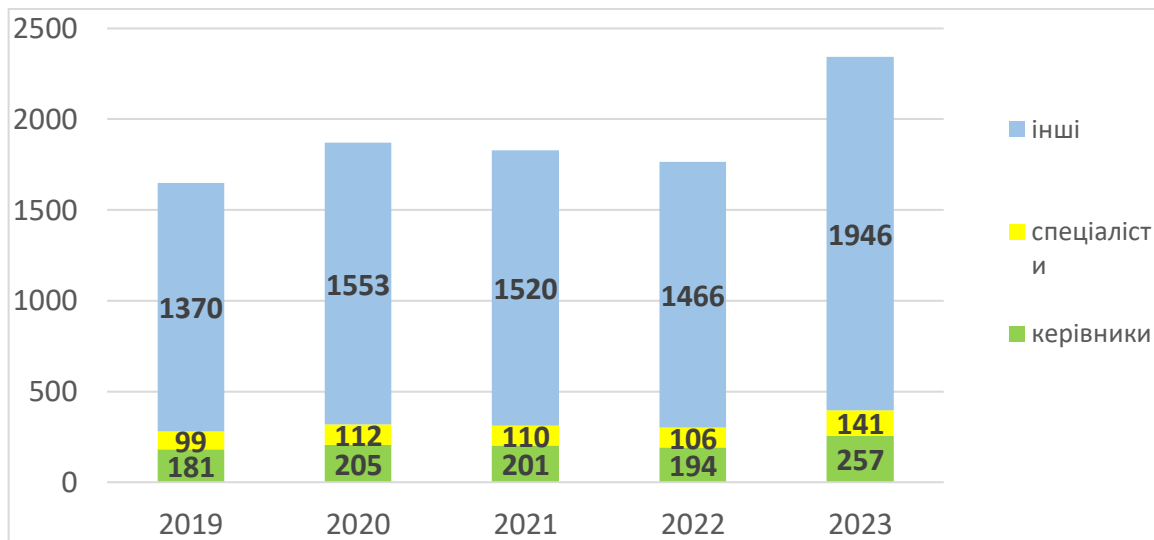


Рис. 2.2. Розподіл складу працівників ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за категоріями посад

Частка керівного персоналу та спеціалістів порівняно невелика (рис. 2.3).

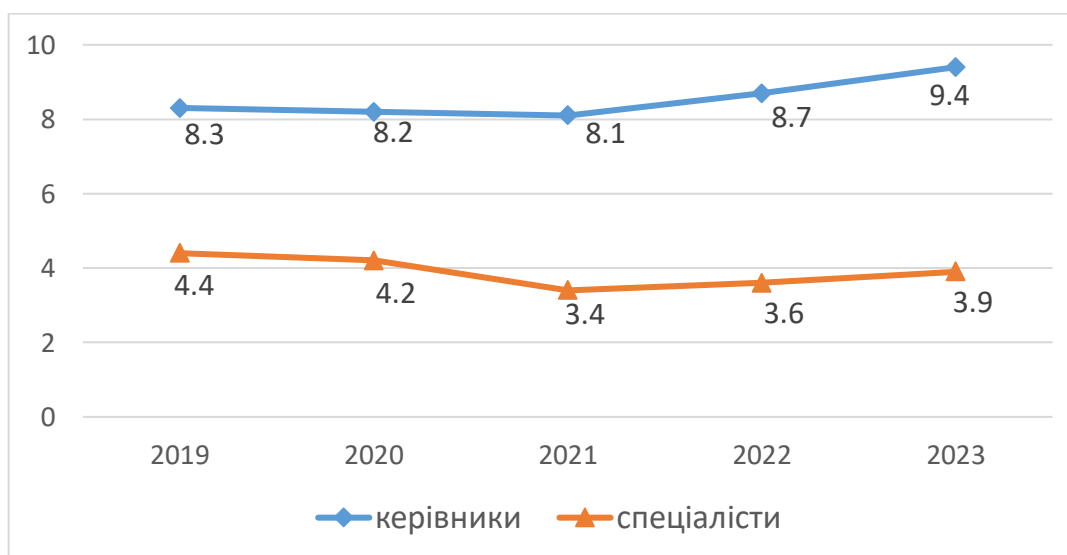


Рис. 2.3. Питома вага керівників та спеціалістів ПАТ «ККПК» у фактичній чисельності працівників

На підприємстві «Київський картонно-паперовий комбінат» постійно діє політика корпоративної соціальної відповідальності, тут завжди з повагою ставляться до прав співробітників, їхнього волевиявлення, застосовуються справедливі практики прийому на роботу, не існує морального тиску на людей на робочих місцях, на першому місці є доброчесність та підтримка працівників, заборонена будь-яка дискримінація (расова, сексуальна, релігійна тощо). Конфіденційною є також інформація про персональні дані працівників, яка не підлягає розголосу та перебуває під захистом (14).

Співробітники підприємства щороку проходять професійне навчання, підвищують кваліфікацію, здобувають суміжну професію.

Важливу роль на підприємстві відіграє штатна структура персоналу. Адже саме вона забезпечує склад і підпорядкованість взаємопов'язаних ланок управління, визначає склад підрозділів виробництва, перелік посад, фонд заробітної плати.

Структура персоналу ПАТ «ККПК» на рис. 2.4.

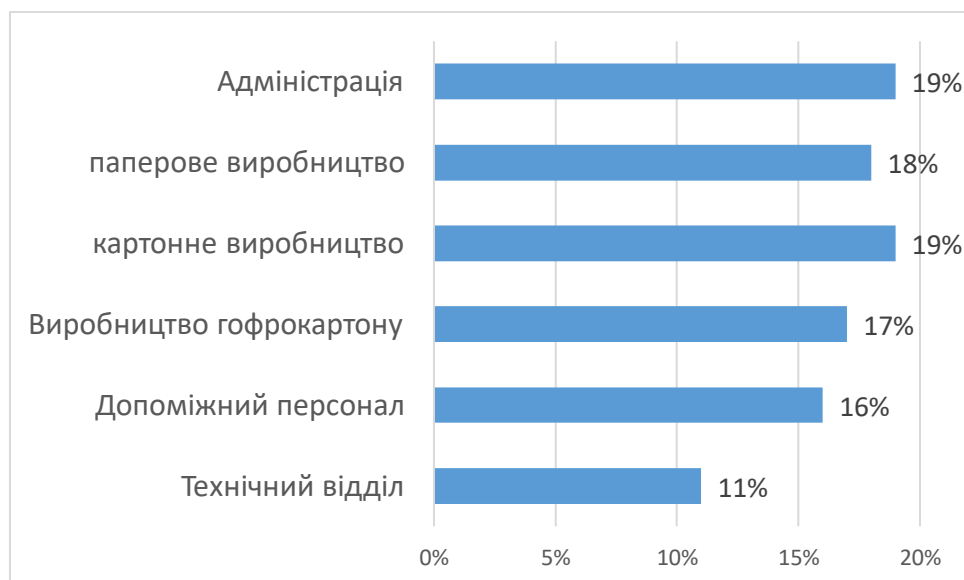


Рис. 2.4. Структура персоналу ПАТ «ККПК» у 2023 р.

Розглянувши та проаналізувавши структуру персоналу ПАТ «ККПК» у 2023 році, слід зазначити, що найбільше співробітників працюють у сфері адміністративно-управлінського відділу. Їхня основна задача полягає в

узгодженні та спрямуванні роботи всіх підрозділів. Підприємство забезпечує своєчасне та достовірне подання статистичної звітності, здійснюючи при цьому постійний контроль за виробничими процесами та ведення бухгалтерського обліку відповідно до законодавчих норм. Завдяки впровадженню електронного документообігу та високій якості продукції, підприємство є визнаним лідером на вітчизняному ринку та успішно експортує свою продукцію за кордон.

Кадровий потенціал є фундаментальною складовою успіху будь-якого підприємства, його стабільність безпосередньо впливає на ефективність діяльності. Він характеризується як трудовими можливостями комбінату, так і рушійною силою для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства, спроможністю працівників втілювати нові ідеї та удосконалювати виробничі потужності. Персонал підприємства є саме тим самим фактором, який створює цінність усього комбінату.

Нижче наведено характеристику руху кадрів на картонно-паперовому комбінаті на 2019-2023 рр.

Таблиця 2.1

Аналіз руху кадрів ПАТ «ККПК» у 2019 – 2023 рр.

Коефіцієнт	Величина				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт прийому (%)	3,6	3,6	5,5	5,5	7,6
Коефіцієнт звільнення (%)	2,3	3,2	3,2	8,5	4,2
Коефіцієнт плинності (%)	3,1	5,4	6,5	8,4	7,2

Аналізуючи рух кадрів в табл. 2.1, можемо зазначити, що станом на 2019 р. коефіцієнт плинності кадрів на комбінаті низький. Це пов'язано із звільненням працівників та приймання (відповідно 3,6% та 2,3%), яке здебільшого стосується звільнення, а саме: виходом на пенсію, декретні відпустки, вибуття на навчання). У 2023 р. ситуація змінилася – коефіцієнт плинності збільшився до 7,2, це пов'язано з високим коефіцієнтом прийому та звільнення (7,6% та 4,2%).

На підприємстві також існує налаштована система мотивації та заохочення до більш плідної та ефективної праці, а саме: підвищення кваліфікації в умовах швидкого розвитку конкурентоздатності підприємств.

ПАТ "ККПК" демонструє прихильність до розвитку людського капіталу, активно впроваджуючи програми навчання та розвитку персоналу. Компанія створює сприятливі умови для професійного зростання співробітників, що дозволяє їм реалізувати свій потенціал та сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

У січні 2011 року на підприємстві був впроваджений механізм програми Microsoft Dynamics AX з метою покращення не тільки спроможності підприємства, а й модернізації обладнання та оптимізації виробництва дозволяють збільшити обсяги та покращити якість продукції. Відбулася також зміна керівництва та умови роботи працівників. Але очікуваного результату це не дало і проєкт вимагав удосконалення.

У 2020 році відбулися суттєві зміни на підприємстві і проєкт був перезапущений. На комбінат були запрошені для роботи нові фахівці і таким чином була сформована група спеціалістів, які мали досвід впровадження Microsoft Dynamics AX. В реалізації також брали участь підрядні компанії ERP PROFI та SMART business, які забезпечили запуск проєкту. У період найбільшого завантаження кількість залучених спеціалістів від підрядних організацій та ККПК досягала 50 осіб. Проєкт побудований на платформі Microsoft Dynamics AX 2009 із використанням трирівневої архітектури: сервер баз даних (Microsoft SQL Server 2008) і клієнтські робочі місця. Для розробки і формування звітів застосовувалася система SQL Server Reporting Services.

Здійснення проєкту вимагала чіткого конструктивного підходу, високої кваліфікації та глибоких знань фахівців. В рамках проєкту розроблено комплексні інтерфейси, які забезпечують безперебійний обмін даними між MES-системами "Optivision" і PMASC, автоматизуючи процеси планування, обліку та контролю виробництва картону, паперу та гофротари. Завдяки впровадженню системи та інтеграції з транспортними системами, компанія

досягла значних успіхів у оптимізації логістичних процесів. Кількість користувачів системи зросла більш ніж у 2,5 рази, що свідчить про її високу ефективність та затребуваність серед працівників, які займаються плануванням та управлінням перевезеннями. Унікальність цього проекту полягає в тому, що впровадження нової системи обліку відбувалося без зупинки виробничого процесу, що є критично важливим для забезпечення безперервності роботи комбінату. Одним з першочергових завдань впровадження системи був автоматизований продаж картону, коли відбувався базовий процес продажу: від прийняття замовлення до доставки клієнту готового продукту. Зважаючи на специфіку замовлень та широку номенклатуру товарів використання Microsoft Dynamics AX надало можливість повністю відмовитися від старих принципів обробки замовлень. Сьогодні клієнти можуть відслідковувати виконання своїх замовлень online. Для кожного клієнта створено індивідуальну програму відстеження з виконання замовлень. В системі вказано термін виробництва та замовлення на поставку транспорту. Виписка сертифікатів якості ведеться в автоматичному режимі і роздруковується автоматично в момент відвантаження товару. Вся інформація зберігається від початку і до кінця виробництва, включно до отримання товару клієнтом. Щодо експортних замовлень, то були реалізовані процедури, що надають можливість формувати відвантажувальні накладні експортні рахунки-фактури. Зважаючи на те, що декларування вантажів відбувається належним чином, дотримуючись норм законодавства, підприємству вдалося перейти на електронне декларування експортних продажів. Система функціонує так, що дозволяє автоматично отримати звіти по обороту, а також спрогнозувати грошові обороти в різних валютах, будувати моделі продажів з урахуванням сезонності та специфіки ринку, якщо раніше потрібно було на ці операції витратити величезну кількість часу.

З метою економії часу для внесення змін була впроваджена система автоматизованих збірок вихідного коду та його подальше упорядкування в тестовий додаток. Сьогодні відбувається широке застосування системи для відстеження завдань і зберігання версій коду. Це дозволяє зменшити час на

консультацію та комунікацію між розробниками, забезпечуючи прозору оцінку готовності додатка до запуску в дію. Ці технічні рішення дозволили досягти поставленої мети і реалізувати роботу системи в цілому.

Водночас проводиться налаштування розрахунків собівартості, запуск таких функціональних блоків, як облік логістики та транспорту, контроль переміщення транспорту на підприємстві, бюджетування, автоматизація процесу подачі та підтвердження заявок на закупівлю, а також впровадження системи штрихкодів на складах готової продукції.

Отже, поєднавши всіх бізнес-процеси в єдиний управлінський механізм, створюється можливість здійснювати повний контроль за всім технологічним циклом - від постачання сировини до продажу готової і якісної продукції. Це впливає на підвищення керованість бізнесу, а керівництво має можливість приймати чіткі обґрунтовані управлінські рішення, беручи за основу точні та повні дані в режимі реального часу. Адже до цього в облікових системах було неможливо виконати точний розрахунок витрат для кожного виду продукції. І це, на жаль, призводило до розрахунків лише на рівні окремих груп товарів.

Цей проєкт викликав найбільше труднощів. Адже за рішенням замовника слід було одночасно запуснути максимальну кількість процесів. Також існувало чітке бажання, щоб усі галузі підприємства працювали відповідно до очікуваних потреб. Що стосується закупівлі, то був розглянутий весь шлях постачання сировини, товарів, матеріалів тощо: від складання заявки постачальнику і до підтвердження поставки. Цей підхід до роботи використовувався повсюдно. Стосовно продажів процес відбувався в такому ж порядку, закінчуючи взаєморозрахунками.

Таким чином, налагоджений процес підтвердив доцільності використання проєкту, який надав можливість для прискореної автоматизованої роботи підприємства при ефективному використанні трудових ресурсів, а також сприяв управлінню на різних етапах виробництва продукції.

2.3. Шляхи удосконалення управлінських технологій в організації ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Будь-яка організація для успішного функціонування та майбутніх перспектив повинна проводити дослідження та оцінку рівня власної конкурентоспроможності. Завдяки достовірній інформації про конкурентний стан на ринку кожен суб'єкт господарювання має здатність проаналізувати свої слабкі та сильні сторони, акцентувати на власні конкурентні переваги, які допоможуть обрати ефективну стратегію і методи поведінки в умовах сучасних ринкових відносин. Також, зважаючи на постійний розвиток галузей та економіки в цілому, підприємства дбають про підвищення рівня конкурентоспроможності та пошуку нових конкурентних переваг, що створюють певні вигоди на внутрішньому і зовнішньому ринку, забезпечення високих економічних показників.

У 2003 році на комбінаті відбулися суттєві зміни в керівництві підприємства, які позитивно вплинули на подальшу роботу та організацію управління. Хайнц Ціннер (Dr. Heinz Zinner) був обраним на посаду генерального директора ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», а з жовтня 2022 р. – кінцевим бенефіціаром холдингу Pulp Mill Holding GmbH (Австрія).

За час перебування на посаді Хайнц Ціннер відбулося зміцнення підприємства, зросла логістика та економічні зв'язки, збільшилося виробництво товарів і продажі. За 2022 р. на підприємстві виріс обсяг продукції на 1,8% порівняно з минулим роком. Компанія швидко зреагувала на виклики, що виникли через повномасштабне вторгнення росії в Україну. У 2023 р., незважаючи на війну та військовий стан, було вкладено у виробництво та соціальні заходи більше 4 млн євро. А в модернізацію ККПК у 2024 році вкладено 12,5 млн євро. Це говорить про те, що навіть у складних умовах підприємство намагається адаптуватися та забезпечити ефективність своєї діяльності.

На різних етапах ухвалення управлінського рішення керівник потребує об'єктивної чіткої інформації. Наприклад, для визначення мети діяльності, місії та стратегічних цілей необхідні знання про ринкові тенденції, загальну макроекономічну ситуацію в країні та перспективи соціального забезпечення громадян. Для правильного оцінювання ситуації важливо, щоб інформаційні потоки були структурованими - це дозволяє керівникові застосовувати системний підхід, проводити точний аналіз і приймати обґрунтовані рішення.

Сучасні реалії ведення бізнесу, деструктивні процеси в економіці та непередбачуваність зовнішнього середовища ускладнюють процеси прийняття рішень та висувають на передній план необхідність впровадження інформаційних технологій управління. Тому для українського бізнесу, в тому числі для ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ефективним має стати інформаційна стратегія, побудована на основі ефективних управлінських інформаційних процесів і сучасних ІТ-технологій, мати на меті регулярне забезпечення керівників на всіх рівнях максимально оперативною й об'єктивною інформацією про стан підприємства для прийняття обґрунтованих рішень. Ця стратегія повинна залучати різні служби й відділи підприємства та забезпечувати виконання ключових управлінських функцій. Доцільним є формування інформаційної стратегії з урахуванням окремих складових, що відповідають конкретним управлінським функціям, з поділом на три великі взаємопов'язані блоки: оцінювання, прогнозування і планування; мотивування; контроль та регулювання. Впровадити дану стратегію на підприємстві слід за допомогою фахівців відповідних підрозділів підприємства (рис. 3.1).

Для вдосконалення впровадження нових управлінських технологій на підприємстві ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» можна запропонувати наступні шляхи:

1. Проведення досліджень і аналізу сучасних управлінських технологій у галузі, вивчення кращих управлінських практик, адаптація методів комбінату.
2. Використання цифрових технологій з метою автоматизації, що дозволить підвищити ефективність і знизити витрати на управлінські процеси.

3. Інвестування додаткових ресурсів в розвиток кадрового потенціалу, підготовка персоналу до нових управлінських технологій шляхом тренінгів і навчання, створення спеціалізованих команд для управління проєктами змін, виходячи із сучасних реалій.

4. Інноваційний підхід до управління виробництвом, запровадження технологій управління виробничими процесами, таких як бережливе виробництво та "6 сигм", що сприяють зниженню втрат і підвищенню якості продукції.

5. Регулярний моніторинг, обґрунтування чітких показників ефективності для оцінки успішності впроваджених технологій, що дозволить своєчасно виявляти й усувати недоліки.

6. Підвищення гнучкості організаційної структури, яка дозволить комбінату швидко реагувати на зміни та інтегрувати нові технології без затримок.



Рис. 3.1. Сучасні інформаційні технології управління підприємством

ВИСНОВКИ

В результаті написання курсової роботи автор дійшов таких висновків:

1. Сучасний бізнес і технології розвиваються стрімко, що потребує нових підходів до управління організаціями. Зростаюча конкуренція, глобалізація, технологічний прогрес і зміни у вимогах до робочої сили роблять необхідним впровадження сучасних управлінських технологій, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність і покращувати комунікацію з персоналом. Однак цей процес має свої особливості, що залежать від організаційної культури, готовності співробітників до змін, рівня розвитку компанії та інших факторів.

2. На формування сучасних технологій управління значно вплинули розвиток теорії та практики менеджменту, а також створення ефективної системи оплати праці: школа наукового управління, адміністративного управління, людських відносин та науки про поведінку, а також кількісних методів.

3. Основною метою сучасного процесу управління персоналом є створення, розвиток і максимально ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

4. Зважаючи на позитивну динаміку росту та різноманітності продукції, ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» не тільки успішно працює на вітчизняному ринку, а також є конкурентоспроможним на європейському континенті.

5. Аутсорсинг HR-адміністрування та залучення ІТ-компанії на ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» надало можливість прискорити документообіг і цим скоротити час оформлення документації на підприємстві.

6. На даному етапі організації ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» однією з найбільш поширених інноваційних технологій управління

персоналом повинен стати аутсорсинг, основною метою якого є залучення персоналу для досягнення стратегічних цілей.

7. Сталий розвиток промислових підприємств можна досягнути через підвищення ефективності управління персоналом на підставі передачі функцій, які не стосуються основного виробництва, аутсорсинговим компаніям, що спеціалізуються саме на забезпеченні висококваліфікованим персоналом, який є одним з основних чинників економічного успіху.

8. Основні переваги комбінату це: безперервне виробництво продукції, багаторічний досвід на ринку та певна співпраця з партнерами.

9. Екологічна спрямованість підприємства є найбільшою перевагою, тому що в основі виробництва використовується макулатура. На другому місці целюлоза, яка доставляється з-за кордону і це впливає на залежність підприємства на постачальників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. & Сардак О. В. (2011). Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури. 468 с.
2. Гавриш О. А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. (2017). Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528 с.
3. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С. & Багунц О. С. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. №17. С. 216 – 224.
4. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. (2013). Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. №2. С. 60-72.
5. Донець Л., Лиходєдова Т. (2014). Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник. №1. С. 45-55.
6. Історія успіху Київського картонно-паперового комбінату URL: Smart-it/com (дата звернення 08.09.2024)
7. Криворучко О.М., & Водолажська Т.О. (2016). Управління персоналом підприємства: навч. посібник Х.: ХНАДУ. 200 с.
8. Лук'янихін В.О. (2021). Управління персоналом : навч. посібник для вузів / М.Д. Виноградський [та ін.] ; Київський економічний ін-т менеджменту. К.: Центр навчальної літератури. 500 с.
9. Лук'янихін В.О. (2021). Менеджмент персоналу: навч. посібник для вузів. Суми: Університетська книга. 590 с
10. Краснокутська Н.С., & Лінькова О.Ю. (2019). Менеджмент: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 231с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/c234dd7f-3af8-4fd1-98d5-57e19ae2a95a>
11. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., & Бурачек І.В. (2021). Менеджмент: Підручник. під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL:

<https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

12. Никифорова В. Г. (2013). Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 275 с.

13. Олещук О.М., & Шевлюга О.Г., (2011). Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. №4, 38-44. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_1_38_44.pdf

14. Офіційний сайт ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://www.papir.kiev.ua/> (дата звернення 01.09.2024)

15. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І., Поканевич Ю.В., Соломко А.С., Коваленко О.В., Коваленко Н.В., Ціпуринда В.С., Сиваненко Г.П., Белова О.І. (2017). Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К. 528 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12290.pdf>

16. Погорелова Т.О., & Ігнат'єва Ю.І. (2013). Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. № 21. С. 127–134.

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

18. Ситник Й.С. (2018). Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. Львів: “Тріада плюс”. 456 с.

19. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. (2014). Управління персоналом : навч. посіб. /; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ. 283 с.

20. Ядранська, О. В.(2018). Оцінка персоналу в системі ефективного управління. Економіка & держава, №1. С.60–63.

Організаційна структура ПАТ «ККПК»

