

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Горбашевська М.О.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«05» грудня 2024 р.

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти

освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Павловський В.В.

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Мацука В.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:

Гапонюк О.І., к.е.н., доцент

Начальник навчально-
методичного відділу Донецького
державного університету
внутрішніх справ

(М.Кропівницький)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно (92/А)

Секретар ЕК Менд

«19» грудня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбачева Горбашевська М.О.
(ІПІ завідувача кафедри)

«29» лютого 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Павловський Володимир Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування системи управління персоналом на підприємстві

керівник роботи Мацука В.М., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «29» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві в умовах сучасних економічних реалій.

Об'єкт дослідження: Система управління персоналом на підприємстві ДП «Поліграфічний комбінат Україна».

Предмет дослідження: процеси та методи управління персоналом, які застосовуються для підвищення ефективності роботи підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

1.2. Сучасні стратегії управління персоналом на підприємстві

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності працівників на підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ УКРАЇНА»

2.1. Огляд підприємства та аналіз його економіко-фінансового стану

2.2. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства

2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві






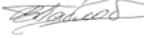
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ УКРАЇНА»

3.1. Ідеї щодо альтернативних підходів до розвитку персоналу підприємства

3.2. Визначення стратегії вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

3.3. Економічна доцільність впровадження запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024- 30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024- 15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	

Студент


(підпис)Павловський В.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)Мацука В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність та класифікація персоналу підприємства.....	8
1.2 Сучасні стратегії управління персоналом на підприємстві.....	18
1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності працівників на підприємстві.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ УКРАЇНА».....	35
2.1 Огляд підприємства та аналіз його економіко-фінансового стану.....	35
2.2 Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства.....	44
2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві.....	57
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ УКРАЇНА».....	73
3.1 Ідеї щодо альтернативних підходів до розвитку персоналу підприємства.....	73
3.2 Визначення стратегії вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.....	77
3.3 Економічна доцільність впровадження запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена швидкими змінами в сучасній економіці, які вимагають від підприємств адаптації до нових ринкових умов та ефективного використання людських ресурсів. Управління персоналом є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність та інноваційний потенціал компанії. Особливо це важливо в поліграфічній галузі, яка стикається з викликами цифровізації та посилення вимог до безпеки продукції. Враховуючи це, дана робота спрямована на розробку рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом на основі комплексного аналізу теоретичних підходів та практичних аспектів на прикладі ДП «Поліграфічний комбінат Україна».

Поліграфічна галузь, зокрема підприємства такі як ДП «Поліграфічний комбінат Україна», зазнають суттєвих змін під впливом цифровізації та нових вимог ринку. Цифрові технології змінюють традиційні процеси виробництва, вимагаючи від працівників нових компетенцій та навичок. Ефективне управління персоналом стає критичним фактором для адаптації підприємства до цих змін, збереження конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві, враховуючи сучасні економічні реалії та специфіку поліграфічної галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність та класифікацію персоналу підприємства, визначити основні категорії персоналу та їх роль у виробничому процесі.
2. Проаналізувати сучасні стратегії управління персоналом на підприємстві, оцінити їх ефективність в умовах поліграфічної галузі.

3. Оцінити методологічні підходи до визначення ефективності працівників, розробити методики вимірювання ключових показників ефективності.

4. Провести аналіз динаміки та структури персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна», визначити основні тенденції та їх вплив на ефективність роботи підприємства.

5. Оцінити існуючу систему управління персоналом на підприємстві, виявити її сильні та слабкі сторони, рівень задоволеності працівників.

6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом, зокрема впровадження сучасних методів мотивації, навчання та розвитку персоналу.

7. Оцінити економічну доцільність впровадження запропонованих заходів, проаналізувати потенційні витрати та вигоди, очікуваний економічний ефект від підвищення ефективності роботи персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ДП «Поліграфічний комбінат Україна», яка охоплює всі аспекти, пов'язані з управлінням персоналом, його навчанням, розвитком, мотивацією та оцінкою ефективності.

Предметом дослідження є процеси та методи управління персоналом, що застосовуються для підвищення ефективності роботи підприємства та адаптації його до змін у зовнішньому середовищі.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та систематизації для теоретичного обґрунтування питань управління персоналом. Спеціальні методи, такі як статистичний аналіз, SWOT-аналіз та моделювання, застосовано для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві та розробки практичних рекомендацій.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці нових підходів до оцінки ефективності управління персоналом в умовах цифровізації та глобалізації, адаптованих до специфіки поліграфічної галузі. У роботі

запропоновано нову модель мотивації персоналу, яка враховує сучасні тенденції та потреби працівників, а також особливості діяльності ДП «Поліграфічний комбінат Україна».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Запропоновані заходи, такі як впровадження програм навчання та розвитку персоналу, система матеріального та нематеріального стимулювання, сприятимуть підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідались на XIII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції» (м. Харків, 2024).

Публікації результатів дослідження. За результатами виконаних досліджень опубліковано 1 наукову працю, загальним обсягом 0,4 д.а.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, кожен розділ складається з трьох підрозділів, а також списку використаних джерел. Робота охоплює 102 сторінки, включаючи 7 формул, 12 рисунків і 14 таблиць. Список використаних джерел містить 89 посилань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, класифікація та управлінські підходи до управління персоналом

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління персоналом є стратегічно важливим елементом для забезпечення ефективності діяльності підприємства [1]. Класифікація персоналу є основою для подальшого управління цим ресурсом, адже вона дозволяє чітко розподіляти функції, визначати потреби у навчанні та розвитку, а також формувати систему мотивації для різних груп працівників [3].

Наприклад, великі поліграфічні підприємства, такі як ДП «Поліграфічний комбінат Україна», можуть поділяти працівників на керівний персонал, виробничий персонал та обслуговуючий персонал [58]. Керівний персонал відповідає за прийняття рішень, організацію роботи інших працівників та забезпечення стратегічного розвитку. Виробничий персонал, до якого входять оператори друкарських машин, інженери та техніки, виконує основні операції, безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції. Обслуговуючий персонал забезпечує роботу підприємства на оперативному рівні, включаючи фахівців ІТ, логістики та постачання.

Класифікація персоналу також враховує рівень кваліфікації працівників та характер зайнятості [9]. Наприклад, у галузях, де важливі кваліфіковані кадри, використовують класифікацію за кваліфікаційними рівнями для визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. Це допомагає керівництву розробляти адаптовані програми розвитку, що сприяють професійному зростанню персоналу та підвищенню продуктивності підприємства.

Персонал є унікальним ресурсом, оскільки, на відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, володіє інтелектуальними, творчими та соціальними

характеристиками. Ці особливості потребують спеціального підходу до управління, який враховує не лише економічні, але й психологічні, соціальні та культурні аспекти [12].

Класифікація персоналу є важливою для ефективного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє більш чітко організовувати роботу, розподіляти завдання та обов'язки, а також розробляти програми розвитку і мотивації для різних категорій працівників. Персонал можна класифікувати за кількома основними ознаками:

1. За функціональними ознаками:

Керівний персонал: працівники, які здійснюють управління підприємством або його підрозділами. Вони приймають рішення, організовують роботу інших працівників, координують діяльність та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства (директори, менеджери, начальники відділів).

Виробничий персонал: працівники, які безпосередньо беруть участь у створенні продукції або наданні послуг. Вони виконують основні виробничі процеси та забезпечують функціонування підприємства на операційному рівні (робітники, інженери, техніки).

Обслуговуючий персонал: працівники, які забезпечують підтримку виробничих та управлінських процесів, створюючи умови для безперебійної роботи підприємства (фахівці відділу постачання, ІТ-спеціалісти, прибиральники, охорона).

2. За рівнем кваліфікації:

Кваліфікований персонал: працівники, які мають відповідну освіту, знання, навички та досвід для виконання складних і відповідальних завдань (інженери, науковці, викладачі).

Некваліфікований персонал: працівники, які виконують завдання, що не потребують спеціальних знань або значного досвіду (підсобні робітники, кур'єри, прибиральники).

3. За характером зайнятості:

Основний персонал: працівники, які працюють на постійній основі та виконують основні функції підприємства. Вони мають тривалі трудові договори та є частиною стабільного кадрового складу організації.

Тимчасовий персонал: працівники, які залучаються для виконання сезонних або тимчасових робіт. Їх зайнятість обмежена певним періодом, після якого трудові відносини припиняються (сезонні працівники, проектні співробітники).

Сумісники: працівники, які виконують роботу на підприємстві паралельно з основною діяльністю в іншій організації. Вони можуть працювати на неповний робочий день або за гнучким графіком.

4. За рівнем управління:

Вищий рівень управління: працівники, які приймають стратегічні рішення та визначають загальні напрямки розвитку підприємства (генеральні директори, топ-менеджери).

Середній рівень управління: менеджери середньої ланки, які реалізують рішення вищого керівництва на рівні підрозділів або відділів. Вони координують роботу працівників та відповідають за виконання конкретних завдань.

Нижчий рівень управління: керівники груп або лінійні менеджери, які безпосередньо керують невеликими групами працівників та відповідають за виконання операційних завдань.

У теорії управління навколишній світ традиційно поділяється на неживу природу, живу природу та людське суспільство. Відповідно, виділяють:

- Управління технічними системами: охоплює виробничо-технічні процеси, механізми та машинні комплекси.

- Управління біологічними системами.

- Управління соціальними системами: колективи, соціальні класи, галузі та інші соціальні групи, що інакше називається соціальним управлінням [14].

Управління традиційно вважалось сукупністю заходів, спрямованих на організацію спільної діяльності людей, гармонізацію дій всередині

підприємства, а також регулювання взаємовідносин між індивідами і компанією.

Управління персоналом — це процес впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку. Воно конкретизує та регулює характер взаємодії та методи реалізації відносин між керівником (суб'єктом) і працівниками (об'єктом), які можуть бути як окремими індивідами, так і колективами [19].

Система управління підприємством є відкритою системою, що піддається впливу зовнішнього середовища. Процес управління повинен враховувати різні зовнішні чинники, серед яких:

- Фактори прямої дії: постачальники, клієнти, конкуренти, джерела фінансових та трудових ресурсів.

- Фактори непрямого впливу: економічні умови в країні, політична ситуація та інші макроекономічні чинники.

Вплив цих факторів посилюється, що призводить до виникнення нових тенденцій у теорії та практиці управління, а також до змін у стратегічних підходах.

При аналізі функціонування системи управління виділяють основні та допоміжні операції. Основні операції включають прийняття управлінських рішень і визначення керівних дій. Допоміжні операції охоплюють збір, обробку, зберігання та пошук інформації, а також інші супутні дії.

Деякі управлінські операції можуть бути формалізовані та представлені у вигляді методів, що дозволяють переходити до конкретних дій за визначеними правилами. Якщо етапи управлінського процесу можуть бути алгоритмізовані, їх виконання можна доручити комп'ютерним системам. У випадках, коли процеси не піддаються алгоритмізації або бракує повної та достовірної вихідної інформації, управління має здійснюватися людьми, базуючись на їх знаннях, досвіді та інтуїції.

Система управління персоналом охоплює такі ключові напрями діяльності:

- Планування ресурсів: вивчення потреб у людських ресурсах і відповідних витрат для їх задоволення.
- Укомплектування персоналу: формування резерву можливих кандидатів на всі посади.
- Набір персоналу: оцінка кандидатів та відбір найкращих з резерву.
- Визначення заробітної плати та компенсацій: аналіз структури оплати праці та пільг для залучення та утримання персоналу.
- Профорієнтація та адаптація: інтеграція нових працівників у компанію та її підрозділи.
- Навчання та розвиток: розробка програм підвищення кваліфікації для ефективного виконання обов'язків і кар'єрного зростання.
- Оцінка трудової діяльності: створення методик для оцінки роботи співробітників.
- Кар'єрне планування та управління розвитком: створення програм для розвитку здібностей працівників і підвищення ефективності їхньої праці.
- Трудові відносини: проведення переговорів і укладення колективних договорів.

Забезпечення стабільної зайнятості персоналу робить організацію більш ефективною та конкурентоспроможною. Особливо це актуально, коли стратегія стабілізації кадрового складу використовується для підвищення гнучкості в управлінні людськими ресурсами, сприяє тіснішій взаємодії між працівниками та забезпечує утримання висококваліфікованого персоналу.

Одним із ключових напрямків діяльності підприємства є робота з персоналом. Великі компанії надають особливу увагу цій сфері, оскільки успішність управління персоналом значно впливає на продуктивність усіх співробітників організації. У малих організаціях, де чисельність персоналу є невеликою, кадрові функції часто виконуються одним працівником. Відділи, відповідальні за управління персоналом, розглядаються як служби управління персоналом.

Ефективне управління людськими ресурсами є важливим елементом, що впливає на продуктивність і винагороду працівників, а також на досягнення особистих цілей як працівників, так і організації в цілому [7].

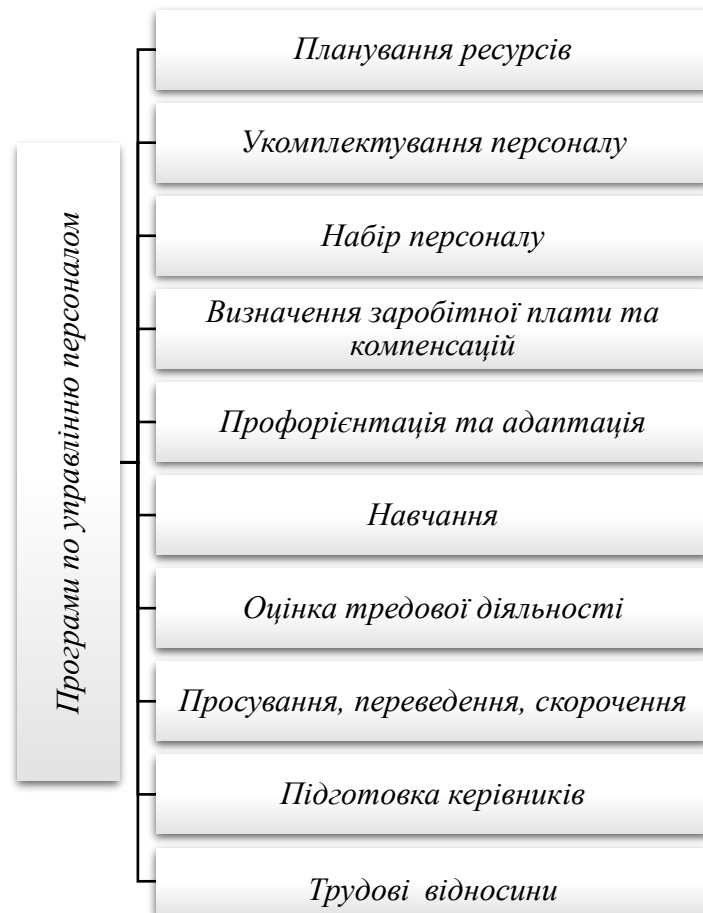


Рис. 1.1 Програми по управлінню персоналом

Джерело: створено автором

Для належної оцінки ефективності управління людськими ресурсами необхідна складна система обліку, збору даних, прикладних досліджень і формалізованих комунікацій. Одним із найефективніших методів оцінки результативності управління персоналом є аудит персоналу, аналогічний фінансовому аудиту [67].

Створення та використання статистичної звітності, а також інформації, отриманої в процесі досліджень, дозволяють проводити аудит персоналу, що допомагає оцінити успішність заходів з управління персоналом. Організації

часто стикаються з проблемою ускладнення пошуку необхідної інформації про людські ресурси, що може значно ускладнити процес обліку.

Інформаційна система для управління персоналом є інтегрованою системою, розробленою для забезпечення інформацією, яка використовується при прийнятті рішень щодо управління кадрами. З огляду на те, що ефективне управління персоналом набуває все більшої стратегічної ваги в багатьох організаціях, інформаційна система також стає ключовим інструментом у стратегічному плануванні та прогнозуванні майбутньої потреби в людських ресурсах.

За словами М. І. Туган-Барановського, будь-який менеджер при управлінні людськими ресурсами стикається з трьома основними завданнями:

- Знайти висококваліфікованого працівника для виконання певної трудової функції.

- Забезпечити високу продуктивність працівника через правильно організовану адаптацію, професійну орієнтацію, навчання та розвиток, а також мотивацію, що відповідає потребам працівника.

- Утримати необхідного працівника, запобігши його відходу з організації.

Кадрові технології адаптуються разом зі зміною соціально-економічного середовища. В умовах сучасного динамічного і високотехнологічного ринку компанії часто не можуть передбачити, яку продукцію будуть виробляти через п'ять років або як розвиватимуться через десять років. Сьогодні ринок вимагає нових інструментів для підвищення ефективності та підтримки лідерства.

Об'єктивна необхідність управлінської праці призводить до формування особливої групи працівників — професійних керівників. Управлінська праця має кілька специфічних рис, що відрізняють її від інших видів діяльності:

- Інтелектуальний характер: включає організаційно-адміністративну, аналітично-конструктивну та інформаційно-технічну діяльність.

- Непряма участь у створенні матеріальних благ: через координацію та керівництво діяльністю інших працівників.

- Об'єкт праці: інформація, управлінські процеси та організаційні рішення.

- Інструменти праці: організаційна та обчислювальна техніка, що підтримує управлінські процеси.

- Результат праці: прийняття управлінських рішень, що визначають напрям діяльності організації.

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки спостерігається прогресивна динаміка соціально-економічних факторів. Виникнення нових і постійно змінюваних умов, що впливають на суб'єкти економічних відносин, стрімкі темпи технологічних та структурних змін, посилення конкуренції і соціальні чинники — все це висуває нові вимоги до систем управління організаціями та компаніями. Ці зміни потребують пошуку нових підходів до управління підприємствами і розробки політики постійних змін.

Організація тепер сприймається як система, де вплив зовнішніх і внутрішніх факторів призводить до необхідності постійних змін. Ефективне керування організаціями як системами можливе лише за наявності дійсно ефективних управлінських структур. Під системою управління організацією розуміють сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, які забезпечують задане функціонування організації.

Для належного управління підприємством необхідно розробити процедури, що дозволяють регулярно адаптувати системи управління до постійно змінюваних зовнішніх умов. Важливим компонентом у цьому контексті є зворотний зв'язок, де ключову роль відіграє оцінка. Якщо управлінська система не здатна ефективно координувати діяльність усіх елементів організаційної структури, це свідчить про її недосконалість та наявність певних недоліків.

В економічній літературі існують різні підходи до розуміння поняття «ефективність організації». Основні наукові підходи включають:

Досягнення намічених цілей: ефективність як здатність організації досягати поставлених цілей [14].

Окремі критерії ефективності: виробничість, продуктивність, задоволеність, адаптивність та розвиток.

Оптимальний баланс діяльності: ефективність визначається через баланс між різними видами діяльності, пов'язаними з придбанням та використанням ресурсів.

Ефективність управлінської праці проявляється непрямо через результати діяльності об'єктів управління. Водночас ефективна система управління значною мірою визначає загальну ефективність організації. На неї впливають також інші фактори, як внутрішні, так і зовнішні: рівень конкуренції, можливість використання досягнень науково-технічного прогресу, організаційна культура тощо. Для гармонійного функціонування організації як складної системи необхідний ефективний підхід до управління, реалізований в рамках дієвої системи управління [20].

З урахуванням того, що внутрішня ефективність організації повністю залежить від рівня загальної продуктивності праці, можна стверджувати, що створення ефективної організації можливе лише за наявності дієвих механізмів підвищення продуктивності.

Підвищення індивідуальної продуктивності праці забезпечується чітко налаштованим механізмом мотивації. Перспективи зростання продуктивності організаційно-технічних засобів реалізуються через застосування методів наукової організації праці та вдосконалення виробничо-технологічної бази організації [24].

Таким чином, для ефективного управління організацією необхідно враховувати ці два механізми. Під системою управління організацією слід розуміти наявність двох взаємопов'язаних підсистем: системи управління персоналом і системи управління організаційно-технічними засобами.

Ефективна система управління персоналом має функціонувати за принципами дієвої мотивації, тоді як система управління організаційно-технічними засобами — за принципами ефективної організації праці, з

урахуванням горизонтального та вертикального поділу праці, а також використовуваних виробничих технологій.

Синхронне функціонування цих двох систем управління призводить до того, що рівень ефективності управління організацією залежить від ефективності управління як персоналом, так і організаційно-технічними засобами.

Одним із традиційних підходів до управління є бюрократична модель, необхідність якої для раціональної організації роботи обґрунтував Макс Вебер. Він вважав бюрократію найефективнішою формою керування складними організаційними системами. Умови масового потокового виробництва, коли зовнішнє середовище впливало менше, ніж сьогодні, сприяли підвищенню ефективності завдяки зростанню продуктивності організаційно-технічних засобів [14].

Недоліком бюрократичного підходу є те, що він не враховує необхідність створення ефективного механізму мотивації, який забезпечує зростання індивідуальної продуктивності. Бюрократична модель управління фокусується переважно на раціональній організації технічних і організаційних засобів, ігноруючи людський фактор.

Управлінська практика показує, що формалізація всіх відносин в організаційних структурах неможлива до такої міри, щоб процес управління став «технологічним», перетворившись на ряд простих процедур. Це вимагає розробки методів ефективного та раціонального управління організацією, які б поєднували необхідні процедури та механізми в межах ефективно функціонуючої системи управління підприємством.

Управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, адже персонал є основним ресурсом, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне управління персоналом потребує комплексного підходу, який враховує класифікацію працівників, особливості їхньої мотивації, а також вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Сучасні тенденції, такі як потреба в

гнучкості, використання аутсорсингу та розвиток нових технологій, ставлять нові виклики перед управлінцями, які змушені адаптувати свої підходи до швидкоплинних змін на ринку праці. Успішне управління персоналом забезпечує підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та досягнення високих результатів у діяльності підприємства [3].

1.2 Сучасні стратегії управління персоналом на підприємстві

У сучасному світі стратегія управління персоналом є ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до швидких змін і підтримувати конкурентоспроможність. Вона охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Також стратегія включає адаптацію до нових умов через гнучкі форми зайнятості, такі як аутсорсинг і позикова праця, та інтеграцію інноваційних підходів до управління талантами, що стає вирішальним фактором успішного функціонування організацій у глобальному середовищі [50].

Стратегія управління персоналом — це цілеспрямований підхід до управління людськими ресурсами підприємства, спрямований на досягнення його стратегічних цілей. Вона визначає, як підприємство залучатиме, розвиватиме, мотивуватиме та утримуватиме своїх працівників для забезпечення конкурентної переваги [34].

Гнучкі методи управління персоналом (Agile HR) широко використовуються на підприємствах, які швидко реагують на зміни [41]. Наприклад, на високотехнологічних підприємствах Agile HR допомагає проводити короткі цикли вдосконалення, забезпечувати зворотний зв'язок та підвищувати гнучкість у прийнятті рішень. У поліграфічній галузі, де впроваджуються нові технології друку, це також може бути актуальним підходом, що дозволить швидко адаптуватися до змін ринку.

Управління талантами — стратегія, спрямована на залучення та утримання висококваліфікованих працівників, які є ключовими для досягнення конкурентної переваги. Наприклад, для підприємств поліграфічної галузі важливим є розвиток експертів у сферах цифрових технологій та захищеного друку. Управління талантами дозволяє формувати резерв кваліфікованих кадрів та створювати програми розвитку, що підвищують рівень залученості персоналу.

Використання HRM-систем для автоматизації процесів управління персоналом допомагає підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити більш ефективне управління людськими ресурсами. Системи автоматизації дозволяють аналізувати дані про персонал, прогнозувати потреби у кадрах та здійснювати моніторинг продуктивності працівників. Це особливо важливо для підприємств з великим штатом, таких як поліграфічні комбінати, які працюють з великим обсягом даних про працівників [51].

Важливість стратегії управління персоналом:

- Конкурентна перевага: Ефективне управління персоналом дозволяє залучити та утримати найкращих фахівців, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі.

- Досягнення стратегічних цілей: Злагоджена робота персоналу є запорукою реалізації стратегічних планів підприємства.

- Підвищення продуктивності: Мотивовані та розвинені працівники працюють ефективніше та приносять більший прибуток.

- Зниження плинності кадрів: Добре продумана стратегія управління персоналом допомагає зменшити витрати, пов'язані з пошуком та навчанням нових співробітників.

Класифікація стратегій управління персоналом:

1. За спрямованістю:

- Орієнтована на персонал: фокусується на задоволенні потреб співробітників, їх розвитку та кар'єрному зростанні.

Орієнтована на завдання: приділяє основну увагу досягненню конкретних результатів та виконанню завдань.

Орієнтована на культуру: формує унікальну корпоративну культуру, яка сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників.

2. За масштабом:

Загальнокорпоративна: охоплює всі аспекти управління персоналом на рівні всієї організації.

Функціональна: спрямована на конкретну функцію або підрозділ підприємства.

3. За часовим горизонтом:

Короткострокова: сфокусована на вирішенні поточних задач.

Довгострокова: спрямована на розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії [38].

Основні елементи стратегії управління персоналом:

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінка ринку праці, конкурентів, а також сильних і слабких сторін компанії.

- Формулювання цілей: визначення конкретних і вимірюваних цілей у сфері управління персоналом.

- Розробка стратегічних програм: створення детальних планів дій для досягнення поставлених цілей.

- Реалізація та контроль: впровадження стратегії та постійний моніторинг її ефективності [3].

Ключові напрямки стратегії управління персоналом:

Залучення та відбір персоналу: розробка ефективних систем підбору кадрів, створення привабливого іміджу компанії як роботодавця.

Розвиток персоналу: проведення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, створення можливостей для кар'єрного зростання.

Оцінка ефективності праці: розробка систем оцінки результативності та надання зворотного зв'язку співробітникам.

Мотивація персоналу: створення системи мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули.

Управління змінами: розробка стратегій адаптації персоналу до нових умов роботи.

Ефективна стратегія управління персоналом є ключовим фактором успіху підприємства. Вона дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, підвищити продуктивність праці та забезпечити стійкий розвиток організації.

Еволюція управління персоналом:

До епохи наукового менеджменту, запропонованого Ф. Тейлором, функції управління персоналом обмежувалися лише обліком співробітників. З розвитком менеджменту як науки роль управління кадрами еволюціонувала, стаючи більш складною і багатогранною.

Сучасні тенденції, що впливають на управління людськими ресурсами, формують нову методологію в цій сфері. Очікування довготривалих та радикальних інновацій у продуктах і процесах призводять до створення нестабільного та циклічного бізнес-середовища. Сучасні ринкові умови можуть змінюватися від сприятливих до несприятливих протягом короткого часу, іноді навіть від одного місяця до іншого.

Історично періоди економічного зростання і спаду тривали роками, що дозволяло організаціям поступово коригувати свої витрати відповідно до нових умов. Нині ж скорочення життєвих циклів продуктів і макроекономічні коливання, ускладнені потребою в інноваціях, змушують організації швидко адаптуватися і реагувати на зміни протягом короткого часу. Це створює тенденцію, коли для управління витратами, пов'язаними з робочою силою, багато компаній змушені застосовувати кадрові стратегії, що забезпечують гнучкість, такі як тимчасове наймання працівників і аутсорсинг.

Гнучкі форми зайнятості:

Позикова праця означає надання працівників, найнятих приватним кадровим агентством, для тимчасової роботи в іншій організації. Сучасні форми позикової праці включають:

- Підбір тимчасового персоналу: залучення працівників на короткий строк для виконання тимчасових завдань.
- Стафф-лізинг (staff leasing): працівники офіційно переведені з однієї компанії в іншу на основі формальної угоди.
- Аутстаффінг (outstaffing): компанія передає частину свого персоналу іншій компанії, яка надає ці послуги, на визначених умовах [68].

Популярність аутсорсингу зростає через появу нових організаційних моделей. Сьогодні компанії зменшують кількість ієрархічних рівнів, переходять до плоских організаційних структур і все більше використовують проектну форму організації робіт. Виникають також віртуальні організації, де працівники не перебувають у традиційних офісних приміщеннях [37].

Збільшення частки нетипових форм організації праці, таких як позикова праця, дозволяє бізнесу оперативно змінювати витрати на трудові ресурси відповідно до поточних потреб.

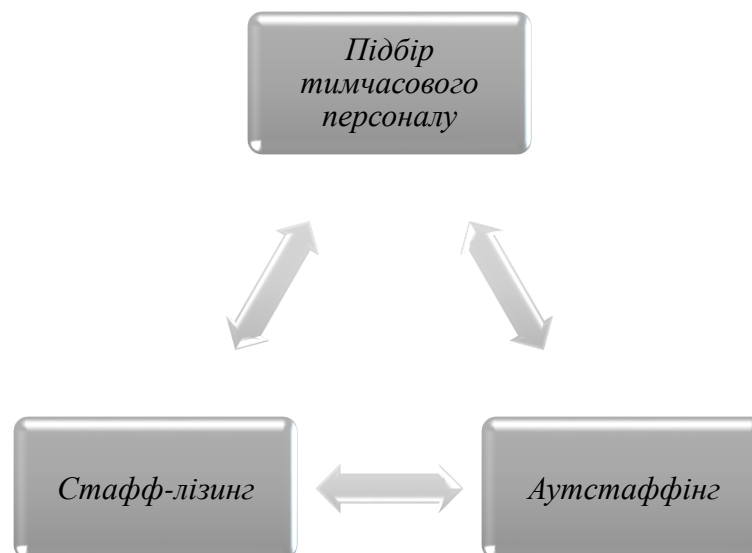


Рис. 1.2 Форми позикової праці

Джерело: створено автором

Сучасні тенденції в управлінні персоналом:

Стратегічна інтеграція: Координація роботи різних департаментів та підрозділів компанії підвищує загальну ефективність, знижує кількість помилок та підвищує продуктивність [45].

Перехід до економіки знань: Як зазначає С.В. Шекшня, суспільство трансформувалося з індустріальної економіки в економіку знань. Кількість робочих місць, орієнтованих на знання, неухильно зростає. Працівники, які створюють нову цінність завдяки своїм знанням, стали домінувати.

Глобалізація ринку праці: За словами М. Портера, організаціям необхідно швидко змінюватися, щоб адаптуватися до сучасних умов і використовувати нові можливості. Технологічний розвиток дозволяє співробітникам працювати з будь-якої точки світу, тому організації повинні бути готові залучати працівників з різних країн.

Управління талантами:

Термін "управління талантами" виник наприкінці ХХ століття, коли високотехнологічні компанії почали активно боротися за талановитих працівників. Цей термін був запропонований компанією McKinsey у 1997 році після вивчення цього явища.

Сучасні менеджери потребують стратегічних підходів до залучення талантів не менше, ніж до впровадження нових технологій. Виникає поняття «інтегроване залучення талантів», яке стосується стратегії, спрямованої на усунення бар'єрів між подібними процесами і підвищення ефективності через впровадження управління якістю.

Ця концепція зосереджена на координації зусиль завдяки ширшому обміну інформацією, груповій комунікації між різними департаментами та відділами, що сприяє підвищенню швидкості, якості та зниженню витрат на залучення талантів. Добре скоординовані департаменти часто поєднують різні корпоративні функції, такі як людські ресурси, фінанси, виробництво, розвиток бізнесу та зовнішні постачальники послуг.

У випадках, коли бізнес значною мірою залежить від здатності залучати таланти, розвиток, мотивація та утримання працівників стають пріоритетом.

Процес залучення талантів інтегрується в усі види діяльності організації, усуваючи межі між департаментами.

Для організації надзвичайно важливо мати талановитих і творчих працівників. Такі індивіди за своєю природою волелюбні та не завжди легко адаптуються до формальних структур. Вони характеризуються оригінальним мисленням і схильністю відкидати традиційні догми та авторитарні методи. Тому для менеджера найкращим підходом є не формальна постановка завдань, а стимулювання їхніх ідей.

Практика показує, що управління талантами в організаціях, які досягають успіху завдяки здатності швидко реагувати на ринкові зміни та впроваджувати інновації, є вирішальним фактором. Конкурентні переваги таких компаній полягають у високих показниках якості співробітників, здатних оперативно реагувати на вимоги ринку і клієнтів, швидкому створенні нових продуктів та наданні якісних послуг.

Системний підхід до управління персоналом:

Управління — це складна система. Система (від грецького «systema» — сукупність, об'єднання) — це певна цілісність, що складається з взаємозалежних та взаємодіючих елементів, кожен з яких є частиною цілого.

Структура процесу управління може бути представлена у вигляді системи управління:

1. Суб'єкт управління — особа, група осіб або спеціально створений орган, який впливає на керовану систему з метою забезпечення її функціонування та досягнення поставлених цілей. Суб'єкт управління виконує управлінську та організаційну роботу, приймає рішення і забезпечує досягнення цілей.

2. Об'єкт управління — суспільство або його елементи, на які спрямований управлінський вплив для забезпечення їх функціонування та розвитку. Об'єкт управління іноді називають керованою системою.

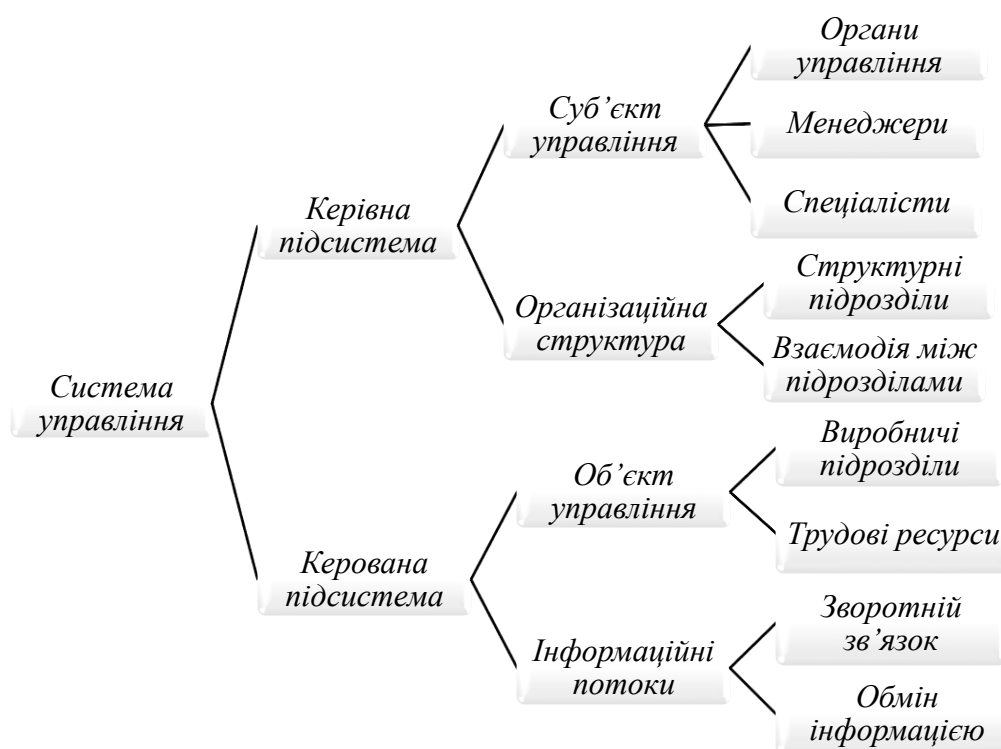


Рис. 1.3 Структура системи управління

Джерело: створено автором

Будь-яка система включає дві автономні, але взаємозалежні підсистеми: керовану та керівну. Керована підсистема включає всі елементи, що забезпечують безпосереднє створення матеріальних і духовних благ або надання послуг. Керівна підсистема охоплює всі елементи, що забезпечують цілеспрямований вплив на колективи людей і ресурси керованої підсистеми.

Важливим елементом керівної підсистеми є організаційна структура управління. Зв'язок між керівною та керованою підсистемами здійснюється через інформаційні потоки, які служать основою для формування управлінських рішень та впливів, спрямованих від керівної системи до керованої.

Кожна організація є системою. Щоб зрозуміти, як ця система виконує свої функції, потрібно дослідити взаємозв'язок усіх її елементів та їхню взаємодію із зовнішнім середовищем, у якому система функціонує.

Системний підхід або системний аналіз спрямований на підвищення загальної ефективності організації. У його рамках організація розглядається як

сукупність взаємопов'язаних елементів — персоналу, структур, завдань і технологій, які впливають один на одного і орієнтовані на досягнення різноманітних цілей у змінних умовах зовнішнього середовища.

Стратегія управління персоналом на підприємстві є критично важливою для досягнення його стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності в умовах постійних змін на ринку. Вона охоплює залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, враховуючи як традиційні методи, так і нові підходи, такі як гнучкі форми зайнятості та управління талантами. Важливість інтеграції цих підходів, а також координація між різними функціями організації, визначають ефективність управління людськими ресурсами і загальну продуктивність підприємства. Системний підхід до управління персоналом дозволяє враховувати взаємозв'язок між різними елементами організації, що сприяє її стійкому розвитку та адаптації до викликів зовнішнього середовища [76].

1.3 Методологічні підходи до управління персоналом на підприємстві

В умовах активного розвитку ринкових відносин ефективне управління персоналом стає невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства чи установи. Сучасні організації стикаються з численними викликами, пов'язаними зі швидкими змінами технологій, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією. Це вимагає постійного вдосконалення управлінських підходів, зокрема у сфері управління персоналом, який є ключовим ресурсом підприємства.

Ключові показники ефективності (KPI) є основою для оцінки результативності роботи персоналу. Наприклад, для виробничих працівників поліграфічного підприємства KPI можуть включати продуктивність, кількість виготовленої продукції, рівень браку та якість виконання роботи. Це дозволяє керівництву відстежувати результати роботи персоналу та оперативно реагувати на виявлені проблеми [49].

Наприклад, у компаніях з високою конкуренцією, як-от у поліграфічній галузі, метод КРІ може включати такі показники, як продуктивність праці, якість продукції та задоволеність клієнтів. Оператори друкарських машин можуть оцінюватися за кількістю виготовлених одиниць продукції та рівнем браку, що дозволяє керівництву своєчасно приймати рішення про навчання або підвищення кваліфікації.

Метод 360-градусної оцінки використовується для керівного персоналу, який взаємодіє з колегами та підлеглими, щоб оцінити їхню здатність до комунікації та управління. Це допомагає підприємству забезпечити стабільність і ефективність у всіх процесах управління людськими ресурсами.

Метод 360-градусної оцінки використовується для отримання зворотного зв'язку від керівників, колег та підлеглих, що дає можливість оцінити працівника з різних сторін. Наприклад, для спеціалістів з високим рівнем відповідальності, таких як менеджери та керівники проектів у поліграфічній компанії, цей метод дозволяє визначити їхні комунікативні навички, лідерські якості та рівень мотивації [61].

HR-аналітика — інструмент, що дозволяє збирати та аналізувати дані про персонал, які використовуються для прийняття стратегічних рішень. Використання аналітичних даних дає можливість прогнозувати плинність кадрів, виявляти тенденції у продуктивності та оптимізувати витрати на персонал. Це є цінним для підприємств поліграфічної галузі, де стабільність кадрів є критичним фактором для досягнення високої продуктивності та якості продукції [51].

Поняття «персонал» охоплює сукупність працівників конкретного підприємства, які виконують свої обов'язки відповідно до трудового договору. Персонал є не просто ресурсом, а стратегічним активом організації, від якого залежить її конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Саме тому система управління персоналом має бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на розкриття потенціалу кожного працівника [1].

Методологічні підходи до управління персоналом базуються на використанні різних методів та інструментів, які дозволяють ефективно керувати людськими ресурсами. Їх можна розділити на три основні групи:

1. Економічні методи управління: вони спрямовані на матеріальне стимулювання працівників через систему заробітної плати, бонусів, премій та інших фінансових заохочень. Основна ідея полягає в тому, що матеріальні вигоди мотивують працівників до підвищення продуктивності та досягнення кращих результатів. Економічні методи дозволяють встановити прямий зв'язок між вкладом працівника та його винагородою, що стимулює ініціативність та відповідальність [34].

Однак слід враховувати, що надмірна концентрація на матеріальних стимулах може призвести до зниження мотивації, якщо інші потреби працівників залишаються незадоволеними. Тому важливо поєднувати економічні методи з іншими підходами.

2. Адміністративні методи управління: ці методи базуються на використанні організаційно-розпорядчих впливів, таких як накази, розпорядження, інструкції. Вони забезпечують чітку структуру, дисципліну та контроль за виконанням завдань. Адміністративні методи є ефективними для швидкого впровадження змін та досягнення оперативних цілей [19].

Проте, жорсткий адміністративний підхід може пригнічувати ініціативу та творчість працівників, що негативно впливає на інноваційний потенціал організації. У сучасних умовах, де цінуються гнучкість та адаптивність, надмірна регламентація може стати перешкодою для розвитку.

3. Соціально-психологічні методи управління: ці методи орієнтовані на задоволення соціальних та психологічних потреб працівників. Вони включають створення сприятливого клімату в колективі, підтримку командної роботи, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури. Соціально-психологічні методи сприяють підвищенню лояльності працівників, їх залученості та мотивації до саморозвитку [62].

Переваги цих методів полягають у тому, що вони враховують індивідуальні особливості працівників та сприяють формуванню позитивних відносин у колективі. Однак їх ефективність залежить від професіоналізму керівників та здатності правильно застосовувати психологічні інструменти.

Максимальна ефективність управління персоналом досягається при комплексному використанні всіх зазначених методів. Поєднання економічних стимулів з соціально-психологічною підтримкою та чіткою організаційною структурою дозволяє врахувати різні аспекти мотивації працівників та забезпечити збалансований підхід.

Крім того, сучасні тенденції в управлінні персоналом включають використання новітніх технологій та методологій, таких як:

- HR-аналітика та великі дані: аналіз даних про персонал дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо найму, розвитку та утримання працівників. Використання аналітичних інструментів допомагає виявляти тенденції, прогнозувати ризики плинності кадрів та оптимізувати HR-процеси [51].

- Гнучкі методи управління (Agile HR): впровадження гнучких методів управління персоналом дозволяє швидко адаптуватися до змін, підвищити залученість працівників та стимулювати інновації. Agile-підхід передбачає регулярний зворотний зв'язок, командну роботу та орієнтацію на результат [41].

- Управління талантами: фокус на виявленні, розвитку та утриманні талановитих працівників стає стратегічним завданням для підприємств. Створення програм розвитку талантів, наставництво та кар'єрне планування допомагають реалізувати потенціал працівників та забезпечити конкурентні переваги організації [24].

- Емоційний інтелект та лідерство: розвиток емоційного інтелекту у керівників та працівників сприяє покращенню комунікації, вирішенню конфліктів та підвищенню ефективності командної роботи. Лідерство,

засноване на довірі та повазі, стимулює працівників до самовдосконалення та відповідальності [45].

Важливим аспектом є також врахування впливу зовнішнього середовища, зокрема:

- Цифрова трансформація: впровадження цифрових технологій змінює підходи до управління персоналом. Використання HRM-систем, онлайн-платформ для навчання та розвитку, автоматизація рутинних процесів підвищують ефективність HR-відділів [27].

- Глобалізація та віддалена робота: сучасні підприємства все частіше працюють у міжнародному контексті, залучаючи працівників з різних країн. Віддалена робота стала нормою для багатьох організацій, що вимагає нових підходів до комунікації та управління командами [51].

- Поколінні відмінності: на ринку праці одночасно працюють представники різних поколінь (Baby Boomers, X, Y, Z), кожне з яких має свої цінності та мотиваційні чинники. Ефективне управління персоналом передбачає врахування цих відмінностей та адаптацію методів мотивації [62].

Методи управління персоналом також можна класифікувати за характером впливу на поведінку працівників:

- Пасивні впливи: встановлення норм, правил та стандартів, які регулюють поведінку працівників без безпосереднього втручання керівника. Це створює структуроване середовище, де працівники знають свої обов'язки та очікування від них.

- Активні впливи: безпосередні дії керівника, спрямовані на конкретних працівників або команди, такі як наставництво, коучинг, проведення тренінгів.

За метою впливу можна виділити:

- Запобігання негативній поведінці: впровадження політик та процедур, що попереджають небажані дії, встановлення дисциплінарних заходів.

- Стимулювання позитивної поведінки: заохочення ініціативи, інновацій, надання можливостей для професійного розвитку [19].

Для реалізації ефективного управління персоналом необхідно забезпечити наявність п'яти ключових компонентів:

1. Об'єкт управління: працівники або команди, на яких спрямований управлінський вплив.
2. Суб'єкт управління: керівники або HR-спеціалісти, які здійснюють управлінські дії.
3. Управлінський вплив: методи та інструменти, які застосовуються для досягнення поставлених цілей.
4. Контроль результатів впливу: оцінка ефективності застосованих методів, аналіз досягнутих результатів.
5. Зворотний зв'язок: отримання відгуків від працівників, коригування підходів у разі необхідності.

У сучасному контексті важливо також враховувати етичні аспекти управління персоналом, забезпечуючи повагу до прав працівників, недопущення дискримінації та створення інклюзивного робочого середовища.

Методологічні підходи до управління персоналом є основою для формування ефективної системи управління на підприємстві. Комплексне використання економічних, адміністративних, соціально-психологічних та сучасних інноваційних методів дозволяє врахувати різноманітні потреби та мотиви працівників. Застосування цих методів у поєднанні сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та задоволеності працівників, що в свою чергу впливає на успішність та конкурентоспроможність підприємства. Для досягнення високої ефективності управління необхідно правильно комбінувати різні підходи, враховуючи специфіку підприємства та індивідуальні особливості персоналу, а також постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

Висновки до розділу 1

Теоретичні аспекти управління персоналом, розглянуті у першому розділі, демонструють важливість вибору відповідної стратегії, яка враховуватиме специфіку поліграфічної галузі. Врахування таких факторів, як високий рівень кваліфікації та стабільність персоналу, є критичним для забезпечення ефективного управління на поліграфічному підприємстві.

Крім того, методи оцінки ефективності працівників, зокрема KPI та метод 360-градусної оцінки, можуть слугувати базою для підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів, що має особливе значення у висококонкурентному середовищі поліграфії.

У першому розділі роботи проведено всебічний аналіз теоретико-методологічних основ управління персоналом на підприємстві, що є фундаментом для розуміння сучасних підходів та стратегій у цій сфері. Розглянуті аспекти дозволяють зробити такі узагальнення та висновки:

1. Сутність та значення управління персоналом:

Управління персоналом визначено як стратегічно важливий процес, що поєднує планування, залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Персонал розглядається не лише як ресурс, але й як ключовий фактор конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організації. Ефективне управління персоналом забезпечує гармонійну взаємодію між керівниками та працівниками, сприяючи реалізації потенціалу кожного співробітника.

2. Класифікація персоналу та підходи до управління:

Проведено класифікацію персоналу за різними ознаками, такими як функціональні обов'язки, рівень кваліфікації, характер зайнятості та рівень управління. Це дозволяє більш точно визначати потреби різних категорій працівників та застосовувати відповідні управлінські підходи. Розглянуто традиційні та сучасні моделі управління, зокрема бюрократичну модель Макса

Вебера та сучасні гнучкі підходи, які враховують людський фактор і потребу в інноваціях.

3. Сучасні стратегії управління персоналом:

Підкреслено важливість стратегічного управління персоналом, яке включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей, розробку та реалізацію стратегічних програм. Сучасні стратегії орієнтовані на залучення та утримання талантів, розвиток персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості та адаптацію до швидких змін ринку. Особлива увага приділена управлінню талантами як ключовому фактору успіху в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

4. Методологічні підходи та методи управління персоналом:

Розглянуто економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Ефективність управління досягається через комплексне застосування цих методів, що дозволяє врахувати матеріальні та нематеріальні потреби працівників. Доповнено сучасними підходами, такими як HR-аналітика, гнучкі методи управління (Agile HR), управління талантами, розвиток емоційного інтелекту та лідерства. Це сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та задоволеності персоналу.

5. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища:

Акцентовано на значущості впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, технологічних, соціальних) та внутрішніх факторів (організаційної структури, корпоративної культури) на процес управління персоналом. Підприємства повинні бути адаптивними та гнучкими, щоб ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, використовуючи інноваційні підходи та технології.

6. Системний та інтегрований підхід до управління персоналом:

Підкреслено важливість системного підходу, де організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів. Інтеграція управлінських функцій та координація між різними підрозділами забезпечують ефективність та синергію в досягненні спільних цілей.

Управління персоналом повинно бути інтегрованим у загальну стратегію підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Розглянуті теоретичні та методологічні основи управління персоналом підтверджують, що в сучасних умовах персонал є стратегічним ресурсом підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами, засноване на сучасних методологічних підходах та стратегіях, є ключовим фактором успіху організації. Комплексне застосування різних методів управління, врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також орієнтація на розвиток та мотивацію працівників дозволяють підприємствам досягати високих результатів та успішно адаптуватися до динамічних змін економіки.

Цей розділ закладає теоретичний фундамент для подальшого практичного аналізу управління персоналом на конкретному підприємстві, що дозволить виявити особливості та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в реальних умовах.

Підсумовуючи основні теоретичні засади управління персоналом, можна зазначити, що кожен із сучасних підходів має свої переваги та недоліки, які варто враховувати під час адаптації системи управління до специфіки підприємства. Вивчення класифікації персоналу, сучасних стратегій управління та методологічних підходів до оцінки ефективності дозволяє створити цілісне уявлення про структуру та функції управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ УКРАЇНА»

2.1 Огляд підприємства та аналіз його економіко-фінансового стану

Державне підприємство «Поліграфічний комбінат Україна» по виготовленню цінних паперів» є провідним підприємством у галузі поліграфії, забезпечуючи сучасну виробничу базу для виготовлення високоякісної поліграфічної продукції та документів суворої звітності. Місією комбінату є надання комплексних поліграфічних послуг, що відповідають найвищим стандартам якості та безпеки. Основна мета підприємства — постійне підвищення якості товарів і послуг для задоволення потреб споживачів у сфері поліграфії та захисту інформації.

Адреса та загальні відомості:

Адреса: 04119, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, будинок 38-44.

Сфера діяльності: Виготовлення захищеної поліграфічної продукції, документів суворої звітності, паспортизація, сертифікація, виробництво акцизних марок.

Дата реєстрації: 05.07.1995.

Статутний капітал: 1 440 000 000 грн.

Основні засновники: Міністерство фінансів України.

Генеральний директор: Бондаренко Тетяна Іванівна.

Основні види продукції, що випускається:

1. Документи суворої звітності:

- Паспорти громадянина України для виїзду за кордон.
- Посвідчення водія.
- Свідоцтва про народження.
- Трудові книжки.

2. Інша поліграфічна продукція:

- Паспорти документів, сертифікати.

- Лотерейні білети.
- Захищені етикетки та упаковка.
- Фіскальні чеки та бланки.
- Сертифікати на акції, облігації та інші цінні папери.

Технологічні можливості підприємства:

Комбінат активно розвиває сучасні технології та впроваджує передове обладнання, забезпечуючи високу якість та оперативність виконання робіт, таких як:

Розробка дизайну: проектування макетів для захищеної та звичайної поліграфії.

Цифровий і офсетний друк: друк поліграфічної продукції з використанням сучасних технологій.

Голографічний захист: застосування голограм для захисту документів і продукції.

Ламінування та тиснення: покриття поверхні захисними плівками та нанесення текстур.

Вісікання та персоналізація: виготовлення продукції із заданими формами та індивідуальними характеристиками.

Підприємство забезпечує повний технологічний цикл, що дозволяє виробляти продукцію найвищої якості. Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва: від проектування до виготовлення та постачання.

Основні напрямки діяльності:

- Виробництво та постачання документів суворої звітності.
- Виготовлення захищеної та звичайної поліграфічної продукції.
- Надання послуг у галузі захисту інформації.

Розглянемо динаміку виробленої та реалізованої продукції на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» за період 2020-2023рр.

Таблиця 2.1

Динаміка виробленої та реалізованої продукції на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» за період 2020-2023рр.

Найменування	2020	2021	2022	2023	Відхилення +/- (2020-2023)
ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ					
У натуральній формі (фізична од.вим.)					
Документи суворої звітності (млн шт.)	8.5	9.1	9.8	10.2	+1.7
Захищена поліграфічна продукція (млн шт.)	12.4	13.0	13.5	14.0	+1.6
Комерційна поліграфія (млн шт.)	15.2	16.1	16.8	17.4	+2.2
У грошовій формі (тис.грн.)					
Документи суворої звітності	2105000	2257000	2356000	2503000	+398000
Захищена поліграфічна продукція	1754000	856000	1952000	2108000	+354000
Комерційна поліграфія	1603200	1705000	1807000	1951000	+347800
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ					
у натуральній формі (фізична од. вим.)					
Документи суворої звітності (млн шт.)	8.3	9.0	9.6	10.0	+1.7
Захищена поліграфічна продукція (млн шт.)	12.2	12.8	13.3	13.7	+1.5
Комерційна поліграфія (мн шт.)	15.0	15.8	16.5	17.0	+2.0
У грошовій формі (тис. грн.)					
Документи суворої звітності	2056000	2203000	2305000	2450000	+394000
Захищена поліграфічна продукція	1703000	1804000	1901000	2056000	+353000
Комерційна поліграфія	1551000	1653000	1754000	1900000	+349000

Джерело: фінансова звітність підприємства[58]

Аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції:

Аналіз даних за період 2020-2023 років свідчить про стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства. Зокрема:

- Документи суворої звітності демонструють приріст у натуральному вираженні на 1,7 млн шт. та у грошовому вираженні на 398 млн грн.

- Захищена поліграфічна продукція зросла на 1,6 млн шт. у натуральному вираженні та на 354 млн грн у грошовому вираженні.

- Комерційна поліграфія показала найбільший приріст — 2,2 млн шт. у натуральному вираженні та 347,8 млн грн у грошовому вираженні.

Структура виробництва та реалізації продукції в 2023 році:

- Документи суворої звітності займають приблизно 38% у структурі реалізації продукції у грошовому вираженні.

- Захищена поліграфічна продукція становить близько 32%.

- Комерційна поліграфія охоплює близько 30%.

- Загальний обсяг виробництва та реалізації продукції зріс, що свідчить про ефективну діяльність підприємства та зростання попиту на його продукцію.

- Найбільший приріст спостерігається у сегменті комерційної поліграфії, що може бути пов'язано зі зростаючим попитом на рекламну та інформаційну продукцію.

- Підприємство успішно розширює ринки збуту та зміцнює свої позиції на ринку поліграфічних послуг.

Організаційна структура ДП «Поліграфічний комбінат Україна» представляє собою сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між різними рівнями керівництва та структурними підрозділами. Головою правління та генеральним директором підприємства є Бондаренко Тетяна Іванівна. Підприємством керують такі ключові посади, як:

- Директор з маркетингу

- Заступник директора з маркетингу

- Заступник директора з маркетингу по продажу

- Консультант генерального директора зі стратегії бізнесу та науки

- Начальник відділу бюджетування

Структурні підрозділи підприємства:

- Фінансовий відділ: відповідає за управління фінансовими ресурсами підприємства.

- Відділ маркетингу: займається аналізом ринку та просуванням продукції.
- Відділ реклами та дизайну: розробляє рекламні матеріали та дизайн продукції.
- Відділ з продажу: відповідає за реалізацію продукції та роботу з клієнтами.
- Виробничий відділ: організовує процеси виготовлення продукції.
- Технологічний відділ: впроваджує нові технології та контролює виробничі процеси.
- Відділ контролю якості: забезпечує якість продукції на всіх етапах виробництва.
- Відділ постачання: забезпечує матеріально-технічну базу підприємства.
- Підрозділ логістики: займається транспортною та логістичною підтримкою.
- Склад готової продукції: зберігання готових виробів перед відправкою клієнтам.
- Склад паперу та матеріалів: управління запасами сировини і матеріалів.

Цехи:

- Цех глибокого друку
- Цех офсетного друку
- Ремонтно-механічний цех

Керівництво підприємства в особі генерального директора та його заступників прагне досягти високої ефективності роботи підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків збуту через чітко налагоджену систему управління. Організаційна структура дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, пов'язаних з виконанням поставлених завдань і цілей, завдяки розподілу повноважень між структурними підрозділами та забезпеченню їх підпорядкованості.

Ця структура є достатньо розгалуженою та багаторівневою, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій і пряму підпорядкованість багатьох відділів генеральному директору.

Основні функції організаційної структури:

1. Розробка документів суворої звітності та захищеної поліграфічної продукції: проектування і впровадження новітніх технологій для створення документів суворої звітності та захищеної поліграфічної продукції.

2. Виробництво, контроль якості та нагляд: організація виробничих процесів, контроль і забезпечення якості продукції на кожному етапі виробництва.

3. Маркетинг та реалізація продукції: проведення маркетингових досліджень, розробка та впровадження стратегій просування, управління реалізацією продукції.

4. Будівництво, оновлення та розширення виробничих фондів: модернізація та розширення існуючих виробничих потужностей, будівництво нових виробничих об'єктів для підтримки зростаючих обсягів діяльності.

Організаційна структура ДП «Поліграфічний комбінат Україна» є лінійно-функціональною, що дозволяє оптимально поєднувати лінійні підрозділи, які виконують основні функції підприємства, з функціональними відділами та службами. Це поєднання дозволяє керівникам лінійних підрозділів ефективно керувати поточною діяльністю, а функціональним підрозділам реалізовувати конкретні управлінські функції, такі як планування, фінанси, виробництво, маркетинг та управління персоналом. Такий підхід дозволяє вищому керівництву підприємства зосередитися на вирішенні стратегічних завдань, покращуючи взаємодію з зовнішнім середовищем та забезпечуючи стратегічний розвиток підприємства.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2021-2023 років наведені у таблиці нижче. В цілому, за цей період на підприємстві спостерігається позитивна динаміка обсягів діяльності, що свідчить про ефективність його функціонування та стійкий розвиток.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності ДП «Поліграфічний комбінат Україна» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	2021	2022	2023	Зміни, 2023/2021 (+/-)	Зміни, 2023/2021 (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2041872000	2404343000	2907420000	+865548000	42.40
Чистий прибуток	257659000	523743000	583079000	+325420000	126.30
Власний капітал	2468074000	2603427000	2842784000	+374700000	15.18
Численність працюючих, осіб	885	825	804	-81	-9.15
Середньомісячна з/п, грн	7950	8350	9000	+1500	13.21
Рентабельність продажу, %=(прибуток від операційної діяльності/чиста виручка від реалізації)	12.62	21.77	20.05	+7.43	-
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %=(прибуток від операційної діяльності/собівартість реалізованої продукції)	18.45	25.83	23.15	+4.70	-

Джерело: створено на основі фінансової звітності підприємства[58]

Примітки до таблиці 2.2:

- Чистий дохід (виручка): Загальний дохід від реалізації продукції без урахування податків та зборів.
- Чистий прибуток: Прибуток після вирахування всіх витрат та податків.
- Власний капітал: Загальна вартість власних ресурсів підприємства.
- Чисельність працюючих: Кількість працівників на підприємстві.
- Середньомісячна заробітна плата: Середній розмір заробітної плати на одного працівника в місяць.

- Рентабельність продажу: Відношення чистого прибутку до чистого доходу, виражене у відсотках.

- Рентабельність виробництва: Відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції.

Аналіз фінансових показників:

Зростання чистого доходу: За період 2021-2023 років чистий дохід зріс на 865 548 тис. грн (+42,40%), що свідчить про ефективну комерційну діяльність підприємства та зростання попиту на продукцію.

Значне збільшення чистого прибутку: Чистий прибуток зріс на 325 420 тис. грн (+126,30%), що вказує на покращення прибутковості та ефективності управління витратами.

Зниження чисельності працівників: Кількість працюючих зменшилась на 81 особу (-9,15%). Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, впровадження нових технологій та автоматизації.

Зростання середньомісячної заробітної плати: Заробітна плата зросла на 1 050 грн (+13,21%), що може свідчити про підвищення рівня життя працівників та підвищення мотивації.

Покращення рентабельності: Рентабельність продажу та виробництва зросла, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток.

Висновки за результатами аналізу:

Фінансова стійкість: Підприємство демонструє стабільне фінансове зростання та підвищення ефективності діяльності.

Підвищення продуктивності праці: Незважаючи на зниження чисельності працівників, підприємство збільшило обсяги виробництва та реалізації, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Конкурентоспроможність: Підвищення рентабельності та зростання частки ринку вказують на посилення позицій підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Інвестиції в розвиток: Збільшення власного капіталу свідчить про реінвестування прибутку в розвиток підприємства, модернізацію виробництва та впровадження нових технологій.

Оцінка економічної доцільності заходів із вдосконалення управління персоналом може бути проведена на основі аналізу витрат та вигод. Наприклад, впровадження HRM-системи дозволить зменшити витрати на обробку даних про персонал та підвищити ефективність облікових процесів.

Очікуваний економічний ефект від скорочення адміністративних витрат може бути розрахований шляхом порівняння поточних витрат на ведення кадрового обліку та зниження цих витрат після автоматизації. Такі зміни сприятимуть підвищенню рентабельності підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз економічного стану підприємства включає розгляд фінансових показників, які демонструють загальну стабільність та динаміку розвитку організації. Для поліграфічного підприємства, зокрема ДП «Поліграфічний комбінат Україна», важливо оцінити доходи, витрати та чистий прибуток у порівнянні з попередніми періодами.

Додатково, для розуміння ефективності використання ресурсів доцільно розглянути показники рентабельності, які допомагають оцінити рівень прибутковості. Наприклад, рентабельність продажів, що показує частку прибутку у виручці, та рентабельність активів, яка дозволяє зрозуміти, як ефективно підприємство використовує свої активи для отримання доходів.

Ці фінансові показники створюють базу для подальших управлінських рішень, зокрема для планування інвестицій у розвиток персоналу та технологій. У поліграфічній галузі це має особливе значення, оскільки інвестиції в нові технології друку потребують стабільного фінансового підґрунтя.

Таким чином, у 2023 році ДП «Поліграфічний комбінат Україна» продемонструвало загальне зростання фінансових показників, що свідчить про успішне подолання фінансових викликів та ефективне управління

підприємством. Підприємство продовжує займати провідні позиції в галузі поліграфії та активно розвивається, впроваджуючи сучасні технології та підходи до управління.

2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу підприємства

Система управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» забезпечує ефективну роботу з кадрами відповідно до стратегічної концепції розвитку підприємства, спрямованої на підтримку та покращення поліграфічних процесів [58]. Управління персоналом є ключовою складовою для досягнення основних цілей підприємства, зокрема підвищення продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності на ринку [3].

Для оцінки ефективності управління персоналом важливо розглянути структуру персоналу підприємства за такими критеріями, як кваліфікаційний рівень, досвід роботи, стаж, а також динаміку чисельності кадрів. Зокрема, поліграфічний комбінат може поділити персонал на основні категорії: виробничий персонал, адміністративний персонал та технічний персонал [3].

Важливим аспектом аналізу є виявлення змін у чисельності персоналу протягом останніх років. Наприклад, зменшення кількості висококваліфікованих працівників може свідчити про плинність кадрів або недостатню мотивацію [22]. Водночас, зростання чисельності адміністративного персоналу без підвищення продуктивності може вказувати на необхідність оптимізації чисельності кадрів.

Крім того, оцінка середньої тривалості роботи персоналу дозволяє керівництву підприємства зрозуміти рівень лояльності працівників та ефективність політики управління кадрами. Показники динаміки персоналу є основою для визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації, що особливо актуально для спеціалістів поліграфічної галузі [28].

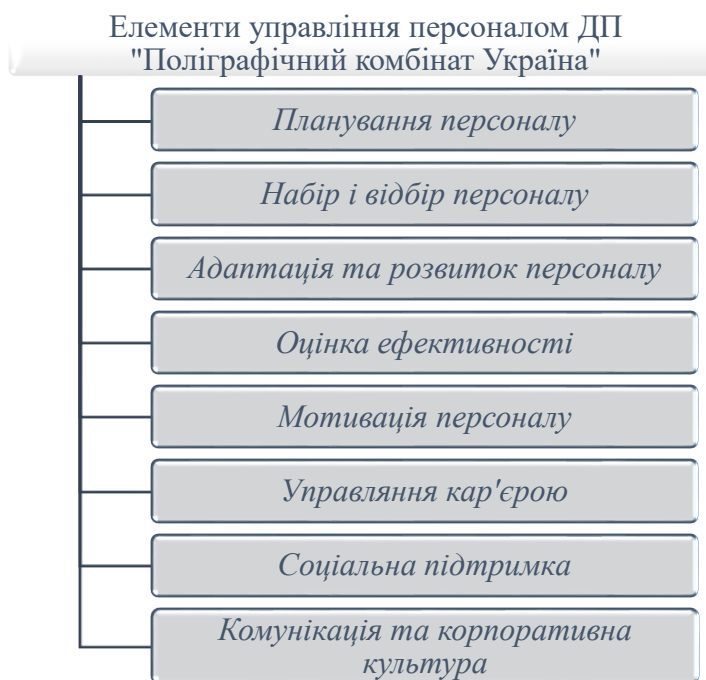


Рисунок 2.1 Елементи управління персоналом ДП «Поліграфічний комбінат
Україна»

Джерело: складено автором

Основними елементами системи управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» є:

1. Планування персоналу: визначення потреби в кадрах відповідно до поточних і майбутніх вимог підприємства. Враховуються як кількісні, так і якісні аспекти, такі як кваліфікація та досвід працівників, необхідні для забезпечення ефективного виконання завдань.

2. Набір і відбір персоналу: процес залучення кваліфікованих фахівців, який включає оголошення вакансій, проведення співбесід і тестування, а також остаточний вибір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам підприємства [3].

3. Адаптація та розвиток персоналу: організація програм введення в посаду для нових працівників, навчання і професійного розвитку, які спрямовані на покращення кваліфікації, адаптацію до корпоративної культури та сприяння швидкому входженню в робочий процес [28].

4. Оцінка ефективності: регулярне оцінювання результатів діяльності працівників з метою визначення їх відповідності встановленим стандартам і вимогам. Використовуються різні методи оцінки, включаючи аналіз продуктивності, кваліфікаційні атестації та зворотний зв'язок.

5. Мотивація персоналу: система матеріального і нематеріального стимулювання, яка включає заробітну плату, бонуси, премії, а також визнання досягнень і можливості професійного зростання [23]. Мотиваційні програми спрямовані на підвищення задоволеності працівників та їхньої залученості до робочого процесу.

6. Управління кар'єрою: забезпечення можливостей для професійного розвитку і зростання кар'єри працівників, включаючи планування кар'єрного росту, внутрішні переміщення та розвиток лідерських якостей [24].

7. Соціальна підтримка: надання працівникам соціальних гарантій і пільг, таких як медичне страхування, програми підтримки здоров'я, а також створення умов для здорового та безпечного робочого середовища [3].

8. Комунікація та корпоративна культура: підтримка відкритої та ефективної комунікації між усіма рівнями управління, сприяння розвитку корпоративної культури, яка орієнтована на співпрацю, інновації та високу відповідальність [15].

Система управління персоналом орієнтована на забезпечення стабільного функціонування підприємства, розвиток його кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей, що відповідає загальній концепції розвитку поліграфічного підприємства [58]. Ця система сприяє покращенню якості роботи, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також формує сприятливий клімат для інновацій і професійного зростання [28].

Принципи системи управління персоналом:

Система управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» базується на наступних принципах [3]:

Вагомість персоналу: Люди є ключовою та найціннішою складовою підприємства. Управління персоналом повинно підкреслювати цінність кожного співробітника для успіху компанії.

Обґрунтованість рішень: Всі рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Системність: Рішення та дії щодо персоналу повинні враховувати всі елементи управління, забезпечуючи цілісний підхід.

Об'єктивність оцінки: Оцінка працівників та кандидатів повинна здійснюватися за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур, незалежно від суб'єктивних суджень керівників чи колег [12].

Націленість на результат: Усі відділи та працівники повинні мати чітко визначені результати діяльності. Досягнення цих результатів є критерієм успіху та основою для стимулювання та мотивації персоналу.

Постійний особистий розвиток та самореалізація: Розвиток підприємства безпосередньо залежить від розвитку та самореалізації його працівників. Підприємство сприяє професійному розвитку співробітників [28].

Відповідність матеріальної винагороди: Система винагороди враховує кваліфікацію працівника і сприяє збільшенню рівня його особистого внеску в діяльність підприємства [23].

У системі управління персоналом сформульовані конкретні вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані у функціональних компетенціях [3].

Функціональні компетенції керівників:

1. **Управління персоналом:** Керівники структурних підрозділів активно беруть участь у прийнятті кадрових рішень і несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Вони повинні сприяти розвитку професійних навичок та умінь своїх підлеглих.

2. **Розвиток професійних навичок:** Керівники повинні підтримувати ініціативи з підвищення кваліфікації та забезпечувати можливості для професійного зростання співробітників [28].

3. Комунікація та мотивація: Важливу роль відіграє підтримка відкритої комунікації в колективі та створення мотиваційного клімату, що сприяє досягненню високих результатів [15].

Функціональні компетенції працівників:

1. Ефективне виконання завдань: Працівники зобов'язані якісно виконувати свої обов'язки відповідно до встановлених стандартів [3].

2. Навчання та розвиток: Працівники мають активно брати участь у програмах навчання і підвищення кваліфікації, пропонувані підприємством.

3. Взаємодія та командна робота: Співробітники повинні підтримувати продуктивну взаємодію в колективі, сприяючи створенню позитивного робочого середовища [15].

Методи управління персоналом на підприємстві:

Керівний вплив на діяльність ДП «Поліграфічний комбінат Україна» здійснюється за допомогою різних методів управління, які є способами реалізації управлінських дій на персонал для досягнення цілей організації. Як було зазначено в Розділі 1, методи управління поділяються на економічні, адміністративні та соціально-психологічні, кожен з яких відрізняється за способом впливу та результативністю [3].

Таблиця 2.3

Методи управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	5
	Посадові інструкції	Вищий	10
	Статут і організаційна структура	Вищий	8
	Накази, розпорядження, інструкції	Вищий	10
Економічні	Система заробітної плати	Середній	28
	Система преміювання	Середній	12
	Матеріальна допомога	Середній	5
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній	8

«Продовження таблиці 2.3»

Соціально-психологічні	Переконання	Низовий	6
	Хвала і осуд	Низовий	12
	Примус, спонукання	Низовий	6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства. [58]

Адміністративні методи включають:

Дисциплінарна відповідальність: Введення заходів для забезпечення відповідності працівників стандартам поведінки та виконання завдань.

Посадові інструкції: Докладні описи посадових обов'язків, прав і відповідальностей.

Статут і організаційна структура: Описують внутрішню організацію та ієрархію підприємства.

Накази, розпорядження, інструкції: Офіційні документи, що встановлюють правила і процедури виконання завдань [3].

Економічні методи включають:

Система заробітної плати: Оплата праці працівників відповідно до їх кваліфікації та виконаної роботи.

Система преміювання: Надання додаткових виплат за досягнення певних результатів.

Матеріальна допомога: Фінансова підтримка у випадках потреби, наприклад, допомога на лікування.

Матеріальні пільги і привілеї: Додаткові блага, такі як компенсація витрат на транспорт, забезпечення обіду тощо [23].

Соціально-психологічні методи включають:

Переконання: Використання аргументів для впливу на поведінку працівників.

Похвала і осуд: Визнання досягнень і критика недоліків, спрямовані на мотивацію працівників.

Примус, спонукання: Використання заходів впливу для стимулювання до виконання завдань або зміни поведінки [12].

Документація в управлінні персоналом:

На ДП «Поліграфічний комбінат Україна» використовуються такі основні види документів для управління персоналом: постанови, накази, розпорядження, інструкції, статuti, положення, рішення, акти, протоколи, листи, доповіді, стенограми, плани. Для раціональної організації документообігу необхідно регламентувати потоки документованої інформації, вказуючи конкретних одержувачів, відправників та типи документів [3].

Аналіз оплати праці працівників:

Система управління персоналом організована на високому рівні, з основним акцентом на економічні методи управління. З огляду на це, доцільно дослідити динаміку оплати праці на підприємстві в порівнянні з встановленими мінімумами та середньою заробітною платою в поліграфічній галузі [58].

Таблиця 2.4

Показники оплати праці ДП «Поліграфічний комбінат Україна» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення (2023-2020)	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн.	4723	5000	6500	6700	1977	41.88
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	2189	2294	2481	2589	400	18.27
Середня місячна ЗП для ДП «Поліграфічний комбінат Україна», грн.	7500	7950	8350	9000	1500	20.00
Середня місячна ЗП по галузі, грн	6850	7300	7800	8100	1250	18.25

Джерело: фінансова звітність підприємства [58]

Аналіз даних таблиці 2.4:

- Мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 1 977 грн (41,88%) з 2020 до 2023 року.
- Прожитковий мінімум для працездатних осіб збільшився на 400 грн (18,27%).
- Середня місячна заробітна плата на підприємстві зросла на 1 500 грн (20,00%), досягнувши 9 000 грн у 2023 році.
- Середня місячна заробітна плата по галузі збільшилась на 1 250 грн (18,25%), досягнувши 8 100 грн у 2023 році.

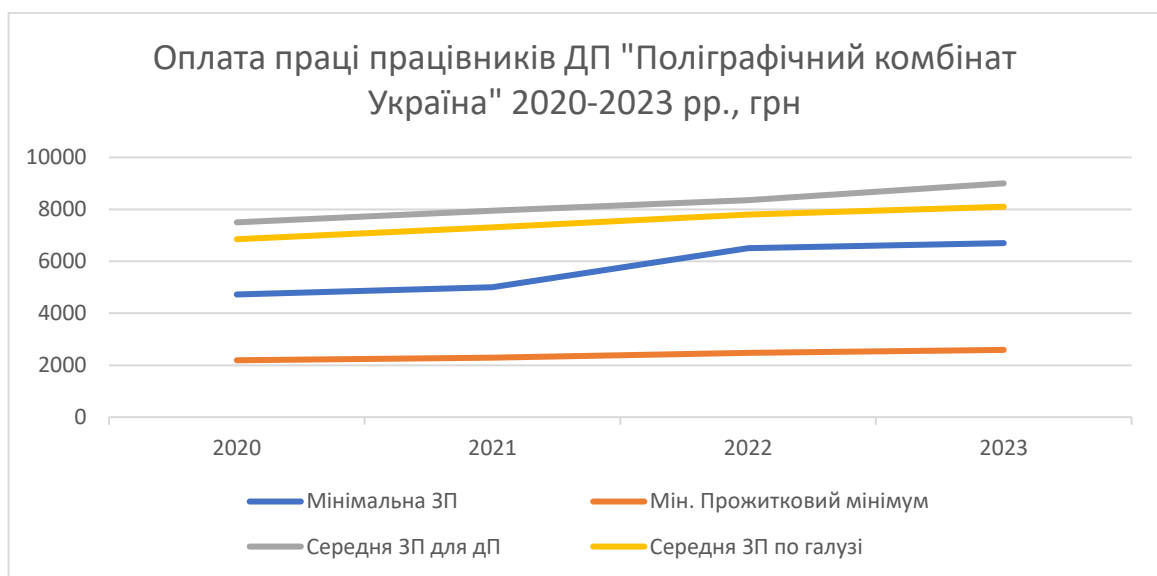


Рисунок 2.2 Оплата праці працівників ДП «Поліграфічний комбінат Україна» у 2020-2023 рр., грн

Джерело: складено автором

Рівень заробітної плати працівників ДП «Поліграфічний комбінат Україна» значно перевищує мінімальну заробітну плату в Україні та є вищим за середню заробітну плату в поліграфічній галузі. Такий рівень оплати сприяє залученню і утриманню висококваліфікованих працівників, що є одним з пріоритетів кадрової політики підприємства.

Процес відбору та прийняття на роботу:

В процесі управління персоналом ДП «Поліграфічний комбінат Україна» звертає особливу увагу на процес відбору кадрів. Відбір включає оцінку

психологічних і професійних якостей кандидатів з метою визначення їх відповідності вимогам посади та корпоративній культурі підприємства. Хоча компанія використовує раціоналізовану процедуру відбору через обмеженість фінансових ресурсів на комплексні заходи з пошуку та відбору, вона прагне забезпечити відповідність кандидатів вимогам і цілям підприємства.

Процес прийняття на роботу включає:

- Особисту співбесіду з керівником.
- Аналіз резюме, характеристик та рекомендацій кандидата.

Головною метою співбесіди є оцінка професійного досвіду претендента, його досягнень, особистих якостей, таких як загальна ерудиція, здатність до вирішення проблем, комунікативні навички та орієнтованість на результат [12].

Розвиток персоналу:

Система управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» включає розвиток персоналу як один з ключових елементів. На основі даних підприємства було виявлено, що розвиток персоналу базується на наявності чіткої стратегії, яка охоплює такі аспекти:

- Професійна підготовка персоналу: забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками для виконання їх посадових обов'язків.
- Виробнича адаптація персоналу: організація заходів, спрямованих на інтеграцію нових працівників у робоче середовище.
- Повне використання здібностей: максимізація використання потенціалу працівників через створення умов для розвитку їх навичок і здібностей.
- Оцінювання персоналу: регулярна оцінка ефективності працівників з метою виявлення їх досягнень та потенціалу для подальшого розвитку.
- Формування позитивного ставлення до організації: заходи, спрямовані на формування лояльності працівників та їх залученості до діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Види професійного навчання на ДП «Поліграфічний комбінат Україна»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- Внутрішнє: Проводиться власними фахівцями підприємства. - Зовнішнє: Виконується із залученням зовнішніх фахівців чи навчальних закладів. - Самонавчання: Проводиться самостійно працівником із консультаційною допомогою навчальних закладів.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	- З відривом від виробництва: Навчання здійснюється під час звільнення працівника від основних обов'язків. - Без відриву від виробництва: Навчання поєднується з виконанням основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	- Перепідготовка: Отримання нової спеціальності або професії. - Підвищення кваліфікації: Здобуття нових знань і навичок у межах існуючої спеціальності. - Стажування: Опанування кращого досвіду на споріднених підприємствах або в навчальних закладах. - Навчання в цільовій аспірантурі: Для вирішення наукових проблем і підвищення науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	- Короткострокове: До 5 днів. - Середньострокове: До 6 місяців. - Довгострокове: Понад 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	- Індивідуальне: Для одного працівника. - Групове: Для групи працівників.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства. [58]

Таблиця 2.6

Показники підвищення кваліфікації на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» за 2020-2023 рр.

Назва показників	Навчено всього, осіб				Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Підвищили кваліфікацію, всього	15	18	20	22	7	46.67
На підприємстві	10	12	14	16	6	60.00
У навчальних закладах	5	6	6	6	1	20.00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства. [58]

Аналіз даних таблиці 2.6:

- Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію на підприємстві, зросла на 6 осіб (60,00%) у 2023 році порівняно з 2020 роком.

- Кількість працівників, які проходили навчання у навчальних закладах, зросла на 1 особу (20,00%).

Спостерігається позитивна динаміка у підвищенні кваліфікації працівників, що свідчить про увагу підприємства до розвитку персоналу. Однак, варто звернути увагу на можливість розширення співпраці з зовнішніми навчальними закладами для забезпечення сучасних вимог виробництва.

Проблеми у розвитку професійного навчання:

Однією з ключових проблем, що стримує розвиток професійного навчання, є обмежена відповідальність роботодавців за рівень кваліфікації працівників і недостатнє фінансування на ці заходи. Для досягнення високого рівня професійної підготовки та адаптації до сучасних виробничих умов необхідно збільшити інвестиції в професійне навчання і розширити програми підвищення кваліфікації, що відповідають потребам підприємства [28].

Організаційна структура управління:

На ДП «Поліграфічний комбінат Україна» існує чітка ієрархічна структура управління, яка включає диференціацію за рангом командної влади, компетенцією прийняття рішень, авторитетом та посадовим положенням. Ця ієрархія складається з трьох рівнів управління: вищого, середнього та нижчого.

Таблиця 2.7

Розподіл керівників ДП «Поліграфічний комбінат Україна» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	12.50
Середній	5	62.50

«Продовження таблиці 2.7»

Низовий	2	25.00
Всього:	8	100,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства. [58]

Аналіз даних таблиці 2.7:

- Вищий рівень управління включає директора підприємства. Це рівень стратегічного управління, де приймаються ключові рішення, формуються стратегічні цілі та визначаються напрямки розвитку компанії.

- Середній рівень управління складається з фінансового директора, директора виробництва, директора з розвитку, комерційного директора та директора з реклами. Цей рівень відповідає за реалізацію політик, розроблених вищим керівництвом, забезпечує взаємодію між різними відділами та координує їх діяльність.

- Нижчий рівень управління включає директора господарського відділу та головного бухгалтера. Цей рівень відповідає за виконання конкретних завдань і забезпечення ефективної роботи безпосередніх виконавців.

Основна частина керівників належить до середнього рівня управління, що свідчить про значну роль цього рівня у реалізації управлінських функцій і забезпеченні ефективного виконання завдань. Взаємодія між рівнями управління забезпечує ефективне функціонування підприємства в цілому [3].

Оцінка рівня мотивації персоналу:

Для визначення ефективності системи управління персоналом доцільно дослідити рівень мотивації працівників, який відображає їхню готовність до досягнення індивідуальних і корпоративних цілей. Порівняння результатів діяльності підприємства з показниками мотивації праці допоможе ідентифікувати шляхи вдосконалення методів управління персоналом.

Оцінимо рівень мотивації персоналу за допомогою методу багатокутника (п'ятикутника). Для формування п'ятикутника мотивації

персоналу використовуються такі критерії: «прийняття рішень», «планування», «організація», «оцінка і контроль», «мотивація». Кожен критерій оцінюється за шкалою від 0 до 2:

- Від 1 до 2 – високий рівень мотивації персоналу.
- Від 0,5 до 1 – середній рівень.
- Від 0 до 0,5 – низький рівень.



Рисунок 2.3 Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ДП «Поліграфічний комбінат Україна»

Джерело: складено автором

Аналіз результатів:

П'ятикутник мотивації праці має нерівномірну форму, оскільки два вектори («прийняття рішень» та «планування») менш розвинені порівняно з іншими. Показник рівня мотивації персоналу, що дорівнює 5,2 ($0,5+1,3+1,2+0,6+1,6$), вказує на мотивацію персоналу, яка дещо перевищує середній рівень. Проте одержані значення довжин векторів свідчать про недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства [22].

Рекомендації щодо покращення мотивації персоналу.

Для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно:

- Залучати працівників до управління підприємством через розширення їх участі у розробці стратегічних та оперативних планів.

- Вдосконалювати планування кар'єри та запроваджувати складання індивідуальних планів роботи на робочих місцях.

- Посилювати мотиваційні програми, спрямовані на підвищення залученості та задоволеності працівників.

ДП «Поліграфічний комбінат Україна» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямовану на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу шляхом поєднання цілей підприємства з реалізацією професійних і особистих талантів працівників компанії. Показник мотивації праці демонструє недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішень і плануванні діяльності підприємства. Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно розробити та впровадити заходи, спрямовані на посилення мотивації працівників, їх залучення до управлінських процесів та розвиток професійних компетенцій.

2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

Аналіз ефективності персоналу на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» починається з оцінки забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, рівнем кваліфікації та освітнім рівнем, а також з аналізу динаміки руху робочої сили. Головною метою такого аналізу є виявлення можливих внутрішніх резервів для більш раціонального розподілу робочої сили, їх завантаження та оптимального використання відповідно до отриманих професій, спеціальностей і кваліфікацій [3].

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві можна оцінити за допомогою таких показників, як продуктивність праці, обсяг виготовленої продукції на одного працівника, а також частка висококваліфікованих кадрів [22]. Наприклад, на поліграфічному підприємстві

важливо відстежувати продуктивність операторів друкарських машин, оскільки вони безпосередньо впливають на якість та обсяги виробництва [58].

Зростання продуктивності може свідчити про підвищення кваліфікації працівників або впровадження нових технологій. Однак, якщо продуктивність залишається низькою, це може бути сигналом до перегляду системи мотивації або інвестування в підвищення кваліфікації [23].

Інший показник ефективності — рівень браку, який характеризує якість виробничого процесу та впливає на собівартість продукції. Зниження рівня браку є позитивним показником і може бути результатом підвищення кваліфікації працівників або поліпшення умов праці. Для поліграфічної галузі цей показник особливо важливий, оскільки якість друку є ключовим аспектом для конкурентоспроможності продукції.

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році становила 804 особи, що показує зниження порівняно з попередніми роками (885 осіб у 2021 році та 825 осіб у 2022 році). Проте, завдяки модернізації обладнання та впровадженню новітніх технологій, ефективність роботи підприємства зростає.

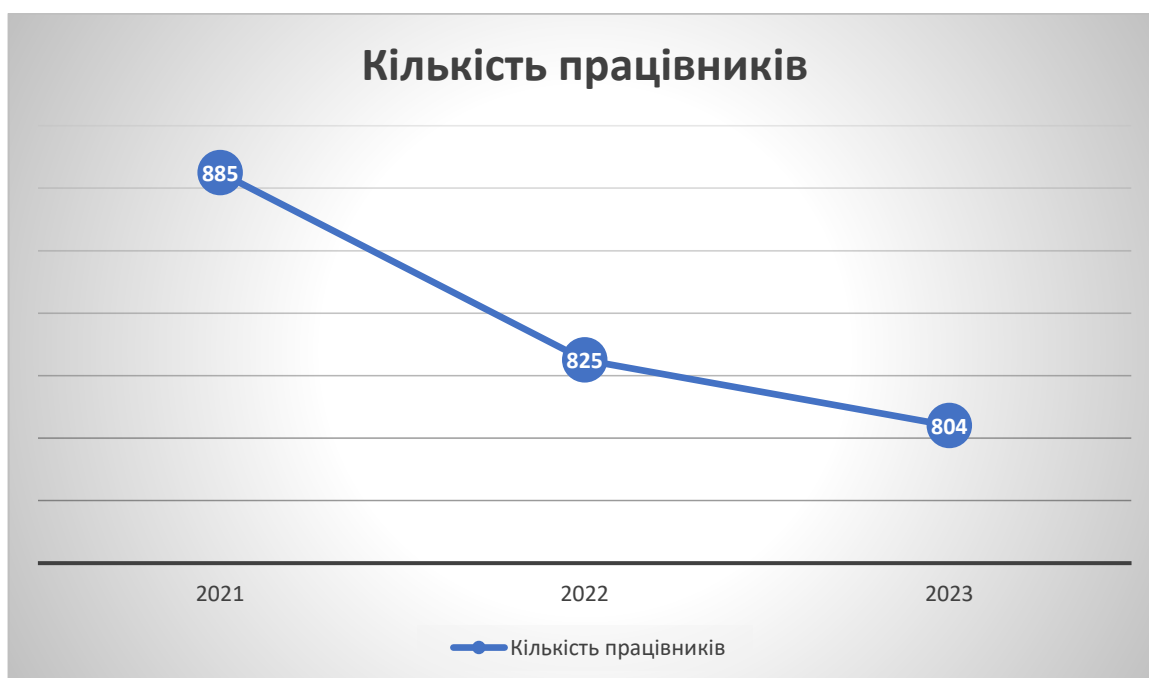


Рисунок 2.4 Кількість працівників ДП «Поліграфічний комбінат Україна» у 2021-2023 роках

Джерело: складено автором на основі даних підприємства. [58]

Аналіз структури персоналу проводиться регулярно, щоб підтримувати відповідність кадрової політики вимогам управлінських і виробничих завдань. Так, у 2023 році робітничий персонал складав близько 75% від загальної чисельності, тоді як управлінський персонал — приблизно 15%, а інші категорії працівників (спеціалісти, службовці) — 10%. Це пов'язано з впровадженням сучасних технологій, які вимагають підвищення кваліфікації працівників. Важливо відзначити, що підприємство зберігає стабільний склад управлінського персоналу, що сприяє ефективності управління [58].

Загалом, структура персоналу відображає специфіку поліграфічної діяльності підприємства, де переважають робітничі кадри. Проте стабільність у чисельності та кваліфікаційному складі управлінського персоналу дозволяє ефективно вирішувати завдання підприємства. Завдяки цьому підприємство залишається конкурентоспроможним на ринку, а його доходи та прибутковість зростають.

Зростання частки управлінського персоналу на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» в період 2021-2023 років не можна автоматично оцінити як позитивний фактор. Це підтверджують ключові показники діяльності за 2023 рік. Однак, при внесенні необхідних змін та чіткому регулюванні управлінського апарату, підприємство має можливість уникнути кризових ситуацій та продовжити нарощування обсягів діяльності. Для досягнення цього необхідно зберегти частку керівних посад на стабільному рівні.

Кваліфікація працівників визначає рівень їхніх знань та вмінь у певній спеціальності [12]. У поліграфічній промисловості робітники класифікуються за шістьма кваліфікаційними розрядами. Залежно від складності та часу, необхідного для виконання певних операцій, роботи поділяються на некваліфіковані, малокваліфіковані, кваліфіковані та висококваліфіковані.

У період з 2021 по 2023 роки на підприємстві відбулася позитивна динаміка в підвищенні кваліфікації персоналу [58]:

- Кількість висококваліфікованих працівників зросла на 47,37%.

- Кількість кваліфікованих працівників збільшилася на 26,67%.
- Кількість малокваліфікованих працівників зросла на 25%.
- Кількість некваліфікованих працівників зменшилася.

У структурі персоналу домінують кваліфіковані працівники, що відповідає специфіці підприємства.

На підприємстві також спостерігаються позитивні зміни в освітньому рівні працівників. Зросла частка працівників з вищою освітою. У 2023 році 58,24% працівників мали повну вищу освіту, а 41,76% — базову або неповну вищу освіту. Це відповідає потребам підприємства у висококваліфікованому персоналі.

Станом на 31 грудня 2023 року кількість працівників на підприємстві становила 804 особи, з яких 70% були жінками. Частка жінок на підприємстві постійно зростає, що є важливим соціальним аспектом діяльності підприємства.

Вікова структура персоналу може надати важливу інформацію про соціальні та економічні умови на підприємстві. Збалансована вікова структура свідчить про здатність підприємства задовольняти потреби різних вікових груп. Вікова структура персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна» відображена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вікова структура персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна»
(2021-2023 роки).

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021
Облікова чисельність штатних працівників	885	825	804	-81
Кількість працюючих у віці, років				
До 20	5	4	3	-2
Від 21 до 30	100	95	90	-10

«Продовження таблиці 2.8»

Від 31 до 40	250	240	230	-20
Від 41 до 50	350	330	320	-30
Від 51 до 60	170	150	140	-30
Старше 60	10	6	5	-5
Кількість працівників з вищою освітою				
Неповна та базова вища освіта	300	310	320	20
Повна вища освіта	585	515	484	-101
Кількість працівників, які отримують пенсію	10	8	7	-3

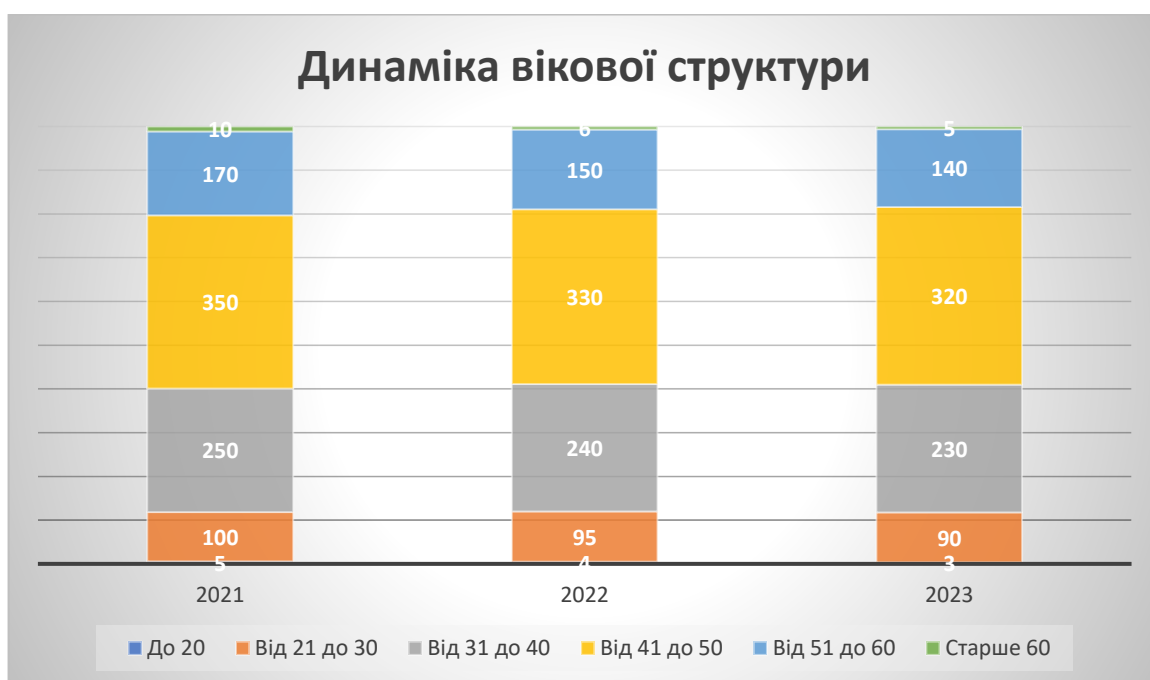


Рисунок 2.5 Динаміка вікової структури персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна» (2021-2023 роки)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства. [58]

На підприємстві спостерігається тенденція старіння персоналу. Частка працівників віком 51-60 років у 2023 році складає 17%, що є значним

показником. Вакансії, які раніше були відкриті для кандидатів до 35 років, тепер переважно заповнюються працівниками віком до 45 років.

Аналіз руху персоналу на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» включає детальне вивчення процесів прийому та звільнення працівників. Це дослідження включає аналіз таких показників, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності та коефіцієнт обороту персоналу [22].

Таблиця 2.9

Аналіз руху персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна» (2021-2023 роки)

оказники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021
Середньооблікова чисельність працюючих	885	825	804	-81
Кількість прийнятих	50	40	35	-15
Кількість звільнених	60	50	40	-20
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників	110	90	75	-35
Коефіцієнт оновлення	0.056	0.048	0.043	-0.0013
Коефіцієнт плинності	0.068	0.061	0.050	-0.018
Коефіцієнт обороту персоналу	0.124	0.109	0.093	-0.031

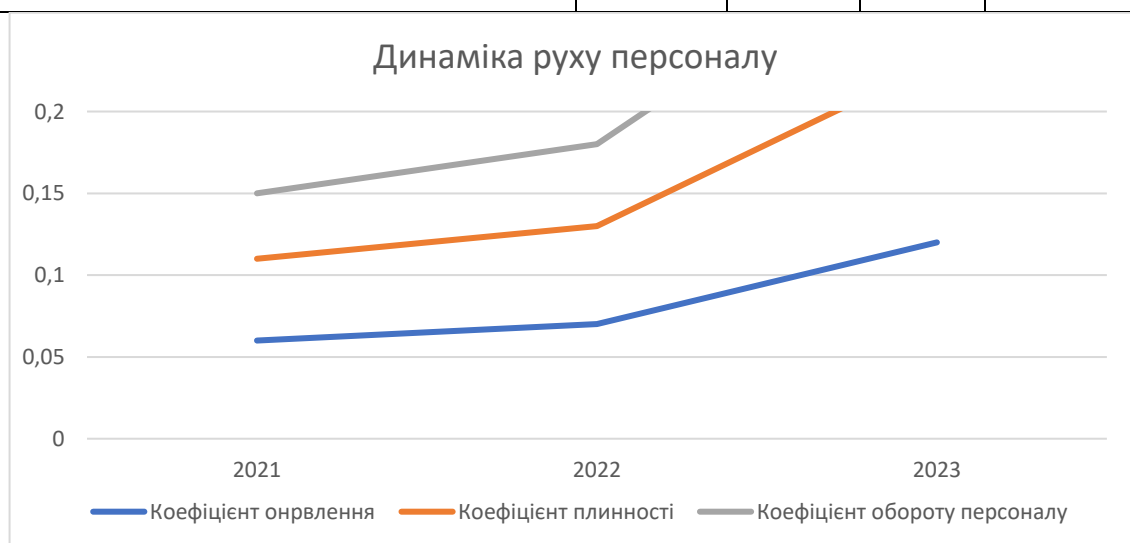


Рисунок 2.6 Динаміка руху персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна» (2021-2023 роки)

Джерело: складено автором за даними підприємства. [58]

Проведені розрахунки свідчать про зниження чисельності персоналу на підприємстві в період з 2021 по 2023 роки. Це включає як зниження кількості прийнятих на роботу, так і зменшення кількості звільнених працівників. Зокрема, коефіцієнт оновлення зменшився з 0,056 у 2021 році до 0,043 у 2023 році, що вказує на зменшення активності у наймі нових кадрів.

Основною причиною залучення нових працівників на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» стало розширення обсягів діяльності підприємства. Однак така ситуація не є повністю позитивною, оскільки залучення нових працівників не призвело до значного підвищення якісного складу персоналу. Для вирішення цієї проблеми слід зосередитися на вдосконаленні процесу найму спеціалістів, які б відповідали потребам підприємства, а також розробити заходи для підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників залишатися на підприємстві [23].

Існування випадків звільнення та найму працівників вимагає детального аналізу процесу плинності персоналу. Плинність персоналу означає звільнення працівників за власним бажанням або у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Цей показник відображає динаміку руху кадрів на підприємстві, що супроводжується втратами і є індикатором кадрової безпеки підприємства.

У 2023 році плинність персоналу знизилася до 5,0% порівняно з 6,8% у 2021 році. Нормативне значення плинності для підприємства становить 8-10%, тому зниження цього показника може свідчити про покращення ситуації з утриманням персоналу. Проте необхідно продовжувати роботу над покращенням умов праці та мотиваційних програм [23].

Фонд оплати праці є важливим економічним показником, що відображає загальну суму виплат, включаючи заробітну плату, премії, матеріальні заохочення та соціальні виплати. Незважаючи на зміни у чисельності персоналу, фонд заробітної плати на підприємстві демонструє позитивну тенденцію.

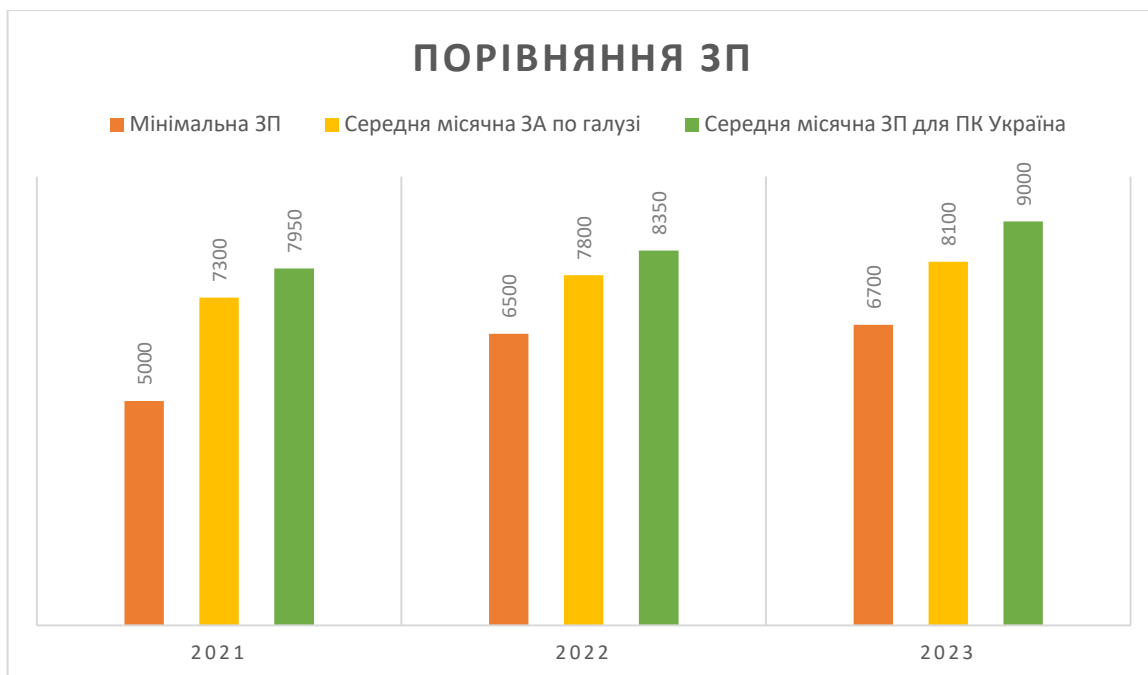


Рисунок 2.7 Динаміка росту заробітної плати на ДП «Поліграфічний комбінат Україна»

Джерело: складено автором

Це зростання можна пояснити індексацією заробітної плати та підвищенням окладів для стимулювання працівників. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства оцінюється за такими показниками, як продуктивність праці, ефективність витрат на персонал та частка витрат на персонал у вартості продукції [3].

Для оцінки ефективності роботи персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна» за період 2021-2023 років необхідно проаналізувати наведені нижче показники.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна» (2021-2023 роки)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	885	825	804	-81
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	2 041 872	2 404 343	2 907 420	+865 548
Продуктивність праці, тис. грн.	2 306,25	2 914,54	3 615,77	+1 309,52
Темпи зростання продуктивності праці, %	-	+26,36%	+24,05%	-



Рисунок 2.8 Продуктивність праці ДП «Поліграфічний комбінат Україна» (2021-2023 роки)

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності. [58]

На основі даних таблиці видно, що чисельність працівників у 2023 році зменшилася на 81 особу порівняно з 2021 роком. Проте обсяг реалізованої продукції зріс на 865 548 тис. грн, що позитивно вплинуло на продуктивність праці. Продуктивність праці зросла на 1 309,52 тис. грн/особу (або на 56,78%) у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Загальна ефективність витрат на персонал вимірюється як співвідношення чистого доходу підприємства до витрат на оплату праці працівників:

$$\text{Еф.в.п.} = \frac{\text{Чистий дохід (ЧД)}}{\text{Витрати на оплату праці (ВОП)}} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.11

Показники ефективності витрат на персонал ДП «Поліграфічний комбінат Україна» (2021-2023 роки)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, +/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	2 041 872	2 404 313	2 907 420	+865 548	42.40
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3788	4574	8721	+4 933	8.00
Ефективність витрат на персонал, грн.	10,20	11,59	13.46	+3.25	31.83

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства. [58]

У 2023 році ефективність витрат на персонал зросла до 13,46 грн на 1 грн витрат, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це підкреслює ефективну роботу підприємства та успішне управління персоналом.

SWOT-аналіз ДП «Поліграфічний комбінат Україна»

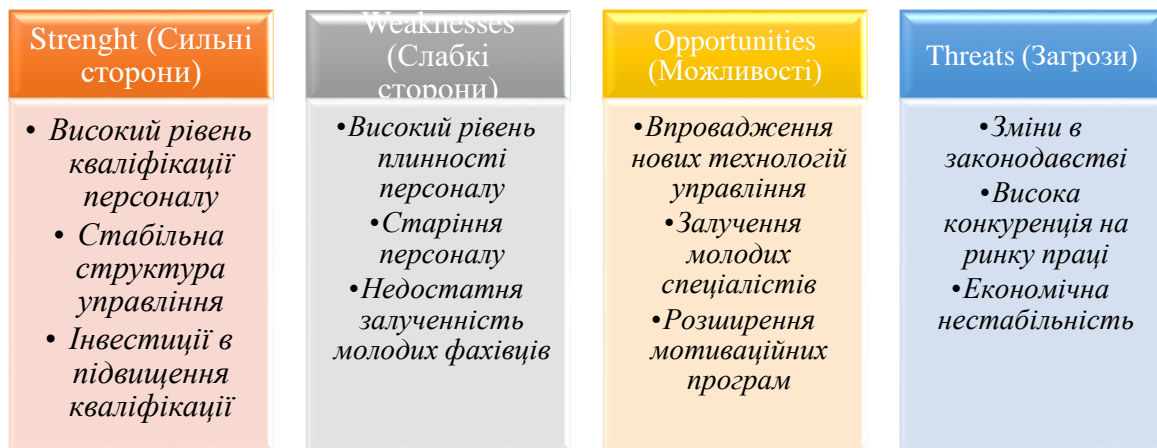


Рисунок 2.9 SWOT-аналіз ДП «Поліграфічний комбінат Україна»

Джерело: створено автором

Сильні сторони (Strengths):

1. Високий рівень кваліфікації персоналу: Значна частка працівників має повну вищу освіту, що підвищує загальну професійну компетентність колективу.
2. Стабільна структура управління: Незмінність керівного складу сприяє стабільності та послідовності в прийнятті управлінських рішень.
3. Інвестиції в підвищення кваліфікації: Компанія активно вкладає ресурси у навчання та розвиток своїх працівників, що сприяє їхній професійній підготовці та адаптації до нових технологій [28].

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Тенденція до старіння персоналу: Значна частка працівників належить до вікової групи 51-60 років, що може призвести до втрати досвіду і знань у майбутньому через вихід на пенсію.
2. Недостатня залученість молодих фахівців: Низька частка молодих працівників у структурі персоналу може обмежити впровадження нових ідей та інновацій.
3. Зниження кількості прийнятих працівників: Зменшення активності у наймі нових кадрів може призвести до дефіциту персоналу в майбутньому [58].

Можливості (Opportunities):

1. Впровадження нових технологій управління: Використання сучасних програм для управління персоналом може підвищити ефективність процесів і скоротити витрати.

2. Залучення молодих спеціалістів: Програми стажування та розвиток співпраці з навчальними закладами можуть допомогти залучити молодих, кваліфікованих працівників.

3. Розширення мотиваційних програм: Запровадження нових матеріальних та нематеріальних стимулів може знизити плинність персоналу та підвищити загальну продуктивність.

Загрози (Threats):

1. Зміни в законодавстві: Можливі зміни в трудовому законодавстві можуть вплинути на управління персоналом, зокрема на витрати на оплату праці.

2. Висока конкуренція на ринку праці: Інші компанії можуть переманити кваліфікованих працівників, що ускладнює утримання талановитих кадрів.

3. Економічна нестабільність: Фінансові труднощі або зниження попиту на продукцію можуть призвести до скорочення штату та зниження мотивації працівників.

Зменшення чисельності персоналу на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» у 2021-2023 роках супроводжується зростанням продуктивності праці та ефективності витрат на персонал. Це свідчить про успішне впровадження новітніх технологій та оптимізацію виробничих процесів. Однак тенденція до старіння персоналу та зниження активності у наймі нових працівників може створити проблеми в майбутньому [22].

Для забезпечення сталого розвитку підприємства рекомендується:

- Активізувати залучення молодих спеціалістів через співпрацю з навчальними закладами та запровадження програм стажування.

- Розробити та впровадити сучасні мотиваційні програми, спрямовані на утримання талановитих працівників та підвищення їхньої залученості.

- Оптимізувати процеси управління персоналом, використовуючи сучасні інформаційні системи та технології.

- Планувати наступність кадрів, враховуючи можливий вихід на пенсію працівників старшого віку, та забезпечувати передачу досвіду молодшим поколінням.

Загалом, підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, але для його реалізації необхідно звернути увагу на вдосконалення системи управління персоналом та забезпечення кадрової безпеки [3].

Висновки до розділу 2

Державне підприємство «Поліграфічний комбінат Україна» є одним із провідних у сфері поліграфії, спеціалізуючись на виробництві високоякісних документів та бланків суворої звітності, включаючи паспорти, ID-картки та інші документи з високим рівнем захисту. Основною метою компанії є постійне вдосконалення якості продукції та послуг для максимального задоволення потреб клієнтів, що підтверджується стабільним зростанням фінансових показників за останні роки.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що за період 2021-2023 років чистий дохід зріс на 42,40%, а чистий прибуток — на 126,30%. Це свідчить про ефективну комерційну діяльність та зростання попиту на продукцію підприємства. Впровадження сучасних технологій та модернізація обладнання сприяли підвищенню якості продукції та продуктивності праці, яка зросла на 56,78% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та включає три рівні управління: вищий, середній та нижчий. Така структура дозволяє оптимально поєднувати стратегічне керівництво з оперативним управлінням виробничими процесами. Основна частина керівників належить

до середнього рівня, що забезпечує ефективну реалізацію управлінських функцій та координацію діяльності підрозділів.

Система управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» базується на залученні висококваліфікованих працівників, регулярному підвищенні їхньої кваліфікації та створенні сприятливих умов праці. Підприємство активно інвестує в розвиток персоналу, що сприяє підвищенню його професійної компетентності та адаптації до новітніх технологій.

Однак, незважаючи на позитивні сторони, система управління персоналом має певні недоліки:

- Тенденція до старіння персоналу: Аналіз вікової структури показав, що значна частка працівників належить до вікової групи 51-60 років. Це може призвести до втрати досвіду та знань у майбутньому через вихід на пенсію. Низька частка молодих працівників може обмежити впровадження інновацій.
- Недостатня участь персоналу в управлінні: Рівень мотивації персоналу, за результатами аналізу, дещо перевищує середній. Однак недооцінюється роль участі працівників у прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства. Це може впливати на їхню зацікавленість у досягненні корпоративних цілей.
- Плинність персоналу: Хоча коефіцієнт плинності знизився до 5,0% у 2023 році, все ж необхідно приділяти увагу мотиваційним програмам для утримання талановитих працівників.

Рекомендації для покращення системи управління персоналом:

1. Залучення молодих фахівців: Активізувати співпрацю з навчальними закладами, впровадити програми стажування та практики для студентів. Це сприятиме оновленню кадрового складу та впровадженню інноваційних ідей.
2. Підвищення мотивації персоналу: Розробити та впровадити сучасні мотиваційні програми, включаючи матеріальні та нематеріальні

- стимули. Залучити працівників до процесу прийняття рішень та планування, що підвищить їхню відповідальність та залученість.
3. Планування наступності кадрів: Розробити програми наставництва, де досвідчені працівники передаватимуть знання молодшим колегам. Це забезпечить безперервність виробничих процесів та збереження накопиченого досвіду.
 4. Впровадження сучасних технологій управління персоналом: Використання інформаційних систем для управління персоналом дозволить оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність роботи HR-відділу та зменшити витрати.
 5. Підвищення інвестицій у професійне навчання: Керівництву слід посилити увагу до підвищення кваліфікації персоналу, забезпечуючи відповідність працівників сучасним вимогам ринку та технологічним змінам.

Зменшення чисельності персоналу на підприємстві супроводжується зростанням продуктивності праці та ефективності витрат на персонал, що свідчить про успішну оптимізацію виробничих процесів. Проте для забезпечення сталого розвитку необхідно вирішувати питання кадрової безпеки, оновлення персоналу та підвищення мотивації працівників.

На основі аналізу економіко-фінансового стану підприємства та структури персоналу можна зробити висновок про наявність потенціалу для вдосконалення управління. Зокрема, динаміка персоналу свідчить про потребу в зниженні плинності кадрів та залученні висококваліфікованих фахівців у галузі цифрових технологій.

Аналіз економіко-фінансового стану підприємства та динаміки персоналу показав наявність потенціалу для вдосконалення кадрової структури та зниження витрат, пов'язаних із наймом і навчанням нових співробітників. На основі виявлених даних рекомендується провести оптимізацію чисельності адміністративного персоналу та зосередити увагу на підвищенні кваліфікації виробничих кадрів, що дозволить збільшити

продуктивність і забезпечити стабільність основних виробничих процесів. Такі заходи сприятимуть покращенню економічної ефективності підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності.

Застосування методів оцінки ефективності працівників може допомогти підвищити продуктивність і знизити витрати, пов'язані з наймом і навчанням нових співробітників. Також рекомендації щодо автоматизації процесів управління дозволяють оптимізувати кадровий облік та зосередити увагу на стратегічних аспектах управління людськими ресурсами.

Підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки впровадженню сучасних технологій, високому рівню кваліфікації персоналу та стабільній фінансовій ситуації. Вирішення зазначених проблем та впровадження рекомендованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпечить його довгострокову стабільність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМБІНАТ УКРАЇНА»

3.1 Ідеї щодо альтернативних підходів до розвитку персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху підприємства. Вибір стратегії розвитку персоналу безпосередньо залежить від загальної маркетингової стратегії підприємства. Для досягнення успіху стратегія повинна бути цілісною, відповідати основним цілям компанії та бути гнучкою до змін у зовнішньому середовищі [24]. З точки зору стратегічного управління персоналом, важливо забезпечити підприємство необхідними людськими ресурсами, ефективно розподілити обов'язки та мотивувати працівників для досягнення поставлених цілей.

Кадрові стратегії підприємства зазвичай поділяються на стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення, які сприяють збереженню або розширенню конкурентних переваг підприємства та визначають характер кадрової політики [12].

Стратегія зростання передбачає вихід компанії на нові ринки, диверсифікацію діяльності та впровадження інновацій. Вона характерна для підприємств, які орієнтуються на впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Така стратегія вимагає залучення перспективних фахівців з високою кваліфікацією та інноваційними ідеями. Серед її переваг можна виділити розвиток нових напрямків діяльності та накопичення досвіду. Однак реалізація стратегії зростання потребує значних інвестицій у залучення висококваліфікованих фахівців, а також ризику відсутності гарантій успіху на нових ринках.

Стратегія стабілізації характерна для підприємств, які тривалий час успішно працюють на ринку та мають стабільні позиції. Ця стратегія

передбачає зменшення плинності кадрів, формування стабільного колективу, низьку мобільність працівників та переважно внутрішній ринок трудових ресурсів. Підприємства, що використовують цю стратегію, задовольняють кадрові потреби за рахунок внутрішніх ресурсів, зокрема через перенавчання та розвиток своїх працівників. Така стратегія сприяє соціальному захисту працівників, але може призвести до застою та відсутності динамічного розвитку в умовах мінливого ринку [12].

Стратегія скорочення застосовується у випадках, коли підприємство потребує санації, оптимізації витрат або ліквідації збиткових підрозділів. Ця стратегія має негативні наслідки для персоналу, адже призводить до масових звільнень та втрати кваліфікованих кадрів. Для мінімізації негативного впливу стратегії скорочення, підприємство повинно забезпечити належні умови для адаптації та перепідготовки залишених працівників.

Для вдосконалення системи управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна» доцільно впровадити гнучкі методи управління персоналом, такі як Agile HR, що дозволить підвищити адаптивність організації до змін ринку та технологій. Завдяки Agile HR підприємство зможе швидко реагувати на зміни у вимогах клієнтів та технологічні новинки, зберігаючи ефективність процесів [17].

Впровадження Agile HR сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до швидких змін ринкового середовища та потреб клієнтів. Цей підхід дозволяє розподілити відповідальність між командами та спрямувати їх на досягнення конкретних результатів, які можна перевірити на практиці. У поліграфічній галузі, де впроваджуються нові технології друку, Agile HR може стати корисним для покращення комунікації між виробничим і адміністративним персоналом.

Управління талантами є необхідним для залучення і утримання кваліфікованих працівників, що є ключовим фактором у висококонкурентному середовищі. Наприклад, створення програми розвитку фахівців у галузі

цифрового друку дозволить підприємству підтримувати рівень компетенцій та забезпечувати необхідну якість продукції.

Крім того, рекомендовано застосувати управління талантами, яке спрямоване на виявлення та розвиток ключових працівників. На підприємствах поліграфічної галузі це допоможе залучити й утримати фахівців у сферах цифрового друку та автоматизації виробництва, що є критичним для підтримки конкурентоспроможності. Управління талантами включає програми розвитку та навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників.

Також доцільно впровадити HRM-систему для автоматизації основних процесів управління персоналом, що дозволить зменшити адміністративне навантаження, підвищити продуктивність і зосередитися на стратегічних аспектах управління людськими ресурсами [18].

Для аналізу ефективності управління персоналом у контексті вибору оптимальної стратегії доречно розглянути наступні показники ефективності (KPI).

Таблиця 3.1

Показники ефективності (KPI)

Показник	2021	2022	2023	Ціль (2024)
Рівень плинності кадрів	15%	12%	10%	≤ 8%
Рівень задоволеності працівників (%)	70%	75%	80%	≥ 85%
Інвестиції в навчання (тис.грн)	500	600	700	1000

Джерело: створено автором [58]

ДП «Поліграфічний комбінат Україна» у період 2021–2023 років застосовувало стратегію скорочення. Зараз настав час перейти до стратегії стабілізації управління персоналом, щоб сформувати стійкий колектив та підвищити кваліфікацію працівників. Ця стратегія сприятиме зменшенню плинності кадрів та утриманню кваліфікованих працівників.

Розробка посадової інструкції для менеджера з персоналу є одним із ключових кроків у вдосконаленні управління персоналом. Менеджер з персоналу відповідає за підбір, адаптацію, звільнення та розвиток персоналу, а також розробку та впровадження систем мотивації працівників. Його обов'язки можуть варіюватися залежно від розміру та структури підприємства.

Посадова інструкція для менеджера з персоналу повинна включати:

1. Кваліфікаційні вимоги: вища освіта, досвід роботи, знання трудового законодавства.

2. Основні обов'язки: пошук та підбір персоналу, моніторинг ринку праці, планування кадрових потреб, формування системи мотивації та адаптації працівників.

3. Методи контролю ефективності: регулярні атестації працівників, оцінка рівня плинності кадрів та задоволеності співробітників.

Одним із ключових інструментів підвищення мотивації працівників є система преміювання. Запровадження системи преміювання з виплатою бонусів найкращим працівникам щоквартально сприятиме стимулюванню високого рівня продуктивності та лояльності персоналу [23].

В умовах швидкого розвитку технологій та вимог ринку, одним із ключових елементів розвитку персоналу є впровадження системи дистанційного навчання. Використання онлайн-платформ, таких як Coursera, Udemy та LinkedIn Learning, надає широкі можливості для навчання працівників різного рівня. Це сприяє підвищенню кваліфікації, адаптації до сучасних вимог ринку праці та зміцненню конкурентних переваг підприємства [17].

Таблиця 3.2

Результати впровадження дистанційного навчання (2022-2023 рр.)

Показник	2022	2023	Зміни (%)
Кількість співробітників, що пройшли навчання	200	250	+25%

«Продовження таблиці 3.2»

Витрати на навчання (тис.грн)	500	700	+40%
Рівень задоволеності навчанням (%)	75%	80%	+5%

Джерело: складено автором[58]

Оцінка ефективності навчання повинна ґрунтуватися на ключових показниках, таких як зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності та продуктивності праці. Досвід компаній, що успішно впровадили дистанційне навчання, свідчить про його ефективність у підвищенні кваліфікації працівників та зменшенні витрат на навчання.

Успішний менеджер з персоналу повинен не тільки забезпечити оптимальний підбір та розвиток персоналу, але й створити сприятливі умови для ефективної роботи кожного співробітника. Для цього необхідно впровадити сучасні системи мотивації, підвищення кваліфікації та дистанційного навчання [28].

3.2 Визначення стратегії вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Підприємство, яке прагне успішно функціонувати в конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, забезпечувати високу якість продукції та мати гнучку внутрішню структуру управління, значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Тому необхідно постійно вдосконалювати не лише стратегії, організаційну структуру, процедури планування та контролю, але й підходи до управління, кваліфікацію співробітників, їхню щоденну поведінку та здатність адаптуватися до нововведень та змін [12]. Важливою складовою цього процесу є ретельний аналіз потреб персоналу та ринкової ситуації.

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів може бути проведена на основі кількісних та якісних показників. Кількісні показники

включають підвищення продуктивності праці, зниження рівня браку та зменшення плинності кадрів. Наприклад, впровадження Agile HR та HRM-системи дозволить знизити час на адміністративні процедури та підвищити залученість персоналу, що позитивно вплине на продуктивність [17,18].

Якісні показники включають поліпшення умов праці, підвищення задоволеності персоналу та зростання рівня кваліфікації. Управління талантами сприятиме розвитку фахівців, що дозволить підприємству зміцнити свій кадровий потенціал та адаптуватися до змінних вимог ринку [24].

Для обґрунтування економічної доцільності заходів рекомендовано провести аналіз витрат і вигод у коротко- та довгостроковій перспективі. Наприклад, інвестиції у навчання працівників можуть окупитися завдяки зниженню рівня браку та збільшенню продуктивності. Використання HRM-системи також призведе до скорочення адміністративних витрат та підвищення ефективності процесів управління персоналом.

Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. На жаль, у більшості українських компаній цей показник становить менше 1%. Сучасна тенденція у провідних компаніях полягає у створенні системи безперервного навчання спеціалістів та робітників, що дозволяє їм адаптуватися до нових технологій і форм організації праці. Для досягнення максимальних результатів підприємство повинно створити спеціальні умови для розвитку кожного співробітника, у тому числі інвестувати у навчальні матеріали та освітні платформи.

Сучасний ринок характеризується високим темпом змін, тому виникає потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу працівників та підвищенні загального рівня підприємства. Важливим фактором тут є здатність навчатися, адже від цього залежить рівень інтелекту та обсяг знань. Навчання — це процес, що включає засвоєння нових знань та навичок, а також їх практичне застосування. Воно може бути як індивідуальним, орієнтованим на конкретного працівника, так і комплексним, яке впроваджується на рівні всього підприємства. Такий підхід сприяє ефективній адаптації до нових

технологій та організаційних форм праці.

Навчання персоналу має відповідати кільком вимогам:

- Забезпечувати конкретні знання та навички, які будуть застосовуватися в роботі;
- Сприяти реалізації стратегічних цілей компанії;
- Бути універсальним, щоб отримані знання могли бути використані в різних підрозділах підприємства;
- Розглядатися як подвійна інвестиція — в розвиток співробітника та підприємства.

Світові тенденції у розвитку персоналу свідчать, що навчання все частіше здійснюється безпосередньо на робочих місцях, і відповідальність за його результати переважно покладається на самого співробітника та його керівника. Це забезпечує швидку адаптацію до змін та підвищує ефективність праці. Нижче представлені рекомендовані методи навчання для співробітників ДП «Поліграфічний комбінат Україна».

Методи навчання можна поділити на традиційні та інноваційні.

Традиційні методи включають лекції, семінари, самонавчання, інструктаж, курси підвищення кваліфікації та наставництво. Вони сприяють закріпленню знань і залишаються популярними завдяки своїй ефективності. Інструктаж, наприклад, полягає в поясненні та демонстрації робочих прийомів безпосередньо на робочому місці, проводиться спеціалістом або інструктором і не потребує значних фінансових витрат. Наставництво дозволяє досвідченим працівникам передати знання новачкам, хоча потребує часу від наставника.

Самонавчання є найбільш доступним методом, який не потребує викладачів або спеціальних приміщень. Компанія може забезпечити сучасні навчальні матеріали, такі як аудіо та відео-ресурси, підручники та навчальні посібники.

Курси підвищення кваліфікації є важливою складовою розвитку персоналу та можуть проводитися за домовленістю між працівником і роботодавцем. Роботодавець, як правило, покриває витрати на курси, що

сприяє підвищенню професійної компетентності співробітників.

Тренінги заслуговують на окрему увагу, оскільки є ефективним методом адаптації нових співробітників, розвитку нових навичок та підготовки до підвищення. Вони можуть бути поділені на ділові, рольові та імітаційні ігри, що сприяють формуванню навичок прийняття рішень та командної роботи.

Інноваційні методи, широко застосовувані за кордоном, в Україні поки що менш поширені. До них належать:

- Кейс-метод: розгляд практичних ситуацій з досвіду компаній із подальшим аналізом та груповим обговоренням. Це допомагає розвивати аналітичні здібності та прийняття обґрунтованих рішень.

- Мозковий штурм: генерація ідей для вирішення проблем за короткий час.

- Сторітеллінг: мотиваційні розповіді для ознайомлення нових працівників з корпоративною культурою.

- Buddying (неформальне наставництво): взаємна підтримка та обмін інформацією між співробітниками.

- Коучинг: індивідуальний розвиток працівника через підтримку та передачу досвіду коуча.

- Дистанційне навчання: забезпечує доступ до навчальних матеріалів через інтернет і є ефективним завдяки різноманітним інструментам, таким як веб-заняття, телеконференції, Skype-навчання та вебінари [17].

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо застосування методів навчання за категоріями персоналу ДП «Поліграфічний комбінат Україна»

Категорія персоналу	Традиційні методи			Сучасні методи		
Керівники	Самонавчання Інструктаж Тренінги	Лекції Семінари	Наставництво Курси підвищення кваліфікації	Дистанційне навчання E-learning	Кейс-метод	Мозковий штурм
Спеціалісти					Майстер-класи Buddying Сторітеллінг	
Робітники					Коучинг	

Джерело: створено автором

Важливим елементом системи управління персоналом є впровадження сертифікації співробітників. Її значення полягає в тому, що рівень розвитку персоналу впливає на прибутковість підприємства та його конкурентоспроможність. Сертифікація персоналу — це незалежна процедура, яка дозволяє оцінити кваліфікацію працівників відповідно до сучасних ринкових вимог. Це відрізняє її від атестації, яка зазвичай здійснюється атестаційною комісією підприємства. Сертифікація підвищує відповідальність та мотивацію працівників, надаючи їм можливість для подальшого кар'єрного росту [12].

Для вдосконалення системи розвитку персоналу рекомендовано наступні кроки:

- Підвищення освітнього рівня персоналу.
- Стимулювання професійного зростання та регулярного підвищення кваліфікації співробітників.
- Заохочення розробки та впровадження інноваційних рішень.
- Формування системи безперервної професійної освіти з використанням різних методів навчання.
- Створення умов для кар'єрного зростання працівників та забезпечення стабільності кадрового складу.

Таким чином, для підвищення ефективності системи управління розвитком персоналу необхідно комбінувати традиційні та інноваційні методи навчання.

Обраний підхід повинен відповідати потребам підприємства та сприяти досягненню його стратегічних цілей.

3.3 Економічна доцільність впровадження запропонованих заходів

Як було зазначено в попередніх розділах, однією з пропозицій щодо вдосконалення розвитку персоналу є створення посади «Менеджер з

персоналу». Світовий досвід свідчить, що при досягненні чисельності персоналу на рівні 50–70 працівників на підприємстві виникає реальна потреба в структурованому управлінні кадрами, яке здійснюється професіоналом у сфері людських ресурсів. За таких умов створення посади менеджера з персоналу є економічно доцільним, адже ефективне управління персоналом дозволяє зменшити плинність кадрів та підвищити рівень задоволеності працівників [23].

Згідно з даними, наведеними в розділі 2, у 2021 році чисельність працівників ДП «Поліграфічний комбінат Україна» становила 885 осіб, і ця кількість продовжує зменшуватися щороку. Це підкреслює нагальну необхідність введення на підприємстві посади менеджера з персоналу, який би зосередився на зменшенні плинності кадрів та допоміг керівництву зберегти кваліфікованих працівників, забезпечивши стабільність і професійний розвиток колективу [22].

Для реалізації зазначеного заходу потрібно розрахувати витрати на введення нової посади, які включають оплату праці та соціальне страхування. Формула розрахунку загальних витрат виглядає так:

$$V = V_{\text{оп}} + V_{\text{соц}}, \quad (3.1)$$

де:

$V_{\text{оп}}$ – витрати на оплату праці найманого персоналу;

$V_{\text{соц}}$ – витрати на соціальне страхування.

Розрахунок планових витрат на оплату праці здійснюється за такою формулою:

$$V_{\text{оп}} = ЗП_{\text{п}} \times K_{\text{п}} \times T, \quad (3.2)$$

де:

$ЗП_{\text{п}}$ – заробітна плата одного працівника за 1 місяць (візьмемо мінімальну зарплату станом на 05.04.2024 р.);

$K_{\text{п}}$ – кількість працівників;

T – період роботи (1 рік = 12 місяців).

Розрахуємо:

$$V_{\text{оп}} = 8000 \text{грн} \times 1 \times 12 \text{міс.} = 96000 \text{ грн/рік} \quad (3.3)$$

Витрати на соціальне страхування обчислюються за формулою:

$$V_{\text{соц}} = V_{\text{оп}} \times 22\%, \quad (3.4)$$

де ставка соціального страхування складає 22% [57].

Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) є консолідованим страховим внеском, який в Україні сплачують у рамках системи загальнообов'язкового державного страхування. З 1 січня 2016 року ставка ЄСВ для всіх категорій платників становить 22%.

Розрахуємо витрати на соціальне страхування:

$$V_{\text{соц}} = 96000 \text{ грн} \times 0.22 = 21120 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Сукупні витрати на введення нової посади з мінімальною заробітною платою та соціальним страхуванням за перший рік складуть:

$$V = 96000 \text{ грн} + 21120 \text{ грн} = 117120 \text{ грн.} \quad (3.6)$$

Існує також альтернативний варіант введення цієї посади на підприємстві. Чисельність бухгалтерії наразі становить 4 особи, що є найбільшим відділом на підприємстві. Один із бухгалтерів планує вийти на пенсію у лютому у віці 60 років. Для оптимізації управлінських рішень доцільно замість посади «Бухгалтер» створити посаду «Менеджер з персоналу» з тим самим посадовим окладом. У такому випадку витрати на введення нової посади зменшаться, оскільки для нового співробітника можна використати наявне робоче місце (стіл, стілець, комп'ютер, телефон) у вільному кабінеті головного офісу підприємства.

Розрахунок ефективності впровадження запропонованих рекомендацій полягає у визначенні витрат на персонал до та після структурних змін [23].

Розглянемо заходи та їх економічну доцільність:

1. Впровадження посади «Менеджер з персоналу». Для оцінки економічного ефекту необхідно порівняти витрати на персонал до та після запровадження нової посади. З 1 квітня 2024 року мінімальна заробітна плата була підвищена до 8000 грн. Розраховані витрати на впровадження посади менеджера з персоналу складуть 117120 грн за рік. Ефективність такого заходу

виражається в зниженні плинності кадрів, покращенні продуктивності працівників та підвищенні загальної ефективності управління персоналом.

2. Виділення коштів на навчання. Інвестиції в навчання працівників є важливим заходом для їх професійного розвитку. Оптимально виділяти на навчання не менше 10% від заробітної плати [12]. Витрати на професійну підготовку, навчання, перепідготовку або підвищення кваліфікації обліковуються як витрати поточного періоду. Вони не підлягають оподаткуванню ПДВ згідно з Податковим кодексом України. У зв'язку з пандемією COVID-19 найкращим варіантом є дистанційне навчання, яке може включати безкоштовні курси, семінари, вебінари, що дозволить мінімізувати витрати підприємства.

3. Оновлення посадових інструкцій. Створення чітких посадових інструкцій із детальним описом обов'язків відповідальних осіб є одним із ключових заходів. Цей процес не потребує фінансових витрат, оскільки його реалізацію можуть виконати заступники директора з економічних та експлуатаційних питань. Чітке визначення обов'язків сприяє підвищенню ефективності праці та формує відповідальність працівників.

4. Модернізація положення про кадрову політику. Створення та впровадження положення про кадрову політику є важливим заходом, що допомагає уніфікувати підходи до управління персоналом. Як і у випадку з оновленням посадових інструкцій, витрати на цей процес складають 0 грн. Відповідальність за його реалізацію покладається на заступників директора з економічних та експлуатаційних питань.

Таким чином, загальні витрати на впровадження нової посади менеджера з персоналу з урахуванням оплати праці та соціального страхування складуть 117120 грн за рік. Проте, якщо врахувати альтернативний варіант оптимізації чисельності бухгалтерії, підприємство зможе зменшити ці витрати, використовуючи наявне робоче місце та ресурси.

Впровадження запропонованих заходів допоможе підвищити ефективність управління персоналом, знизити плинність кадрів, забезпечити

професійний розвиток співробітників та сформувати стабільний колектив. У результаті покращиться загальна конкурентоспроможність підприємства, що матиме позитивний вплив на його фінансові показники в довгостроковій перспективі.

Економічна доцільність запропонованих заходів обґрунтовується значним зниженням витрат, підвищенням продуктивності та зростанням рентабельності підприємства. Впровадження HRM-системи дозволить автоматизувати більшість рутинних завдань, таких як облік робочого часу, нарахування заробітної плати та управління відпустками, що скоротить адміністративні витрати та зменшить ймовірність помилок.

Економічний ефект від автоматизації управлінських процесів може бути розрахований за рахунок зниження адміністративних витрат. Наприклад, впровадження HRM-системи дозволить скоротити витрати на кадровий облік і зменшити кількість необхідного адміністративного персоналу. За попередніми оцінками, зниження витрат на обробку даних про персонал може скласти до 10% від поточних витрат, що забезпечить підприємству додаткову економію.

Крім того, зниження плинності кадрів завдяки впровадженню управління талантами дозволить уникнути витрат на постійний набір і навчання нових співробітників. Очікується, що ці заходи сприятимуть не тільки зниженню витрат, але й підвищенню ефективності виробничих процесів за рахунок стабільного складу кваліфікованих працівників.

Заходи з управління талантами допоможуть знизити плинність кадрів, що призведе до зменшення витрат на підбір та навчання нових співробітників. Наприклад, зниження плинності кадрів на 10% дозволить підприємству щорічно економити значні кошти, які можуть бути спрямовані на професійний розвиток співробітників.

Впровадження Agile HR, орієнтованого на швидкі та адаптивні процеси, дозволить оптимізувати витрати на проекти та забезпечити постійний розвиток персоналу. Це особливо важливо для поліграфічної галузі, де інновації та адаптація до змін є основними факторами конкурентоспроможності. Таким

чином, запропоновані заходи мають довгострокову економічну вигоду, яка дозволить підвищити ефективність підприємства та зміцнити його позиції на ринку [22].

Було ретельно проаналізовано та обґрунтовано різні аспекти, пов'язані з підвищенням ефективності управління персоналом на підприємстві ДП «Поліграфічний комбінат Україна». Враховуючи сучасні виклики та мінливі умови ринку, запропоновані стратегії розвитку персоналу є не лише актуальними, але й стратегічно важливими для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основна увага була приділена вибору оптимальних кадрових стратегій. Серед розглянутих стратегій виокремлюються стратегії зростання, помірному зростання, стабілізації та скорочення. Кожна з них має унікальні характеристики і може бути ефективно застосована залежно від поточного стану підприємства та його довгострокових цілей. Наприклад, стратегія зростання орієнтована на активне освоєння нових ринків та впровадження інноваційних рішень, що вимагає залучення висококваліфікованих фахівців та інвестицій у їхній розвиток. З іншого боку, стратегія стабілізації спрямована на збереження стабільності організації, зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності працівників, що особливо актуально в умовах зменшення чисельності персоналу.

Окрему увагу було приділено питанню економічної доцільності введення нових посад, зокрема посади «Менеджер з персоналу». Проведений аналіз показав, що введення цієї посади є економічно обґрунтованим кроком, оскільки дозволить ефективно управляти кадровими процесами, знизити плинність кадрів та підвищити мотивацію працівників. Менеджер з персоналу буде зосереджений на створенні сприятливих умов для професійного розвитку співробітників, плануванні навчальних заходів та впровадженні системи мотивації, що позитивно вплине на загальну продуктивність підприємства.

Розробка нових підходів до навчання персоналу також є ключовим елементом запропонованих змін [17]. В умовах швидкого розвитку технологій

та постійного оновлення знань необхідно забезпечити безперервне навчання співробітників, щоб вони могли адаптуватися до нових викликів. Використання як традиційних, так і інноваційних методів навчання, таких як дистанційне навчання, кейс-методи, тренінги та коучинг, дозволить створити динамічну та ефективну команду, здатну виконувати складні завдання та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Крім того, було запропоновано впровадити систему сертифікації персоналу, яка дозволить об'єктивно оцінювати рівень професійної підготовки працівників та підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Сертифікація сприятиме розвитку професійних навичок співробітників, підвищенню їхньої відповідальності та мотивації до досягнення поставлених цілей. Така система надасть можливість виділяти найбільш кваліфікованих працівників та стимулювати їх подальший розвиток [28].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що запропоновані заходи з удосконалення управління персоналом є стратегічно важливими для ДП «Поліграфічний комбінат Україна». Вони дозволять підприємству не лише зберегти існуючий кадровий потенціал, але й значно його покращити, що, своєю чергою, забезпечить підвищення ефективності роботи всього підприємства. У результаті підприємство зможе досягти стабільного розвитку, успішно функціонувати в конкурентному середовищі та забезпечити високу якість своєї продукції.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству адаптуватися до змін на ринку, зміцнити свої позиції та забезпечити довгостроковий успіх завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами [22].

Висновки до розділу 3

Розділ 3 має стати чіткою стратегією підвищення ефективності управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна», акцентуючи

увагу на важливості стратегічного підходу та конкретних заходів, які позитивно вплинуть на продуктивність і стабільність колективу. Розширимо та детально обґрунтуємо значення запропонованих методів та механізмів.

1. Гнучкі методи управління персоналом (Agile HR). Перехід на Agile HR дозволяє підприємству знизити бюрократичне навантаження та забезпечити швидке реагування на зміни. Цей підхід сприяє підвищенню рівня командної взаємодії, розподілу відповідальності та орієнтації на конкретні результати. У контексті ДП «Поліграфічний комбінат Україна», де технології швидко змінюються, впровадження Agile HR підвищить ефективність комунікації між адміністративним та виробничим персоналом. Це дасть змогу краще координувати виробничі процеси та забезпечити вищу продуктивність, що є надзвичайно важливим для підприємства в умовах конкурентного ринку.

2. Впровадження управління талантами. Збереження та залучення кваліфікованих спеціалістів, особливо в галузі цифрових технологій, є стратегічно важливим для підприємства, яке прагне до інновацій. Управління талантами дасть змогу виокремити ключових працівників і забезпечити їм необхідні умови для професійного розвитку. Програми розвитку та навчання знизять рівень плинності кадрів і створять умови для внутрішньої мотивації, що сприяє утриманню висококваліфікованих фахівців. Підтримка безперервного розвитку фахівців у сфері цифрового друку дозволить підприємству зберігати високу якість продукції та оперативно впроваджувати новітні технології.

3. HRM-система та автоматизація процесів. Впровадження HRM-системи забезпечить автоматизацію рутинних процесів управління персоналом, таких як нарахування заробітної плати, облік робочого часу та управління відпустками. Це дозволить скоротити адміністративні витрати та мінімізувати ймовірність помилок у кадровому обліку. Застосування HRM-системи також сприятиме вивільненню ресурсів для стратегічних задач, таких як розробка програм навчання та впровадження сучасних методів управління персоналом. Окрім цього, автоматизація дозволить керівництву підприємства

отримувати актуальні аналітичні дані щодо кадрових показників, що допоможе оперативно приймати стратегічні рішення.

4. Програма дистанційного навчання. Дистанційне навчання є ефективним інструментом підвищення кваліфікації персоналу, особливо в умовах швидкого розвитку технологій. Використання онлайн-платформ дозволить підприємству навчати працівників без відриву від основних обов'язків, що мінімізує вплив на виробничі процеси. Навчання працівників на таких платформах, як Coursera, Udemy, LinkedIn Learning, забезпечить доступ до найсучасніших знань та технологій. В результаті, це сприятиме зниженню рівня браку, підвищенню ефективності роботи та розвитку професійних компетенцій працівників, що є критично важливим для підприємства, яке прагне підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

5. Сертифікація та атестація персоналу. Сертифікація співробітників сприяє не тільки підвищенню їхньої кваліфікації, а й створює додаткові стимули до професійного зростання. Завдяки сертифікації працівники усвідомлюють важливість власного внеску у спільні досягнення компанії, а також підвищують відповідальність за результати своєї праці. Сертифікація забезпечить підприємству наявність кваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам ринку, а також надасть змогу знизити витрати на адаптацію нових працівників через стабілізацію кадрового складу.

6. Економічна доцільність введення посади «Менеджер з персоналу». Оцінка економічного ефекту від введення посади менеджера з персоналу передбачає не лише прямі витрати на оплату праці, але й потенційні вигоди. Підвищення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності управлінських процесів є лише частиною прямих вигід, що компенсують витрати на утримання цієї посади. За досвідом провідних компаній, ефективне управління персоналом може скоротити загальні витрати на залучення та адаптацію нових працівників до 10%

щорічно, що для ДП «Поліграфічний комбінат Україна» є значним внеском у підвищення фінансових результатів.

7. Система преміювання. Запровадження системи преміювання працівників, що виділяє найрезультативніших працівників щоквартально, стане потужним стимулом для підтримки високої продуктивності. Така система не тільки підвищує мотивацію, а й сприяє формуванню відповідальності за кінцевий результат роботи. Підвищення лояльності співробітників до підприємства через преміювання безпосередньо сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що в кінцевому підсумку економить ресурси, необхідні для пошуку та навчання нових працівників.

8. Підхід до безперервного навчання. Світові тенденції показують, що інвестиції в безперервне навчання сприяють підвищенню гнучкості та готовності працівників до змін. Компанії, які активно інвестують в розвиток свого персоналу, зазвичай мають нижчий рівень браку, вищу продуктивність та лояльність працівників. ДП «Поліграфічний комбінат Україна» зможе створити стабільний кадровий потенціал завдяки розробці системи безперервного навчання, що включає як традиційні, так і інноваційні методи навчання. Цей підхід є надзвичайно важливим для забезпечення довготривалого успіху підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи не лише обґрунтовуються економічною доцільністю, а й забезпечують можливість підвищення ефективності управління персоналом через створення сприятливих умов для розвитку та стабільності колективу. Виконання зазначених рекомендацій сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, збереженню конкурентоспроможності та забезпеченню високої якості продукції. Впровадження цих ініціатив дозволить ДП «Поліграфічний комбінат Україна» адаптуватися до сучасних викликів ринку та закріпити свої позиції як лідера галузі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему «Формування системи управління персоналом на підприємстві» є комплексним дослідженням, яке охоплює теоретичні, аналітичні та практичні аспекти вдосконалення управління персоналом на прикладі ДП «Поліграфічний комбінат Україна». У ході роботи було досягнуто поставленої мети, сформульовано низку висновків, які демонструють значущість результатів для розвитку підприємства і галузі в цілому.

Теоретичні аспекти

1. Розширене розуміння ролі управління персоналом:

Управління персоналом визначено як багатовимірний процес, що забезпечує гармонізацію стратегічних цілей підприємства із розвитком людських ресурсів. Визначено, що ефективна система управління персоналом повинна поєднувати економічні, соціально-психологічні та технологічні підходи, забезпечуючи інноваційність та адаптивність.

Ключовими складовими системи є:

- Мотивація персоналу, яка має враховувати індивідуальні потреби працівників;
- Розвиток і навчання, що орієнтується на сучасні технології та інструменти;
- Оцінка ефективності працівників за допомогою KPI, методу 360-градусної оцінки та регулярного зворотного зв'язку.

2. Сучасні виклики управління персоналом:

В умовах цифрової трансформації підприємства повинні враховувати такі фактори:

- швидкий розвиток цифрових технологій, що вимагають нових компетенцій працівників;
- зростання ролі гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, аутсорсинг);

- необхідність підтримки емоційного інтелекту та лідерських якостей керівників.

Аналітична частина

3. Ключові висновки аналізу системи управління персоналом на ДП «Поліграфічний комбінат Україна»:

- Сильні сторони: стабільність кадрового складу, наявність кваліфікованого виробничого персоналу, чітка організаційна структура.

- Слабкі сторони: обмежена інтеграція цифрових технологій, відсутність комплексного підходу до мотивації, недостатнє використання програм навчання та розвитку.

- Можливості: впровадження цифрових інструментів, використання сучасних HRM-систем, розвиток програм професійного навчання, орієнтованих на новітні потреби ринку.

- Загрози: плинність кадрів через недостатню мотивацію, конкуренція на ринку праці, підвищення вимог до кваліфікації персоналу.

4. Деталізовані проблеми:

Виявлено, що підприємство стикається з:

- Відсутністю адаптованої до сучасних умов системи мотивації. Працівники не отримують достатнього стимулу для розвитку та інноваційної діяльності.

- Недостатньою увагою до професійного розвитку працівників, особливо в контексті цифрових компетенцій, необхідних для підтримки сучасних технологічних процесів.

- Відсутністю інструментів для оцінки продуктивності персоналу та формування індивідуальних планів розвитку.

Рекомендації та перспективи

5. Розроблені рекомендації:

Для вдосконалення системи управління персоналом запропоновано:

- Впровадження інтегрованої системи управління персоналом із використанням HRM-платформ, які забезпечують автоматизацію процесів, прогнозування кадрових потреб і аналіз продуктивності.

- Запровадження програм навчання, спрямованих на розвиток цифрових навичок працівників (курси, сертифікація, онлайн-платформи).

- Застосування комбінованих методів мотивації: матеріальні стимули (заробітна плата, премії) доповнити нематеріальними (визнання, кар'єрний ріст, участь у проектах).

- Розробка гнучких підходів до зайнятості, таких як дистанційна робота, що дозволить залучати працівників із різних регіонів.

6. Очікувані результати впровадження:

Запропоновані заходи забезпечать:

- зростання продуктивності праці на 20–25%;
- зниження витрат на підбір і навчання нових кадрів до 15%;
- скорочення плинності кадрів на 10%;
- оптимізацію робочих процесів і зменшення простоїв виробництва;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку поліграфії.

Наукова новизна

7. Інноваційний підхід до управління персоналом:

У роботі запропоновано модель управління персоналом, яка враховує специфіку поліграфічної галузі. Основні елементи моделі:

- цифровізація процесів;
- впровадження системи оцінки компетенцій працівників;
- розвиток корпоративної культури через програми командоутворення.

8. Практичне значення:

Рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності систем управління персоналом на підприємствах поліграфічної галузі та інших промислових підприємствах, які стикаються зі схожими викликами.

Перспективи подальших досліджень

9. Розвиток теми:

У майбутньому доцільно дослідити:

- використання штучного інтелекту для автоматизації HR-процесів і аналізу продуктивності працівників;
- вплив емоційного інтелекту керівників на формування корпоративної культури;
- інтеграцію концепцій сталого розвитку в системи управління персоналом (зокрема, екологічну відповідальність і соціальну рівність).

Дослідження довело, що ефективне управління персоналом є критичним для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розроблені рекомендації забезпечують оптимізацію системи управління персоналом, підвищення продуктивності праці та адаптацію підприємства до викликів сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. «Делойт» в Україні презентував результати щорічного міжнародного дослідження тенденцій у сфері людського капіталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/global-human-capital-trends.html> (дата звернення: 24.04.2024).
2. HR-тренди для бізнесу: головне у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendy-dlya-biznesu-golovne-u-2024> (дата звернення: 25.04.2024).
3. Opendatabot. Державне підприємство «Поліграфічний комбінат Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/16286441> (дата звернення: 13.04.2024).
4. Well-being та AI: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/> (дата звернення: 12.05.2024).
5. Аврамчук, Л. М. Управління розвитком персоналу: сучасні підходи та методи. Київ: Наукова думка, 2019.
6. Алексеєнко, М. П., & Шевченко, А. Г. Адаптація персоналу в умовах змінного середовища. Дніпро: ІМА-прес, 2018.
7. Антонова, О. М., & Котляр, О. В. Основи кадрового менеджменту. Київ: Кондор, 2020.
8. Бабак, О. І., & Ковальчук, П. В. Стратегічне управління персоналом у державних організаціях. Львів: Львівський державний університет, 2019.
9. Балабанова, Л. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Одеса: Астропринт, 2018.
10. Барсукова, І. О. Інноваційні підходи до управління персоналом. Київ: Науковий світ, 2019.
11. Бек, Ю. Мотивація працівників в умовах нестабільної економіки. Чернівці: Рута, 2020.

12. Білик, О. А. Управління ефективністю персоналу на підприємствах. Дніпро: Академія, 2020.
13. Білоус, К. В. Методи оцінки результативності роботи співробітників. Запоріжжя: Патріарх, 2019.
14. Бобров, С. М., & Василенко, Н. В. Управління кар'єрою в системі HR. Київ: Логос, 2021.
15. Бондаренко, В. Г. Сучасні підходи до оцінки компетенцій. Харків: Харківський національний університет, 2021.
16. Борисенко, І. Ю. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Науковий світ, 2019.
17. Вдовиченко, М. О. Методи підбору та адаптації кадрів. Київ: Академія, 2020.
18. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВРАХУВАННЯМ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ X, Y, Z [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190484> (дата звернення: 13.05.2024).
19. Вербовський, В. П. Технології управління кадрами. Полтава: Полтавський університет, 2018.
20. Вишнеvsька, Н. В. Особливості розвитку корпоративної культури. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
21. Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25999/1/Zbirnyk_ConfMVPG_2018.pdf (дата звернення: 4.05.2024).
22. Гаврилюк, Л. М., & Кравченко, В. П. Основи управління конфліктами на підприємстві. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
23. Гайдук, А. І. Управління компетенціями: стратегічний підхід. Вінниця: ВДТУ, 2018.

24. Герасименко, О. О., & Коваленко, М. М. Сучасні системи управління продуктивністю. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020.
25. Головні HR-тренди 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goit.global/ua/articles/holovni-hr-trendy-roku/> (дата звернення: 4.05.2024).
26. Головні тренди HR в 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://speka.media/hr-v-2024-oglyad-globalnix-trendiv-pjmmg1> (дата звернення: 21.04.2024).
27. Гончарук, Ю. М. Підходи до оцінки ефективності персоналу. Івано-Франківськ: Івано-Франківський університет, 2019.
28. Гордієнко, І. В., & Іващенко, Т. І. Теорія та практика управління персоналом. Львів: Львівський національний університет, 2018.
29. Городецький, В. М. Адаптаційні програми для нових співробітників. Харків: Ранок, 2021.
30. Григоренко, С. І. Оцінка рівня мотивації персоналу. Київ: Науковий світ, 2019.
31. Даниленко, Л. В. Мотиваційні системи на підприємствах України. Львів: Астропринт, 2019.
32. Деркач, А. І. Управління талантами: інноваційні практики. Київ: Логос, 2020.
33. ДИПЛОМНА РОБОТА на здобуття ступеня бакалавра з напрямку підготовки "Менеджмент" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf (дата звернення: 22.05.2024).
34. Дмитренко, М. П. Актуальні аспекти управління персоналом. Київ: Видавничий дім, 2018.
35. Дубініна, І. Г. Кадровий резерв: сучасний погляд. Одеса: Астропринт, 2020.
36. Дудник, Т. Г. Розвиток персоналу в умовах цифрової трансформації. Чернівці: Рута, 2021.

- 37.Думка, О. О., & Романюк, В. М. Управління знаннями та навчанням у сучасних організаціях. Львів: Львівська політехніка, 2020.
- 38.Євгенієв, М. В. Компетентнісний підхід у кадровій політиці. Одеса: Одеський національний університет, 2020.
- 39.Жданов, С. А. Адаптація працівників до змінного середовища. Дніпро: ДНУ, 2019.
- 40.За результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html> (дата звернення: 24.04.2024).
- 41.Загорулько, Л. В. Управління ефективністю працівників. Київ: Академія, 2021.
- 42.Зайцев, І. М. Психологія управління кадрами. Львів: Кондор, 2019.
- 43.Іванова, Т. О., & Петренко, О. В. Методи оцінки трудової діяльності. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
- 44.Каленюк, І. С. Стратегічне управління персоналом. Київ: Логос, 2020.
- 45.Карпенко, В. В., & Мельник, Н. І. Основи мотивації персоналу. Черкаси: Академія, 2021.
- 46.Кириченко, Л. Г. Управління кар'єрним розвитком у сучасних умовах. Одеса: Науковий світ, 2021.
- 47.Климчук, М. В. Методи стимулювання працівників. Київ: Кондор, 2019.
- 48.Колесник, О. П., & Соловей, Л. В. Розвиток лідерських якостей персоналу. Київ: Академія, 2021.
- 49.Костенко, В. П. Інноваційні підходи до управління працівниками. Київ: Наукова думка, 2018.
- 50.Кравченко, В. А. Мотивація та винагороди в сучасному HR. Харків: ХНЕУ, 2021.
- 51.Крикун, Н. С. Соціально-психологічні аспекти управління. Київ: Науковий світ, 2020.

52. Кузнецов, Ю. І. Управління людськими ресурсами на підприємствах. Львів: Львівська політехніка, 2020.
53. Лазарев, М. О. Підвищення продуктивності персоналу. Чернівці: Рута, 2019.
54. Лебідь, Т. В. Адаптація працівників до сучасних умов праці. Київ: Центр учбової літератури, 2018.
55. Литвиненко, С. І., & Плотнікова, О. І. Система мотивації персоналу. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021.
56. Лук'яненко, І. І., & Мельничук, Н. В. Адаптивне управління персоналом. Одеса: Одеський національний університет, 2019.
57. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217/> (дата звернення: 17.06.2024).
58. Марченко, О. О. Управління змінами в організації. Дніпро: ДНУ, 2020.
59. Мельник, В. Г. Стратегії утримання кадрів. Львів: Астропринт, 2021.
60. Мороз, В. І., & Біловол, М. П. Оцінка ефективності роботи співробітників. Київ: Наукова думка, 2020.
61. Назаренко, В. А. Інноваційні методи управління персоналом. Київ: Логос, 2019.
62. Нестеров, Ю. І. HR-аналітика в управлінні персоналом. Дніпро: ДНУ, 2021.
63. Олійник, П. В. Підходи до мотивації персоналу на підприємствах. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020.
64. Орлов, А. С. Розвиток управлінських компетенцій. Одеса: Астропринт, 2019.
65. Осипенко, Л. О. Компетенції та ефективність працівників. Київ: Науковий світ, 2020.
66. Павленко, Г. С. Управління змінами в HR. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019.
67. Петров, І. І., & Савченко, О. М. Сучасні методи оцінки працівників. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

68. Поліграфічний комбінат Україна». Інформація про діяльність підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pk-ukraina.gov.ua/?page_id=2379 (дата звернення: 9.03.2024).
69. Поліщук, В. І. Мотиваційна система на підприємстві. Одеса: Одеський національний університет, 2019.
70. Прокопенко, Ю. Г. Стратегічне планування людських ресурсів. Львів: Львівська політехніка, 2020.
71. Радченко, М. О., & Мельник, Л. М. Адаптація персоналу. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021.
72. Романюк, В. П. Соціальна відповідальність в управлінні персоналом. Київ: Науковий світ, 2020.
73. Руденко, Н. І. Управління продуктивністю персоналу. Чернівці: Рута, 2019.
74. Салтовська, І. В., & Петренко, М. В. Ефективність мотиваційних програм. Львів: Логос, 2020.
75. Ситник, І. В. Розвиток персоналу в умовах конкуренції. Київ: Кондор, 2019.
76. Слабкіна, О. О. Підходи до управління конфліктами. Дніпро: ДНУ, 2021.
77. Соловйова, К. С. Оцінка ефективності HR-системи. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.
78. Сорока, В. М. Комплексні стратегії управління персоналом. Одеса: Одеський національний університет, 2020.
79. Стан і перспективи розвитку підприємств поліграфічної промисловості в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/201.pdf> (дата звернення: 15.06.2024).
80. Степаненко, О. І., & Тимченко, Л. С. Управління командою. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021.
81. Сурніна, А. О. Розвиток соціально-психологічного клімату. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

82. Сучасні напрями стратегічного розвитку національної видавничо-поліграфічної галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/issue_1_2021_04 (дата звернення: 15.06.2024).
83. Тимошенко, І. В. Навчання персоналу в умовах диджиталізації. Чернівці: Рута, 2021.
84. Ткаченко, В. І. Сучасні методи адаптації співробітників. Київ: Науковий світ, 2020.
85. Трохименко, Ю. О., & Павленко, Н. О. Моделі компетенцій для підприємств. Львів: Астропринт, 2020.
86. Удовенко, М. О. Управління талантами в сучасних умовах. Київ: Логос, 2019.
87. Федоренко, А. Г. Системи оцінки персоналу. Одеса: Одеський національний університет, 2019.
88. Хоменко, Л. І., & Олексієнко, В. Г. Розвиток організаційної культури. Київ: Академія, 2021.
89. Шаповал, В. П. Соціально-психологічні аспекти управління. Київ: Центр учбової літератури, 2018.