

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

**Пояснювальна записка**  
до кваліфікаційної роботи  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «Управління процесами розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах»

Виконав здобувач 2 курсу, групи ЕП-24м  
спеціальності 051 Економіка

Токар Лада Сергіївна

Керівник д.е.н., проф. Шахно Альона Юріївна

Рецензент к.е.н., доцент Поліщук Ірина Георгіївна

м. Кривий Ріг  
2025 р.

# КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,  
д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Токар Ладі Сергіївні

---

1. Тема роботи «Управління процесами розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах»

Керівник теми Шахно Альона Юріївна, д. е. н, професор  
затверджені наказом по університету від “04” серпня 2025 р. № 568 с

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» 2020-2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства, навчальна та періодична література, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність та основні підходи до управління персоналом; розкрити методи та технології формування системи управління персоналом організації; визначити фактори, що впливають на ефективність управління персоналом; здійснити діагностику системи розвитку персоналу; охарактеризувати організаційні та економічні параметри системи управління розвитком персоналу; обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства; оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні техніко-економічні показники підприємства; Аналіз системи управління персоналом на підприємстві; Основні тенденції розвитку управління персоналом; Розробка економіко-математичної моделі ефективності системи управління персоналом на підприємстві; Показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф. Шахно А.Ю.	23.06.2025	29.09.2025
Розділ 2	проф. Шахно А.Ю.	23.06.2025	27.10.2025
Розділ 3	проф. Шахно А.Ю.	23.06.2025	20.11.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		10.12.2025

7. Дата видачі завдання «23» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем, визначення теми роботи, видача завдання	23.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	11.08 – 01.09	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	02.09 – 06.09	виконано
4	Підготовка I розділу та подання його керівникові	08.09 – 29.09	виконано
5	Підготовка II розділу та подання його керівникові	30.09 – 27.10	виконано
6	Підготовка III розділу та подання його керівникові	28.10 – 20.11	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	20.11 – 30.11	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання кваліфікаційної роботи	01.12 – 06.12	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	згідно з розпорядженням ректора	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	07.12. – 13.12	виконано
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025	

Здобувач \_\_\_\_\_

Лада ТОКАР

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Альона ШАХНО

## РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою  
«Управління процесами розвитку персоналу підприємства  
в сучасних умовах»

Кваліфікаційна робота: 91 с., 37 табл., 23 рис., 35 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження: ПАТ «Зоря».

Мета роботи: обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві .

Предмет дослідження: є система управління персоналом ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

Методи дослідження: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

Ефективна система управління персоналом має бути гнучкою та адаптивною до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, зокрема умов ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» запропоновано: удосконалити організаційну структуру шляхом створення сучасного відділу управління персоналом; покращити систему професійного навчання персоналу; удосконалити інформаційне забезпечення; активізувати використання креативних технологій управління персоналом.

У результаті впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом прогнозується зростання прибутку на 39,517 грн, скорочення річного чистого збитку у плановому році до 2022 тис. грн, що на 5 % менше порівняно зі звітним періодом, а також підвищення рентабельності персоналу на 7,02 % — до рівня 21,16 %. Це свідчить про доцільність та ефективність запропонованих управлінських рішень.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,  
ПОЛІГРАФІЯ, ВІДДІЛ КАДРІВ, СИСТЕМА НАВЧАННЯ,  
СПІВРОБІТНИКИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання	7
1.2. Теоретичні засади управління людськими ресурсами та методи розроблення системи управління персоналом	11
1.3. Стан та тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України	22
Висновок до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО – ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	28
2.1. Характеристика підприємства та економічний та фінансовий аналіз компанії.	28
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві	35
2.3. Розвиток системи управління персоналом в умовах сучасного підприємства	44
Висновок до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Побудова моделі ефективності системи управління процесами розвитку персоналу підприємства.	56
3.2. Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.	70
3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів.	77
Висновок до розділу 3.	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	91

## ВСТУП

Актуальність удосконалення системи управління персоналом зумовлена необхідністю її адаптації до вимог сучасного етапу розвитку економіки. Сучасні організаційно-економічні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням потреби у висококваліфікованих та компетентних працівниках, а також посиленням ролі людського чинника як ключової умови забезпечення ефективності виробничої діяльності та впровадження інноваційних рішень.

Поліграфічна галузь є специфічною сферою промисловості, основним призначенням якої є задоволення потреб суспільства та бізнесу у друкованій продукції. Поліграфічна діяльність залишається привабливою з позиції підприємницької активності, що підтверджується стабільним рівнем інвестицій та функціонуванням значної кількості приватних поліграфічних підприємств. Результативність діяльності поліграфічного підприємства безпосередньо залежить від рівня ефективності управління персоналом, здатності керівництва забезпечити реалізацію творчого потенціалу працівників, повну мобілізацію їхніх можливостей та раціональну організацію трудових процесів.

У сучасних умовах на багатьох поліграфічних підприємствах України системі управління персоналом не завжди приділяється належна увага як цілісному механізму взаємопов'язаних елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Практика свідчить, що вирішення питань управління персоналом часто обмежується застосуванням матеріальних стимулів, без комплексного використання сучасних методів і інструментів управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим удосконалення системи управління персоналом та пошук нових напрямів підвищення її ефективності набуває особливої актуальності.

Проблематиці підвищення ефективності управління персоналом

присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Десслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня та інші.

Метою дипломної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

дослідити сутність та основні підходи до управління персоналом;

проаналізувати місце управління персоналом у системі сучасного менеджменту;

розкрити методи та технології формування системи управління персоналом організації;

визначити фактори, що впливають на ефективність управління персоналом;

здійснити діагностику системи управління персоналом підприємства;

охарактеризувати організаційні та економічні параметри системи управління персоналом;

проаналізувати ефективність використання персоналу організації;

обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;

оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Зоря».

Предметом дослідження є система управління персоналом ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

Базою дослідження обрано ПАТ «КПФ «Зоря».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, для аналізу теоретичних підходів до управління

персоналом застосовувалися системний підхід, методи групування та графічного моделювання.

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом використано статистичний аналіз виробничих показників і показників ефективності праці, метод моделювання управлінських ситуацій, а також економіко-математичні методи, що дали змогу оцінити ефективність запропонованих заходів. Отримані результати подано з використанням методів порівняння та графічного відображення.

Розрахунки в роботі виконувались з використанням програм Microsoft Excel версії XP Professional для Windows. Аналітичну основу дослідження склали дані статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря». Теоретичною основою дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління розвитком сучасних підприємств.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Управління людськими ресурсами є поширеним та важливим питанням у соціумі та бізнесі; це дуже хитромудре, багатогранне та різнобічне питання. Огляд наукової літератури виявив, що можна віднайти приклади відмінних тлумачень поняття управління людськими ресурсами. У працях іноземних та вітчизняних економістів наведено чимало визначень цього поняття, у табл. 1.1 ми розглянемо деякі з них.

Ці визначення різноманітні, переважно ґрунтуючись на різних аспектах управління персоналом: одні автори розглядають управління персоналом як частину менеджменту, вид самостійної праці і навіть спеціальну науку; інші стверджують, що це сукупність методів, процедур і стандартів управління.

Основна ідея управління персоналом полягає в тому, що працівники вважаються важливим активом компанії, її конкурентною перевагою, яку необхідно розвивати та вдосконалювати для досягнення головних цілей компанії. Поєднання знань зарубіжних та вітчизняних вчених і фахівців дозволяє сформулювати ключову мету управління персоналом – формування, розвиток та оптимальне використання робочої сили компанії.

З цієї точки зору, управління персоналом – це сукупність принципів, методів, процедур і моделей сприяння формуванню, розвитку та використанню персоналу компанії, які застосовуються у різних сферах і видах робіт. У цьому випадку виходить, що управління персоналом – це організація, процедура і модель, що дозволяє визначити управління людськими ресурсами як систему, і як сукупність функцій забезпечення кваліфікованого персоналу необхідними навичками [2, с. 59-66].

Таблиця 1.1. - Визначення поняття «управління людськими ресурсами» вітчизняними та іноземними економістами.

Автори	Визначення
Ситник Н.І.	Управління персоналом полягає у забезпеченні організації необхідною кількістю працівників, які спроможні виконувати визначені виробничі завдання.
Виноградський М.Д.	Управління персоналом є соціально-економічною системою в межах організації, що охоплює планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз мотиваційних інструментів, формування сприятливих умов праці, побудову організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, ведення кадрового обліку, надання правових послуг і розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г.	Управління персоналом — це складова менеджменту, яка зосереджується на найманих працівниках та їхніх взаєминах у межах підприємства. Воно спрямоване на досягнення двох взаємопов'язаних цілей: підвищення результативності діяльності організації та покращення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А.Я.	Управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівництва організації, що передбачає формування концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
Меньшикова М.О.	Управління персоналом — це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії, які застосовуються у процесі формування, розвитку та забезпечення діяльності персоналу організації й реалізуються через систему взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності.
Пелих А.С.	Управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних і логічно вибудованих дій, спрямованих на раціоналізацію використання трудових ресурсів підприємства з урахуванням як кількісних, так і якісних характеристик персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації.
Линенко А.В.	Управління персоналом є комплексною системою заходів, орієнтованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх мотивацію та стимулювання, а також на максимально повне використання потенціалу персоналу для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Першим кроком у формуванні та розвитку організації управління персоналом є формулювання цілей організації.

Для різних організацій цілі організації управління персоналом різняться залежно від характеру діяльності організації, кількості продуктів, основних цілей тощо. Широкі знання про зовнішні та внутрішні організації дозволяють нам сформулювати основні цілі організації управління персоналом, їх ефективне використання, розвиток роботи та людських відносин. На рис. 1.1

показано структуру цілей організації управління персоналом.



Рисунок 1.1. Структура управлінських місій людськими ресурсами

Оглядаючи місії установи, можна виокремити такі групи організаційних прагнень:

- фінансові (усі прагнення, спрямовані на зростання кінцевої суми прибутку);
- науково-технічні (включно з піднесенням рівня праці через запровадження нових технік);
- фінансово-виробничі (пов'язані з виготовленням та продажем товарів у обсягах, необхідних для досягнення певного рівня прибутку);
- суспільні (налагодження умов праці).

Напрямами діяльності установи з управління людськими ресурсами, як звично, є: забезпечення фірми здібним штатом; розкриття потенціалу колективу; утримання сприятливих умов праці; зростання умінь колективу; формування умов для покращення кваліфікації робітників.

Отже, ролі управління людськими ресурсами – це головні ролі певного типу робіт, призначені для задоволення потреб установи. Перелік головних

ролей та пов'язаних з ними завдань, які виконуються типовим чином, подано у таблиці 1.2.

Оцінюючи концепцію управління людськими ресурсами у фірмі, науковці брали до уваги чимало думок стосовно важливості цього поняття. Управління людськими ресурсами — це засіб дієвого функціонування підприємства. Вказується, що наслідки управління людськими ресурсами є успішними у плануванні, розподілі персоналу, керівництві згори, усуненні нерівностей у праці, дотриманні дисципліни керівника та підтримці приязних стосунків на робочому місці. Загалом, у широкому розумінні, управління людськими ресурсами варто сприймати як діяльність, що проводиться в установі, яка допомагає використанню кращих фахівців для досягнення цілей організації та окремих осіб.

## 1.2. Теоретичні засади управління людськими ресурсами та методи розроблення системи управління персоналом

Управління людськими ресурсами у нинішніх системах управління можна визначити як один із найсуттєвіших аспектів даної системи, адже в організаційному плані управління людськими ресурсами охоплює увесь персонал та усі колективи в установі, які відповідають за роботу з працівниками. Сучасні системи управління містять взаємозв'язок між сутністю управління людськими ресурсами та спрямовані на визначення кінцевих завдань, обрання способів їх реалізації та створення відповідних управлінських прийомів (рис. 1.2).

Таблиця 1.2. – Ролі управління людськими ресурсами

Функції управління персоналом	Завдання
Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прогнозування потреби в персоналі з урахуванням якісних характеристик;</li> <li>• обґрунтування та вибір методів розрахунку і планування чисельності працівників.</li> </ul>
Функція «забезпечення персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збір і аналіз маркетингової інформації у сфері управління персоналом;</li> <li>• розроблення та застосування інструментів задоволення кадрових потреб організації;</li> <li>• підбір працівників і здійснення оцінювання їхніх ділових та професійних якостей.</li> </ul>
Функція «використання персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення змісту та результативності праці на робочих місцях;</li> <li>• забезпечення виробничої та соціальної адаптації працівників;</li> <li>• введення персоналу в трудову діяльність та його професійна адаптація;</li> <li>• раціональна організація й упорядкування робочих місць;</li> <li>• створення безпечних умов праці;</li> <li>• вивільнення персоналу відповідно до потреб організації.</li> </ul>
Функція «розвиток персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування та реалізація кар'єрного зростання і службових переміщень працівників;</li> <li>• організація та проведення професійного навчання і підвищення кваліфікації.</li> </ul>
Функція «мотивація результатів праці та трудової поведінки персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управління змістом і механізмами формування мотивації трудової діяльності працівників;</li> <li>• регулювання та запобігання трудовим конфліктам;</li> <li>• застосування матеріальних стимулів, зокрема систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства;</li> <li>• використання нематеріальних мотиваційних інструментів, таких як командна організація праці, розвиток соціальних комунікацій, стиль і методи керівництва, а також регулювання режиму робочого часу</li> </ul>
Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правове регулювання трудових відносин між роботодавцем і працівниками;</li> <li>• ведення обліку та формування статистичної інформації щодо персоналу;</li> <li>• інформування трудового колективу й зовнішніх зацікавлених сторін з кадрових питань, а також розроблення та реалізація кадрової політики.</li> </ul>



Рисунок 1.2. – Засади управління людськими ресурсами у сучасних системах управління

Таким чином, управління людськими ресурсами у системі управління акцентує увагу на фактичній діяльності, а не на регламентах та засадах. Базуючись на теоретичних підвалинах сучасного організаційного лідерства, можна дійти висновку, що методика управління людськими ресурсами охоплює процеси, порядки та задуми щодо спроможності установи дати своїм працівникам змогу розкрити свій повний хист. Ілюстративний приклад управління людськими ресурсами подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Ілюстративний приклад управління людськими ресурсами

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3. Організація, мотивація і адаптація працівників 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційно-розпорядчі;</li> <li>• економічні;</li> <li>• соціально-психологічні</li> </ul>		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Організаційна модель розпорядження людськими ресурсами демонструє, що управління людськими ресурсами діє водночас як організація, як спосіб і як зразок. У зв'язку з цим можна дійти висновку, що управління людськими ресурсами у сучасній моделі урядування постає як сукупність процесів, засад, нормативів і порядків, котрі впливають на становлення, зростання та застосування кадрів підприємства, що вживаються у різних галузях і типах завдань.

Дієвість адміністрування фірмою значною мірою залежить від виду чинної системи управління людськими ресурсами. Систему управління розуміють як сукупність функцій відділів, комерційних підрозділів та головних трудових структур компанії, що охоплюють низку функціональних систем.

Функціональні системи розпорядження особовим складом компанії зображено на рис. 1.3



Рисунок 1.3. – Функціональні підсистеми управління персоналом

У сучасній науковій та керівній практиці помічається невпинний нахил до вдосконалення, зростання та відшукування нових способів, засобів, задумів у керуванні персоналом як значущому та суттєвому векторі діяльності бізнес-установ (таблиця 1.4) [18].

Сучасна модель, яка є невід'ємною складовою бізнес-моделі в економіці, спрямована на «управління» працівниками комплексно, намагаючись досягти гармонійного поєднання різноманітних, різнопланових та багатогранних завдань, що призводить до інтеграції трудового законодавства з довгостроковими планами організації.

Тому управління персоналом у сучасному менеджменті набуло значного значення, ставши однією з щонайважливіших функцій в організації, що може призвести до підвищення ефективності роботи.

Таблиця 1.4. – Зміни засад управління персоналом у сучасних системах керівництва

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Орієнтація виключно на максимізацію прибутку	Прибуток залишається ключовою метою, однак зростає усвідомлення важливості соціальних цілей і суспільної відповідальності
Переважання економічної доцільності та ефективності як головних критеріїв діяльності	Поєднання економічної ефективності з урахуванням інтересів і задоволеності всіх учасників процесу
Розгляд підприємства як замкненої організаційної системи	Сприйняття підприємства як відкритої системи, що активно взаємодіє з зовнішнім середовищем
Орієнтація виключно на ринок і конкурентне середовище	Урахування впливу різноманітних зацікавлених сторін і соціальних факторів
Абсолютна віра в необмежені можливості науки й техніки, невтручальний підхід	Усвідомлення обмежень науково-технічного прогресу та необхідності контролю за застосуванням технологій
Зведення суспільних очікувань до виробництва матеріальних благ і послуг	Орієнтація на підвищення якості життя та вирішення соціальних проблем у широкому контексті
Оцінювання результативності підприємства виключно за рівнем прибутку	Комплексна оцінка діяльності підприємства з урахуванням як фінансових, так і соціальних показників

Управління працівниками як реальна діяльність досягається шляхом використання різних методів (способів) стимулювання працівників. Методи управління - це методи мотивації працівників для досягнення управлінських цілей, необхідних для функціонування всього підприємства.

Водночас слід зазначити, що на практиці існують різні види класифікації цих методів.

Аналіз найкращої літератури показує, що залежно від характеру впливу на особистість виділяють такі види внутрішнього керівництва:

- допоміжні методи, пов'язані із задоволенням конкретних потреб працівника;
- інформаційні методи, які пов'язані з передачею інформації працівнику, що дозволяє йому сформулювати власну думку про організацію;
- переконливі методи, тобто прямий вплив на внутрішній світ, культурну систему людей;

- примусові (управлінські) методи, засновані на загрозі або застосуванні покарання.

Вивчення та практика лідерства визначили три групи методів управління працівниками в організації (рис. 1.4).

Методи управління персоналом		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ієрархія управління</li> <li>- Персональна залежність</li> <li>- Вузька спеціалізація</li> <li>- Виконання</li> <li>- Зовнішній контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Авторитет з використанням матеріальних стимулів</li> <li>- Мотивація</li> <li>- Групова діяльність</li> <li>- Ініціатива</li> <li>- Колективний контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лідерство та партнерство</li> <li>- Прихильність</li> <li>- Віртуальна або мережева організація</li> <li>- Творчість</li> <li>- Самоконтроль</li> </ul>

Рисунок 1.4.– Методи управління персоналом

Методи лідерства, або контроль та управління, базуються на використанні владних та правових засобів забезпечення роботи працівників. Зазвичай вони реалізуються у формі наказів, розпоряджень, інструкцій та спрямовані на такі людські якості, як почуття відповідальності, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, бажання працювати в певній організації. Методи прямого лідерства - всі накази або вказівки від керівництва повинні виконуватися.

Економічна система охоплює всі засоби забезпечення працівників матеріальними ресурсами. Основною економічною системою є система оплати праці з отриманням частки виручки, система заохочення якості роботи та її належного виконання, система покарань у вигляді відрахувань та штрафів. До цього розділу також належать інші види соціального забезпечення – оплата харчування, проїзду, забезпечення медичним страхуванням. Використання економічних систем базується на їх віддачі. Кошти, витрачені на матеріальне забезпечення, повинні мати віддачу у вигляді грошей за рахунок покращення якості роботи.

Соціально-психологічна система базується на законах психології та людських взаємин. Однією з головних переваг використання психологічних методик є зменшення міжособистісних конфліктів. Крім того, з їх допомогою

можна контролювати роботу кожного працівника, створювати організаційну культуру на основі образу ідеального працівника. Методи людських взаємин допомагають визначити місце кожної людини в колективі, виявити неорганізованих лідерів, вирішити виробничі проблеми.

Технологія управління - це тип інструменту впливу, який використовує певний набір методів, способів та цілей. Усі розроблені методи можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, сфери та масштабу використання або історії. Останній поділ є найпоширенішим у системі управління персоналом. Відповідно до нього, методи управління персоналом можна розділити на чотири основні групи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. – Методи управління персоналом

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Застосовуються в діяльності організацій різних типів. Частково формуються на основі професійного досвіду та управлінських традицій, частково — регламентуються чинним законодавством.
Галузеві технології	Використовуються у функціонуванні спеціалізованих галузевих структур. Їх застосування передбачає розроблення специфічного технологічного супроводу управління, зокрема в частині кадрових процесів, з урахуванням особливостей відповідної галузі.
Професійні технології	Розробляються на замовлення конкретних організацій консалтинговими компаніями. Основною перевагою є адаптація до специфіки підприємства та умов його діяльності, водночас недоліками виступають висока вартість і обмежена універсальність застосування.
Інноваційні технології	Спрямовані на вирішення актуальних управлінських завдань. Їх упровадження потребує високого рівня професійної підготовки та компетентності фахівців HR-підрозділів.

Оберіг правильної технології управління персоналом має базуватися на розумінні надбань, що є у розпорядженні фірми, та її головних завдань. Фахівці радять вживати різноманітні технології для вдосконалення управління людськими ресурсами. Приміром, злука звичних та свіжих способів добору кадрів сприяє з'ясуванню придатності претендентів до роботи та визначенню лідерських якостей кандидатів на посаду.

Дієве управління особовим складом означає досягнення завдань підприємства шляхом застосування особового складу відповідно до засади використання найменших надбань. Ця засада втілюється доброю

відповідністю здобутків праці та темпів її застосування (результативність праці) та, відповідно, доброю відповідністю здобутків праці та затрат праці (ощадливість праці).

Звичний якісний підхід до управління персоналом вивчає відповідність здобутків праці та затрат праці (рис. 1.5) [12].

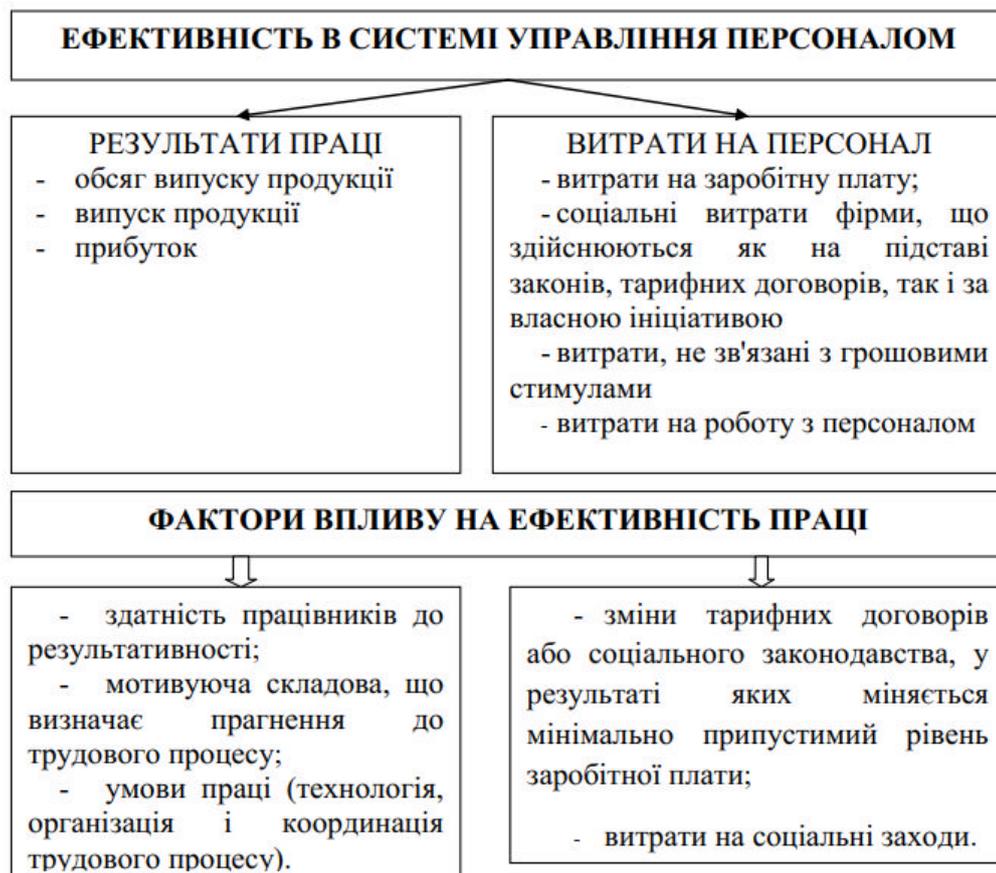


Рисунок 1.5 – Чинники, що впливають на дієве управління людськими ресурсами

Якісний підхід до управління особовим складом може бути сильною рушійною силою зростання результативності усіх управлінських процесів. При зіставленні затрат та прибутків від праці результативність підприємства вимагає певних настанов, найперше важливо усвідомлювати, що варто брати до уваги:

– досягнення певних трудових здобутків за допомогою відібраної, навченої та спонуканої команди робітників підприємства, яка твориться

шляхом втілення обраної трудової політики;

- досягнення поставлених цілей управління працівниками з найменшими фінансовими надбаннями;

- вибір найбільш результативних методів управління, що гарантують дієвість управлінських процесів.

Проте, неможливо окреслити результативність управління людськими ресурсами, просто зіставляючи певні індикатори, оскільки, у першу чергу, потрібні моделі, які дозволяють це зробити, а їх вибір залежить від початкової позиції (завдання певного працівника, показники результативності чи ознаки всього колективу).

Існує чимало шляхів оцінювання дієвості управління людськими ресурсами, моделей, числових та змістовних індикаторів, завданням яких є вимірювання якості праці працівників та зиску, який підприємство має від працівників. Сьогодні помітний зсув у розумінні того, що сталою та кращою буде не фірма, де від працівників невпинно вимагається зростання продуктивності, а де умови праці є добрими та прийнятними для працівників, внаслідок чого вони самі починають прагнути винагороджувати своє підприємство високою робочою та особистою відданістю [12].

Дослідження наукової літератури з менеджменту дозволило дійти висновку, що людські ресурси у продуктивному робочому середовищі варто розглядати як безперервний процес, націлений на залучення вправних працівників та їх утримування на підприємстві задля досягнення більшої доходності [7].

На даний час відсутній єдиний спосіб вимірювання результативності системи управління людськими ресурсами. У таблиці 1.6 подано доступні методи оцінювання її ефективності.

Таблиця 1.6. - Способи оцінювання результативності системи управління людськими ресурсами

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3	4	5
Результативний	результати діяльності організації	обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо	наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації	залежність результатів діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій)
Функціональний	Функціональні підсистеми системи управління персоналом	Забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу	Простота і доступність використання можливість використання	відсутність відповідальності за результат. низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті
Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг)	Витрати і доходи, пов'язані з персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в управленні персоналом	Висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компаній.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Ресурсний	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу	Враховуються відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральних показників	Успішність діяльності організації: конкурентоздатність продукції, організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо.	Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відсутність достовірних вихідних даних.

З огляду на різноманітність систем управління персоналом, підхід до оцінювання їхньої дієвості мусить спиратися на те, що для кожної системи існують спільні ознаки. Такими ознаками є подібність завдань організації та системи управління персоналом. Система управління персоналом є складовою частиною системи управління бізнесом, і її дієвість урешті-решт визначається фінальними наслідками діяльності підприємства. Тому ознаки системи управління персоналом організації слід розглядати як конкурентні з позиції продукту (послуги), самого підприємства та працівників у ньому.

### 1.3. Стан та тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України

Видавничо-поліграфічна галузь продовжує відігравати важливу роль у соціально-економічному розвитку України, забезпечуючи інформаційні, культурні, освітні та комерційні потреби суспільства. У 2022–2024 роках функціонування галузі відбувалося в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабною збройною агресією російської федерації,

руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та суттєвими обмеженнями платоспроможного попиту.

Поліграфічна промисловість України залишається матеріально-технічною основою видавничої діяльності та об'єднує підприємства, що спеціалізуються на виготовленні друкованої, пакувальної, рекламної та етикеткової продукції. Більшість поліграфічних підприємств здійснюють діяльність у форматі business-to-business, надаючи послуги друку, післядрукарської обробки та виготовлення пакування без володіння правами на кінцевий продукт. Реалізація готової продукції, як правило, здійснюється замовниками відповідних послуг, за винятком окремих контрактних форм співпраці.

Упродовж 2022–2024 років структура поліграфічної галузі зазнала помітних змін. Частина підприємств була змушена припинити діяльність або тимчасово законсервувати виробничі потужності внаслідок бойових дій, окупації окремих територій та руйнування матеріально-технічної бази. Найбільш уразливими виявилися підприємства, орієнтовані на друк газет і періодичних видань, що додатково зазнали скорочення попиту через активний перехід споживачів до цифрових джерел інформації.

Водночас підприємства, що спеціалізуються на друку пакувальної, рекламної та етикеткової продукції, продемонстрували вищу адаптивність до кризових умов. У зазначений період простежується переорієнтація поліграфічних підприємств на короткі тиражі, персоналізовану продукцію та цифрові технології друку.

Технологічний розвиток галузі у 2022–2024 роках характеризується прискоренням автоматизації виробничих процесів, зменшенням часу переналагодження обладнання, впровадженням електронного контролю якості та оптимізацією використання трудових ресурсів. Такі зміни дозволили окремим підприємствам зберегти конкурентоспроможність навіть за умов скорочення загального обсягу замовлень.

Структура суб'єктів господарювання у видавничо-поліграфічній галузі

залишається переважно представлена малими підприємствами, частка яких перевищує 90%. Видавнича діяльність здебільшого здійснюється суб'єктами приватної форми власності. Територіальний розподіл підприємств залишається нерівномірним: найбільша концентрація поліграфічних потужностей зосереджена у місті Києві та великих обласних центрах, що формують основну частку обсягів реалізованої продукції галузі.

У 2022 році обсяги реалізації видавничо-поліграфічної продукції суттєво скоротилися внаслідок воєнних дій, втрати ринків збуту та зниження платоспроможного попиту. Протягом 2023–2024 років спостерігаються ознаки поступової адаптації галузі до нових умов функціонування, що проявляється у частковому відновленні виробництва, зміні асортиментної структури продукції та активізації інноваційної діяльності підприємств.

Таблиця 1.7 – Структура та динаміка підприємств поліграфічної галузі України за КВЕД у 2022–2024 рр

Вид діяльності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	3842	3710	3620	-222 (-5,8%)
Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних послуг	3760	3625	3540	-220 (-5,9%)
Друкування газет	148	132	118	-30 (-20,3%)
Друкування іншої продукції	2511	2450	2380	-131 (-5,2%)
Виготовлення друкарських форм та інші поліграфічні послуги	878	835	800	-78 (-8,9%)
Брошурувально-палітурна діяльність	223	210	198	-25 (-11,2%)

У 2022–2024 рр. простежується стійка тенденція до скорочення кількості суб'єктів поліграфічної діяльності. Загальна кількість підприємств за КВЕД 18 зменшилась на 222 одиниці, або на 5,8%. Найбільшого спаду зазнала підгалузь друкування газет (-20,3%), що пояснюється як наслідками воєнних дій, так і довгостроковим переходом споживачів до цифрових джерел інформації. Водночас сегмент друку іншої продукції демонструє відносну стабільність, що свідчить про переорієнтацію галузі на комерційну та пакувальну поліграфію.

Незважаючи на скорочення кількості підприємств (табл.1.8.), у 2023–

2024 рр. спостерігається відновлення обсягів реалізації поліграфічної продукції. Загальний обсяг реалізації за КВЕД 18 у 2024 році, за оцінками, перевищив рівень 2022 року на 18,0%. Найбільш динамічне зростання демонструє друкування іншої продукції (+18,7%), що пов'язано зі зростанням попиту на пакувальну та рекламну поліграфію. Водночас сегмент друкування газет зберігає спадну динаміку, що підтверджує структурну трансформацію галузі.

Таблиця 1.8 – Динаміка обсягу реалізованої поліграфічної продукції (КВЕД 18) у 2022–2024 рр., млн грн

Вид діяльності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Поліграфічна діяльність	15430	16850	18200	+2770 (+18,0%)
Поліграфічна діяльність і пов'язані послуги	15398	16790	18120	+2722 (+17,7%)
Друкування газет	213	190	165	-48 (-22,5%)
Друкування іншої продукції	14447	15820	17150	+2703 (+18,7%)
Виготовлення друкарських форм та інші послуги	647	705	760	+113 (+17,5%)
Брошурувально-палітурна діяльність	92	105	115	+23 (+25,0%)

Серед ключових тенденцій розвитку поліграфічної галузі у 2022–2024 роках доцільно виділити:

зростання ролі цифрового друку та персоналізованої поліграфічної продукції;

подальше скорочення тиражів газет і журналів та перехід значної частини контенту в електронний формат;

збільшення попиту на пакувальну та рекламну поліграфію;

орієнтацію на екологічні матеріали та ресурсозберігаючі технології;

розширення спектра додаткових послуг (дизайн, після друкарська обробка, комплексні поліграфічні рішення).

Незважаючи на складні умови функціонування, видавничо-поліграфічна галузь України у 2022–2024 роках не втратила свого стратегічного значення. Вона продовжує виконувати важливі культурні, інформаційні та економічні

функції, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та відповідаючи глобальним тенденціям розвитку світового ринку друкованої продукції.

Таким чином, у 2022–2024 роках видавничо-поліграфічна галузь України функціонувала в умовах скорочення кількості підприємств, проте продемонструвала здатність до адаптації та часткового економічного відновлення. Зміна структури попиту, переорієнтація на пакувальну та комерційну поліграфію, а також впровадження цифрових технологій стали ключовими чинниками стабілізації фінансових результатів галузі.

### Висновок до розділу 1

Управління персоналом – це система, процеси, методики та моделі сприяння формуванню, розвитку та застосуванню персоналу компанії, що використовуються у різних сферах взаємодії та видах робіт. У цьому випадку помітно, що управління персоналом – це одночасно організаційна система, процеси та моделі.

Управління персоналом у сучасних системах управління набуло відчутного значення, ставши однією з найсуттєвіших функцій в організації, яка може забезпечити вагоме зростання ефективності її роботи. У пошуку та впровадженні сучасного менеджменту є потреба у вдосконаленні, розвитку та знаходженні нових підходів, прийомів та ідей управління персоналом як важливої та незамінної царини діяльності організацій. Головною рисою сучасного менеджменту є вплив на всіх працівників. У зв'язку з цим розроблювана система управління персоналом інтегрує роботу з персоналом у цілісну систему управління, поєднуючи її з ключовими сферами організації та корпоративною культурою, а також плануванням виробництва, збуту, поліпшенням якості тощо.

Управління персоналом досягається через використання різних методів (засобів) стимулювання працівників та технологій. Виділяють три групи

методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціальні. Усі розроблені технології поділяються на кілька груп (традиційні, економічні, технічні та нові) залежно від кінцевої мети, обсягу та рівня застосування чи історії.

Дієве управління персоналом означає досягнення цілей організації через використання персоналу згідно з концепцією раціонального застосування обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується найкращим співвідношенням між виробітком робітників та рівнем їх використання (продуктивністю праці) та, відповідно, найкращим співвідношенням між виробітком робітників та витратами на оплату праці (продуктивністю праці).

Видавнично-поліграфічна галузь має ключове значення для економіки країни, оскільки вона впливає на різноманітні аспекти культурного, соціально-економічного та політичного життя. Не менш важливим є якісний та призначений для споживача характер продукції. Результати дослідження підтверджують відповідність національного ринку друкованої продукції світовим тенденціям. Основний асортимент такої продукції, який виготовляють поліграфічні підприємства, включає різноманітність видів, такі як журнали, книги, газети, упаковка, а також канцелярські та рекламні матеріали, такі як буклети, каталоги, бланки, плакати, календарі та ілюстрації.

Серед ключових тенденцій розвитку поліграфічної галузі у 2022–2024 роках доцільно виділити: зростання ролі цифрового друку та персоналізованої поліграфічної продукції; подальше скорочення тиражів газет і журналів та перехід значної частини контенту в електронний формат; збільшення попиту на пакувальну та рекламну поліграфію; орієнтацію на екологічні матеріали та ресурсозберігаючі технології; розширення спектра додаткових послуг (дизайн, після друкарська обробка, комплексні поліграфічні рішення).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО – ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Характеристика підприємства та економічний та фінансовий аналіз компанії

ПРАТ «КПФ «Зоря» – це велике поліграфічне підприємство із сучасною базою для виготовлення високоякісної пакувальної, рекламної та етикетувальної продукції.

Місія ПАТ «КПФ «Зоря» полягає у задоволенні потреб клієнтів у виробництві пластикової та друкованої продукції. Головною ціллю компанії є поліпшення гатунку продукції та послуг для задоволення потреб клієнтів, у поліграфії та тваринництві. У поліграфічному секторі компанія має широкий спектр діяльності, що дозволяє виготовляти широкий асортимент друкованої продукції.

- рекламний друк (листівки, книги, брошури, листівки, плакати, буклети, календарі);

- упаковка (коробки для продуктів, новорічні коробки для прикрас, парфумерні коробки, різні проекти та дизайнні новорічних подарункових коробок);

- промотовари для пивних кухлів.

У тваринницькому секторі ціллю компанії є забезпечення клієнтів необхідним обладнанням для успішного ведення сільськогосподарського бізнесу. ПАТ «КПФ «Зоря» виготовляє та поставляє сучасне обладнання для ідентифікації тварин у країні.

Крім того, друкарня розробляє передові технології та встановлює сучасне устаткування, забезпечуючи якість та ефективність таких операцій, як: виготовлення шаблонів для різної пакувальної продукції; офсетний друк; нанесення фольги (ембосування); ембосування; висікання; виготовлення

наклейок; склеювання; плоскоформування. Повний технологічний цикл дозволяє нам виготовляти високоякісну продукцію. Тобто, ПАТ «КПФ «Зоря» контролює якість продукції від її проектування до виробництва, продажу та після продажного обслуговування.

Основними напрямками діяльності ПАТ «КПФ «Зоря» є:

Виробництво та реалізація пакувальних і етикетувальних матеріалів.

Виготовлення та постачання продукції, що використовується для ідентифікації тварин (зокрема, елементів електронної ідентифікації).

Дистрибуція (розповсюдження) електронних систем ідентифікації тварин.

Таблиця 2.1. – Динаміка виробленої та реалізованої продукції

Найменування	Роки				Відхилення +/- (2021-2024)
	2021	2022	2023	2024	
<b>ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ</b>					
у натуральній формі (фізична од. вим.)					
Засоби ідентифікації тварин	22	28	38	37	15
Етикетно-пакувальна продукція	6950	5659	29655,2	4541,2	-2408,8
у грошовій формі (тис.грн.)					
Засоби ідентифікації тварин	13524	21310	23523	27830	14306
Етикетно-пакувальна продукція	18822	24190	7000,5	17897,8	-924,2
<b>РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ</b>					
у натуральній формі (фізична од. вим.)					
Засоби ідентифікації тварин	22	28	38	37	15
Етикетно-пакувальна продукція	6787	5621	6919,1	4491,5	-2295,5
у грошовій формі (тис.грн.)					
Засоби ідентифікації тварин	13524	21310	23523	27558	14034
Етикетно-пакувальна продукція	18516	24026	29310,4	17701,9	-814,1

Аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції ПАТ «КПФ «Зоря» за 2021–2024 рр. свідчить, що у загальній структурі випуску домінує етикетно-пакувальна продукція, частка якої становить 52%. Водночас вагоме місце у виробничій діяльності підприємства займають засоби ідентифікації тварин, на які припадає 42% реалізованої продукції. Дослідження тенденцій зміни обсягів виробництва демонструє зростання випуску та реалізації продукції з ідентифікації тварин, тоді як виробництво етикетно-пакувальної продукції має тенденцію до скорочення.

Організаційна структура управління підприємством являє собою

систему упорядкованих взаємозв'язків між рівнями й ланками менеджменту. Безпосередньо голові правління та генеральному директору підпорядковуються директор з маркетингу, його заступники, консультант зі стратегії бізнесу та науки, а також начальник відділу бюджетування.

Структура ПАТ «КПФ «Зоря» охоплює такі ключові підрозділи: фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділи реклами та дизайну, відділ продажів, виробничий та технологічний відділи, відділ контролю якості, відділ постачання, склади готової продукції та матеріалів, логістичний підрозділ, а також цехи глибокого, флексографського, офсетного друку та ремонтно-механічний цех. Керівництво підприємства, очолюване генеральним директором, спрямовує свою діяльність на забезпечення високого рівня ефективності, зміцнення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків збуту, що потребує чіткої та злагодженої системи управління.

Організаційна структура ПАТ «КПФ «Зоря» являє собою сукупність органів управління та виробничих підрозділів із визначеними функціями, підпорядкованістю та розподілом повноважень, що забезпечує раціональність управлінських процесів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Структура є багаторівневою та достатньо розгалуженою: значна кількість відділів перебуває у прямому підпорядкуванні генерального директора. Узагальнену схему організаційної структури підприємства наведено на рисунку 2.1.

ПАТ «КПФ «Зоря» характеризується складною та розгалуженою трирівневою системою управління, яка охоплює три ключові управлінські ланки: загальні збори акціонерів, наглядову раду та генерального директора. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і передачу відповідальності за прийняття рішень за ієрархічним принципом.

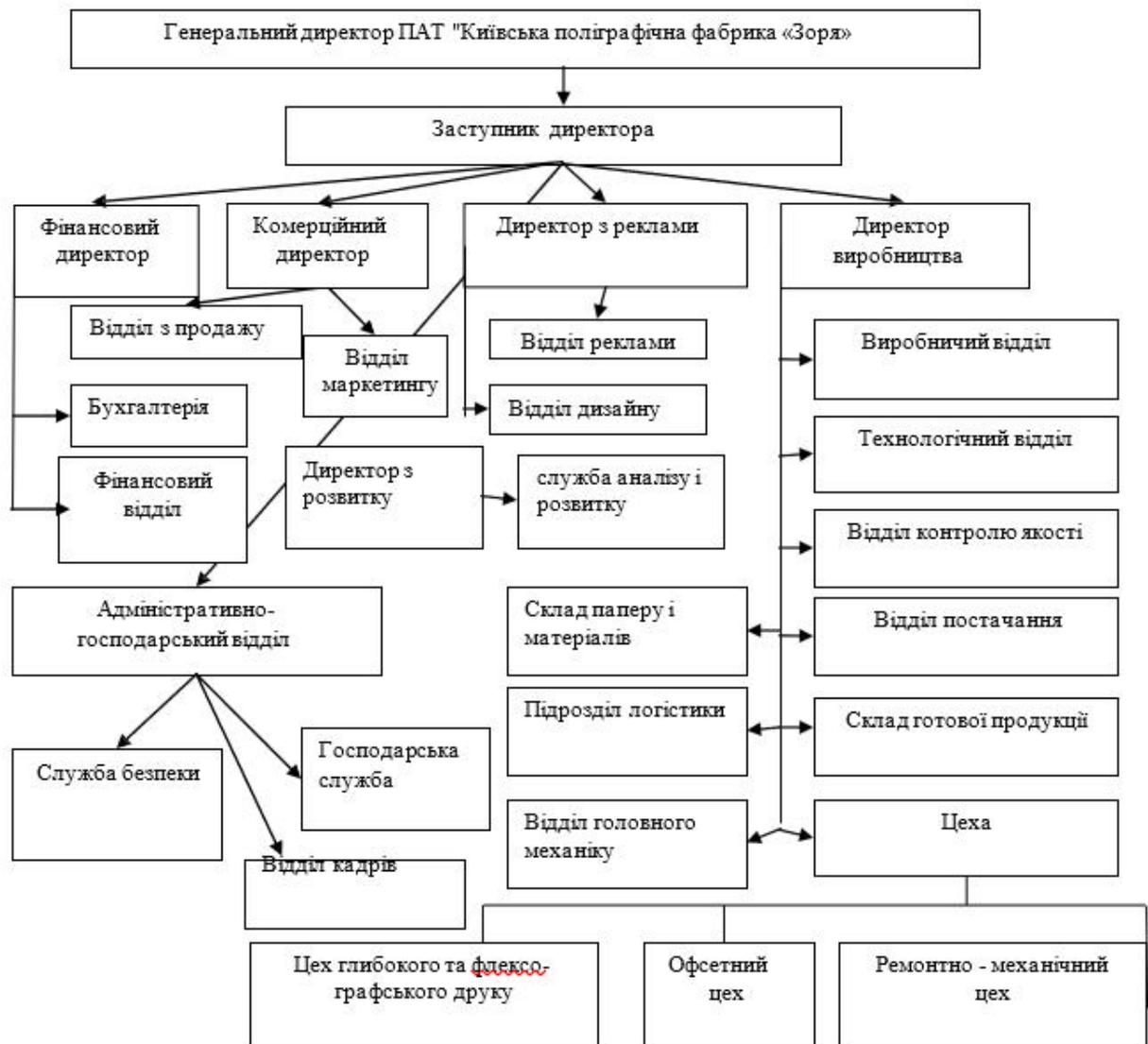


Рисунок 2.1. – Організаційна структура ПАТ «КПФ «Зоря»

До складу підприємства входять підрозділи, діяльність яких спрямована на реалізацію основних функцій організації, а саме:

- розроблення етикетно-пакувальної продукції та засобів ідентифікації тварин, а також упровадження інноваційних технологій у виробничий процес;
- організація виробництва, контроль і нагляд за якістю поліграфічної продукції;
- маркетингова діяльність і продаж продукції підприємства;
- будівництво, модернізація та розширення виробничих потужностей.

Організаційна структура ПАТ «КПФ «Зоря» сформована за лінійно-функціональною моделлю, яка нині є однією з найпоширеніших. Такий підхід

поєднує лінійні підрозділи, відповідальні за виконання основних виробничо-господарських операцій, із функціональними службами, що забезпечують реалізацію ключових напрямів управління (планування, виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом). Делегування оперативного керівництва лінійним менеджерам разом із функціональним розподілом управлінських завдань створює умови для концентрації вищого керівництва на стратегічному розвитку підприємства та побудові ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. У результаті організаційна структура набуває стратегічного потенціалу, а система менеджменту – можливостей для його реалізації.

Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво та постачання пакувальної й етикетної продукції, а також засобів ідентифікації тварин. Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «КПФ «Зоря» за 2021–2024 рр. наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «КПФ «Зоря», тис. грн.

Показники	Роки				Зміни, 2024/2021	
	2021	2022	2023	2024	(+/-)	(%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	38641	52963	61952	53724	15083	139,03
Собівартість реалізованої продукції	32216	44037	55821	50100	17884	155,51
Валовий прибуток (збиток)	6425	8926	6131	3624	-2801	56,40
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	4687	2432	1344	-2571	-7258	-54,85
Чистий прибуток (збиток)	2851	-413	984	-2112	-4963	-74,08
Матеріальні затрати	28925	18963	34696	30584	1659	105,74
Витрати на оплату праці	4574	3788	6208	8721	4147	190,66
Відрахування на соціальні заходи	1035	1212	1386	1915	880	185,02
Оборотні активи	14182	15416	14150	13223	-959	93,24
Необоротні активи	11308	10339	9402	8267	-3041	73,11
Вартість основних виробничих фондів	7513	7285	6954	5942	-1571	79,09
Власний капітал	12267	15118	16102	13990	1723	114,05
Чисельність працюючих, осіб	66	65	74	91	25	137,88
Середньомісячна з/п, грн..	14566	15752	16874	17735	3169	169,40
Продуктивність праці	585,47	814,82	837,19	590,37	4,9	100,84
Рентабельність продажу, %	12,13	4,59	2,17	-4,79	-16,915	-39,45
Рентабельність виробництва	119,94	120,27	110,98	107,23	-12,71	89,40

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2021–2024 роки свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у його функціонуванні, що зумовлені змінами обсягів діяльності, структури витрат та умов господарювання.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції протягом аналізованого періоду мав загальну тенденцію до зростання. У 2024 році порівняно з 2021 роком обсяг виручки збільшився на 15 083 тис. грн, або на 39,03%. Найвищого значення показник досяг у 2023 році, після чого у 2024 році спостерігалось його скорочення, що може бути пов'язано зі зниженням попиту, змінами кон'юнктури ринку або внутрішніми виробничими обмеженнями.

Собівартість реалізованої продукції за 2021–2024 рр. зросла значно швидшими темпами, ніж чистий дохід. Загальне збільшення собівартості становило 17 884 тис. грн, або 55,51%. Випереджальне зростання витрат на виробництво негативно позначилося на фінансових результатах підприємства та призвело до скорочення показників прибутковості.

Валовий прибуток у 2024 році зменшився порівняно з 2021 роком на 2801 тис. грн, або на 43,6%. Після зростання у 2022 році цей показник почав стрімко знижуватися, що свідчить про погіршення співвідношення між доходами та виробничими витратами.

Особливо негативною є динаміка прибутку від операційної діяльності. У 2021–2023 роках підприємство отримувало операційний прибуток, проте у 2024 році зафіксовано операційний збиток у розмірі 2 571 тис. грн. Загальне відхилення за період склало –7 258 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності основної діяльності підприємства.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо чистого фінансового результату. Якщо у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 2 851 тис. грн, то у 2024 році діяльність завершилася чистим збитком у сумі 2 112 тис. грн. Загальне погіршення показника становить 4 963 тис. грн, або 74,08%, що є свідченням фінансової нестабільності підприємства.

Аналіз структури витрат показує, що матеріальні затрати у 2024 році

зросли порівняно з 2021 роком на 1 659 тис. грн, або на 5,74%. Водночас витрати на оплату праці збільшилися значно суттєвіше — на 4 147 тис. грн, або на 90,66%, а відрахування на соціальні заходи — на 880 тис. грн, або на 85,02%. Таке зростання витрат на персонал пов'язане зі збільшенням чисельності працівників та підвищенням рівня оплати праці.

Чисельність працюючих за аналізований період зросла з 66 осіб у 2021 році до 91 особи у 2024 році, тобто на 25 осіб, або на 37,88%. Одночасно середньомісячна заробітна плата збільшилася на 3 169 грн, або на 69,4%, що позитивно впливає на соціальну мотивацію персоналу, проте підвищує навантаження на витрати підприємства.

Продуктивність праці у 2024 році практично не змінилася порівняно з 2021 роком, збільшившись лише на 0,84%. Це свідчить про те, що зростання витрат на персонал та чисельності працівників не супроводжувалося відповідним зростанням результативності їхньої праці.

Аналіз майнового стану підприємства показує скорочення вартості необоротних активів на 3 041 тис. грн, або на 26,89%, а також зменшення вартості основних виробничих фондів на 1 571 тис. грн, або на 20,91%. Це може свідчити про зношеність основних засобів, недостатній рівень інвестицій у оновлення виробничої бази або вибуття частини активів.

Рентабельність продажу за період 2021–2024 рр. знизилася з 12,13% до –4,79%, що свідчить про перехід підприємства до збиткової діяльності. Рентабельність виробництва також зменшилася на 12,71 відсоткового пункту, що підтверджує загальне зниження ефективності господарської діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать, що у 2021–2024 роках підприємство збільшило обсяги діяльності та витрати на персонал, однак це не забезпечило відповідного зростання фінансових результатів. Основними проблемами є випереджальне зростання собівартості продукції, зниження прибутковості, недостатня продуктивність праці та погіршення рентабельності. Зазначене обумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання трудових

ресурсів підприємства.

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Керуюча система, що застосовується в ПАТ «КПФ «Зоря», охоплює обов'язки та зобов'язання, посадові настанови, організаційні норми та положення, укази, ухвали, настанови, розпорядження. Фінансова система містить оклади, винагороди, фінансову підтримку, матеріальні блага. Серед соціально-психологічних систем, що вживаються у друкарні, є навіювання, схвалення, дисциплінарні санкції, тиск та стимули.

У системі управління ПАТ «КПФ «Зоря» застосовуються такі головні папери: резолюції, ухвали, накази, настанови, норми, інструкції, рішення, кроки, документи, порядки, звіти, підсумки, доповіді, процедури, резюме, плани. Для того, щоб папери були підготовлені, потрібно їх моніторити, вказуючи адресата, відправника та найменування паперу.

Проаналізуємо в таблиці 2.3. застосовувані методи управління на ПАТ «КПФ «Зоря».

Таблиця 2. 3. – Методи управління персоналом на ПАТ «КПФ «Зоря»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконання	Низовий	5
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	10
	3.3. Примус, спонукання	Низовий	7

Отже, система управління особовим складом ПАТ «КПФ «Зоря» влаштована на найвищому щаблі, переважно із застосуванням технік ведення бізнесу. У зв'язку з цим важливо розібрати відмінність між жалуванням ПАТ «КПФ «Зоря» порівняно з мінімальною платнею та рівнем платні у поліграфічній сфері (табл. 2. 4).

Таблиця 2.4 – Оплата праці працівників ПАТ «КПФ «Зоря»

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2021	%
Мінімальна заробітна плата, грн	6000	6500	6700	7100	+1100	118,33
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	2379	2481	2684	2920	+541	122,74
Середня місячна ЗП ПАТ «КПФ «Зоря», грн	14566	15752	16874	17735	+3169	121,75
Середня місячна ЗП по поліграфічній галузі, грн	13500	14800	16200	17800	+4300	131,85

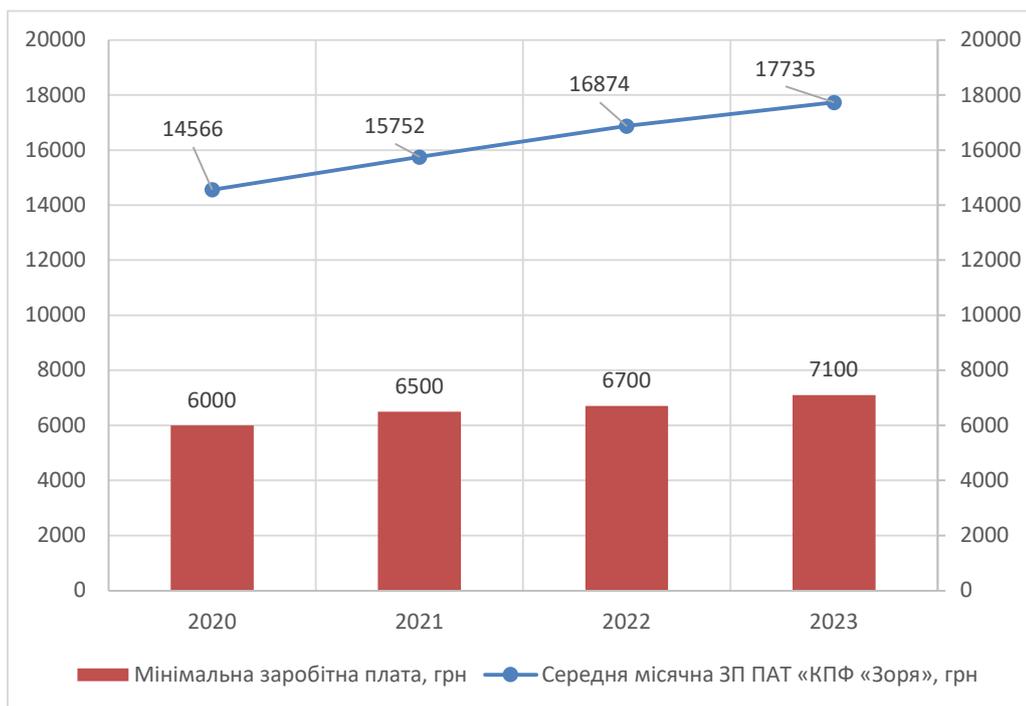


Рисунок 2.2 – Оплата праці працівників на підприємстві

Дані таблиці свідчать, що середня заробітна плата на ПАТ «КПФ «Зоря» протягом 2021–2024 рр. стабільно перевищувала мінімальну заробітну плату та прожитковий мінімум для працюючого населення, що є позитивною характеристикою соціальної політики підприємства. У 2024 році рівень

середньомісячної заробітної плати на підприємстві був у 2,5 раза вищим за мінімальну заробітну плату.

Порівняння із середнім рівнем оплати праці у поліграфічній галузі показує, що у 2021–2023 рр. підприємство забезпечувало заробітну плату дещо вищу за середньогалузеву. У 2024 році показники практично зрівнялися, що свідчить про зростання конкуренції за трудові ресурси у галузі та необхідність подальшого вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу.

Система управління персоналом ПАТ «КПФ «Зоря» передбачає цілеспрямований розвиток трудового потенціалу підприємства. На основі аналізу діяльності поліграфічного підприємства встановлено, що ключовим елементом розвитку персоналу є наявність стратегії його розвитку, яка охоплює низку взаємопов'язаних складових. Зокрема, до них належать: організація професійної підготовки працівників, забезпечення ефективної виробничої адаптації персоналу, створення умов для повного та раціонального використання здібностей працівників, проведення оцінювання персоналу, а також формування позитивного ставлення працівників до організації.

Основою бізнес-стратегії ПАТ «КПФ «Зоря» має виступати професійний розвиток працівників та планування їхнього кар'єрного зростання. У зв'язку з цим особливого значення набуває система професійного навчання персоналу на підприємстві.

Професійне навчання кадрів на ПАТ «КПФ «Зоря» орієнтоване на підвищення рівня професійної підготовки працівників, має безперервний характер і здійснюється протягом усього періоду їхньої трудової діяльності. Метою такого навчання є поетапне розширення та поглиблення знань, умінь і навичок персоналу відповідно до вимог виробничого процесу та розвитку підприємства. Організацію і координацію процесу професійного навчання на підприємстві здійснює відділ кадрів.

Види професійного навчання для керівників і спеціалістів на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»:

За складом учасників навчального процесу:

- внутрішнє навчання – організовується та реалізується силами працівників підприємства;
- зовнішнє навчання – здійснюється із залученням сторонніх спеціалістів, освітніх установ та центрів підвищення кваліфікації;
- самоосвіта – передбачає самостійне навчання працівника за методичної та консультаційної підтримки з боку навчальних закладів або роботодавця.

За способом поєднання навчання з трудовою діяльністю:

- навчання з відривом від виробництва – працівник на період навчання звільняється від виконання посадових обов'язків;
- навчання без відриву від виробництва – навчальний процес поєднується з виконанням основних трудових функцій.

За цільовим спрямуванням навчання:

- перепідготовка – здобуття працівником нової професії або спеціальності;
- підвищення кваліфікації – оновлення та поглиблення професійних знань і навичок у межах наявної спеціальності;
- стажування – проходження практичної підготовки на споріднених підприємствах, у закладах вищої освіти, наукових установах або за кордоном з метою набуття передового досвіду;
- навчання в цільовій аспірантурі – спрямоване на вирішення наукових завдань та підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.

За тривалістю навчання:

- короткострокове – тривалість навчання не перевищує 5 днів;
- середньострокове – період навчання до 6 місяців;
- довгострокове – навчання, що триває понад 6 місяців.

За кількістю учасників:

- індивідуальне навчання – орієнтоване на підготовку окремого

працівника;

- групове навчання – здійснюється для кількох працівників одночасно.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на ПАТ «КПФ «Зоря» за 2023-2024рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на ПАТ «КПФ «Зоря»

Назва показників	Навчено всього, осіб		відхилення		У тому числі:							
					керівники		відхилення		менеджери, фахівці		відхилення	
	2023	2024	+	%	2023	2024	+	%	2023р	2024р	+	%
Підвищили кваліфікацію, всього	10	12	2	120	3	1	-2,00	33,33	7	11	4	157,14
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,28	-	-	-	-	7	8	1	114,29
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133,33	3	1	-2,00	33,33	-	3	3	-

У 2024 році кількість осіб, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на ПАТ «КПФ «Зоря», зросла на 20% порівняно з 2023 роком. Однак спостерігалася негативна тенденція зменшення кількості керівного персоналу, який підвищив свою кваліфікацію. Як наслідок, кількість керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилася на 67%. За видами навчання кількість керівників та спеціалістів, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на підприємстві, у 2024 році зросла на 14,29%. Але в сучасних бізнес-середовищі цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію, має бути більшою, а навчання персоналу має бути зосереджено на підтримці якості навчання персоналу. Однією з основних проблем, що перешкоджають навчанню персоналу на ПАТ «КПФ «Зоря», є низька відповідальність роботодавців за кількість кваліфікацій та сертифікатів працівників, а також небажання виділяти на це кошти. В Україні відповідальність за оплату навчання лежить виключно на

роботодавці, тому багато компаній не мають можливості належним чином навчати працівників відповідно до вимог сучасного виробництва. Однією з перешкод для розвитку системи навчання є відсутність належної організації навчання та розвитку працівників, відсутність належної системи підтримки кар'єрного зростання. Навіть коли роботодавці створюють умови для навчання, працівники часто неохоче проходять курси підвищення кваліфікації, особливо коли це відбувається поза робочим часом.

Отже, завданням системи управління персоналом ПАТ «КПФ «Зоря» є діяльність із працівниками, що ґрунтується на концепції формування поліграфічного підприємства, яка має на меті залучення здібних кадрів, стале зростання їхньої професійної вправності та творення високоякісного продукту з метою гарантування конкурентоспроможності, сталості та надійності товариства. Система управління персоналом ПАТ «КПФ «Зоря» зорганізована на високому рівні, переважно із застосуванням методів ділового управління. Однією з головних перешкод, що заважають навчанню персоналу поліграфічного підприємства, є невисокий рівень підзвітності роботодавця за роботу та фаху працівників.

Структура управління – це сукупність взаємопов'язаних управлінських взаємовідносин. Вона визначається кількістю управлінських органів, організацією їхньої взаємодії та функціями, які вони здійснюють. Основна мета організації – забезпечення дієвого виконання управлінських функцій. До її організаційних елементів належать: очільник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, допоміжний персонал (кваліфіковані робітники). У межах структури керівництва існує структура лідерства (комунікація та провідні рішення), в якій учасникам призначаються провідні ролі та обов'язки, а отже, права та відповідальність за власні чинки [15, с.15]. Формування структури лідерства компанії повинно бути спрямоване на забезпечення ефективної роботи компанії, на запровадження та впровадження нових, а також на заміну старих новими для підтримки структури компанії. У ПАТ «КПФ «Зоря» наявна ієрархія (піраміда) з розмежуванням рівня командування, прийняття

рішень, повноважень, посади: вищий, середній та нижчий рівні управління. Ієрархія є засобом досягнення цілей компанії та гарантування виконання плану. Чим вищі рівні, тим більша кількість та складність виконуваних завдань, підзвітності, тим більший розподіл повноважень щодо прийняття рішень та більший доступ до відомостей. Керівник – це найвищий рівень управління. До середнього рівня управління відносяться: фінансовий менеджер, керівник виробництва, менеджер із розвитку, менеджер із збуту, менеджер із збуту. До нижчого рівня управління відносяться керівник відділу збуту, фінансовий менеджер. У таблиці 2.7 подано розподіл керівників компанії за рівнями управління.

Таблиця 2.7 – Розподіл керівників ПАТ «КПФ «Зоря» за рівнями управління.

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	11,11
Середній	5	55,56
Низовий	3	33,33
Всього:	9	100,00

Керівники ПАТ «КПФ «Зоря» – переважно менеджери середньої ланки. Керівник вищого ешелону товариства забезпечує розуміння власником друкарні його потреб та бажань, виробляє організаційну політику та підтримує її впровадження. Менеджери середньої ланки забезпечують розробку організаційної політики вищим провідом, а також відповідають за управління детальною працею відділів та департаментів, а також за їх реалізацію. Керівники нижчої ланки відповідають за управління конкретними завданнями управління співробітниками.

Таким чином, організаційна будова ПАТ «КПФ «Зоря» є потрібною для безперебійного функціонування усіх функцій нижчого рівня компанії, а також основою для досягнення її головних цілей. Водночас, у рамках системи управління виникають управлінські процеси (потік відомостей та управлінські вердикти), між учасниками яких розподіляються управлінські функції та завдання, а відповідно – права та обов'язки щодо їх виконання. У цьому випадку важливо вивчати ступінь натхнення працівників як суттєвий чинник,

що визначає мотивацію персоналу до досягнення своїх цілей та завдань компанії. Порівняння наслідків роботи ПАТ «КПФ «Зоря» та показників рівня натхнення працівників дозволить нам визначити напрямок покращення системи управління персоналом. Показник рівня натхнення працівників дає уявлення про ступінь участі працівників у прийнятті вердиктів, плануванні, нагляді та моніторингу наслідків роботи, рівень пасивного лідерства, спрямованість системи натхнення на досягнення індивідуальних або групових цілей, що дозволяє визначити основні напрямки удосконалення системи управління персоналом товариства.

Проаналізуємо ступінь мотивації працівників ПАТ «КПФ «Зоря». Для цього скористаємося методом полігону. П'ятикутник натхнення працівників складається з таких етапів: «прийняття вердиктів», «планування», «організація», «аналіз, нагляд», «мотивація». Кожен параметр оцінюється від 0 до 2, де: від 1 до 2 рівень натхнення працівників визначається як високий, від 0,5 до 1 - середній, вище 0 та до 0,5 - низький. Причому форма п'ятикутника може бути двох типів. Перший тип має правильну п'ятикутну форму. Це свідчить про те, що поліграфічне підприємство однаково використовує інструменти натхнення персоналу у всіх управлінських функціях організації, що важливо для її ефективного функціонування. Другий тип має неправильну п'ятикутну форму: один вектор більший за інші або всі вектори сформовані по-різному, що свідчить про недостатнє використання потенціалу натхнення працівників у системі управління персоналом. Значення основного показника рівня натхнення працівників визначається як більше 0 і до 2,5 - свідчить про низький рівень натхнення працівників, більше 2,5 і до 5 - про середній рівень, більше 5 - про високий рівень. Під час прийняття управлінських вердиктів слід брати до уваги, що низький рівень натхнення працівників у компанії характеризується низьким рівнем продуктивності праці, високий рівень є однією з передумов досягнення вищих рівнів як за рахунок підвищення натхнення, так і за рахунок особистої участі у прийнятті вердиктів, плануванні, організації, нагляді окремих завдань та колективних заходах. Слід зазначити,

що роль мотиваційних чинників у працівників значно зростає: при невизначеності щодо майбутньої ситуації, недостатній інформації або поширенні хибної інформації серед працівників, відсутності досвіду та знань у плануванні, відсутності впевненості у фінансовій стабільності та взаємовідносинах між членами команди.

Використання методів графового аналізу при оцінці рівня натхнення працівників ПАТ «КПФ «Зоря» дозволило отримати результати, наведені на рисунку 2.15.

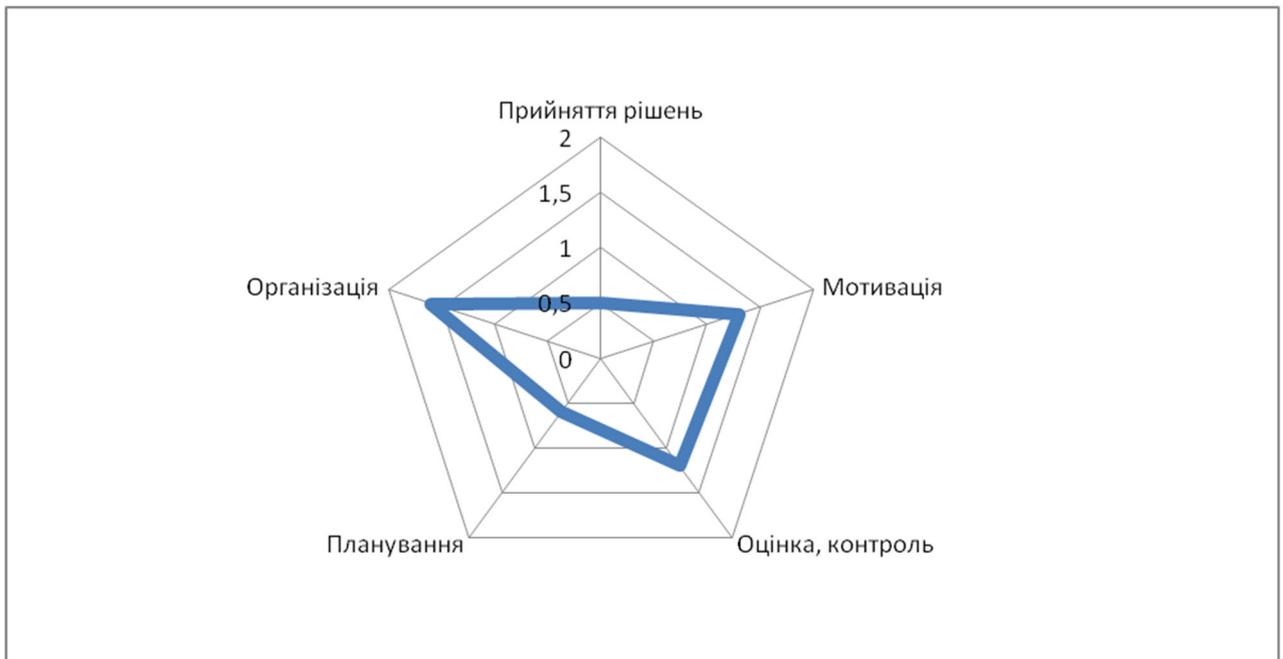


Рисунок 2.5. – Результати експертного висновку рівня спонукання робітників ПАТ «КПФ «Зоря»

П'ятикутник спонукання робітників ПАТ «КПФ «Зоря» має нерівну форму, оскільки два вектори («ухвалення рішень» та «планування») не розвинені вище інших. Показник рівня спонукання робітників 5,2 ( $0,5 + 1,3 + 1,2 + 0,6 + 1,6$ ) засвідчує рівень спонукання робітників вище середнього, але значення, отримані на кінцях векторів, вказують на низький рівень ваги ролі працівників, залучених до ухвалення рішень та планування роботи компанії.

Характеристики показника спонукання робітників «КПФ «Зоря» свідчать про те, що рівень спонукання робітників змінюється залежно від

посади, рівня й рівня управління керівника, його знань, досвіду, структури підрозділу (специфіки завдань, досвіду праці та кваліфікації команди). Для досягнення сприятливого зростання кваліфікації працівників необхідно розробити стратегії щодо: включення управління підприємством у плані збільшення участі працівників у розробці програм якості та праці, покращення планування роботи; впровадження розробки індивідуальних програм праці на робочих місцях.

Відомо, що використання високоякісних працівників та високий рівень спонукання робітників призводить до підвищення продуктивності праці, використання обладнання, машин, процесів якості, зниження витрат та збільшення прибутку. Водночас якість праці працівників залежить від швидкості реагування інструменту управління на певні чинники. Для оцінки ефективності праці підприємства проведемо виробничо-маркетинговий аналіз, визначимо рівень ефективності використання виробничих ресурсів у виробництві та реалізації друкованої продукції.

Отже, ПАТ «КПФ «Зоря» має складну структуру. Організація управління має три основні рівні: та досягнення сприятливих результатів у розвитку бізнесу на основі інтеграції бізнес-цілей та використання й розвитку співробітниками компанії своїх професійних та особистісних навичок. Індикатор спонукання співробітників "КПФ" Зоря, як ключовий чинник, що визначає спонукання співробітників для досягнення своїх цілей та завдань компанії, свідчить про незаперечну роль співробітників, які беруть участь в ухваленні рішень та плануванні роботи розширеного відділу.

### 2.3. Розвиток системи управління персоналом в умовах сучасного підприємства

Оцінка ефективності праці персоналу компанії починається з вивчення персоналу компанії за чисельністю, структурою, кваліфікацією та рівнем

морально-освітньої підготовки та характером руху персоналу. Метою цього аналізу є виявлення економії персоналу з точки зору правильного розміщення персоналу, його праці та його використання відповідно до прийнятої посади, навичок та кваліфікації.

Середня чисельність співробітників у 2024 році порівняно з 2021 роком зросла на 37,88% (рис. 2.6).

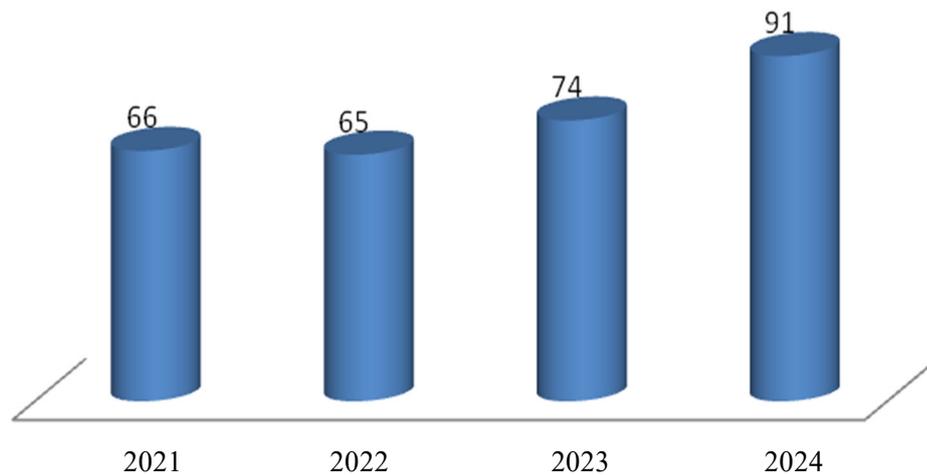


Рисунок 2.6. – Середньооблікова чисельність персоналу фабрики, осіб

Аналіз структури персоналу повинен здійснюватися систематично з метою своєчасного прийняття рішень керівником підприємства та кадровою службою щодо її вдосконалення та відповідності вирішуваним управлінським і виробничим завданням. Отже, наступним етапом аналізу персоналу є аналіз складу ресурсів у розрізі окремих категорій (груп) персоналу (табл. 2.8.)

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу підприємства свідчить про суттєві зміни у кадровому складі підприємства протягом 2021–2024 років. Загальна чисельність працюючих зросла з 66 осіб у 2021 році до 91 особи у 2024 році, тобто на 25 осіб, або на 37,88%. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах.

У структурі персоналу за професійними групами переважає робочий персонал, частка якого у 2024 році становила 75,82% загальної чисельності працівників. Кількість робітників зросла на 20 осіб, або на 40,82%, що відповідає виробничій спрямованості підприємства та специфіці поліграфічної

діяльності. Частка управлінського персоналу у 2024 році становила 16,48%, що є дещо нижчим показником порівняно з 2021 роком. При цьому чисельність керівників зросла незначно, а кількість спеціалістів збільшилася на 2 особи, що свідчить про посилення функціональної та аналітичної складової управління.

Таблиця 2.6. – Аналіз чисельності та структури персоналу ПАТ «КПФ «Зоря»

№	Показники	2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024 / 2021	
		Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+ (- )	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	100	65	100	74	100	91	100	25	137,88
2	По професійним групам:										
2.1	Управлінських персонал	12	18,46	12	18,46	14	18,92	15	16,48	3	125,00
	керівники	8	12,31	8	12,31	9	12,16	9	9,89	1	112,50
	спеціалісти	4	6,15	4	6,15	5	6,76	6	6,59	2	150,00
2.2	Робочий персонал	49	75,38	48	73,85	56	75,68	69	75,82	20	140,82
2.3	Допоміжний персонал	5	7,69	5	7,69	4	5,41	7	7,69	2	140,00
	Прибиральники та охорона	3	4,62	3	4,62	2	2,70	5	5,49	2	166,67
	Технічний персонал	2	3,08	2	3,08	2	2,35	2	2,22	0	0,00
3	Кваліфікований рівень										
	Висококваліфіковані	19	28,79	19	29,23	21	25,88	28	27,78	9	147,37
	Кваліфіковані	30	45,45	30	46,15	33	47,06	38	44,44	8	126,67
	Малокваліфіковані	16	24,24	15	23,08	16	22,35	20	22,22	4	125,00
	Некваліфіковані	1	1,52	1	1,54	4	4,71	5	5,56	4	500,00
4	Стаж роботи										
	До 1 року	8	12,12	8	12,31	17	22,97	33	36,26	25	412,50
	1-5 років	35	53,03	35	53,85	33	44,59	33	36,26	-2	94,29
	5-10 років	17	25,76	16	24,62	16	21,62	17	18,68	0	100,00
	Більше 10 років	6	9,09	6	9,23	8	10,81	8	8,79	2	133,33
5	Освіта										
	Вища	38	57,58	38	58,46	42	56,76	53	58,24	15	139,47
	Середня спеціальна	25	37,88	24	36,92	27	36,49	33	36,26	8	132,00
	Загальна середня	3	4,55	3	4,62	5	6,76	5	5,49	2	166,67
	Без загально середньої	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Допоміжний персонал у 2024 році становив 7,69% від загальної чисельності працівників. Найбільше зростання спостерігалось серед прибиральників та охорони, чисельність яких збільшилася на 2 особи, або на 66,67%, тоді як чисельність технічного персоналу залишилася незмінною.

Аналіз кваліфікаційного рівня персоналу показує позитивну тенденцію до зростання частки висококваліфікованих працівників. У 2024 році їх кількість зросла до 28 осіб, що на 9 осіб більше, ніж у 2021 році. Частка кваліфікованих працівників залишалася стабільно високою та становила

44,44% у 2024 році. Водночас збільшення кількості некваліфікованих працівників до 5 осіб потребує додаткової уваги з боку системи навчання та розвитку персоналу.

Динаміка стажу роботи свідчить про суттєве оновлення кадрового складу. Найбільше зросла чисельність працівників зі стажем роботи до 1 року - з 8 осіб у 2021 році до 33 осіб у 2024 році, що перевищує початковий рівень у 4 рази. Це свідчить про активний прийом нових працівників, що, з одного боку, забезпечує омолодження персоналу, а з іншого – підвищує потребу в адаптації та професійному навчанні. Частка працівників зі стажем 1–5 років зменшилася, що може свідчити про певну плинність кадрів.

Рівень освіти персоналу загалом характеризується позитивно. У 2024 році частка працівників з вищою освітою становила 58,24%, що на 15 осіб більше порівняно з 2021 роком. Кількість працівників із середньою спеціальною освітою також зросла, тоді як частка працівників із загальною середньою освітою залишалася незначною. Відсутність працівників без загальної середньої освіти є позитивною характеристикою кадрового потенціалу підприємства.

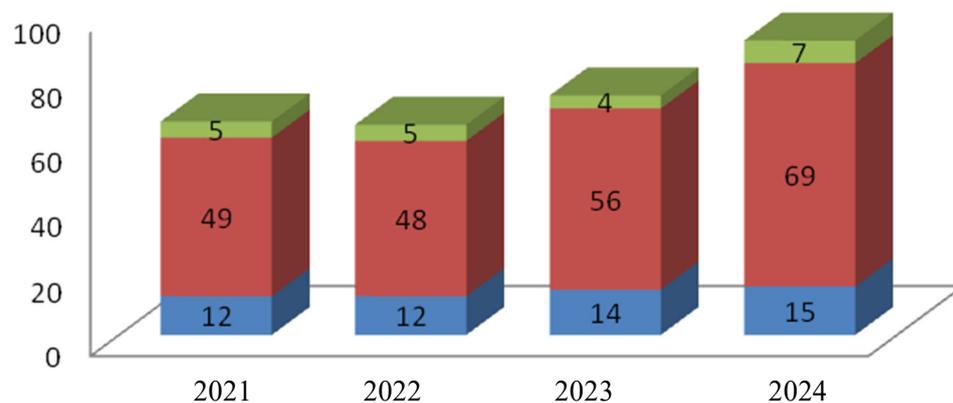


Рисунок 2.17 Структура персоналу за категоріями ПАТ «КПФ «Зоря»

Отже, кадровий склад ПАТ «КПФ «Зоря» у 2021–2024 роках характеризується зростанням чисельності персоналу, підвищенням рівня освіти та кваліфікації працівників, а також оновленням вікової та стажевої структури. Водночас значне збільшення кількості нових працівників

актуалізує необхідність удосконалення системи адаптації, навчання та розвитку персоналу, що є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Самі по собі зростання кількості керуючого персоналу на ПАТ «КПФ «Зоря» у 2021-2024 роках не може бути визнане як сприятливе (що демонструють ключові показники ефективності за 2024 рік), проте, за умови впровадження належних змін та чіткого нагляду з боку правління, підприємству можливо вивільнитися із ситуації та наростити кількість робочих місць. Тому, аби гарантувати своєчасне та дієве виконання керівної праці, компанії варто зберегти деякі керівні підрозділи у робочому обладнанні незмінними.

Характеристика досвідчених робітників ПАТ «КПФ «Зоря» за 2021-2024 роки ознаменовані позитивними зрушеннями, що зумовлені збільшенням чисельності робітників компанії: кваліфіковані робітники зросли на 9 осіб (47,37%), досвідчені – на 8 осіб (26,67), менш досвідчені – на 4 особи (25%), некваліфіковані робітники збільшилися у 5 разів. У добірці кваліфікованих робітників ПАТ «КПФ «Зоря» переважають досвідчені робітники (рис. 2.8).

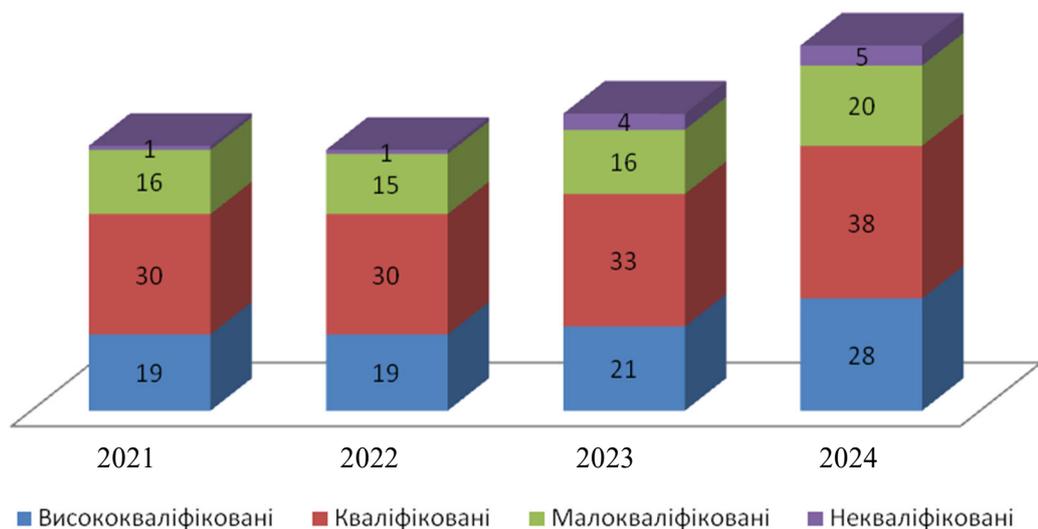


Рисунок 2.8 – Склад персоналу за рівнем освіти на ПАТ «КПФ «Зоря»

На ПАТ «КПФ «Зоря» 2021-2024 помітні були зміни у кваліфікації персоналу. Зокрема, зросла частка робітників з вищою, середньою та

профтехосвітою, що зумовлене зростанням чисельності персоналу у товаристві. За освітнім рівнем 41,7% працівників мають неповну та базову вищу освіту, а 58,24% володіють повною вищою освітою, що задовольняє потребам ПАТ «КПФ «Зоря» (рис. 2.9).

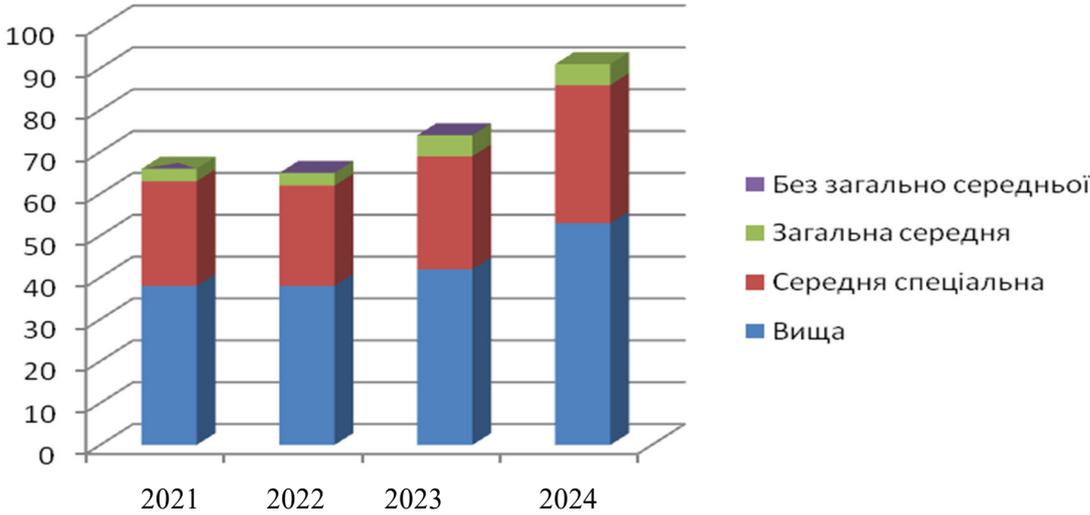


Рисунок 2.9 - Склад персоналу та освіти у ПАТ «КПФ «Зоря»

Станом на 31 грудня 2023 року у ПАТ «КПФ «Зоря» трудився 91 працівник, з яких 63 жінки (70%). В останні роки чисельність жінок у компанії поступово збільшується, тобто, порівняно з 2021 роком, кількість жінок у 2021 році зросла на 65% (рис. 2.10.).



Рисунок 2.10 – Структура персоналу за статтю ПАТ «Зоря»

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про

підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Вікова структура персоналу ПАТ «КРФ «Зоря» представлена в таблиці 2.9 та рис.2.11

Таблиця 2.9. – Вікова структура персоналу ПАТ «КРФ «Зоря»

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення
Облікова численність штатних працівників	66	65	74	91	25
Кількість працюючих у віці, років					
До 20					
Від 21 до 30	4	4	4	5	2
Від 31 до 40	17	16	19	23	6
Від 41 до 50	15	15	17	21	6
Від 51 до 60	30	28	33	41	11
Старше 60	1	2	1	1	0
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
неповна та базова вища освіта	23	23	26	32	9
повна вища освіта	43	42	48	59	16
Кількість працівників, які отримують пенсію, усього	1	2	1	1	0

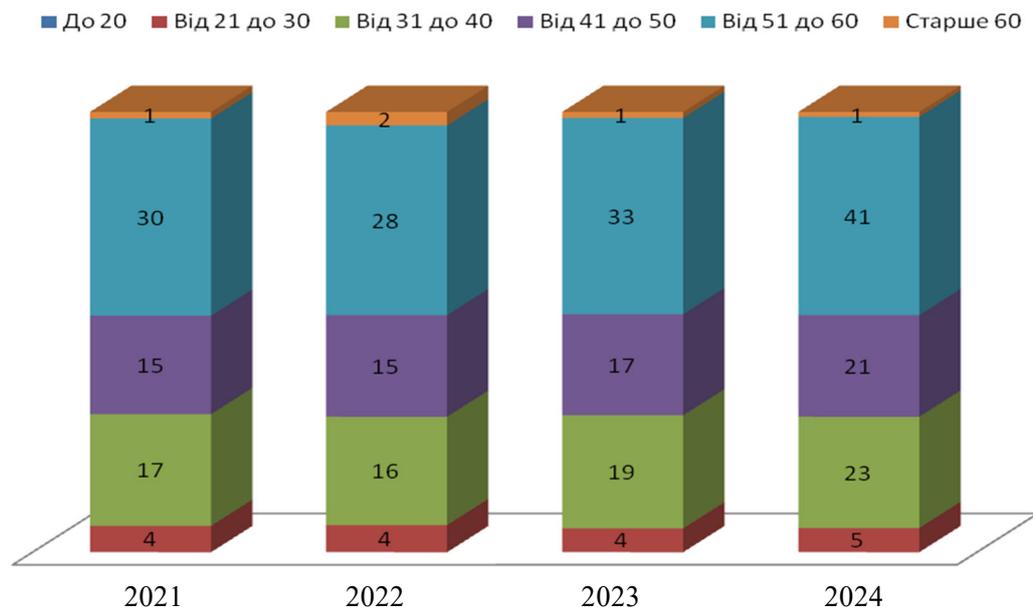


Рисунок 2.11. – Динаміка вікової структури персоналу ПАТ «Зоря»

Аналіз облікової чисельності штатних працівників ПАТ «КРФ «Зоря» свідчить про зростання кадрового потенціалу підприємства. Загальна

чисельність персоналу збільшилася з 66 осіб у 2021 році до 91 особи у 2024 році, тобто на 25 осіб, що підтверджує тенденцію до розширення діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах.

Дослідження вікової структури персоналу показує, що основну частку працівників становлять особи віком від 31 до 60 років. У 2024 році найчисельнішою віковою групою стали працівники віком від 51 до 60 років — 41 особа, що на 11 осіб більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значний досвід та професійну зрілість персоналу, проте водночас може вказувати на потенційні ризики, пов'язані з майбутнім оновленням кадрів.

Кількість працівників віком від 31 до 40 років зросла на 6 осіб, а вікової групи від 41 до 50 років — також на 6 осіб, що характеризує поступове зміцнення середнього вікового сегмента персоналу. Водночас частка молодих працівників віком до 20 років залишається незначною, а чисельність персоналу віком від 21 до 30 років у 2024 році становила лише 5 осіб, що свідчить про обмежене залучення молоді до діяльності підприємства.

Кількість працівників пенсійного віку протягом аналізованого періоду залишалася стабільною і становила 1 особу, що не має істотного впливу на загальну вікову структуру персоналу.

Аналіз освітнього рівня працівників свідчить про позитивні зміни у кадровому потенціалі підприємства. Кількість працівників з повною вищою освітою зросла з 43 осіб у 2021 році до 59 осіб у 2024 році, що становить збільшення на 16 осіб. Також спостерігається зростання кількості працівників з неповною та базовою вищою освітою — на 9 осіб за аналізований період. Зазначена динаміка свідчить про орієнтацію підприємства на залучення кваліфікованих кадрів та підвищення загального рівня освіти персоналу.

Отже, вікова та освітня структура персоналу ПАТ «КПФ «Зоря» у 2021–2024 роках характеризується зростанням чисельності працівників, домінуванням середніх та старших вікових груп, а також підвищенням рівня освіченості персоналу. Разом із тим, незначна частка молодих працівників актуалізує необхідність активізації політики залучення молодих спеціалістів,

розвитку програм адаптації та професійного навчання з метою забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Огляд плинності кадрів розміщено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – Огляд плинності робітників ПАТ «КПФ «Зоря»

№	Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 / 2021	
						+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	74	91	25	137,88
2	Кількість прийнятих працівників, осіб.	6	3	17	27	21	450,00
3	Кількість звільнених працівників, осіб.	4	4	8	10	6	250,00
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, осіб.	10	7	25	37	27	370,00
5	Коефіцієнт оновлення	0,09	0,05	0,23	0,30	0,21	x
6	Коефіцієнт звільнення	0,06	0,06	0,11	0,11	0,05	x
7	Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,11	0,34	0,41	1,08	x

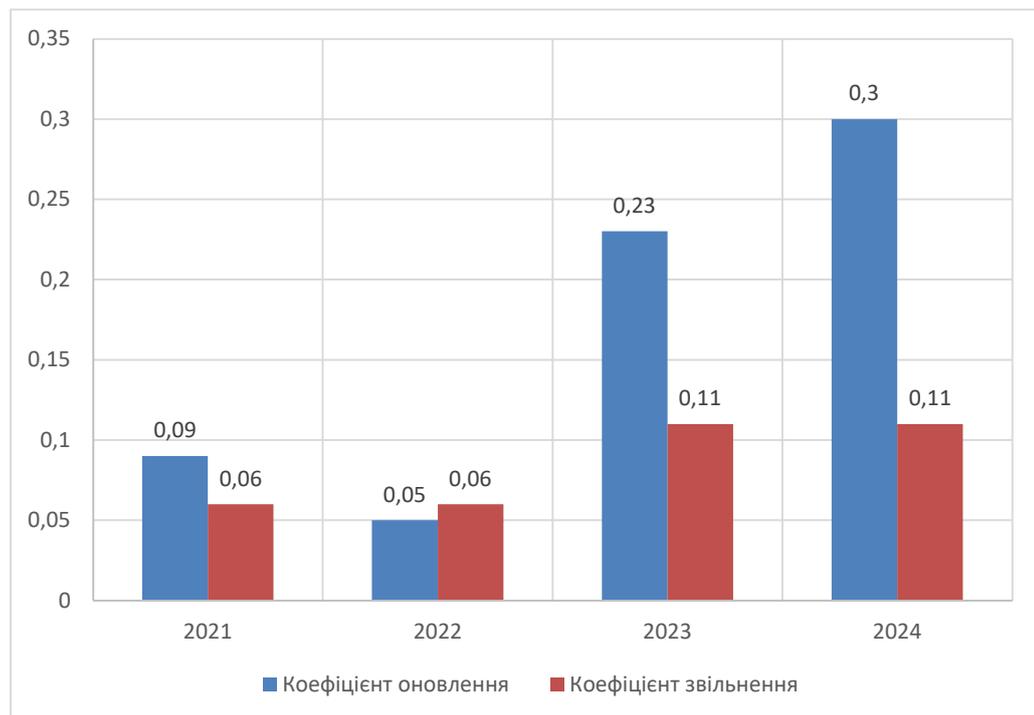


Рисунок 2.11. – Динаміка коефіцієнтів оновлення та звільнення працівників

Коефіцієнт плинності кадрів у ПАТ «КПФ» Зоря у 2023–2024 роках збільшився більш ніж на 5% порівняно з 2021 роком. Оскільки прийнятний для

організації рівень плинності становить 8–10%, досягнення цього показника на рівні 11% є небажаним. Таке зростання свідчить про існуючі проблеми в системі управління персоналом, ключовою з яких є невдоволення працівників умовами та системою оплати праці, що стало причиною звільнень за власним бажанням протягом досліджуваного періоду. У зв'язку з цим, компанії необхідно акцентувати увагу на вдосконаленні процесу підбору працівників та виділенні додаткових ресурсів для його покращення.

Фонд заробітної плати ПАТ «КПФ «Зоря» у 2024 році збільшився у 2,5 рази (на 48,30 тис. грн.) порівняно з 2021 роком. Це зростання обумовлено як загальним збільшенням чисельності працівників, так і проведенням індексації середньої заробітної плати. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства визначається переважно продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал, а також часткою цих витрат у вартості виробленої продукції.

Таким чином, для повної оцінки персоналу ПАТ «КПФ «Зоря» за період 2021–2024 років необхідно розрахувати та проаналізувати відповідні показники ефективності роботи з персоналом, які подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Ефективність використання персоналу

Показники	Роки				Відхилення до 2013р	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	66	65	74	91	25	137,879
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	38641	52963	61952	53 724	15083	139,034
Продуктивність праці, тис. грн.	585,47	814,82	837,19	590,37	4,90393	100,838
Темпи росту продуктивність праці,%	x	139,17	102,75	70,52	x	x

Аналіз показників чисельності персоналу, обсягів реалізованої продукції та продуктивності праці свідчить про неоднозначні тенденції розвитку підприємства у 2021–2024 роках.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду мала стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2021 році на підприємстві працювало 66 осіб, то у 2024 році чисельність персоналу збільшилася до 91

особи, що становить приріст на 25 осіб, або 37,88%. Збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах.

Обсяг реалізованої продукції за аналізований період також загалом зріс. У 2024 році він перевищив рівень 2021 року на 15 083 тис. грн, або на 39,03%. Найвищого значення показник досяг у 2023 році, після чого у 2024 році спостерігалось його зниження, що може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, зниженням попиту або впливом зовнішніх економічних факторів.

Продуктивність праці у 2021–2023 роках демонструвала позитивну динаміку. У 2022 році вона зросла на 39,17% порівняно з попереднім роком, а у 2023 році збільшилася ще на 2,75%. Проте у 2024 році відбулося різке зниження продуктивності праці до 590,37 тис. грн на одного працівника, що становить лише 70,52% від рівня 2023 року.

Загалом за період 2021–2024 років продуктивність праці зросла незначно — лише на 0,84%, що свідчить про майже відсутній реальний приріст ефективності використання трудових ресурсів. Це означає, що зростання чисельності персоналу та обсягів діяльності не супроводжувалося відповідним підвищенням результативності праці.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що у 2021–2024 роках підприємство збільшило обсяги реалізації продукції та чисельність працівників, однак це не забезпечило стабільного зростання продуктивності праці. Зниження показника у 2024 році вказує на необхідність удосконалення системи управління персоналом, оптимізації чисельності працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації та ефективнішого використання трудового потенціалу.

## Висновки до розділу 2

ПАТ «КПФ «Зоря» – це велике поліграфічне підприємство, яке має сучасну базу для виробництва високоякісної пакувальної, рекламної та етикетувальної продукції.

Основним елементом системи управління персоналом підприємства є постійна робота з працівниками відповідно до стратегії розвитку поліграфічної галузі. Ця робота спрямована на пошук кваліфікованих спеціалістів, постійне підвищення рівня їх професійного розвитку та створення високого рівня ефективності. Ці заходи необхідні для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства на ринку.

Система управління персоналом ПАТ «КПФ «Зоря» організована на найвищому рівні, де зазвичай ведеться бізнес. Однак є й деякі недоліки. Зокрема, рівень мотивації працівників, який відображає їхню зацікавленість у досягненні своїх особистих та корпоративних цілей, варіюється залежно від посади та стилю управління керівника. Для покращення якості персоналу необхідно розробляти ідеї, що підвищують потенціал працівників в управлінні, особливо в розробці програм, пов'язаних з роботою. Однією з головних перешкод у навчанні працівників є низький рівень відповідальності роботодавців за їхню кваліфікацію.

Організаційна структура ПАТ «КПФ «Зоря» є складною та розгалуженою, з трьома рівнями управління. Її метою є досягнення позитивних економічних результатів шляхом поєднання корпоративних цілей та використання потенціалу працівників та їхніх якостей. Кількість працівників у 2024 році зросла на 37,88% порівняно з 2021 роком. Хоча збільшення кількості працівників саме по собі не гарантує позитивних результатів (як показують ключові показники ефективності за 2024 рік), завдяки впровадженню відповідних реформ та чітких інструментів управління та менеджменту, компанія змогла подолати цю проблему та розширити свою діяльність.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Побудова моделі ефективності системи управління процесами розвитку персоналу підприємства

Розглянемо вплив фінансових показників діяльності на динаміку головного показника ефективності витрат на персонал ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» . Виявлення залежності між зазначеними змінними проводиться за допомогою застосування кореляційного аналізу.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для кореляційного аналізу

Показники \ Роки		Од.вим.	2021	2022	2023	2024
у	Ефективність витрат на персонал, %	%	1020,09	770,85	687,98	2218,23
X <sub>1</sub>	Чистий дохід	тис.грн	38641	52963	61952	53724
X <sub>2</sub>	Витрати на оплату праці	тис.грн	3788	4574	6208	8721
X <sub>3</sub>	Середньооблікова чисельність, осіб	осіб	66	65	74	91
X <sub>4</sub>	Обсяг реалізованої продукції,	тис.грн	38641	52963	61952	53724
X <sub>5</sub>	Продуктивність праці	тис.грн/осіб	585,47	814,82	837,19	590,37
X <sub>6</sub>	Коефіцієнт обороту персоналу		0,15	0,11	0,34	0,41
X <sub>7</sub>	Рентабельність продажу	%	12,13	4,59	2,17	-4,79
X <sub>8</sub>	Рентабельність виробництва	%	119,94	120,27	110,98	107,23

На основі даних, зазначених в таблиці, проведено розрахунок коефіцієнтів кореляції. Отримані дані висвітлені в таблиці.

З таблиці можна зробити висновок, що між результуючим фактором у вигляді ефективності витрат на персонал та змінними наявний обернений зв'язок за показниками «чистий дохід» та «обсяг реалізованої продукції», «рентабельність продаж» та «рентабельність виробництва». Натомість пряма залежність характерна для інших розглянутих індикаторів управління персоналом на підприємства.

Таблиця 3.2. – Кореляційний аналіз індикаторів Ефективності витрат на персонал

Показники \ Роки		Од.вим.	r	R <sup>2</sup>
у	Ефективність витрат на персонал	%	1	1
X <sub>1</sub>	Чистий дохід	тис.грн	-0,06635	0,004402
X <sub>2</sub>	Витрати на оплату праці	тис.грн	0,787425	0,620038
X <sub>3</sub>	Середньооблікова чисельність	осіб	0,882444	0,778707
X <sub>4</sub>	Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	-0,06635	0,004402
X <sub>5</sub>	Продуктивність праці	тис.грн/осіб	-0,67093	0,450151
X <sub>6</sub>	Коефіцієнт обороту персоналу		0,680791	0,397897
X <sub>7</sub>	Рентабельність продажу	%	-0,65757	0,432398
X <sub>8</sub>	Рентабельність виробництва	%	-0,64972	0,422138

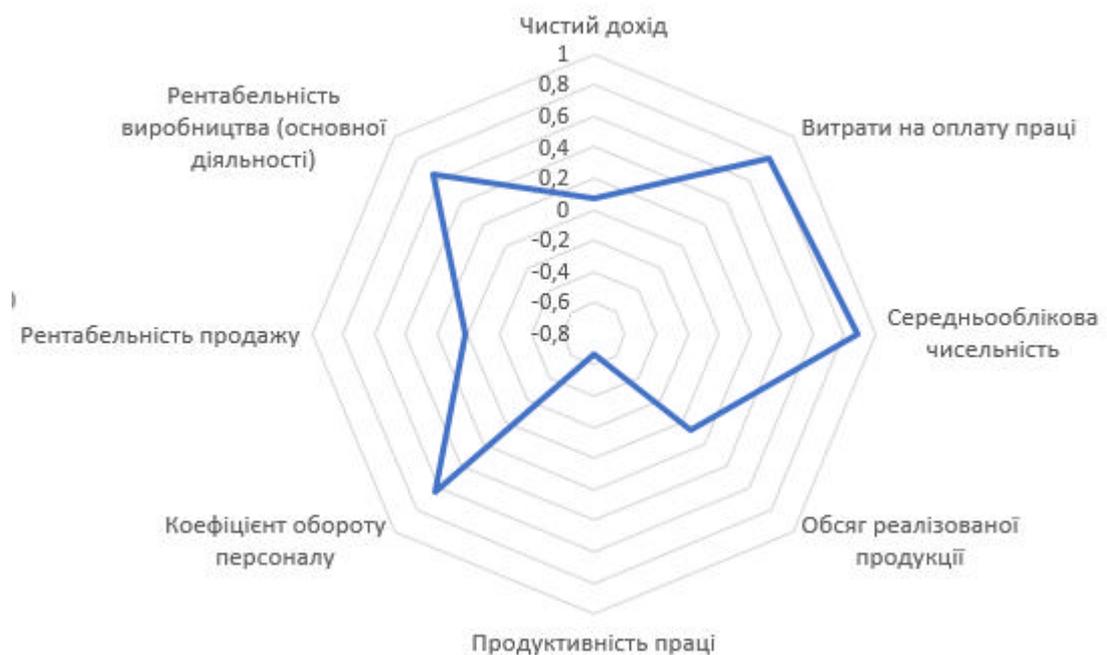
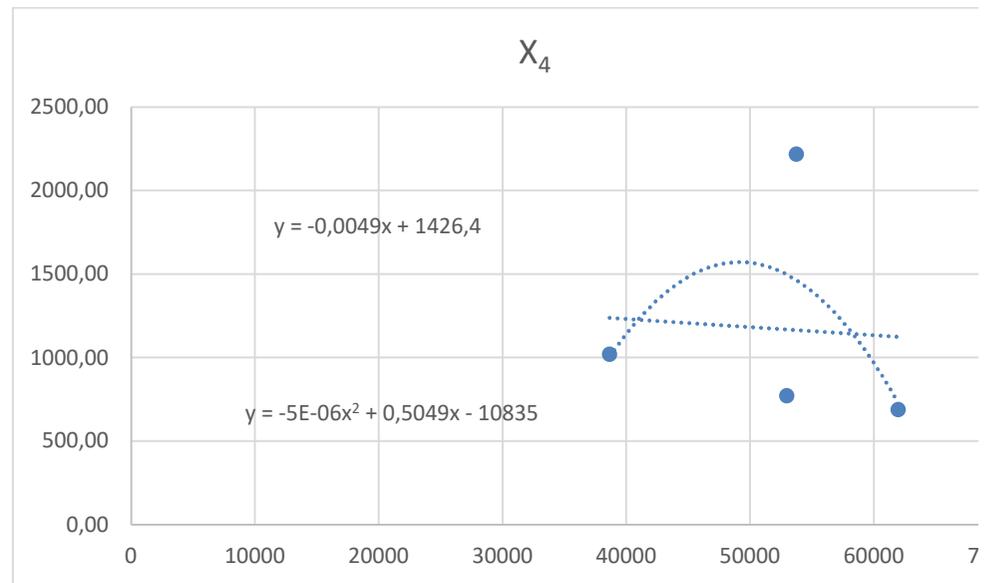
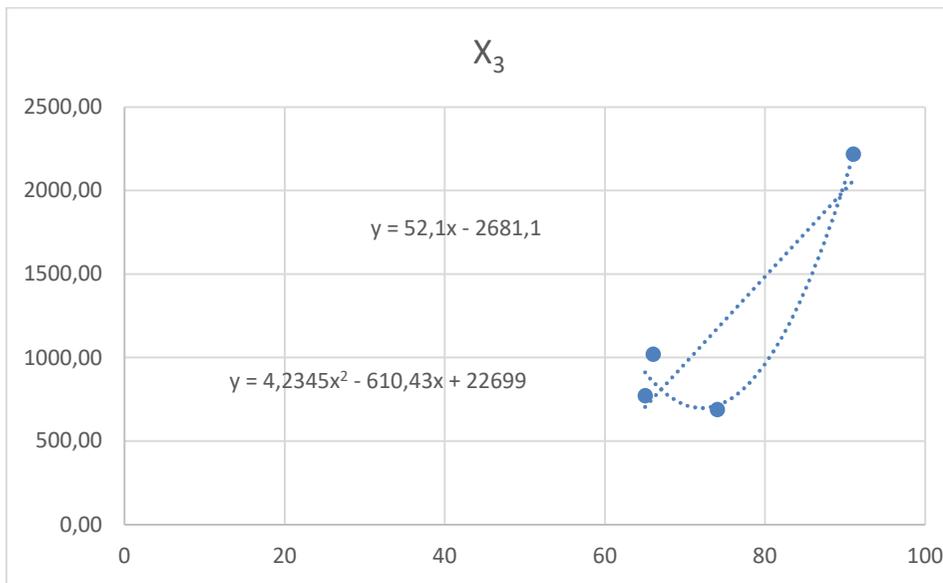
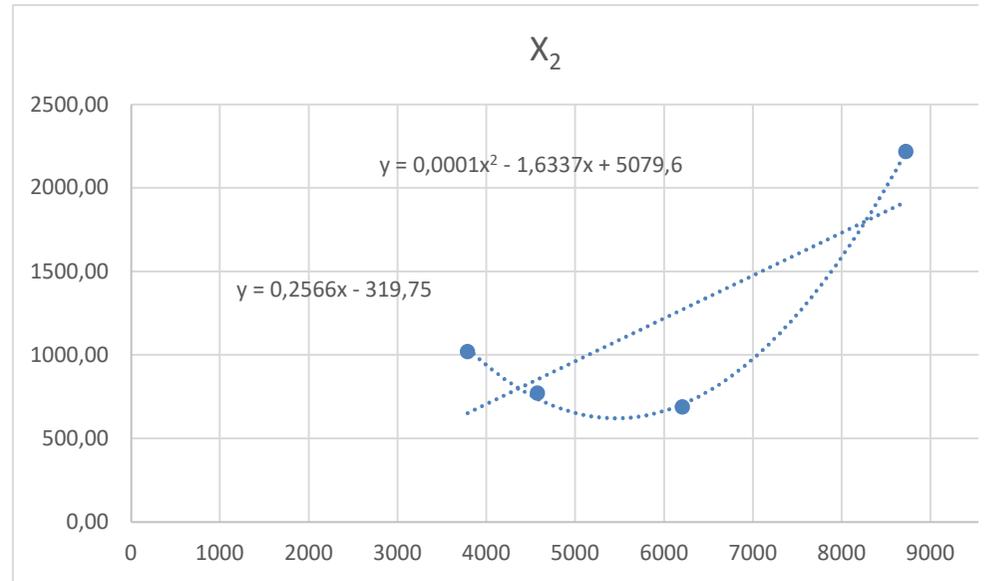
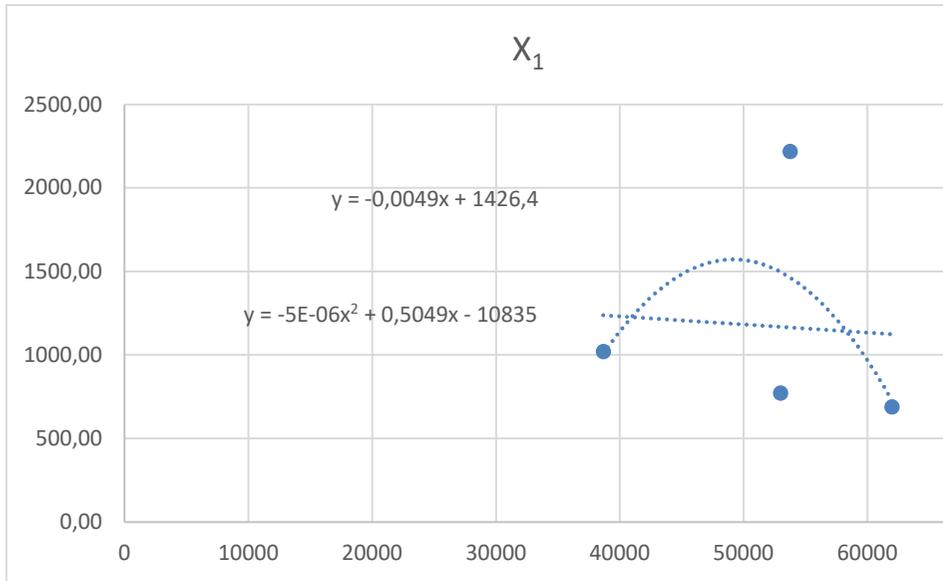
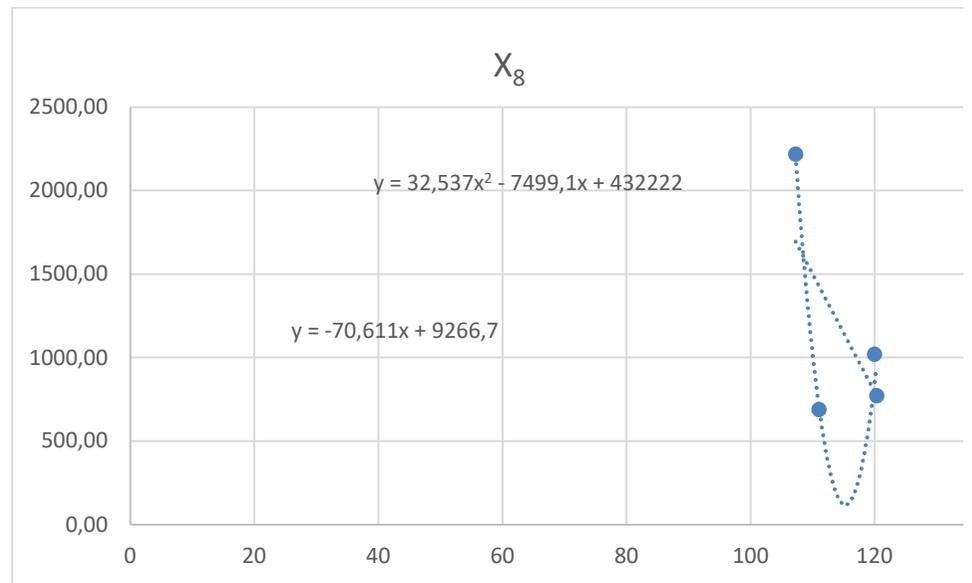
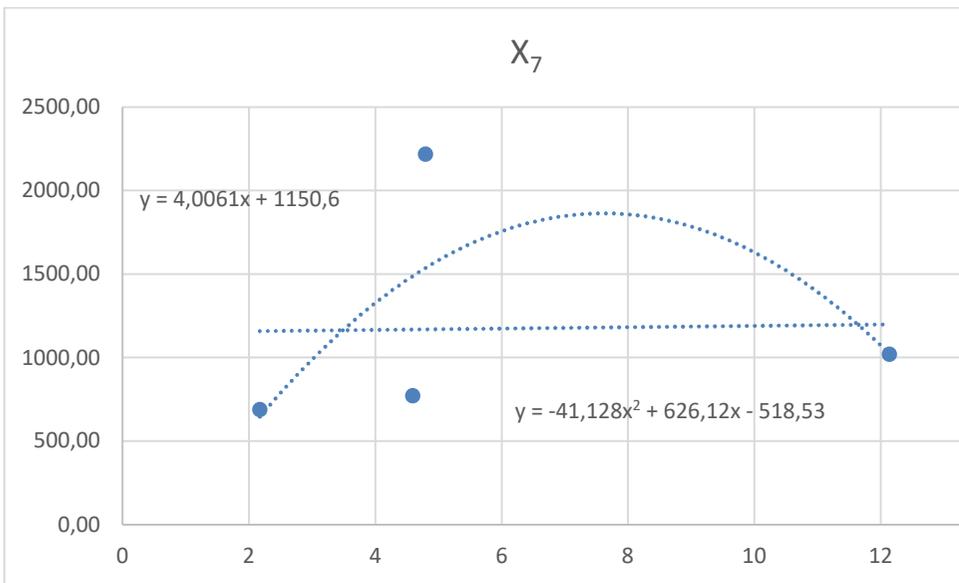
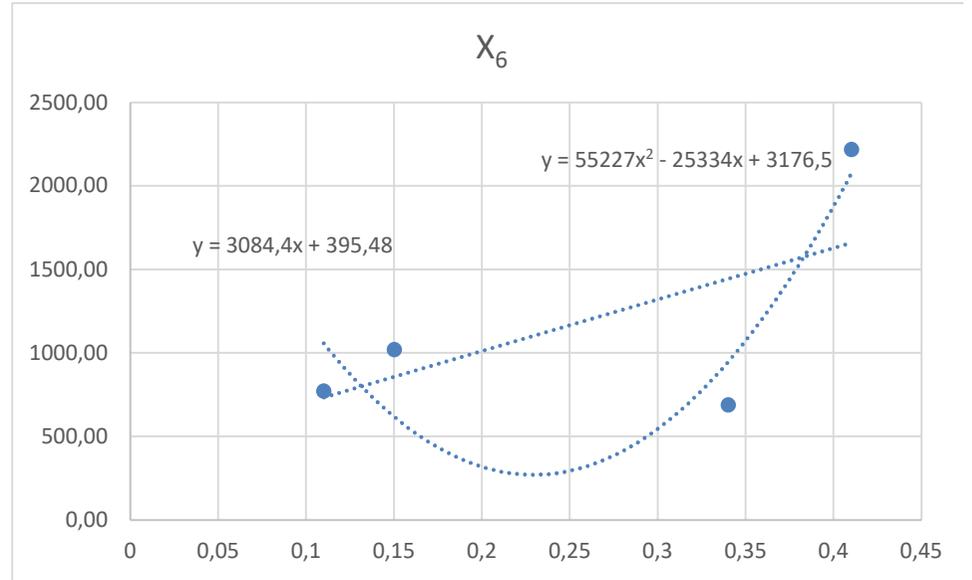
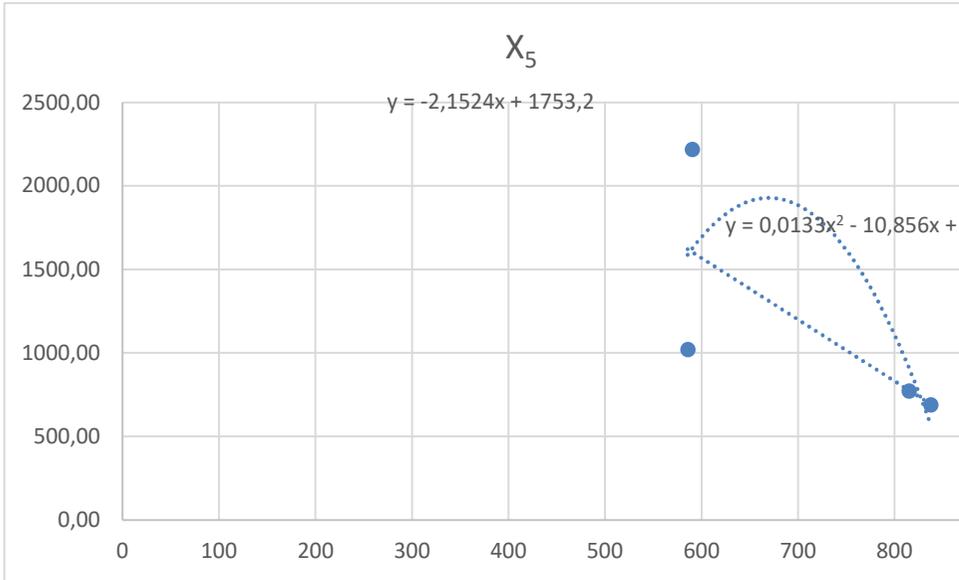


Рисунок 3.1. – Значення коефіцієнтів кореляції

Найбільші значення кореляції спостерігаються за показниками «витрати на оплату праці» (0,78), «середньо облікова чисельність» (0,88), «коефіцієнт обороту персоналу» (0,68) та «продуктивність праці» (0,67). Розглянемо графічно безпосередній вплив кожного показника.





Оскільки розраховані значення підтверджуються графічно, що свідчить про їх достовірність, для встановлення наявності мультиколінеарності проведемо дослідження за показниками з найвищими значеннями кореляції.

Таблиця 3.3– Фактори, які мають найбільший вплив

	Показники	Позначення	Економетрична залежність	R <sup>2</sup>
X <sub>3</sub>	Середньооблікова чисельність	Чср	$y = 4,2345x^2 - 610,43x + 22699$	0,88
X <sub>5</sub>	Продуктивність праці	Пр	$y = 0,0133x^2 - 10,856x + 2646,3$	-0,67
X <sub>6</sub>	Коефіцієнт обороту персоналу	Коб	$y = 55227x^2 - 25334x + 3176,5$	0,68

Таким чином факторний аналіз показав, що найбільший вплив на результативний показник здійснює обсяг виробництва, продуктивність праці та собівартість, тому ці три показника будемо використовувати в моделі (3.2). Інші фактори включати в модель не можна, оскільки зв'язок між показниками слабкий.

$$Y = f(X_i) \quad (3.1)$$

Y – Ефективність витрат на персонал;

X<sub>i</sub> – фактори, які впливають на величину ефективності витрат на персонал.

$$ЕВП = f(Чср, Пр, Коб) \quad (3.2)$$

На практиці можуть виникати випадки, коли пояснювані змінні пов'язані між собою і мають тісну лінійну залежність, це явище називається мультиколінеарністю.

Тож з'ясуємо чи не існує мультиколінеарності між змінними. Це може бути досліджено за допомогою алгоритму Фаррара-Глобера. Вихідні дані представимо в табл. 2.16.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для дослідження мультиколінеарності

Роки	Середньооблікова чисельність	Продуктивність праці	Коефіцієнт обороту персоналу
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
2021	66	585,47	0,15
2022	65	814,82	0,11
2023	74	837,19	0,34
2024	91	590,37	0,41

Визначимо кореляційну матрицю, елементами якої є парні коефіцієнти кореляції, числові значення яких свідчать про тісноту зв'язку між незалежними змінними.

$$R = \begin{vmatrix} 1 & -0,58129 & 0,384265 \\ -0,58129 & 1 & 0,526238 \\ 0,384265 & 0,526238 & 1 \end{vmatrix}$$

Для того, щоб стверджувати про мультиколінеарність, необхідно визначити статистичні критерії оцінки. Обчислимо визначник кореляційної матриці  $r$ :  $D = |r| = 0,002433$ .

Визначимо статистичний критерій  $\chi^2$ :

$$\chi^2 = - \left[ 5 - 1 - \frac{1}{6(2 * 3 + 5)} \right] \ln 0,002433 = 7,034155$$

Розраховане значення  $\chi^2$  - критерію порівнюється з табличним  $\chi_{\text{табл}}^2$ , який знаходиться за статистичними таблицями. В нашому випадку  $\chi_{\text{табл}}^2 = 9,487729$ . Таким чином:  $\chi^2 = 7,034155 < \chi_{\text{табл}}^2 = 9,487729$ . Це свідчить, що в масиві незалежних змінних присутня мультиколінеарність.

При ступені свободи  $\frac{1}{2} * 3 * (3 - 1) = 3$  і рівні значущості  $\alpha = 0.05$  критерій  $\chi_{\text{таб}}^2 = 7,8$ . оскільки  $\chi_{\text{факт}}^2 < \chi_{\text{таб}}^2$ , доходимо висновку, що в масиві змінних не існує мультиколінеарності.

Використовуючи F-критерій, знайдемо пари факторів, між якими існує мультиколінеарність, якщо  $F_{\text{табл}} < F_{ij}$  можна вважати, що існує попарна мультиколінеарність.  $F_{ij} = (C_{ij} - 1) \frac{n-m}{n-1}$ , де  $C_{ij}$ - діагональні елементи матриці С.

Для цього знайдемо обернену матрицю С по відношенню до

кореляційної матриці:

$$C = \begin{vmatrix} 297,2536 & 322,0947 & -283,722 \\ 322,0947 & 350,3947 & -308,16 \\ -283,722 & -308,16 & 272,1901 \end{vmatrix}$$

$$F_1 = (297,2536 - 1) \frac{5-3}{3-1} = 296,2536;$$

$$F_1 = (350,3947 - 1) \frac{5-3}{3-1} = 349,3947;$$

$$F_1 = (272,1901 - 1) \frac{5-3}{3-1} = 271,1901.$$

Для рівня значущості  $F = 0,05$  і ступенів свободи  $V_1 = 2$  і  $V_2 = 2$  критичне (табличне) значення критерію  $F = 19,00$ .

Визначимо часткові коефіцієнти кореляції, що характеризують тісноту зв'язку між двома незалежними змінними за умови, що третя не впливає на цей зв'язок. Вони обчислюються за елементами матриці  $C$ :

$$r_{12,3} = \frac{-322,0947}{\sqrt{297,2536 * 350,3947}} = -0,99802;$$

$$r_{13,2} = \frac{283,722}{\sqrt{297,2536 * 272,1901}} = 0,997456;$$

$$r_{23,1} = \frac{308,16}{\sqrt{350,3947 * 272,1901}} = 0,997842.$$

Обчислимо  $t$ -критерій Ст'юдента:  $t_{ij} = \frac{r_{ij} \sqrt{n-m}}{\sqrt{1-r_{ij}^2}}$

$$t_{12} = \frac{-0,99802 * \sqrt{5-3}}{\sqrt{1-(-0,99802)^2}} = -22,466;$$

$$t_{13} = \frac{0,997456 * \sqrt{5-3}}{\sqrt{1-0,997456^2}} = 19,78957;$$

$$t_{23} = \frac{0,997842 * \sqrt{5-3}}{\sqrt{1-0,997842^2}} = 21,49412.$$

Табличне значення  $t$ -критерію при  $t = 2$  ступенях свободи і рівні значущості  $d = 0,05$  дорівнює 2,91. Оскільки  $t_{12} < t_{\text{табл}}$ ,  $t_{13} > t_{\text{табл}}$ ,  $t_{23} > t_{\text{табл}}$  то між другою та третьою незалежними змінними існує мультиколінеарність.

Таким чином, модель прийме такий вигляд:

$$EВП = f(\text{Коб}, \text{Пр}) \rightarrow \text{max}$$

В наступному розділі побудуємо економетричну модель, яка характеризує залежність ефективності витрат від продуктивності праці та

чисельності персоналу.

Побудуємо економетричну модель, яка характеризує залежність ефективності витрат від продуктивності праці та чисельності персоналу. Таким чином, модель прийме такий вигляд:

$$EVP = f(K_{об}, P_p) \rightarrow max \quad (3.1)$$

де,  $Y$  – Ефективність витрат на персонал;

$X_i$  – фактори, які впливають на величину ефективності витрат на персонал.

Виконуємо специфікацію моделі: визначаємо залежні і незалежні змінні моделі, будуємо діаграму розсіювання і перевіряємо гіпотезу щодо лінійності моделі, записуємо рівняння регресії і економетричну модель.

Оцінювання невідомих параметрів вибіркової моделі проведемо шляхом отримання їх з функції MS Excel =ЛИНЕЙН (табл. 3.5-3.7):

$$\hat{y}_x = a + b * x_i \quad (3.2)$$

Таблиця 3.5 – Визначення невідомих параметрів лінійної моделі за допомогою функції =ЛИНЕЙН

Значення коефіцієнта $b$	3084,371	395,4805	Значення коефіцієнта $a$
Середньоквадратичне відхилення $\sigma_b$	2682,883	756,8156	Середньоквадратичне відхилення $\sigma_a$
Коефіцієнт детермінації $R^2$	0,397897	674,8664	Середньоквадратичне відхилення $S$
F-статистика Фішера	1,32169	2	Число ступенів вільності
Регресійна сума квадратів	601956,9	910889,5	Залишкова сума квадратів

Отримаємо:  $a = 395,48$ ;  $b = 3084,37$ .

В результаті цих розрахунків ми отримали рівняння:

$$Evp = 395,48 + 3084,37 * K_{об}$$

За допомогою вбудованої функції =КОРРЕЛ розраховуємо вибіркового коефіцієнт парної кореляції. Тіснота зв'язку отриманого рівняння із реальними статистичними даними складає  $R^2 = 0,88$ . Отже, зв'язок середній та зі збільшенням коефіцієнта обороту персоналу збільшується ефективність витрат на персонал.

Для визначення рівняння залежності ефективності витрат на персонал від продуктивності праці скористаємося функцією =ЛИНЕЙН і побудуємо розрахункові таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення невідомих параметрів лінійної моделі за допомогою функції =ЛИНЕЙН

Значення коефіцієнта b	-2,15242	1753,207	Значення коефіцієнта a
Середньоквадратичне відхилення $\sigma_b$	1,682114	555,5809	Середньоквадратичне відхилення $\sigma_a$
Коефіцієнт детермінації $R^2$	0,450151	644,9177	Середньоквадратичне відхилення S
F-статистика Фішера	1,637359	2	Число ступенів вільності
Регресійна сума квадратів	681008,6	831837,8	Залишкова сума квадратів

Отримаємо рівняння:

$$P_{ОВЗ} = 1753,2 - 2,15 * Пр$$

За допомогою вбудованої функції =КОРРЕЛ розраховуємо вибірковий коефіцієнт парної кореляції. Тіснота зв'язку отриманого рівняння із реальними статистичними даними складає  $R^2 = -0,67$ . Отже, зв'язок середній.

І нарешті, визначимо рівняння залежності ефективності витрат на персонал від продуктивності праці та середньо-спискової чисельності.

Таблиця 3.7 – Визначення невідомих параметрів лінійної моделі за допомогою функції =ЛИНЕЙН

	$b_2$	$b_1$	$b_0$	
Значення коефіцієнта $b_i$	-1,58789	998,2352	1349,314	Значення коефіцієнта $b_i$
Середньоквадратичне відхилення	4,646422	7081,929	2969,147	Середньоквадратичне відхилення
Коефіцієнт детермінації $R^2$	0,460862	903,1237		Середньоквадратичне відхилення S
F-статистика Фішера	0,427407	1		Число ступенів вільності
Регресійна сума квадратів	697213,9	815632,5		Залишкова сума квадратів

За допомогою вбудованої функції =КОРРЕЛ розраховуємо вибірковий коефіцієнт парної кореляції. Тіснота зв'язку отриманого рівняння із реальними

статистичними даними складає  $R^2 = 0,653$ . Отже, зв'язок сильний та зі збільшенням рентабельності продажів збільшується рентабельність основних виробничих засобів.

Зв'язок між наведеними факторами та розрахунковим значенням рентабельності основних засобів тісний і ми можемо будувати двох-факторну лінійну модель. Це буде рівняння виду:

$$\widehat{ЕВП} = 1349,31 + 998,23 * K_{об} - 1,587 * П_p \rightarrow max \quad (3.2.)$$

Таблиця 3.8 – Розрахунок впливу показників ефективності витрат на персонал

Рік	Коб( $x_1$ )	Пр( $x_2$ )	Евп <sub>о</sub> ( $y$ )	$\hat{y}$
2021	0,15	585,47	1020,0898	1303,241
2022	0,11	814,82	770,846	457,689
2023	0,34	837,19	687,976	978,3719
2024	0,41	590,37	2218,225	1957,835
Сума	1,01	2827,85	4697,1368	4697,137
Середнє значення	0,2525	706,9625	1174,2842	1174,284

Зобразимо результати цього рівняння на рис. 3.2.

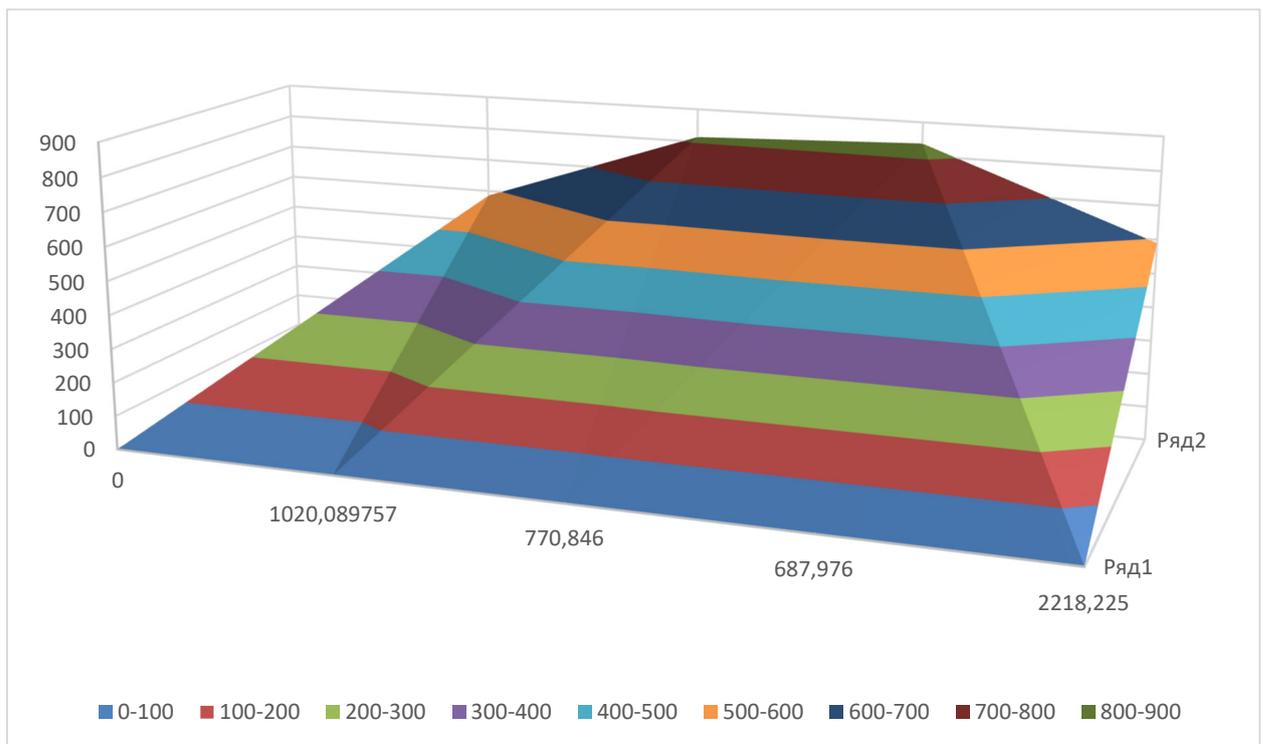


Рисунок 3.2 – Поверхня розрахункових значень

Цільова функція економіко-математичної моделі оптимального управління персоналом набула вигляду:

$$\widehat{Евп} = 1349,31 + 998,23 * \kappa_{об} - 1,587 * П_p \rightarrow \max$$

Проаналізуємо вплив керованих змінних (продуктивності праці та коефіцієнт обороту кадрів) на результативний показник (ефективність витрат на персонал). Для цього необхідно на цільову функцію накласти наступні обмеження:

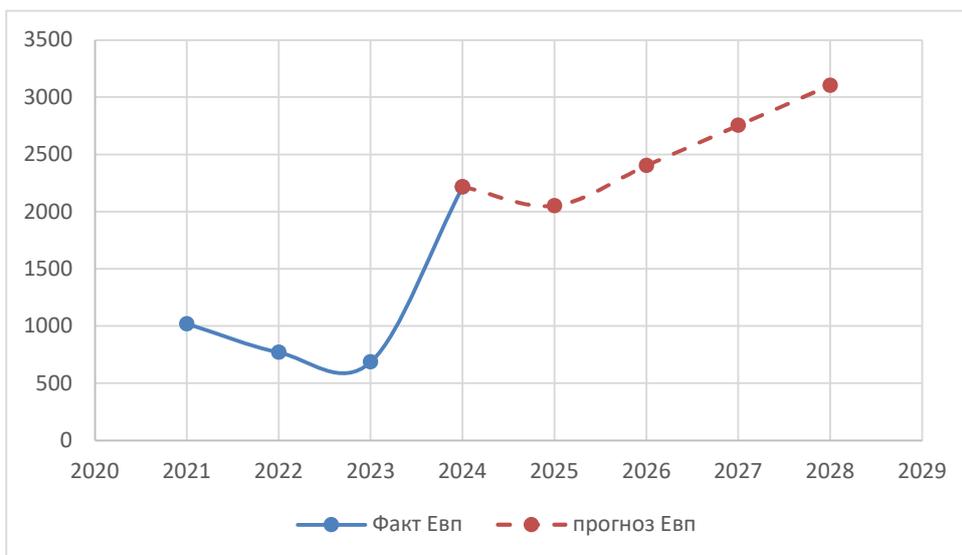
- за мінімально, середньо і максимально можливим коефіцієнт обороту кадрів і фактичному значенні продуктивності праці;
- за мінімально, середньо і максимально можливою величиною продуктивності праці та фактичному значенню коефіцієнт обороту кадрів.

Таким чином, будемо по черзі змінювати показники керованих змінних і знаходити відповідні значення прибутку, але спочатку зведемо фактичні значення показників в одну таблицю. Крім того за допомогою функції =ТЕНДЕНЦИЯ знайдемо їх значення на період 2025-2028 рр. (табл. 3.9).

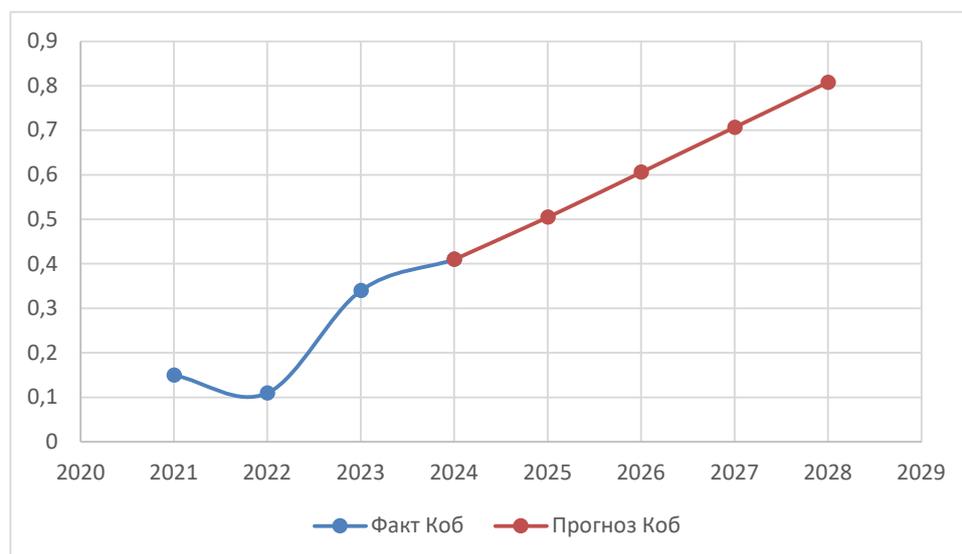
Таблиця 3.9 – Прогнозовані значення

Рік		Евп <sub>п</sub> (y)	Пр(x <sub>2</sub> )	Коб(x <sub>1</sub> )
Фактичні дані	2021	1020,0898	0,15	585,47
	2022	770,846	0,11	814,82
	2023	687,976	0,34	837,19
	2024	2218,225	0,41	590,37
Прогнозні значення	2025	2052,1681	0,505	716,23
	2026	2403,3217	0,606	719,937
	2027	2754,4753	0,707	723,644
	2028	3105,6288	0,808	727,351

А)



Б)



В)

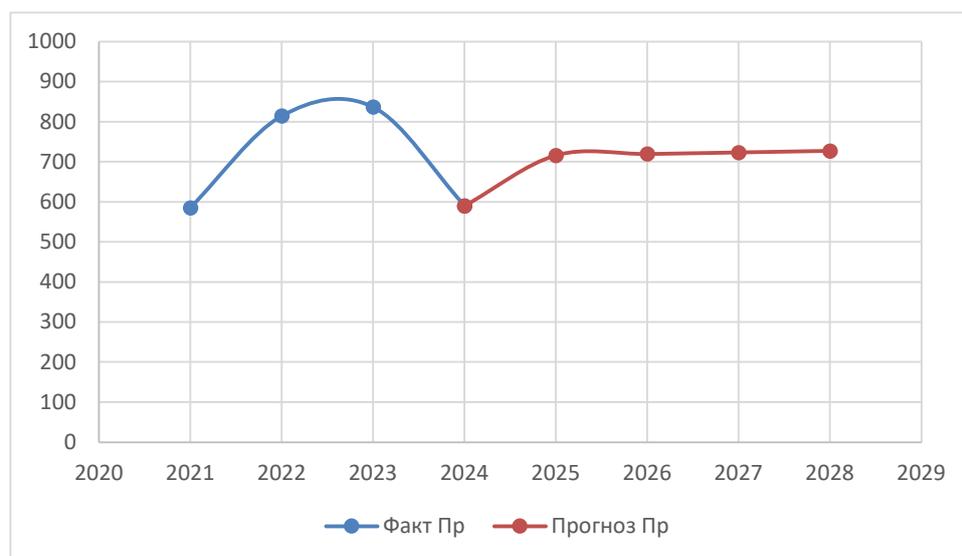


Рисунок 3.3 – Прогноз: а) ефективність витрат на персонал;  
б) коефіцієнт обороту кадрів; в) продуктивність праці.

Виконаємо розрахунки фіксації показнику  $X_1$  та  $X_2$ . Прогнозовані значення практично співпадають із фактичними. Розрахуємо ефективність витрат на персонал за допомогою двох-факторної моделі, по черзі попарно використовуючи мінімальні, середні і максимальні значення фондівіддачі і поточної заборгованості. За основу взятий 2020 рік (табл. 3.10)

Таблиця 3.10.– Прогнозовані значення

Ефективність витрат на персонал	x1	x2.	- у.	Резерв (+) Перевитрати (-)
2052,2	мін	мін	2218,670	166,502
2052,2	макс	макс	879,971	-1172,197
2052,2	ср	ср	1298,507	-753,661
2052,2	мін	ср	1819,399	-232,769
2052,2	мін	макс	1795,400	-256,768
2052,2	макс	мін	1303,241	-748,927
2052,2	макс	ср	903,971	-1148,198
2052,2	ср	мін	1697,778	-354,390
2052,2	ср	макс	1274,508	-777,660
<b>2052,2</b>	<b>мін</b>	<b>макс</b>	<b>2218,670</b>	<b>166,502</b>
2052,2	факт	ср	1819,399	-232,769
2052,2	факт	макс	1795,400	-256,768
2052,2	мін	факт	1795,400	-256,768
2052,2	ср	факт	1274,508	-777,660
2052,2	макс	факт	879,971	-1172,197

Найкращий результат, а саме ефективність витрат на персонал в розмірі 166,5, досягається при максимальних значеннях продуктивності праці і мінімальному значенні коефіцієнта обороту кадрів, 837 грн/осіб і 0,15 відповідно.

Таким чином, складемо систему обмежень:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Коеф обороту кадрів} \geq 0 \\ \square \\ \text{Продуктивність} \geq 0 \\ \text{Коеф обороту кадрів} \leq 0.15 \\ \text{Ефективн витрат на персонал.} \geq 2218 \end{array} \right.$$

Для реалізації двофакторної лінійної моделі та системи обмежень з метою оптимізації, а саме максимізації, фінансового результату використаємо

програму MS Excel, а саме функцію «Поиск решений» (рис. 3.4).

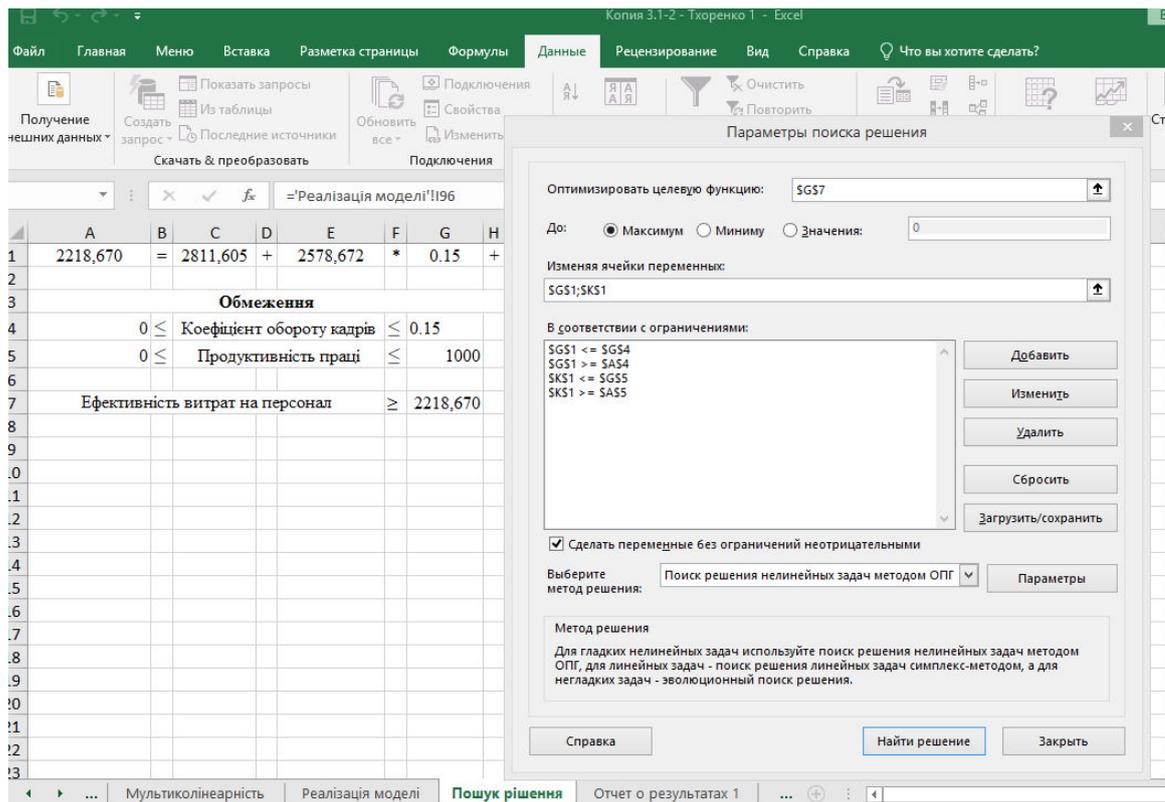


Рисунок 3.4 – Результати оптимізації моделі для поліграфічної фабрики «Зоря»

9 Параметры поиска решения						
13						
14 Ячейка целевой функции (Максимум)						
15	Ячейка	Имя	Исходное значение	Окончательное значение		
16	\$G\$7	≥	2218	2218		
17						
18						
19 Ячейки переменных						
20	Ячейка	Имя	Исходное значение	Окончательное значение	Целочисленное	
21	\$G\$1	*	2218,00	1,50	Продолжить	
22	\$K\$1	*	2812	2812	Продолжить	
23						
24						
25 Ограничения						
26	Ячейка	Имя	Значение ячейки	Формула	Состояние	Допуск
27	\$G\$1	*	1,50	\$G\$1<=\$G\$4	Привязка	0
28	\$K\$1	*	2812	\$K\$1<=\$G\$5	Привязка	0
29	\$G\$1	*	1,50	\$G\$1>=\$A\$4	Без привязки	28,12
30	\$K\$1	*	2812	\$K\$1>=\$A\$5	Без привязки	2218
31						
32						

Рисунок 3.5 – Звіт про результати пошуку рішення оптимізації моделі

### 3.2. Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Система управління персоналом поліграфічних підприємств має формуватися на основі сучасних управлінських принципів, що забезпечують досягнення як стратегічних цілей на обраних ринках, так і високого рівня залученості та лояльності працівників. Ефективне управління персоналом передбачає організацію роботи з кадрами відповідно до концепції розвитку підприємства. У цьому контексті було здійснено діагностику системи управління персоналом на ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» з метою її подальшого вдосконалення. Проведене дослідження дало змогу отримати комплексне уявлення про функціонування наявної системи управління персоналом і процеси навчання, а також виявити її основні недоліки, зокрема: недостатню залученість персоналу до процесів прийняття управлінських рішень та планування діяльності підприємства; низький рівень відповідальності керівництва за забезпечення належного професійного розвитку та кваліфікації працівників; відсутність інноваційних і креативних підходів до управління персоналом.

За результатами проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПАТ «КПФ «ЗОРЯ», які наведено в таблиці 3.11.

Ефективне використання персоналу ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну організаційну структуру ввести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (рис.3.6).

Основне завдання директору відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу ПАТ «КПФ «ЗОРЯ»

всередині підприємства і за його межами; у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі - за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.

Таблиця 3.11 – Заходи удосконалення системи управління персоналом

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ПАТ «КПФ «ЗОЛЯ»	Запропоновано в загальну організаційну структуру ввести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом. Розробка «Положення про відділ управління персоналом». Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення ПАТ «КПФ «ЗОЛЯ»	Запровадження програмний продукт ISF -7 систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

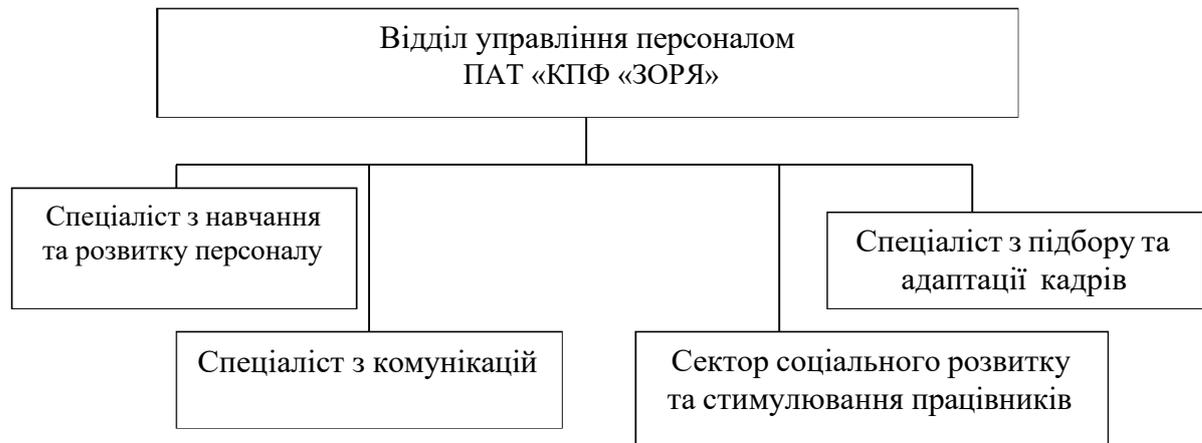


Рисунок 3.6. – Організаційна структура відділу управління персоналом

Діяльність відділу управління персоналом ПАТ «КПФ «ЗОЛЯ» має здійснюватися відповідно до Положення про відділ управління персоналом, яке визначає його статус як самостійного структурного підрозділу, основні завдання, функції, права та відповідальність. До ключових завдань відділу належать кадрове забезпечення підприємства, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Основними функціями відділу є розробка та реалізація кадрової політики, планування потреби в персоналі, формування кадрового резерву, організація навчання, підвищення кваліфікації та оцінювання ефективності праці, забезпечення дотримання трудового законодавства, удосконалення системи оплати й стимулювання працівників, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату та впровадження сучасних методів управління персоналом.

Права відділу визначаються посадовими інструкціями та включають участь у стратегічному плануванні, ініціювання пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства, контроль використання трудових ресурсів і застосування заходів заохочення або дисциплінарного впливу. Відповідальність відділу покладається на його керівника та працівників відповідно до виконуваних функцій.

Відповідно до Положення, відділ управління персоналом виконує роль комплексної системи розвитку персоналу, спрямованої на підвищення кваліфікації, формування нових компетенцій, впровадження інноваційних підходів і згуртування працівників у єдину команду для досягнення стратегічних цілей підприємства.

З метою підвищення лояльності персоналу запропоновано розробити та впровадити Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки, який виконуватиме інтеграційну, регулятивну та адаптаційну функції. Кодекс визначатиме цінності, норми та принципи ділової поведінки працівників і виступатиме важливим інструментом формування корпоративної культури підприємства.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» є вдосконалення системи навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Система навчання має бути безперервною, орієнтованою на практичне застосування знань і побудованою за етапами планування, реалізації та оцінки результатів. Її впровадження сприятиме розвитку професійної компетентності працівників, швидкій адаптації до змін та

зростанню ефективності діяльності підприємства.

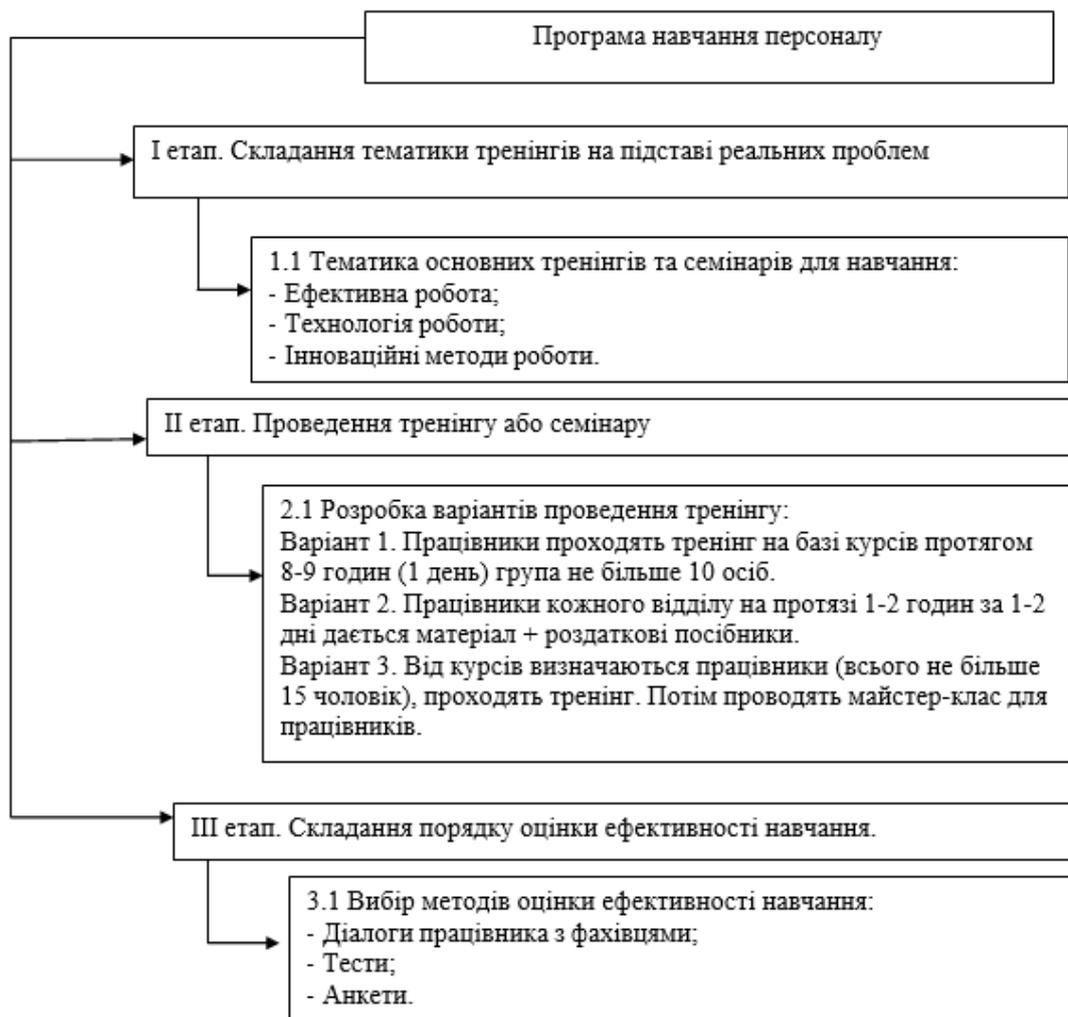


Рисунок 3.7 – Програма навчання персоналу в ПАТ «КПФ «ЗОЛЯ»

Одним із найбільш ефективних методів навчання персоналу ПАТ «КПФ «ЗОЛЯ» є тренінги, що належать до активних форм навчання та сприяють розвитку професійних і поведінкових навичок через рольові ігри, розв'язання нестандартних завдань і практичні вправи. Порівняно з традиційними методами, тренінги забезпечують вищу результативність, оскільки орієнтовані на формування креативного мислення й практичне застосування знань.

Усі тренінгові програми доцільно класифікувати на три основні групи: тренінги особистісного розвитку, тренінги комунікації та бізнес-тренінги. Участь персоналу в таких програмах має бути системною та плановою, а не ситуативною, що дозволяє сформувати кваліфікований персонал, здатний

швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для досягнення максимальної віддачі від інвестицій у розвиток персоналу необхідно створити цілісну систему корпоративного навчання. Її формування можливе за умов наявності довгострокової стратегії розвитку підприємства, чітко визначених компетенцій, усвідомлення потреби в навчанні та визнання персоналу ключовим стратегічним ресурсом.

Бізнес-тренінги є важливим елементом такої системи, оскільки спрямовані на розвиток професійних, управлінських і командних навичок, а також на опанування сучасних бізнес-технологій. У зв'язку з цим тренінги доцільно розглядати як початковий етап формування корпоративного навчання, який поступово переходить у комплексну, системну модель розвитку персоналу.

З урахуванням специфіки діяльності ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» та необхідності підвищення інноваційної активності пропонується проведення тренінгу «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». Метою тренінгу є формування у працівників навичок нестандартного мислення, управління креативними процесами та розробки ефективних управлінських рішень. Цільовою аудиторією є керівники та спеціалісти підприємства. Навчання проводиться у форматі, орієнтованому переважно на практичну роботу, що забезпечує готовність учасників застосовувати отримані знання у професійній діяльності.

Для оцінювання ефективності навчання пропонується застосовувати метод експертних оцінок, який дозволяє визначити вплив тренінгів на рівень знань персоналу та їхній зв'язок із фінансовими результатами підприємства. Критерії результативності навчання наведено в таблиці 3.12.

Крім того, важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» є впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-системи, що сприятиме оптимізації управлінських процесів і зменшенню навантаження на окремі підрозділи підприємства.

Таблиця 3.12 – Критерії результативності навчання

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник виносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; - збільшенні обсягу продажів і т.д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Метою проекту є підвищення якості управління персоналом і фінансами, упорядкування документообігу на ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» та, як наслідок, зростання конкурентоспроможності підприємства.

З метою посилення інформаційного забезпечення системи управління персоналом пропонується впровадження програмного продукту ISF-7 «ISF-Персонал», призначеного для автоматизації кадрового обліку та HR-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи фахівців з управління персоналом і оптимізувати ключові HRM-функції, зокрема рекрутинг, мотивацію та підвищення кваліфікації працівників. Вартість програмного продукту становить 20 000 грн.

Автоматизована система «ISF-Персонал» забезпечує комплексну підтримку бізнес-процесів HR-департаменту та інтегрується із системами розрахунку заробітної плати, бухгалтерського обліку та електронного пропускового режиму. Вона надає можливість формувати стандартні й аналітичні кадрові звіти, зокрема щодо штатного розкладу, руху персоналу, вакантних посад, стажу роботи, а також статистичні та користувацькі звіти за

заданими критеріями.

Серед додаткових переваг системи — оперативний відбір працівників за визначеними параметрами та розмежування прав доступу, що забезпечує безпечну роботу декількох користувачів.

З метою розвитку креативних технологій управління персоналом і підвищення результативності діяльності підприємства пропонується впровадження механізму «Банк ідей». Подання пропозицій працівниками може здійснюватися через електронну пошту, інтернет-ресурси, спеціальні скриньки для ідей або через керівників структурних підрозділів.

Таблиця 3.13 – Основні положення створення «Банку ідей»

ДЖЕРЕЛА ІДЕЇ	ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівники (основне джерело)</li> <li>- Бізнес партнери</li> <li style="padding-left: 20px;">- покупці</li> <li style="padding-left: 20px;">- консультанти</li> <li style="padding-left: 20px;">- конкуренти</li> <li>- Виставки, конференції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях</li> <li>- Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг</li> </ul>
ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ	МЕТРИКИ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур</li> <li>- Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури</li> <li>- Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість поданих ідей</li> <li>- Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів</li> <li>- Економічний ефект від реалізованих проектів</li> </ul>

Для регламентації реалізації проекту доцільно розробити «Положення про стимулювання творчої активності працівників», у якому мають бути визначені порядок подання ідей, критерії їх оцінювання, умови впровадження та форми мотивації персоналу.

Оцінювання запропонованих ідей передбачається здійснювати спеціально створеною експертною радою за участю представників керівництва та залучених фахівців відповідного профілю. Координацію реалізації проекту доцільно покласти на директора з управління персоналом.

Таким чином, з метою підвищення ефективності системи управління

персоналом на ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» запропоновано комплекс таких заходів:

удосконалити організаційну структуру шляхом трансформації відділу кадрів у сучасний відділ управління персоналом із розробкою Положення про відділ та впровадженням Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки;

підвищити рівень професійної підготовки персоналу через удосконалення системи навчання, зокрема шляхом реалізації Програми навчання персоналу та проведення тренінгу «Креативний менеджмент»;

поліпшити інформаційне забезпечення управління персоналом шляхом впровадження програмного продукту ISF-7 «ISF-Персонал»;

стимулювати розвиток креативних технологій управління персоналом шляхом запровадження механізму «Банк ідей» на підприємстві.

### 3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів

Навчання персоналу є ключовим чинником, що впливає на професійний розвиток працівників, рівень їх оплати праці, ставлення до виконуваних обов'язків, а також на продуктивність і результативність роботи. Інвестиції в навчання є однаково важливими як для працівників, так і для підприємства, оскільки наявність необхідних знань і навичок забезпечує вищу якість трудової діяльності та ефективність використання персоналу.

Ефективність навчання визначається тією доданою вартістю, яку воно створює для організації. Оцінювання результативності навчальних заходів на ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» доцільно здійснювати за двома основними напрямками, що наведені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14. Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів.	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Витрати на навчання доцільно оцінювати за фінансовими та часовими показниками, зокрема: загальною вартістю навчання відповідно до кошторису, фактичними витратами за індивідуальними картками обліку, кількістю працівників, які пройшли навчання, а також обсягом навчання в людино-днях. Опрацювання зазначених показників здійснює служба управління персоналом, після чого узагальнені результати та висновки подаються керівництву підприємства.

Оцінювання якості та ефективності навчання дозволяє не лише проаналізувати результати підготовки персоналу, а й сформулювати практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи навчання управлінського персоналу за основними її складовими.

Оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.15. – Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу )%	29,4

Таким чином, реалізація запропонованого заходу у вигляді навчальної тренінгової програми дозволить прогнозувати зростання основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства на 29,4 %.

Для визначення економічного ефекту від впровадження комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «КПФ «ЗОЛЯ» доцільно розглянути обсяг витрат, необхідних для їх фінансування, що наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Витрати на фінансування проєкту з удосконалення системи управління персоналом ПАТ «КПФ «ЗОЛЯ»

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	20000,00
Створення «Банку Ідей»	2000,00
Всього	100000,00

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії 105 тис.грн.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NP = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

де  $C_0$  – величина інвестицій, грош. од.;

$C_n$  – грошовий потік, грош. од.;

$r$  – ставка відсотка, %;

$n$  – кількість років.

Якщо  $NPV > 0$ , то проєкт є вигідним, якщо  $NPV < 0$ , то – невигідним.

Показник індексу рентабельності ( $PI$ ) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проєкту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

$$PI = \frac{\text{Дісконттовані доходи}}{\text{Дісконттовані витрати}}$$

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}$$

Якщо  $PI > 1$ , то проект є вигідним, якщо  $PI < 1$ , то проект є невигідним.

Показник внутрішньої норми доходності ( $IRR$ ) визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (r_2 - r_1)$$

де,  $r_1, r_2$  - ставки відсотків, %

$NPV_1$  – значення чистої теперішньої вартості при  $r_1$ , грош. од.;

$NPV_2$  – значення чистої теперішньої вартості при  $r_2$ , грош. од..

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю 3.17.

Таблиця 3.17 – Оцінка ефективності інвестиційного проекту  
з удосконалення системи управління персоналом

Періоди	Роки			
	1	2	3	4
Грошовий потік	-100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			
та приведена вартість інвестицій (NPV)	-100000,00	65217,39	4 220,44	4 606,51
Індекс рентабельності	39517			
Внутрішня норма доходності (IRR)	1,35			
Строк окупності	28%			
	1 рік 6 місяців			

Розрахунок чистої приведеної вартості:

$$NPV = -100000 + \frac{75000}{(1+0,15)} + \frac{20000}{(1+0,15)^2} + \frac{90000}{(1+0,15)^3} = 39517 \text{ грн}$$

Розрахунок індексу рентабельності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом:

$$PI = \frac{\frac{75000}{(1+0,15)} + \frac{20000}{(1+0,15)^2} + \frac{90000}{(1+0,15)^3}}{100} = 1,395$$

Розрахунок внутрішньої норми доходності:

Візьмемо  $r_1=2\%$  и  $r_2=40\%$ .

$$NPV_1 = -10000 + \frac{75000}{(1+0,02)} + \frac{20000}{(1+0,02)^2} + \frac{90000}{(1+0,02)^3} = 77,5 \text{ тис. грн}$$

$$NPV_2 = -10000 + \frac{75000}{(1+0,4)} + \frac{20000}{(1+0,4)^2} + \frac{90000}{(1+0,4)^3} = -3,4 \text{ тис. грн}$$

$$IRR = 2\% + \frac{77,5}{77,5 - (-3,4)} * (40\% - 2\%) = 28\%$$

Отже, запропонований комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом є економічно доцільним для впровадження, оскільки показник чистої приведеної вартості є додатним ( $NPV > 0$ ). Прогнозоване значення внутрішньої норми доходності інвестицій становить 28 %, а середній строк окупності вкладених коштів — 1,62 року.

За результатами реалізації запропонованих заходів очікується приріст прибутку ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» у розмірі 39,517 грн. Водночас річний чистий збиток у плановому році прогнозується на рівні 2022 тис. грн, що на 5 % менше порівняно зі звітним періодом. Рентабельність персоналу зросте на 7,02 % і становитиме 21,16 %, що підтверджує ефективність упроваджених управлінських рішень (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Порівняння результатів діяльності ПАТ «КПФ «ЗОРЯ» за рахунок удосконалення кадрової політики

№	Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення %
1	Середньорічна чисельність, чол	91	91	100
2	Чистий прибуток/збиток, тис.грн	-2112	-2022	↓ 5%
3	Рентабельність персоналу,%	6,16	7,02	↑ 14%

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що формування сучасної та ефективно функціонуючої системи управління персоналом є одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

### Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ПАТ «КПФ «Зоря» було розроблено комплекс організаційних і функціональних заходів. Насамперед передбачено вдосконалення організаційної структури підприємства шляхом трансформації відділу кадрів у сучасний відділ управління персоналом. У межах цього напрямку запропоновано розроблення Положення про відділ управління персоналом та впровадження Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, що сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій і формуванню спільних ціннісних орієнтирів персоналу.

Другим напрямом є оптимізація системи професійного розвитку працівників шляхом удосконалення організації навчання. Запропоновано впровадження Програми навчання персоналу та використання тренінгових форм підготовки, зокрема тренінгу «Креативний менеджмент», що сприятиме розвитку інноваційного мислення та управлінських компетенцій працівників.

Третім заходом визначено вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів шляхом впровадження автоматизованої системи управління персоналом і кадрового обліку «Персонал», що дозволить зменшити трудомісткість рутинних операцій і підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Четвертим елементом комплексу заходів є впровадження креативних технологій управління персоналом, зокрема механізму «Банк ідей», який сприятиме активізації творчого потенціалу працівників та підвищенню

інноваційного розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить покращення основних економічних показників діяльності ПАТ «КПФ «Зоря». Очікується зростання прибутку на 39,517 тис. грн, скорочення річного чистого збитку до 2022 тис. грн, що на 5 % менше порівняно зі звітним періодом, а також підвищення рентабельності персоналу на 7,02 % — до рівня 21,16 %. Отже, запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим і характеризується високим рівнем ефективності.

## ВИСНОВОК

За результатами дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна сформулювати такі висновки.

Управління персоналом являє собою сукупність принципів, механізмів, методів і форм впливу на формування, розвиток та використання трудових ресурсів підприємства, що реалізуються через взаємопов'язані напрями та види діяльності. У цьому контексті управління персоналом виступає одночасно як система, процес і організаційна структура.

У структурі сучасного менеджменту управління персоналом набуває особливої ролі як одна з ключових функціональних сфер діяльності організації, здатна забезпечити істотне підвищення ефективності її функціонування. Сучасна теорія і практика менеджменту характеризуються постійним оновленням підходів, концепцій та інструментів управління персоналом як стратегічним ресурсом організації. Важливою рисою сучасного менеджменту є комплексний вплив на персонал у цілому, що зумовлює формування інтегрованої системи управління персоналом, пов'язаної зі стратегією розвитку, корпоративною культурою, виробничим і збутовим плануванням, а також із забезпеченням якості.

Управління персоналом здійснюється із застосуванням різноманітних методів і технологій впливу на працівників. У межах дослідження виокремлено три основні групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Управлінські технології, залежно від мети, масштабів використання та походження, поділяються на традиційні, галузеві, професійні та інноваційні.

Економічна ефективність управління персоналом полягає в досягненні цілей підприємства за умови раціонального використання трудових ресурсів та мінімізації витрат. Реалізація цього підходу забезпечується за оптимального співвідношення між результатами праці та обсягами використаних ресурсів, а

також між ефектом від діяльності персоналу і витратами на його утримання та розвиток.

ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є одним із провідних підприємств поліграфічної галузі, яке має сучасну виробничу базу для виготовлення пакувальної, рекламної та етикеткової продукції. Система управління персоналом на підприємстві загалом функціонує на достатньо високому рівні та базується переважно на економічних методах управління. Водночас виявлено низку недоліків, зокрема коливання рівня мотивації праці залежно від посади, стилю та рівня управління. Для підвищення кадрового потенціалу доцільним є розширення участі працівників у процесах стратегічного та оперативного планування. Однією з ключових проблем також залишається низький рівень відповідальності роботодавців за професійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу.

Організаційна система управління ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є складною, багаторівневою та спрямованою на досягнення позитивних результатів господарської діяльності шляхом поєднання бізнес-цілей із розвитком професійного й особистісного потенціалу працівників.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році порівняно з 2021 роком зросла на 37,88 %. Саме по собі збільшення чисельності працівників не є безумовно позитивним чинником, що підтверджується результатами діяльності підприємства за 2024 рік. Водночас за умови впровадження ефективних управлінських рішень та чіткого регулювання з боку апарату управління можливе подолання кризових явищ і подальше зростання обсягів діяльності.

Ефективна система управління персоналом має бути гнучкою та адаптивною до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, зокрема умов ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» запропоновано:

удосконалити організаційну структуру шляхом створення сучасного відділу управління персоналом із розробленням «Положення про відділ

управління персоналом» та впровадженням «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»;

покращити систему професійного навчання персоналу шляхом реалізації «Програми навчання персоналу» та впровадження тренінгу «Креативний менеджмент»;

удосконалити інформаційне забезпечення шляхом впровадження програмного продукту ISF-7 — системи управління персоналом і кадрового обліку «ISF-Персонал»;

активізувати використання креативних технологій управління персоналом через запровадження механізму «Банк ідей».

У результаті впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом прогнозується зростання прибутку на 39,517 грн, скорочення річного чистого збитку у плановому році до 2022 тис. грн, що на 5 % менше порівняно зі звітним періодом, а також підвищення рентабельності персоналу на 7,02 % — до рівня 21,16 %. Це свідчить про доцільність та ефективність запропонованих управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2003. № 7–8. С. 50–52.
3. Бісвас П. Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 3. С. 36–39.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків : Інжек, 2004. 276 с.
6. Галушко В. П., Міщенко І. А. Сучасні методи в системі управління персоналом. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2007. № 1 (13). С. 6–12.
7. Герасименко О. Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення . *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
8. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу . *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196.
9. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
10. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» . *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111–115.
11. Кичко І. М., Горбаченко О. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії . *Проблеми і перспективи економіки*

та управління. 2017. № 5. Вип. 5(71). С. 139–147.

12. Ковальська А. І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 01.11.2025).

13. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності . *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.

14. Мажура І. А., Невмержицька С. М. Стратегічне управління персоналом підприємств . *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4 (155). С. 203–206.

15. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом . *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6. С. 123–129.

16. Мельничук Д. П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах . *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224–231.

17. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., випр. та допов. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

18. Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання . *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.

19. Офіційна сторінка компанії ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kpfzorya.com.ua/site/page345.html> (дата звернення: 12.10.2025).

20. Пархоменко Н. А. Теоретичні засади управління персоналом . *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля*. 2009. № 3 (133). С. 45–56.

21. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.

22. Полоус О. В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві . *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1 (56). С. 187–192.

23. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на

вітчизняних підприємствах . *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.  
Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)  
(дата звернення: 14.12.2025).

24. Процак К. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства . *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 698. С. 272–276.

25. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства . *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158–162.

26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

27. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

28. Смоляр Л. Г., Грамотенко О. О. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України . *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 96–99.

29. Тяннікова К. П., Березюк С. В. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства . *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. Вип. 6. С. 78–82.

30. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

31. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії . *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341–348.

32. Чернишова Л. І., Тропанець М. В., Гайтанжий В. В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства . *IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*

(Одеса, 21–22 травня 2015 р.). Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205–208.

33. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні . *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 15. С. 146–154.

34. Чуднова О. К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід . *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць*. Київ : НДЕІ, 2014. Вип. 6 (37). С. 97–100.

35. Щербаков В. Г. Управління персоналом. Харків : ХНЕУ, 2015. 218с.

## ДОДАТКИ