

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«___» _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ ___ від «___» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Удосконалення системи управління розвитком персоналу
поліграфічного підприємства»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 «Економіка»
група УП-24МЗ

_____ Марія Валентинівна Тиха

«___» _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. пед. наук., доцент

_____ Володимир Олександрович Липчанський

«___» _____ грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичні підходи до трактування категорії управління розвитком персоналу підприємства в умовах сучасного соціально-економічного середовища	7
1.2. Принципові засади та детермінанти формування системи управління персоналом підприємства	23
1.3. Інструментарій та методичні підходи до управління процесами розвитку персоналу	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОД»	49
2.1. Загальна характеристика організаційно-правової форми досліджуваного підприємства	49
2.2. Оцінка основних техніко-економічних показників	57
2.3. Оцінка системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД»	61
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	78
3.1. Зарубіжний досвід розвитку системи управління персоналом поліграфічних підприємств	78
3.2. Рекомендації щодо оптимізації системи управління розвитком персоналу для підприємств поліграфічної галузі	84
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в умовах високої динаміки соціально-економічного середовища, посилення конкуренції та технологічних зрушень людський капітал дедалі виразніше перетворюється на ключовий чинник результативності й стійкості підприємства. Для поліграфічної галузі даний аспект має особливу вагу, оскільки якість поліграфічної продукції, дотримання технологічних стандартів, оперативність виконання замовлень і здатність до оновлення виробничих процесів безпосередньо залежать від професійних компетентностей працівників та ефективності кадрових рішень. За таких умов розвиток персоналу слід розглядати не як допоміжну HR-функцію, а як стратегічний управлінський напрям, що визначає адаптивність організації, її інноваційну спроможність і конкурентні переваги. Водночас на практиці підприємства часто стикаються з типовими проблемами кадрової сфери: нерівномірністю підвищення кваліфікації, розривами між вимогами посад і реальними компетенціями, обмеженістю інструментів мотивації та недосконалістю процедур оцінювання результатів праці, що актуалізує потребу в системному вдосконаленні управління розвитком персоналу поліграфічного підприємства

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та прикладних аспектів удосконалення системи управління розвитком персоналу поліграфічного підприємства та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її оптимізації.

Зазначена мета конкретизується через послідовне розв'язання взаємопов'язаних завдань, які передбачають: розкриття сутності та еволюції наукових підходів до управління розвитком персоналу в умовах сучасного соціально-економічного середовища; узагальнення принципів засад формування системи управління персоналом; аналіз інструментарію та

методичних підходів, що забезпечують керованість процесів професійного зростання працівників.

Логіка дослідження доповнюється практичною складовою: оцінкою ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві поліграфічного профілю та формуванням рекомендацій, орієнтованих на підвищення результативності кадрових процедур і узгодження розвитку компетентностей персоналу зі стратегічними потребами організації

Об'єктом дослідження є система управління персоналом поліграфічного підприємства, а предметом - організаційно-економічні відносини, методи, процедури та інструменти, за допомогою яких забезпечується розвиток персоналу як цілеспрямований, планований та керований процес у межах підприємства.

Емпіричною базою дослідження виступає ТОВ «КОД», яке є підприємством поліграфічного профілю, зареєстроване у м. Кропивницький, що дозволяє розглядати його як репрезентативний приклад для аналізу кадрових процесів у поліграфічній сфері та формування прикладних рекомендацій з урахуванням організаційно-технологічної специфіки галузі

Для досягнення мети та забезпечення обґрунтованості висновків у кваліфікаційній роботі застосовано комплекс методів дослідження, що поєднує загальнонаукові та прикладні підходи. Зокрема, використано методи аналізу і синтезу для систематизації теоретичних положень і виділення сутнісних характеристик управління розвитком персоналу; індукцію та дедукцію для побудови логічних узагальнень і формування висновків; системний і структурно-функціональний підходи для розгляду системи управління персоналом як цілісного комплексу взаємопов'язаних рішень, процедур та інструментів; порівняльний і економіко-статистичний аналіз для оцінки окремих елементів кадрової системи та виявлення тенденцій; табличні й графічні методи для наочного подання результатів та підвищення аналітичної прозорості дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень щодо управління розвитком персоналу саме в контексті поліграфічного підприємства, де вимоги до працівників визначаються специфікою технологічних процесів, стандартами якості та необхідністю стабільної операційної дисципліни. Крім того, новизною виступає обґрунтування підходу до розгляду системи управління персоналом як комплексу управлінських процедур і інструментів, зорієнтованих на людину як основний виробничий ресурс та носія компетентностей, від яких залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку .

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності поліграфічних підприємств для підвищення ефективності кадрової політики, удосконалення процедур розвитку компетентностей, мотивації та оцінювання персоналу. Запропонований підхід дає змогу підсилити організаційну стійкість і зменшити ризики управлінських помилок у кадровій сфері завдяки фокусу на апробовані моделі вдосконалення системи управління персоналом і розвитку людського потенціалу, що є важливим для підтримки довгострокових конкурентних переваг підприємства

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до трактування категорії управління розвитком персоналу підприємства в умовах сучасного соціально-економічного середовища

Стрімка динаміка сучасного соціально-економічного середовища зумовила суттєву трансформацію операційних систем бізнесу та логіки управління організаціями. За цих умов людський капітал дедалі виразніше постає не як допоміжний елемент, а як стратегічний компонент підприємства, що формує його адаптивність, інноваційну спроможність і стійкість до зовнішніх викликів. Посилення конкуренції, технологічні зрушення, цифровізація та ускладнення бізнес-процесів об'єктивно підвищили вимоги до персоналу, а отже актуалізували потребу в професійному й системному управлінні трудовим потенціалом. Саме ефективність системи управління персоналом значною мірою визначає результативність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, здатність забезпечувати ритмічність і безперервність операцій, а також якість управлінських рішень у коротко- та довгостроковій перспективі.

В умовах накопичення соціально-економічних суперечностей вітчизняні підприємства поступово почали концентрувати увагу на виявленні «вузьких місць» у кадровій сфері та на посиленні корпоративної політики у сфері праці. Йдеться не лише про вдосконалення кадрового діловодства чи формальну регламентацію процедур добору, адаптації та оцінювання, а про розвиток цілісної кадрової діяльності як частини загальної системи менеджменту. Наявні протиріччя проявляються на рівні трудових відносин і соціального самопочуття працівників: у зниженні мотивації та залученості, обмежених можливостях професійного розвитку, невідповідності оплати

праці фактичним результатам і внеску працівника, а також у посиленні плинності кадрів. У крайніх формах зазначені процеси можуть завершуватися вимушеним або ініціативним звільненням працівників, що, своєю чергою, призводить до втрати компетенцій, розриву внутрішніх комунікацій, зростання витрат на пошук і навчання персоналу та зниження операційної стабільності підприємства.

Поступовий відхід від редукаціоністського підходу, за якого персонал розглядався переважно як стаття витрат, сформував підґрунтя для розвитку концепції управління людськими ресурсами. У межах цієї теорії працівники трактуються як один із ключових ресурсів підприємства, що потребує цілеспрямованих інвестицій, планування й професійного управління. Відповідно, розвиток організації дедалі більше пов'язується не лише з доступністю фінансового капіталу, матеріально-технічної бази чи ринкових можливостей, а й з наявністю компетентнісного потенціалу та управлінської спроможності ефективно його реалізувати. Працівники у такій парадигмі виступають визначальним чинником досягнення стратегічних цілей, оскільки саме вони забезпечують функціонування виробничих і сервісних процесів, генерують та впроваджують інновації, формують якість взаємодії з клієнтами й партнерами та підтримують організаційну культуру.

У сучасних практиках менеджменту розвиток талантів і компетенцій все частіше інтегрується в загальну стратегію розвитку підприємства та розглядається як передумова довгострокової конкурентної переваги. Це означає, що кадрова політика виходить за межі оперативного забезпечення потреб у робочій силі й набуває стратегічного змісту: передбачає прогнозування потреб у компетенціях, формування кадрового резерву, розвиток лідерства, управління знаннями та побудову системи безперервного навчання. Таким чином, управління персоналом перетворюється на важливий інструмент не лише підтримки поточної ефективності, а й забезпечення організаційної стійкості в умовах невизначеності.

Окремого акценту потребує вплив прискорення науково-технічного прогресу та цифрових технологій на вимоги до працівників. Підвищення швидкості змін у технологіях і бізнес-моделях зумовлює необхідність оперативного оновлення професійних знань, умінь і навичок персоналу, а також розвитку гнучких компетенцій (адаптивності, критичного мислення, здатності до командної взаємодії й навчання протягом життя). У випадках, коли окремі працівники або цілі підрозділи не здатні відповідати новим вимогам, підприємство стикається з ризиками зниження продуктивності, погіршення якості виконання робіт, зростання кількості помилок, затримок у виконанні операцій та загального падіння результативності. Відтак людський потенціал доцільно розглядати як один із ключових індикаторів соціально-економічного розвитку організації та її спроможності підтримувати ефективність у динамічному ринковому середовищі.

З огляду на викладене, логічним є потреба в уточненні категоріального апарату дослідження.

Для системного розкриття проблематики доцільно насамперед визначити зміст і межі базових понять «управління персоналом» та «персонал», оскільки коректність термінології впливає на вибір методів аналізу, інструментарію оцінювання та подальшу побудову практичних рекомендацій. Узагальнені підходи до трактування зазначених понять, а також їхні ключові ознаки й акценти, доцільно подати у вигляді порівняльних таблиць (табл. 1.1 і табл. 1.2), що забезпечить структурованість теоретичного розділу та підвищить аналітичну прозорість подальших висновків.

Здійснений аналіз підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників дає підстави узагальнити сучасне трактування поняття «талант» як динамічної, контекстно зумовленої характеристики людського потенціалу, зміст і структура якої не є сталими. Основні складові таланту формуються та трансформуються під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх детермінант доцільно віднести параметри ринку праці (попит і

пропозицію компетентностей), інтенсивність конкуренції за кваліфіковані кадри, а також демографічні зрушення, що змінюють відтворення трудового потенціалу та моделі зайнятості.

Таблиця 1.1 – Ключові підходи до трактування поняття «персонал»

Автор	Трактування
О. Борисяк	«Персонал – «всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами.»
Л. Балабанова, О. Сардак	«Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.»
Н. Іванова	«Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.»
Л. Залюбінська, М. Скорик	«Персонал, як «одиниця», складається з певної кількості індивідумів із своїми діловими, людськими і психологічними особливостями.»
К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов	«Персонал – сукупність штатних працівників одного підприємства різної кваліфікації, що об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями та разом утворюють унікальні «нематеріальні активи» конкретного підприємства.»
О. Крушельницька, Д. Мельничук	«Персонал – особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками (наявність трудового договору, володіння якісними характеристиками); основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників; це працівники які увійшли у спискову чисельність (постійні, тимчасові та сезонні працівники).»
С. Лихолат, Л. Єзерська	«Персонал – це працівники з відповідними підготовкою, вміннями, мотивацією, задіяні в господарській системі підприємства.»
Л. Михайлова	«Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками»
М. Тарнавський	«Персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства.»

Джерело: складено автором на основі [16]

Водночас внутрішні впливи пов'язані з особливостями організації бізнес-процесів і середовища праці: характеристиками продукту або послуги, технологічним рівнем та організацією виробництва, політикою винагороди, системою мотивації, а також корпоративним кліматом і культурою взаємодії в колективі. За таких умов талант доцільно розглядати не як «вроджену властивість», а як результат взаємодії особистісних здібностей із вимогами професійного середовища та організаційними можливостями їх реалізації.

Узагальнення концепцій управління персоналом, представлених у науковій літературі, дозволяє визначити його як цілеспрямовану управлінську діяльність, що забезпечує раціональне залучення, розвиток і використання праці та інтелектуального потенціалу працівників для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, а також сприяє реалізації соціально значущих інтересів працівників і суспільства в цілому. Таке трактування акцентує на поєднанні економічної результативності й соціальної відповідальності, оскільки ефективність організації дедалі більше залежить від якості людського капіталу, здатності працівників до навчання, інноваційності та адаптації в умовах турбулентності.

Разом із тим для формування більш чіткого та операціоналізованого розуміння управління розвитком людей недостатньо обмежуватися лише загальними визначеннями HR-діяльності. Необхідною передумовою є глибоке осмислення закономірностей, процесів і систем розвитку персоналу, зокрема: етапів професійного становлення, механізмів формування компетентностей, впливу мотиваційних чинників на навчальну поведінку, ролі організаційного середовища у підтримці кар'єрної мобільності, а також інституційних інструментів (оцінювання, навчання, наставництва, управління знаннями), через які розвиток працівників перетворюється на керований процес.

Дослідження проблематики розвитку працівника на теоретичному рівні демонструє методологічну багатовимірність цього явища, що унеможливорює формування єдиної універсальної концепції, придатної для всіх організацій і галузей. У наукових працях, присвячених даній тематиці, переважає узгоджене бачення розвитку як безперервного процесу якісних змін у компетентностях, професійній ідентичності та результативності працівника, який відбувається під впливом індивідуальних характеристик і організаційних умов. Відповідно, наявні визначення дослідників, що аналізують зазначену проблематику, мають переважно узагальнювальний

характер і концептуально сходяться у визнанні системності та контекстної залежності розвитку персоналу [26].

У науковій літературі поширеною є позиція, згідно з якою розвиток навичок персоналу слід трактувати як цілеспрямований, системно спроектований і методично забезпечений процес навчання, що має визначені часові межі, організаційні параметри та очікувані результати.

Таблиця 1.2 – Ключові підходи до трактування поняття «управління персоналом»

Автор	Трактування
Шекшня С.В.	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції
Балабанова Л.В.	Управлінням персоналом – це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства
Маслова В.М.	Управління персоналом – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.	Управління персоналом – це діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Управління персоналом як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами

Джерело: складено автором на основі [16]

У межах такого підходу розвиток компетентностей розглядається не як епізодичний захід, а як регулярна управлінська практика, інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства. Його ключовим призначенням є підвищення професійного рівня працівників, оновлення їхніх знань, умінь і практичних навичок відповідно до потреб бізнесу, а також формування спроможності персоналу виконувати нові або ускладнені виробничі функції, що виникають у процесі технологічних, організаційних та ринкових трансформацій підприємства [25]. Таким чином, корпоративне навчання та

розвиток стає механізмом забезпечення організаційної гнучкості, підтримки конкурентоспроможності та підвищення якості трудових результатів.

Корпоративний розвиток персоналу доцільно інтерпретувати як інвестиційний напрям управлінської діяльності, який спрямований одночасно на досягнення економічних і соціальних ефектів. З економічної позиції його результативність проявляється у зростанні продуктивності праці, скороченні втрат часу та ресурсів, підвищенні якості продукції (робіт, послуг), зменшенні операційних ризиків і, як наслідок, у посиленні фінансових результатів підприємства. З соціально-організаційного погляду розвиток персоналу сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників, формуванню культури безперервного навчання, зміцненню лояльності й утриманню ключових фахівців, що є критично важливим в умовах дефіциту компетентних кадрів та зростання конкуренції на ринку праці.

Основною стратегічною метою корпоративного розвитку персоналу виступає підвищення прибутковості підприємства через розкриття й максимізацію потенціалу кожного працівника, а також забезпечення відповідності компетентностей персоналу актуальним і перспективним потребам організації. Реалізація цієї мети передбачає формування у працівників здатності ефективно виконувати поставлені завдання в умовах високої динаміки зовнішнього середовища (зміни технологій, ринкових вимог, регуляторних норм, поведінки споживачів) і внутрішніх змін (реорганізація процесів, упровадження нових стандартів, цифровізація, зміна стратегічних пріоритетів). Отже, розвиток персоналу забезпечує не лише приріст професійних компетентностей, а й підвищення адаптивності організації загалом, оскільки формує кадрові передумови для впровадження інновацій і реалізації стратегічних трансформацій.

Доцільно підкреслити, що процес розвитку персоналу є багатокомпонентним і охоплює послідовність взаємопов'язаних управлінських дій від діагностики потреб у навчанні та визначення цільових компетентностей до вибору форм і методів навчання, організації освітніх

заходів, оцінювання результатів та закріплення набутих навичок у практичній діяльності. Важливими елементами такого процесу є також планування кар'єрного та професійного зростання, управління кадровим резервом, наставництво, коучинг, внутрішні корпоративні академії, а також оцінювання ефективності навчання на рівні індивідуальних результатів і показників діяльності підприємства. Саме тому структуру та логіку зазначеного процесу доцільно подати графічно, що забезпечує наочність і цілісність сприйняття теоретичних положень. Відповідно, основні складові процесу розвитку персоналу, їхня послідовність та взаємозв'язки відображено на рис. 1.1

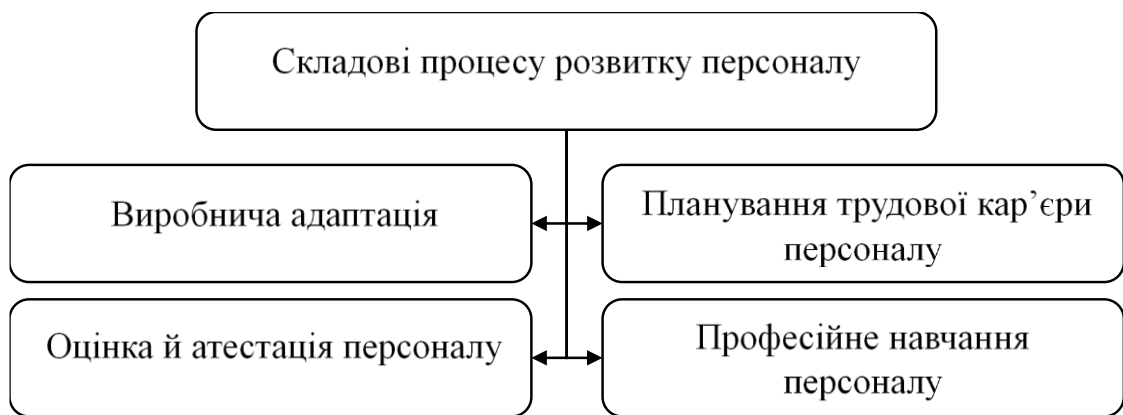


Рисунок 1.1 – Процес розвитку персоналу підприємства:
основні складові

Джерело: складено автором на основі [16]

Професійна підготовка персоналу в сучасних організаціях розглядається як системний напрям кадрової роботи, спрямований на формування й актуалізацію компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства та змін зовнішнього середовища. Її зміст, як правило, охоплює декілька взаємопов'язаних блоків. По-перше, йдеться про первинне навчання новоприйнятого персоналу, яке забезпечує засвоєння базових стандартів діяльності, правил безпеки, регламентів і процедур, а також мінімізує ризики помилок на стартовому етапі роботи. По-друге, доцільним є щорічне підвищення кваліфікації керівників і фахівців шляхом

проведення тематичних тренінгів і семінарів, орієнтованих на актуальні питання професійної діяльності, управлінських інновацій, змін у нормативно-правовому полі та технологіях. По-третє, вагоме значення має регулярне поетапне навчання, що проєктується з урахуванням потреб різних категорій персоналу та реалізується відповідно до індивідуальних (або групових) планів професійного розвитку. Такий підхід дозволяє підтримувати відповідність компетентнісного профілю працівників вимогам робочих місць, зменшуючи «розрив компетентностей» і підвищуючи продуктивність.

Невід’ємною складовою системи розвитку є виробнича адаптація, яка забезпечує інтеграцію нового працівника в організаційне середовище. Вона включає ознайомлення із підприємством як соціально-економічною системою, його структурою, корпоративними нормами та правилами комунікації, а також із працівниками й підрозділами, з якими новачок взаємодіятиме в процесі виконання посадових обов’язків. Функціонально виробнича адаптація спрямована на поступове входження працівника в робочий ритм: освоєння змісту завдань, опанування прийомів і методів виконання операцій, набуття навичок роботи з обладнанням, документацією або цифровими інструментами. Таким чином, адаптація виконує не лише інформаційну, а й навчально-практичну функцію, створюючи умови для стабільного професійного старту та зниження плинності кадрів.

Важливим інструментом управління людськими ресурсами виступають оцінювання й атестація персоналу. Їх принципова логіка полягає в тому, що оцінюється насамперед результативність та ефективність професійної діяльності, а не особистість працівника як така. У цьому контексті діяльність співробітника розглядається як вимірюваний внесок у досягнення цілей і розвиток підприємства, а процедура оцінювання дає змогу здійснити перевірку відповідності отриманих результатів встановленим стандартам, вимогам посади та очікуваним показникам за певний період виконання функцій. Методологічно коректне оцінювання дозволяє приймати обґрунтовані кадрові рішення щодо підвищення кваліфікації, просування,

мотивації, ротації або корекції посадових завдань, а також формувати зворотний зв'язок для працівника і керівника.

Окремим напрямом кадрової роботи є планування кар'єри персоналу, що визначає траєкторії розвитку та кар'єрного просування працівників, узгоджені із потребами організації та потенціалом індивіда. У результаті планування і реалізації кар'єрних планів здібності, професійні наміри та можливості особистості інтегруються із завданнями й вимогами підприємства, забезпечуючи розвиток обох компонентів - і працівника, і організації [6].

Практично це означає формування прозорих критеріїв просування, створення кадрового резерву, поєднання навчання з наставництвом, проектною участю та поступовим розширенням відповідальності. Відтак кар'єрне планування виконує не лише мотиваційну функцію, а й функцію стратегічного забезпечення організації людським капіталом.

Суттєвий вплив на формування та розвиток трудового потенціалу має профорієнтація, що здійснюється в закладах освіти та організаціях. Вона сприяє більш обґрунтованому вибору професійної траєкторії, зниженню ризику невідповідності між очікуваннями працівника та реальними умовами праці, а також підвищує якість стартових компетентностей. Водночас результатами розвитку персоналу можуть виступати раціоналізаторська активність і творча (креативна) діяльність працівників, що проявляється у вдосконаленні процесів, ініціюванні інновацій, підвищенні якості та ефективності виробничих або управлінських рішень.

Розвиток персоналу є малоефективним без функціонування збалансованої системи стимулювання, яка включає матеріальні та нематеріальні компоненти. Матеріальне стимулювання охоплює всі форми грошової оплати праці, преміювання, доплат і компенсацій, а також матеріальні негрошові витрати підприємства, спрямовані на підтримку працівників (соціальні пакети, пільги тощо). Нематеріальне стимулювання реалізується через інструменти визнання, розширення автономії, залучення

до значущих завдань, підтримку професійного статусу та можливостей самореалізації в колективі, тобто через дії, орієнтовані на суспільно визнані цінності та норми взаємодії. Поєднання цих складових створює організаційні передумови для внутрішньої мотивації до навчання й професійного зростання.

Узагальнюючи, система розвитку працівників може бути визначена як сукупність організаційних методів, процесів, структур і ресурсів, які забезпечують, з одного боку, підвищення спроможності підприємства ефективно виконувати завдання, а з іншого - задоволення потреб працівників у професійній підготовці, кар'єрному просуванні та особистісній самореалізації [26]. Важливо, щоб обрана система розвитку охоплювала весь кадровий склад, враховувала специфіку посадових функцій і рівень відповідальності, а також забезпечувала безперервність удосконалення компетентностей протягом трудової діяльності.

У межах цієї системи суб'єктом розвитку виступає кожен співробітник підприємства як носій компетентностей і потенціалу змін, тоді як об'єктами є його професійні та особистісні характеристики: професія, кваліфікаційний рівень, компетентності, досвід, а також особисті якості, що впливають на результативність і поведінку в організації.

Наявність дієвої системи розвитку персоналу забезпечує комплекс позитивних ефектів (зокрема, зростання продуктивності, підвищення якості праці, зміцнення лояльності, зниження плинності кадрів, посилення інноваційності), які в наукових роботах часто узагальнюються у вигляді відповідних схем і рисунків (рис. 1.2).

Розвиток персоналу доцільно розглядати як процес, що реалізується щонайменше у трьох взаємодоповнювальних напрямках: особистісному (формування мотивації, саморегуляції, навичок навчання та адаптивності), соціальному (розвиток комунікативних компетентностей, командної взаємодії, організаційної культури) та професійному (поглиблення фахових

знань і навичок, оволодіння технологіями, розширення функціональних компетенцій).

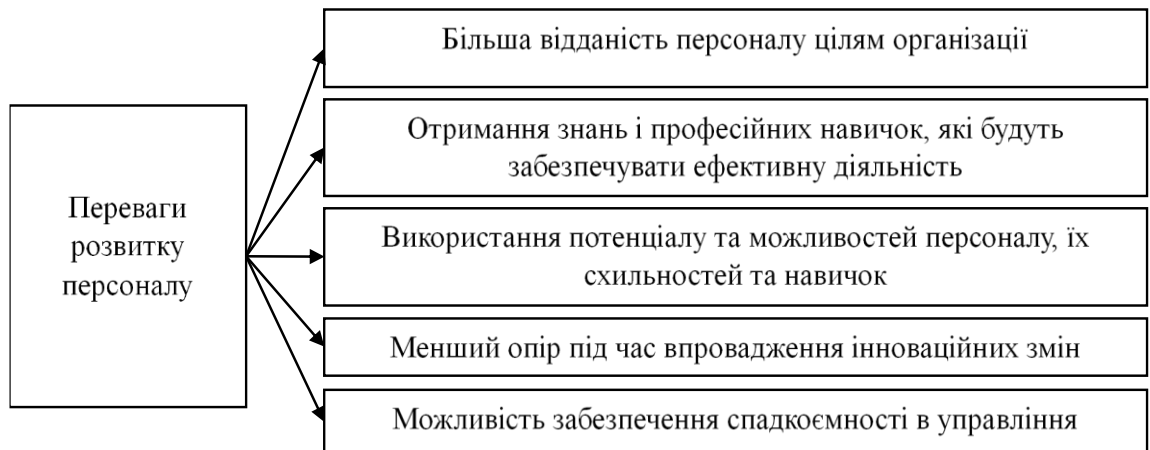


Рисунок 1.2 – Переваги наявності системи розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [26]

Така триєдина модель, як правило, деталізується у структурно-логічних схемах (рис. 1.3), що підкреслюють системність і комплексність кадрового розвитку.

У наукових працях, присвячених проблематиці управління людськими ресурсами, окреме місце займає підхід, запропонований Маслоу, який акцентує увагу на функціональному призначенні розвитку персоналу та його ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства. Зокрема, автор виокремлює низку ключових завдань, що реалізуються через систему розвитку кадрів: по-перше, це професійна підготовка працівників і створення організаційних передумов для їхньої високоефективної праці; по-друге, формування персоніфікованої системи безперервної післядипломної освіти як механізму стабільного оновлення компетентностей; по-третє, забезпечення для кожного працівника належного адаптаційного періоду, що мінімізує втрати продуктивності та підвищує рівень інтеграції в організаційну культуру; по-четверте, підтримка професійно-кваліфікаційного зростання персоналу відповідно до пріоритетів стратегічного управління підприємством [16]. У сукупності зазначені завдання формують логіку

розвитку персоналу як управлінського інструмента, що забезпечує узгодженість між людським потенціалом та еволюцією бізнес-процесів.

У контексті практичної реалізації кадрової політики на підприємствах доцільно розглядати моделі управління розвитком персоналу як системи концептуальних орієнтирів, що визначають пріоритети, інструменти, критерії оцінювання та очікувані результати кадрових інтервенцій. Такі моделі відображають специфічне бачення ролі працівника в організації: від трактування його як джерела конкурентної переваги до акценту на соціальній підтримці, корпоративній відповідальності та ширшому людському розвитку. Через призму людського потенціалу кожна з моделей має бути співвіднесена з досягненням стратегічних цілей організації, адже саме від цього залежить її ефективність і управлінська доцільність.



Рисунок 1.3 – Напрямки розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [16]

1. Модель конкурентної переваги. Зміст якої полягає у створенні таких організаційних умов, за яких кожен працівник здатний максимально повно реалізувати власні знання, уміння та практичні навички, тим самим підсилюючи конкурентоспроможність підприємства в цілому. Модель передбачає, що потреби організації в персоналі визначаються не лише за

чисельністю, а й за якісними параметрами - компетентнісним профілем, професійним потенціалом, здатністю до навчання та адаптації. У межах цього підходу особливого значення набувають регулярний кадровий моніторинг, систематичне оцінювання рівня компетентностей, аналіз відповідності між кадровими ресурсами та актуальними потребами підприємства в конкретний момент часу. Позитивною рисою моделі є концентрація працівників на самовдосконаленні, розвитку професійної майстерності та накопиченні знань, що підвищує інноваційну спроможність організації.

Водночас надмірна орієнтація на конкуренцію та високі стандарти результативності здатна породжувати низку деструктивних ефектів. Серед типових ризиків у межах цієї моделі виокремлюють: підвищену психологічну напругу та конфліктність у трудових відносинах; зростання плинності кадрів через хронічний стрес; обмежену здатність персоналу оперативно виконувати нові завдання за відсутності належної підтримки та навчальної інфраструктури; зниження рівня згуртованості колективу; а також загрозу хедхантингу. Останній чинник є особливо чутливим для організацій, що інвестують у розвиток людського капіталу: сформований компетентнісний «капітал» працівників може бути перехоплений конкурентами, або ж самі працівники, усвідомлюючи свою високу цінність, починають висувати завищені індивідуальні вимоги до роботодавця, що ускладнює кадрову стабільність і прогнозованість витрат на персонал.

2. Модель підтримки працівників, яка фокусується на підвищенні якості трудового життя та формуванні таких умов праці, які забезпечують фізичне й психологічне благополуччя працівників. Її реалізація зазвичай включає соціальний супровід персоналу, зменшення або усунення важкої фізичної праці через механізацію та безпечні технології, розвиток належної організаційної культури, удосконалення умов праці та впровадження програм з охорони праці й безпеки робочого середовища. Ключовою ціллю моделі є

формування внутрішньої мотивації працівників до саморозвитку, а також зміцнення лояльності до організації та робочого місця.

Переваги цього підходу проявляються в стабілізації колективу, зниженні плинності кадрів, зростанні залученості та формуванні позитивного роботодавчого бренду. Однак модель супроводжується специфічним ризиком: інвестиції у поліпшення умов праці та соціальні програми не завжди забезпечують еквівалентну «віддачу» з боку кожного працівника, оскільки рівень продуктивності, відповідальності та професійної мотивації є неоднорідним. Внаслідок цього можливе виникнення асиметрії між ресурсами, які організація вкладає у підтримку персоналу, та реальною результативністю трудової поведінки окремих працівників. Саме цей дисбаланс становить головне управлінське обмеження моделі й потребує компенсаторних механізмів - систем оцінювання результатів, стимулювання та управління ефективністю.

3. Модель підтримки громади. У межах цієї моделі розвиток персоналу та управління людьми розглядаються як елемент корпоративної культури й корпоративної стратегії, що інтегрує механізми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У такій логіці підприємство зобов'язане дотримуватися етичних стандартів і здійснювати діяльність, орієнтовану не лише на внутрішній добробут працівників та їхніх сімей, а й на підвищення якості життя місцевої спільноти. Це, у свою чергу, може позитивно впливати на соціально-економічний розвиток території, посилювати довіру до бізнесу та зміцнювати соціальний капітал, який є важливим ресурсом стійкості підприємства.

Застосування моделі передбачає дотримання комплексу принципів, серед яких зазвичай виокремлюють правові, етичні, благодійні, комерційні та екологічні засади. Разом із тим у практиці багатьох підприємств впровадження цієї моделі обмежене, що зумовлено як фінансовими й організаційними бар'єрами, так і домінуванням короткострокових бізнес-цілей над довгостроковими соціальними інвестиціями. Як наслідок, модель

підтримки громади, попри високу суспільну значущість, залишається менш поширеною у середовищі підприємств, де відсутні сталі традиції КСВ або чітка стратегія сталого розвитку.

4. Модель концепції людського розвитку виходить за межі вузько виробничих цілей і розглядає працівника як багатовимірний об'єкт управління, розвиток якого включає професійний, соціальний та особистісний виміри.

До основних складових моделі відносять: забезпечення можливостей навчання та підвищення кваліфікації; системний контроль і підтримку здоров'я працівників; гарантування належного рівня фінансової підтримки, достатнього для гідного життя працівників та їхніх сімей. Реалізація такої моделі сприяє формуванню стійкого людського потенціалу, підвищує соціальну стабільність колективу та може забезпечувати довгострокову продуктивність і лояльність персоналу.

Водночас одним із ключових обмежень застосування цієї концепції є висока ресурсомісткість: підприємству необхідні значні управлінські, організаційні та фінансові інвестиції для повного й системного впровадження відповідних програм, що підтверджується рядом досліджень [37]. У результаті модель частіше реалізується у великих компаніях або в організаціях із високою фінансовою стійкістю та сформованою культурою інвестування в людський капітал.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що система управління розвитком кадрів є невід'ємним елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує оптимальне використання компетенцій, професійних і освітніх навичок та інтересів персоналу, створює підґрунтя для інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках. Важливим управлінським аспектом виступає також зворотний зв'язок: працівники оцінюють результати розвитку й навчання та використовують їх для удосконалення процедур адаптації, оцінювання та сертифікації, що підвищує

якість кадрових процесів. Поряд із цим підприємству доцільно забезпечувати збалансоване матеріальне й нематеріальне стимулювання, здійснювати планування трудової кар'єри, формувати привабливість організації для цільових груп працівників та зміцнювати позитивне ставлення персоналу до підприємства й виконуваної роботи.

Отже, моделі управління людьми слід розуміти як сукупність елементів, принципів і характеристик, що відрізняють організацію за підходами до розвитку працівників і визначають конкретну архітектуру кадрової політики. У практиці вітчизняних та зарубіжних компаній найчастіше застосовуються чотири зазначені моделі - конкурентної переваги, підтримки працівників, підтримки громади та людського розвитку - вибір між якими має ґрунтуватися на стратегічних пріоритетах підприємства, ресурсних можливостях, особливостях організаційної культури та характері зовнішнього середовища.

1.2. Принципові засади та детермінанти формування системи управління персоналом підприємства

Основні норми, положення та правила, що забезпечують упорядкованість і результативність управлінського впливу на трудовий колектив, у науковій літературі узагальнюються поняттям принципів управління персоналом. За своєю сутністю вони є методологічним підґрунтям системи HR-менеджменту, визначають логіку прийняття кадрових рішень, регламентують взаємодію між керівниками та працівниками і задають орієнтири для формування кадрової політики. На відміну від окремих процедур або інструментів (добору, оцінювання, стимулювання тощо), принципи мають універсальніший характер: вони окреслюють «правила гри» в управлінні людьми та забезпечують узгодженість кадрових дій зі стратегічними цілями підприємства і вимогами зовнішнього середовища.

У межах наукових підходів до трактування принципів управління персоналом сформувалися різні акценти та інтерпретації. Зокрема, у працях таких дослідників і практиків менеджменту, як О. В. Крушельницька, П. Друкер, Г. В. Шакін, запропоновано власні системи принципів, що відображають специфіку їхніх теоретико-методичних позицій та бачення ролі людини в організації. Порівняльний аналіз цих підходів дозволяє не лише окреслити відмінності у пріоритетах, а й ідентифікувати спільні концептуальні положення, які мають інтегративне значення для сучасної практики HR-менеджменту. Саме з цією метою у подальшому викладі доцільно систематизувати відповідні принципи, виокремивши збіжні ідеї та узагальнивши їх у порівняльній формі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ключові принципи управління персоналом

Вчені	Принципи управління персоналом	Спільне
П. Друкер	Впровадження диференційованих підходів та певних стилів управління для різних груп працівників, а часом і окремих кадрів під час різних ситуацій.	Уособлення кожного працівника, виокремлення його здібностей і направлення їх на ефективне вирішення
О. В. Крушельницька	Виокремлення таких принципів, як: - науковість, планованість, єдність розпоряджень; - поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; - контроль над виконанням рішень.	
Г.В. Шекін	Принцип підбору та розміщення кадрів за їх персональними та професійними якостями, що передбачає: - умови для підвищення професійної кваліфікації; - спадкоємність кадрів на основі підбору творчих та енергійних, працівників; - визначення й дотримання прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; - спільна праця між молодими та досвідченими кадрами.	

Джерело: складено автором на основі [16]

Попри варіативність авторських підходів, спільним знаменником виступає орієнтація на персоніфікацію працівника як ключового суб'єкта

організації: визнання унікальності його компетентностей, мотиваційних настанов, поведінкових характеристик і потенціалу розвитку. У цьому контексті принципи управління персоналом спрямовані на те, щоб ідентифікувати сильні сторони працівників, створити умови для їхнього продуктивного застосування та спрямувати індивідуальні можливості на досягнення організаційних завдань. Відповідно, ефективність кадрового управління визначається не лише набором формальних процедур, а й здатністю керівництва поєднувати інтереси організації з потребами працівників, забезпечуючи баланс між результативністю, соціальною справедливістю та розвитком людського капіталу.

Водночас слід підкреслити, що будь-яка організація реалізує принципи і методи управління персоналом у власному інституційному контексті, який формується галузевими умовами, рівнем технологічного розвитку, особливостями корпоративної культури, структурою персоналу, стилем лідерства та ресурсними обмеженнями. Саме тому практичні результати застосування однакових за назвою принципів можуть суттєво відрізнятись: вони залежать від якості впровадження, узгодженості кадрової політики з загальною стратегією, зрілості управлінських процесів та стабільності організаційного середовища. Для того щоб система управління персоналом забезпечувала стійкі ефекти й сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства, необхідним є дотримання ключових норм і регламентів у кадровій роботі, а також підтримання внутрішньої логіки управлінських дій. У традиційній моделі HR-менеджменту ці принципи часто репрезентуються у вигляді узагальнених схем і структурних рисунків (рис. 1.4), що демонструють їх взаємозв'язок та ієрархію.

З позицій конкурентної економіки, наявність ефективної системи управління персоналом є однією з вирішальних передумов конкурентоспроможності підприємства. Висококваліфікований персонал, здатний відповідати вимогам робочих місць і підтримувати технологічні та організаційні стандарти, виступає джерелом продуктивності, інноваційності

та адаптивності. При цьому відповідність компетентностей працівників потребам організації визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й комплексом організаційно-технічних умов діяльності: характером технологій, складністю процесів, вимогами до якості, нормами безпеки, рівнем автоматизації та цифровізації. Отже, принципи управління персоналом мають забезпечувати системне формування і підтримку такого кадрового потенціалу, який здатний реалізувати стратегічні пріоритети підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі.



Рисунок 1.4 – Ключові цілі системи управління персоналом організації

Джерело: складено автором на основі [37]

Особливе місце в системі принципів займає орієнтація на мотиваційне забезпечення діяльності, оскільки одним із ключових завдань управління персоналом є досягнення необхідного рівня мотивації через цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників. У практичному вимірі це означає формування таких умов праці, за яких співробітники не лише виконують посадові функції, а й демонструють залученість, ініціативність та готовність

до розвитку. Для підвищення продуктивності керівник має забезпечити, щоб робота сприймалася підлеглими як змістовно важлива та соціально значуща, а також була пов'язана з прозорою системою винагороди. Винагорода в цьому випадку виступає не просто компенсацією витрачених зусиль, а інструментом підкріплення бажаної поведінки і результатів, що інтегрує матеріальні й нематеріальні стимули, оцінювання досягнень, визнання внеску та можливості професійного зростання.

Таким чином, принципи управління персоналом слід розглядати як базові орієнтири, які забезпечують цілісність і керованість HR-системи, сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства через розвиток людського капіталу та створюють передумови для ефективної мотивації і продуктивної трудової поведінки працівників.

У системі мотиваційного менеджменту доцільно розрізняти чинники, що переважно спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, однак мають опосередкований зв'язок зі змістом виконуваної роботи. Такі детермінанти, які в теорії мотивації часто інтерпретуються як гігієнічні фактори або фрустратори, впливають на трудову поведінку передусім шляхом усунення негативних емоцій, напруження та невдоволення. Їхній вплив полягає не у формуванні високої внутрішньої мотивації, а у мінімізації ризиків демотивації: за наявності несприятливих умов праці працівник схильний знижувати інтенсивність зусиль, демонструвати відчуження, або ж розглядати зміну місця роботи як раціональну альтернативу. Саме тому управлінська практика повинна орієнтуватися на своєчасну ідентифікацію та нейтралізацію негативних чинників, які провокують незадоволеність, зокрема: невідповідність умов праці, надмірне навантаження, непропорційна тривалість робочого часу, неузгодженість комунікацій, конфліктність у колективі (рис. 1.5).

Натомість розвиток позитивних організаційних характеристик - підтримка кар'єрного просування, формування привабливого іміджу роботодавця, підвищення престижності професійних ролей, забезпечення

безпечного й комфортного робочого середовища - здатний посилювати бажаний мотиваційний ефект та стабілізувати трудову поведінку персоналу [8].

Водночас ефективна мотиваційна політика неможлива без урахування того, що мотиваційна структура кожної особистості є індивідуальною. Отже, організація має не лише підтримувати належний рівень «гігієни праці», а й розробляти адаптивні механізми, які дозволяють найбільш оптимально регулювати поведінку різних категорій працівників із урахуванням їхніх потреб, очікувань і професійних цілей. Наявність надійної та цілісної системи управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню показників результативності виробничих і сервісних процесів та, як наслідок, зміцнює конкурентоспроможність підприємства на ринку

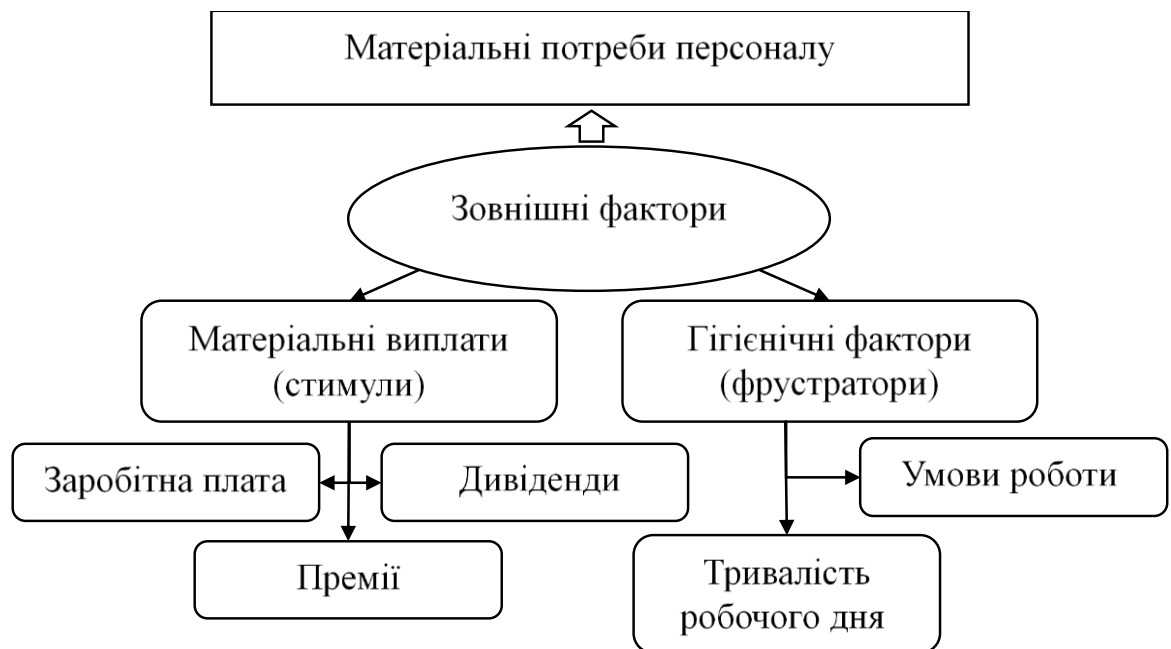


Рисунок 1.5 – Зовнішні фактори впливу на матеріальні потреби персоналу

Джерело: складено автором на основі [20]

Одним із найбільш поширених і водночас дієвих інструментів управління трудовою поведінкою виступають методи фінансової мотивації [8]. Заробітна плата, як базовий елемент матеріального стимулювання, повинна забезпечувати, по-перше, задоволення ключових потреб працівника,

а по-друге - відповідати його професійним інтересам і очікуванням щодо справедливості винагороди. Разом із тим матеріальна мотивація функціонує в межах організаційних правил і стандартів: працівник має дотримуватися встановлених вимог, а порушення регламентів може тягнути за собою застосування санкцій, що виступають елементом дисциплінарного та управлінського впливу.

Принципово важливо, щоб оплата праці була структурно пов'язана з результатами діяльності: базова частина відображає гарантії й стабільність трудових відносин, тоді як змінна компонента має нараховуватися за досягнуті результати, які можна виміряти за кількісними та/або якісними показниками. Матеріальне стимулювання, відірване від результатів праці, зазвичай призводить до неефективного використання фонду оплати, зниження керованості поведінки персоналу та ослаблення продуктивності управління. У цьому контексті мета управління персоналом полягає не у примусовому залученні працівника до виконання мінімуму обов'язків, а у формуванні такої зацікавленості, за якої працівник прагне виконувати роботу якісніше, швидше та ефективніше, перевищуючи рівень «формально необхідного» і підтримуючи цілі організації.

Системи управління персоналом у частині оплати праці повинні спиратися на нормативно-правове регулювання, зокрема на національні положення щодо мінімальної заробітної плати та інших соціальних гарантій. Водночас верхня межа винагороди, рівень преміювання та розвиток компенсаційного пакета визначаються фінансовими можливостями підприємства, його стратегією та кадровими пріоритетами. Для підвищення ефективності мотивації доцільно формувати систему винагороди, що базується на низці принципів: конкурентоспроможність оплати праці на ринку; орієнтація на кінцевий результат як окремого працівника, так і команди; кореляція доходу з внеском у спільний результат та ефективністю виконання завдань; розширення стимулів для працівників вищого рівня

відповідальності, включаючи витрати на розвиток, які підтримують професійне зростання та формують кадровий резерв.

Критичною умовою дієвості системи винагороди є прозорість і комунікація правил. Працівник має чітко розуміти взаємозалежність між рівнем заробітку та параметрами виконаної роботи (обсяг, якість, дотримання строків, досягнення планових показників). Одночасно необхідно донести, що незадовільні результати, несвоєчасне виконання або відсутність відчутного ефекту від діяльності обмежують можливості отримання змінної фінансової винагороди, оскільки мотиваційна частина є похідною від результативності.

До інструментів економічної мотивації належать премії та бонуси, які здатні підсилювати виробничу активність і спрямовувати працівників на досягнення цільових орієнтирів. При цьому розмір і форма преміювання можуть диференціюватися залежно від кваліфікаційного рівня, складності завдань і ступеня відповідальності. Методологічно обґрунтованим є підхід, за яким премії не нараховуються за роботи, що працівник повинен виконувати в межах стандартних посадових обов'язків, а застосовуються як винагорода за перевиконання планів, дострокове завершення робіт, економію матеріальних ресурсів, підвищення якості, досягнення нових виробничих або технологічних результатів. Преміювання може бути індивідуальним або командним, залежно від характеру досягнення. Позитивний ефект також забезпечує публічне визнання результатів, зокрема вручення нагород на робочому місці чи під час корпоративних заходів: відкритість таких практик формує зразки поведінки та підсилює мотивацію інших працівників через соціальне порівняння і визнання значущості результатів.

В умовах розвитку ринкової економіки перед керівниками підприємств посилюється потреба у мобілізації залученості персоналу, стимулюванні продуктивності праці та формуванні соціального статусу працівника, який ґрунтується на професійних компетентностях, технологічній культурі й економічному мисленні. Від працівників очікується високий рівень освіти,

стратегічне мислення, здатність швидко освоювати нові знання та інструменти. Досягнення цього стає можливим за умови організації безперервного професійного розвитку, що охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. З огляду на прискорення технологічних змін і трансформацію бізнес-процесів, системи навчання мають бути гнучкими, оперативно адаптуватися до потреб виробництва та водночас враховувати індивідуальні запити працівників щодо професійного зростання і кар'єрних траєкторій.

Професійний розвиток персоналу забезпечує зростання інтелектуального та фахового потенціалу працівників, підвищує їхню впевненість, розширює можливості виконання складніших завдань і прийняття відповідальності. Вихідним етапом організації розвитку виступає визначення потреб у навчанні, що виникають під час виконання поточних функцій і зобов'язань. Такі потреби ідентифікуються як безпосередніми керівниками, так і самими працівниками, причому пріоритетної уваги потребують новоприйняті співробітники, для яких адаптація та навчання мають найбільший ефект у період входження в посаду.

У зарубіжній практиці розвиток персоналу розглядається як стратегічна інвестиція: у низці організацій витрати на розвиток професійних навичок можуть становити до 5% фонду оплати праці, що відображає високу цінність людського капіталу для конкурентних переваг. Навчання працівників підвищує не лише конкурентоспроможність підприємства, а й якість життя персоналу, оскільки розширює можливості зайнятості, доходів і самореалізації. У ширшому суспільному вимірі це корелює із зростанням людського розвитку, який інтегрує такі параметри, як дохід, освітній рівень і очікувана тривалість життя.

Під механізмом управління розвитком трудових ресурсів доцільно розуміти систему взаємоузгоджених методів, форм і засобів, призначених для розв'язання кадрових проблем і підтримки розвитку працівників у динаміці. Застосування такого механізму не має бути разовою управлінською

акцією: його ефективність проявляється за умов безперервності, накопичувального ефекту та регулярного коригування відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. В окремих випадках управлінські технології можуть демонструвати стабільну результативність як у відносно сталих, так і в мінливих умовах, однак потребують адаптації до конкретного контексту підприємства.

Отже, сучасне управління персоналом приділяє мотивації працівників таку ж увагу, як і створенню умов для повної реалізації їхнього потенціалу. При цьому мотиваційні інструменти безпосередньо торкаються економічних інтересів підприємства і працівників, тому фінансові стимули закономірно розглядаються як один із важелів HR-управління. Водночас досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення сталого розвитку персоналу потребують поєднання економічних стимулів із організаційними, соціально-психологічними та розвитковими методами, а також урахування специфіки підприємства, його культури, ресурсних можливостей і кадрових пріоритетів.

1.3. Інструментарій та методичні підходи до управління процесами розвитку персоналу

Під методами управління персоналом у науковій літературі доцільно розуміти систему цілеспрямованих способів і прийомів реалізації управлінського впливу на трудову поведінку працівників, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. У межах сучасної теорії менеджменту методи управління розглядаються не як поодинокі інструменти, а як інтегрована сукупність організаційних, економічних і соціально-психологічних прийомів, які застосовуються управлінським апаратом для активізації ініціативності персоналу, підвищення результативності праці, узгодження індивідуальних очікувань із потребами організації та задоволення ключових потреб працівників у процесі професійної діяльності [35]. Таким чином, методи управління персоналом

виконують функцію «механізму перетворення» управлінських рішень у конкретні дії працівників і трудових колективів, забезпечуючи необхідний рівень керованості та передбачуваності поведінкових реакцій у межах організації.

Концептуальною метою застосування управлінських методів є формування та підтримання балансу між індивідуальними, колективними й суспільними інтересами, що відображає соціально-економічну природу трудових відносин. Від ефективності обраного управлінського інструментарію залежить не лише продуктивність праці, а й якість внутрішніх комунікацій, рівень залученості, дисциплінованість, стабільність кадрового складу, а також здатність підприємства реалізовувати заплановані зміни. Тому методи управління персоналом мають забезпечувати високу результативність роботи, формувати умови для ефективного виконання посадових обов'язків і водночас максимально мобілізувати трудовий потенціал для досягнення цілей організації [16].

У практичному вимірі це означає необхідність поєднання впливу на мотивацію, інформованість, установки, цінності та нормативну поведінку працівників, з урахуванням специфіки організаційної культури та зовнішнього середовища.

Якщо деталізувати класифікацію методів за характером впливу на трудову поведінку працівників у сфері спільної взаємодії, доцільно виокремити кілька змістових груп, що відрізняються механізмами реалізації та очікуваними поведінковими наслідками (рис. 1.6).

Мотиваційні методи, які орієнтовані на врахування домінуючих потреб персоналу (матеріальних, професійних, статусних, соціальних) та створення стимулів, які спонукають працівників до підвищення інтенсивності й якості праці. Їхня ефективність ґрунтується на узгодженні інтересів працівника з інтересами підприємства через систему винагород, визнання, кар'єрних перспектив, можливостей навчання та участі в ухваленні рішень

Метод інформування, який передбачає забезпечення працівників

повною, своєчасною та релевантною інформацією щодо цілей, завдань, стандартів діяльності, критеріїв оцінювання та очікуваних результатів. У рамках цього підходу акцент робиться на розвитку саморегуляції трудової поведінки: працівник отримує можливість самостійно планувати й коригувати власні дії в межах визначених повноважень, що підвищує відповідальність, прозорість і керованість процесів.

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> 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"> • організаційно-розпорядчі; • економічні; • соціально-психологічні 		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Рисунок 1.6 – Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [16]

Методи переконання застосовуються для корекції поведінки окремих працівників або груп, коли необхідно змінити установки, підходи чи трудові практики без прямого примусу. Вони реалізуються через аргументацію, роз'яснення, наставництво, коучинг, приклад керівника, формування нормативних орієнтирів та зміцнення корпоративних цінностей. У результаті формується внутрішня згода працівника з цілями й правилами організації, що забезпечує більш стійкий ефект порівняно з адміністративним тиском.

Методи адміністративного примусу. Їх застосування допустиме переважно в екстремальних ситуаціях і на короткостроковий період, коли

потрібне оперативне відновлення дисципліни, усунення загроз безпеці або забезпечення виконання обов'язкових норм і регламентів. Водночас надмірне або систематичне використання примусу може знижувати мотивацію, породжувати опір, зменшувати довіру до керівництва та погіршувати соціально-психологічний клімат.

Більш комплексний підхід до аналізу методів управління кадрами ґрунтується на характері та «етапності» управлінського впливу на людей, тобто на тому, через які канали і механізми організація формує поведінкові реакції персоналу.

У межах класичної типології методи управління персоналом переважно групуються у три базові категорії: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні групи методів управління персоналом

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
- формування структури органів управління; - затвердження адміністративних норм і нормативів; - правове регулювання; надання розпоряджень; - розробка положень та посадових інструкцій; - встановлення адміністративних санкцій і заохочень	- забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; - не вимагає великих матеріальних затрат; - на малих підприємствах оперативно досягається мета; - швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	- придушується ініціатива, творча робота; - відсутні дієві стимули праці; - на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетенції
Економічні методи		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; оподаткування; страхування	- стимулюється прояв ініціативи; - реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб	- зниження мотивації, через незадоволення нематеріальних потреб
Соціально-психологічні методи		
Участь працівників в управлінні; створення творчої атмосфери; соціальна та моральна мотивація; створення нормального психологічного клімату	- трудова мотивація, без задоволення матеріальних потреб; - мінімальні матеріальні витрати	- важко прогнозувати результати; - не використовуються стимули для задоволення матеріальних потреб працівника

Джерело: складено автором на основі [27]

Такий поділ є методологічно доцільним, оскільки дозволяє систематизувати управлінські інструменти за домінуючим способом впливу: через владу і регламент, через матеріальні стимули та економічні інтереси, або через міжособистісні взаємодії, цінності й групову динаміку.

Змістова відмінність між зазначеними групами полягає у способі ініціювання бажаної поведінки працівника та характері результатів, яких досягає організація. Так, адміністративні методи забезпечують нормативну визначеність і дисципліну, економічні - формують стимулювальне середовище та орієнтують працівників на результат, а соціально-психологічні - впливають на мотиваційні установки, комунікації, згуртованість і корпоративну ідентичність.

Отже, різниця між ними проявляється як у механізмах впливу, так і в горизонті управлінського ефекту (коротко- чи довгостроковому), що доцільно відобразити при подальшому аналізі у вигляді порівняльної схеми (рис. 1.7).

Узагальнюючи, методи управління персоналом слід розглядати як багатовимірний інструментарій, що забезпечує реалізацію управлінської поведінки керівництва та досягнення цільових орієнтирів підприємства через узгодження інтересів, мобілізацію трудового потенціалу, формування дисциплінованої та мотивованої поведінки працівників і підтримання стабільності бізнес-процесів.

Ефективність системи управління кадрами в значній мірі залежить від того, наскільки збалансовано підприємство поєднує різні групи методів, адаптуючи їх до контексту організації, її ресурсних можливостей, стадії розвитку та вимог ринкового середовища.

Адміністративні методи управління персоналом охоплюють організаційні та адміністративно-правові механізми впливу й ґрунтуються на принципах відповідальності, дисципліни, владних повноважень та, за потреби, примусу. Їх функціональне призначення полягає у забезпеченні керованості організації, упорядкуванні внутрішніх процесів і досягненні

конкретних управлінських завдань, пов'язаних із регламентацією діяльності, дотриманням правил та виконанням встановлених рішень.



Рисунок 1.7 – Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації

Джерело: складено автором на основі [20]

Реалізація адміністративних методів відбувається через розпорядчий вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, що проявляється у формі наказів, розпоряджень, постанов, інструкцій та інших обов'язкових для виконання управлінських актів.

Відмінність адміністративних методів від економічних полягає насамперед у формі вираження та механізмі дії управлінського впливу. Якщо

економічний підхід апелює до економічних інтересів працівників і передбачає стимулювання бажаної поведінки через матеріальну вигоду, то адміністративний підхід базується на нормативно закріплених обов'язках, почутті відповідальності, дисциплінованості, усвідомленні службового боргу, а також на розумінні можливості застосування адміністративних санкцій у разі порушення встановлених вимог [8]. Таким чином, адміністративні методи забезпечують насамперед нормативний порядок, процедурну визначеність і дисциплінарну узгодженість дій персоналу.

Важливим елементом адміністративного впливу виступають організаційна стандартизація та специфікація, які є базовими інструментами організаційного проектування як нових, так і функціонуючих підприємств. Стандартизація розглядається як відносно «м'який» різновид адміністративного регулювання, оскільки її метою є не ситуативний примус, а формалізація та уніфікація ключових процедур. Встановлення стандартів, правил, положень та регламентів формує нормативне поле діяльності підприємства, визначає зміст робіт, розподіл відповідальності, послідовність дій і вимоги до результатів. Завдяки цьому забезпечується структурованість організаційних процесів, зменшується невизначеність у виконанні завдань, підвищується контрольованість і відтворюваність управлінських рішень.

Поряд з адміністративними вагоме місце в системі управління посідають економічні методи, оскільки саме вони забезпечують реалізацію господарського механізму підприємства та створюють фінансово-економічні стимули для досягнення заданих цілей. Їх роль полягає у спрямуванні трудових ресурсів на результат через формування мотиваційного середовища, в якому працівник співвідносить власні витрати (час, зусилля, компетентності) з очікуваними вигодами (оплата, премії, компенсації, соціальні гарантії). Економічні методи здійснюють вплив через систему матеріальних стимулів і санкцій, використання заробітної плати, преміювання, штрафних механізмів, фінансування, кредитування, а також через економічні параметри діяльності підприємства — собівартість, ціну,

прибутковість, продуктивність і рентабельність.

Суттєвою особливістю економічних методів є їхня орієнтація не лише на індивідуальний, а й на груповий і соціальний виміри управління. Вони можуть формувати колективні стимули, підтримувати командні результати та сприяти реалізації загальноорганізаційних цілей, зокрема через системи участі в прибутках, бонуси за командні показники або програми корпоративного соціального забезпечення. Водночас домінантним способом впливу в межах економічного підходу залишається мотивація персоналу, насамперед через матеріальне заохочення та пов'язані з ним інструменти, центральним серед яких є система оплати праці як ключовий регулятор трудової активності.

У структурному вимірі економічні методи управління персоналом зазвичай поділяються на дві групи: державні та управлінські.

Державні методи відображають вплив макрорівневих регуляторів (правове поле оплати праці, податкове навантаження, соціальні стандарти, мінімальні гарантії тощо), тоді як управлінські методи формуються безпосередньо на рівні підприємства і включають політику винагород, системи преміювання, внутрішні нормативи ефективності, бюджетування та інші інструменти економічного стимулювання.

Деталізований розподіл і взаємозв'язок зазначених груп економічних методів доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1.9), що забезпечить наочність і логічну структурованість теоретичного матеріалу.

До спектра економічних методів управління персоналом доцільно відносити не лише інструменти прямого матеріального стимулювання (оплата праці, преміювання, штрафні санкції), а й заходи соціального забезпечення працівників, які мають виражений економічний ефект та виконують мотиваційно-утримувальну функцію. Йдеться, зокрема, про компенсацію або часткове покриття витрат на харчування, організацію безоплатного проїзду чи корпоративного транспорту, надання різних видів страхування (у тому числі медичного), а також інших соціальних пільг і

гарантій, що підвищують привабливість робочого місця та зміцнюють лояльність персоналу.

Важливо підкреслити, що зазначені інструменти належать до економічних методів саме тому, що вони впливають на матеріальні інтереси працівників, формуючи систему винагород і компенсацій, яка регулює трудову поведінку через механізми економічної доцільності.



Рисунок 1.9 – Класифікація економічних методів управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [16]

Принциповою ознакою економічних методів є їх орієнтація на окупність управлінських рішень. У цьому контексті підприємство розглядає витрати на персонал не як суто споживчі, а як інвестиційні вкладення: організація спрямовує ресурси на розвиток підлеглих (навчання, підвищення кваліфікації, соціальні програми, підтримку добробуту), очікуючи відповідного приросту продуктивності, якості виконання завдань, ефективності бізнес-процесів і, як наслідок, фінансових результатів. Отже, через економічні важелі підприємство здійснює регулювання матеріальної зацікавленості працівників, узгоджуючи їхні індивідуальні мотиви з цілями

організації та забезпечуючи необхідний рівень віддачі від використання людського капіталу.

Водночас економічна система управління персоналом має складну, багаторівневу природу, оскільки включає не лише фінансово-економічні параметри, а й психологічні, організаційні та соціальні взаємозв'язки, що визначають реальну поведінку працівників у трудовому середовищі [35]. Саме тому ефективність економічних методів значною мірою залежить від їх поєднання з іншими групами управлінських інструментів, зокрема соціально-психологічними, які забезпечують стійкість мотивації, якість комунікацій і позитивний соціально-психологічний клімат.

Соціально-психологічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів управлінського впливу на працівників, що базуються на закономірностях соціології та психології та спрямовані на регулювання міжособистісних відносин, групової динаміки, мотиваційних установок і поведінкових моделей. Їх сутність полягає у використанні соціальних факторів (соціальні норми, групові цінності, лідерство, комунікаційні зв'язки, традиції), а також психологічних чинників (індивідуальні риси особистості, сприйняття, емоційні стани, рівень стресостійкості), що в сукупності формують ставлення працівника до праці та визначають його трудову активність (рис. 1.10).

Зазначені методи впливають як на індивідуальну поведінку, так і на колектив у цілому, забезпечуючи узгодженість взаємодії та підвищуючи інтегрованість працівників у корпоративне середовище. При цьому психологічні методи, як правило, орієнтовані на вплив на окрему особу, тоді як соціологічні - на групи працівників та соціальні спільноти в межах організації [6].

Застосування соціально-психологічних методів може мати низку важливих організаційних ефектів.

По-перше, вони сприяють зниженню конфліктності та мінімізації деструктивних проявів у колективі (стресові реакції, міжособистісні суперечки, емоційні напруження, образи).

По-друге, ці методи підтримують здорову атмосферу взаємодії та підвищують якість внутрішніх комунікацій, що позитивно впливає на координацію спільної діяльності.

По-третє, вони є інструментом формування й відтворення організаційної культури, зокрема через закріплення зразків поведінки та професійного іміджу найкращих працівників як еталонів для наслідування.

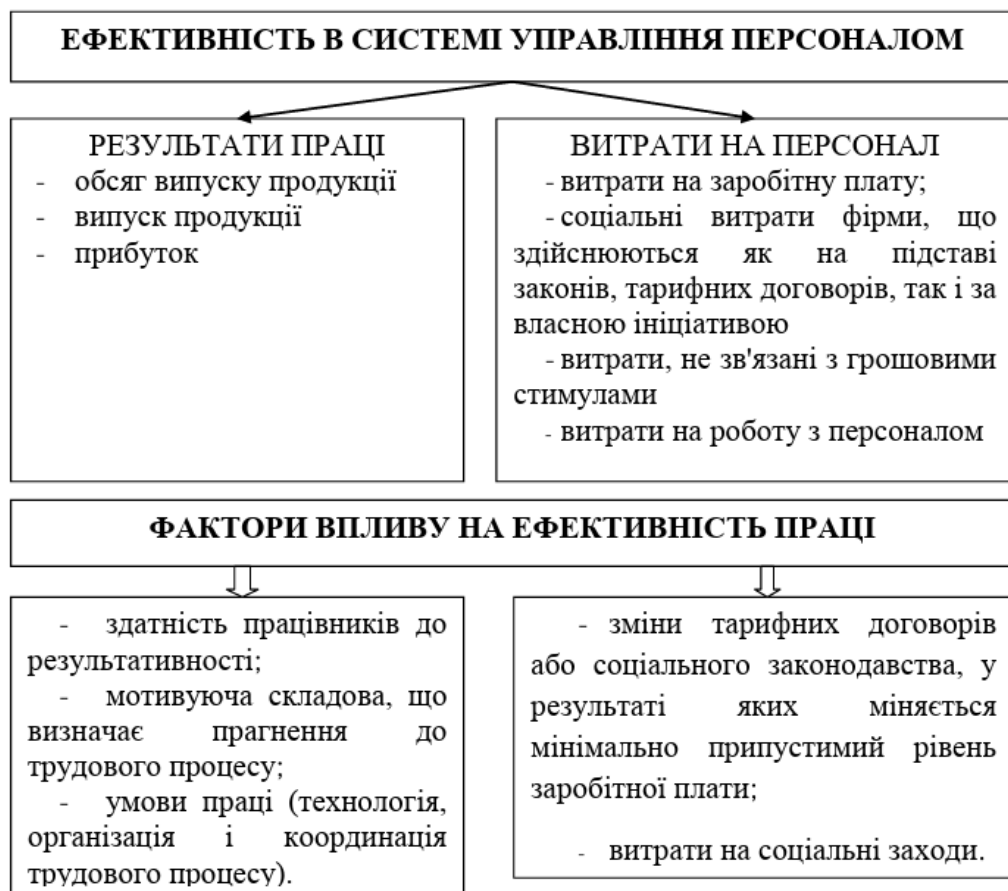


Рисунок 1.10 – Фактори як основа соціально-психологічних методів управління персоналу

Джерело: складено автором на основі [27]

Психологічні підходи мають особливу цінність завдяки індивідуальній спрямованості: вони дають змогу враховувати особистісні характеристики працівника, коригувати його мотиваційні установки, розвивати

стресостійкість, підвищувати ефективність комунікації «керівник - підлеглий» та забезпечувати персоналізовані інструменти підтримки й розвитку.

Натомість соціологічний компонент соціально-психологічних методів дозволяє більш точно визначати статусні позиції працівників у колективі, виявляти формальних і неформальних лідерів, оптимізувати взаємодію між групами та забезпечувати комунікаційну узгодженість на різних рівнях організаційної структури.

Практичними результатами такого впливу можуть бути: зростання соціальної та виробничої активності (зокрема через роль лідерів як моделей поведінки); підтримання соціальної наступності та стабільності колективу; розширення практик індивідуального й колективного стимулювання, що підсилює залученість і результативність персоналу.

Отже, поряд з інструментами економічного стимулювання та соціально-психологічного впливу, у практиці управління також сформувалися різні підходи до організації розвитку персоналу, які відрізняються за змістом, механізмами реалізації та потенційними обмеженнями.

Узагальнені характеристики, а також переваги й недоліки таких підходів доцільно подати в табличній формі (табл. 1.4), що забезпечить системність аналізу й підвищить аналітичну аргументованість подальших висновків.

З огляду на сукупність наявних методів управління розвитком персоналу, доцільно констатувати, що досягнення відчутних управлінських результатів та підвищення якості кадрового менеджменту можливе насамперед за умови їх системного й комплексного впровадження. Використання окремих, ізольованих інструментів, як правило, забезпечує лише локальні ефекти, тоді як інтеграція методів у межах цілісної HR-архітектури створює передумови для узгодженого впливу на ключові параметри розвитку людського капіталу: компетентності, мотивацію,

залученість, результативність і кар'єрну динаміку. Це, у свою чергу, дає змогу багатовимірно аналізувати управлінські цілі, враховуючи як стратегічні пріоритети організації, так і потреби окремих працівників, та забезпечувати стійке зростання ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 – Технології управління розвитком персоналу підприємства

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.
Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань..
Професійні.	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Джерело: сформовано автором на основі [26]

У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання обґрунтованого вибору ефективних методів управління підлеглими, здатних одночасно підтримувати досягнення корпоративних цілей і сприяти реалізації індивідуальних професійних орієнтирів персоналу. Такий вибір має ґрунтуватися на оцінці організаційного контексту (стадії розвитку підприємства, характеру технологій і процесів, кадрової структури, корпоративної культури), а також на діагностиці потреб у розвитку й потенціалу працівників. У цьому сенсі впровадження сучасних інструментів розвитку персоналу - зокрема гнучких програм навчання, систем наставництва, компетентнісного оцінювання, персоналізованих траєкторій розвитку та механізмів стимулювання - здатне забезпечити позитивний ефект як для результативності праці, так і для організаційної стійкості в довгостроковій перспективі.

Деталізація зазначених положень подається на рис. 1.11, де відображено вплив позитивних факторів на функціонування системи управління персоналом.



Рисунок 1.11 – Вплив позитивних факторів на систему управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором на основі [16]

Формування відповідних умов (підтримувального середовища, прозорих правил розвитку й винагороди, можливостей навчання та кар'єрного зростання) забезпечує підприємству сприятливу організаційну атмосферу для подальшого вдосконалення системи управління розвитком талантів і підвищення конкурентоспроможності.

Досягнення цілей ефективного управління підприємством значною мірою забезпечується застосуванням сукупності методів управління, спрямованих на регулювання трудової поведінки персоналу, насамперед працівників, які виконують управлінські функції та приймають рішення.

Зазначені методи формують інструментальну основу впливу на мотивацію, дисципліну, залученість і результативність праці, а відтак можуть

бути систематизовані за низкою ознак залежно від характеру управлінського впливу та домінуючих механізмів його реалізації.

У межах загальноприйнятої класифікації ключові групи методів управління персоналом охоплюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні (психосоціальні) інструменти, кожна з яких має власні цілі, засоби та очікувані ефекти.

У процесі теоретичного аналізу також уточнено сутність методів управління розвитком персоналу, визначено їх потенційні обмеження та виокремлено чинники, що зумовлюють специфіку формування і функціонування системи управління розвитком кадрів. Акцент зроблено на тому, що результативність кадрового розвитку визначається не лише внутрішніми організаційними рішеннями, а й впливом зовнішнього середовища - ринковою кон'юктурою, умовами конкуренції на ринку праці, технологічними змінами, соціально-економічними очікуваннями працівників та нормативно-правовими вимогами. Отже, в межах першого розділу кваліфікаційної роботи розкрито комплекс теоретичних питань управління розвитком персоналу поліграфічних підприємств. Для реалізації поставлених завдань уточнено зміст базових категорій і цільові орієнтири розвитку персоналу як управлінського процесу. Зокрема, обґрунтовано, що розвиток персоналу доцільно розглядати як системну діяльність підприємства, спрямовану на нарощування людського капіталу, підвищення відповідності компетентностей вимогам посади та стратегічним потребам організації. У структурі цього процесу виділено ключові складові, серед яких: професійне навчання; оцінювання та сертифікація персоналу; виробничо-галузева адаптація; планування кар'єри та кадрового просування. Для кожної складової охарактеризовано її зміст, функції та роль у забезпеченні стійкого функціонування підприємства.

Окремо систематизовано основні елементи процесу розвитку людини як працівника організації, що дозволило пов'язати індивідуальні траєкторії зростання з потребами підприємства та логікою управління

компетентностями. У цьому контексті сформульовано визначення системи розвитку талантів і пояснено її переваги як сучасного підходу, орієнтованого на ідентифікацію, підтримку та реалізацію високого потенціалу працівників у межах організаційних цілей.

Підкреслено, що в системі розвитку талантів кожен працівник розглядається як суб'єкт управлінського впливу, тоді як окремі його характеристики (компетентності, мотиваційні установки, професійний потенціал, соціальні ролі) виступають об'єктами цілеспрямованого розвитку.

З урахуванням цього виокремлено три взаємопов'язані напрями розвитку таланту: професійний розвиток (поглиблення знань, удосконалення навичок, розвиток компетентностей); соціальний розвиток (комунікативні здібності, командна взаємодія, лідерський потенціал) та особистісний розвиток (самоорганізація, відповідальність, стресостійкість, ціннісні орієнтації). Також визначено коло завдань, які вирішує розвиток персоналу на підприємстві, включно з підвищенням результативності праці, забезпеченням кадрової стабільності, формуванням інноваційної спроможності та підтримкою конкурентоспроможності.

Зазначено, що управлінські дії керівників, спрямовані на розвиток персоналу, у практиці підприємств зазвичай реалізуються через певні модельні підходи, які задають логіку кадрових рішень і визначають акценти політики розвитку. У роботі представлено чотири моделі управління розвитком персоналу, які є найбільш поширеними як в Україні, так і в міжнародній практиці, та окреслено їх сутнісні відмінності.

На основі узагальнення підходів провідних науковців сформовано таблицю, що систематизує визначення принципів управління персоналом і відображає спільні позиції щодо ключових характеристик ефективного кадрового менеджменту. Таке узагальнення дозволило підвищити концептуальну цілісність теоретичного розділу та сформулювати методологічне підґрунтя для подальших висновків і практичних рекомендацій. Окрему увагу приділено аналізу впливу зовнішніх чинників на матеріальні потреби

персоналу та на поведінкові мотиваційні установки працівників. Підкреслено значення систем фінансового заохочення як одного з базових елементів мотиваційного механізму, що забезпечує узгодження інтересів працівника з економічними результатами підприємства та сприяє зростанню продуктивності праці.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення сталого розвитку персоналу обґрунтовано необхідність реалізації комплексу методів формування системи управління розвитком кадрів. Метою такого управлінського підходу визначено підтримання стабільності статусу підприємства на ринку та гармонізацію інтересів окремих працівників і трудового колективу в цілому. У роботі наведено класифікацію методів управління персоналом і детально розкрито їхні характеристики, виділивши три базові підходи: адміністративний, економічний і соціально-психологічний. У процесі поглибленого аналізу висвітлено складові організаційного впливу, окреслено відмінності між підходами та аргументовано доцільність застосування не лише методів управління персоналом, а й спеціалізованих методів управління його розвитком, із урахуванням їх природи та потенційних недоліків.

У підсумку акцентовано, що в умовах високої мінливості ринкового середовища ключовою передумовою успішного функціонування будь-якої організації залишаються її працівники та їхній розвиток. Для забезпечення сталого нарощування компетентностей персоналу необхідним є удосконалення системи навчання, підвищення її цільової спрямованості та практичної результативності.

З метою запобігання негативним наслідкам управлінських помилок або кризових інцидентів підприємству доцільно спиратися на апробовані моделі та методи вдосконалення системи управління персоналом і розвитку людського потенціалу, що забезпечить підвищення організаційної стійкості та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОД»

2.1. Загальна характеристика організаційно-правової форми досліджуваного підприємства

ТОВ «КОД» (код ЄДРПОУ 13742074) є підприємством поліграфічного профілю, зареєстрованим у м. Кропивницький, основним видом економічної діяльності якого визначено КВЕД 18.12 «Друкування іншої продукції».

Підприємство функціонує на ринку з 10.04.1991 року, що свідчить про тривалий досвід роботи та сформовані організаційно-технологічні компетентності у сфері виготовлення друкованої продукції для комерційних і інституційних замовників.

Станом на кінець 2024 року вартість активів підприємства оцінювалася на рівні 2 813 200 грн, що дає підстави розглядати ТОВ «КОД» як стабільного суб'єкта середнього сегмента поліграфічного ринку регіону.

Місія діяльності ТОВ «КОД» полягає у забезпеченні замовників поліграфічними рішеннями, які відповідають вимогам до точності відтворення, читабельності, візуальної ідентичності бренду та функціонального призначення продукції (маркування, інформування, промоція, супровід збуту). Відповідно, стратегічна мета підприємства може бути конкретизована як безперервне підвищення якості виконання робіт і сервісної складової взаємодії з клієнтами шляхом стандартизації виробничих процесів, скорочення технологічних втрат, оптимізації строків виконання замовлень та посилення контролю якості на критичних етапах виробничого циклу. Наявність реєстрації платника ПДВ також опосередковано підтверджує системну інтегрованість підприємства у формальні ланцюги постачання та роботу з B2B-контрагентами.

З огляду на профіль КВЕД 18.12, продуктивний портфель ТОВ «КОД» доцільно розглядати як такий, що концентрується на виготовленні поліграфічної продукції широкого призначення, зокрема:

- рекламно-інформаційні матеріали (листівки, буклети, брошури, плакати, календарна продукція, промо-носії);
- етикеточно-маркувальні рішення (етикетки, наклейки, бірки, інформаційні вкладки та супровідні матеріали до товарів);
- елементи пакувально-презентаційної поліграфії (пакувальні вставки, картонні елементи, презентаційні носії): залежно від технічних вимог і можливостей виробничої бази.

Технологічно діяльність підприємства у цьому сегменті, як правило, передбачає реалізацію послідовного комплексу робіт: приймання та уточнення технічного завдання, допресову підготовку (перевірка макетів, підготовка файлів до друку), безпосереднє виконання друку та фінішні операції (порізка, фальцювання, бігування, склеювання, інші види постдрукарської обробки), після чого здійснюється вихідний контроль якості та організовується передача готової продукції замовнику. Такий процесний підхід дає змогу забезпечити керованість технологічного циклу, відтворюваність параметрів у повторних тиражах та підвищити відповідальність виконавців за результат на кожній операції.

В управлінському вимірі функціонування ТОВ «КОД» як поліграфічного підприємства ключового значення набуває узгодження виробничих і збутових процесів: з одного боку: дисципліна технологічного виконання та ресурсне забезпечення (матеріали, витратні компоненти, планування завантаження), з іншого: якісна комунікація із замовниками щодо вимог до продукту, строків, специфікацій та критеріїв приймання. Саме тому подальший аналітичний блок дослідження доцільно спрямувати на вивчення динаміки обсягів виробництва й реалізації за обраний період, а також на оцінку чинників, що визначають зміну структури замовлень та

результативність комерційної діяльності підприємства, результати якого подаємо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробленої та реалізованої продукції ТОВ «КОД» за період за 2021-2024 роки

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

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.1 відображає динаміку виробленої та реалізованої продукції ТОВ «КОД» у 2021-2024 роках у натуральному (фізичні одиниці) та грошовому (тис. грн) вимірі за двома товарними групами: засобами ідентифікації та етикетно-пакувальною продукцією. Загалом структура показників дає змогу простежити узгодженість між виробництвом і збутом, а також оцінити стабільність попиту та зміну вартісної віддачі окремих напрямів діяльності підприємства.

За товарною групою «засоби ідентифікації» простежується стійка позитивна тенденція. У натуральному вимірі обсяги виробництва та відповідно реалізації зросли з 22 од. у 2021 році до 37 од. у 2024 році, тобто на 15 одиниць. Пікове значення зафіксовано у 2023 році (38 од.), а у 2024 році відбулося незначне коригування до 37 од., що не змінює загального висхідного тренду. У грошовому вимірі виробництво засобів ідентифікації

зросло з 13 524 тис. грн у 2021 році до 27 830 тис. грн у 2024 році, а відхилення становить +14 306 тис. грн.

Аналогічна динаміка характерна для реалізації: обсяг реалізованої продукції у грошовій формі збільшився з 13 524 тис. грн до 27 558 тис. грн, тобто на +14 034 тис. грн. Важливо, що в натуральному вимірі показники виробництва та реалізації повністю збігаються впродовж усіх років, що свідчить про високий рівень збутової забезпеченості цього сегмента та відсутність істотних дисбалансів між випуском та продажем.

Натомість у групі «етикетно-пакувальна продукція» спостерігається суттєва мінливість показників, що вказує на нестабільність обсягів випуску та неоднорідність збутової динаміки.

У натуральному вимірі виробництво скоротилося з 6 950 од. у 2021 році до 5 659 од. у 2022 році, після чого у 2023 році відбулося різке зростання до 29 655,2 од., а у 2024 році - суттєвий спад до 4 541,2 од.

У підсумку відхилення 2024 року відносно 2021 року є від'ємним і становить -2 408,8 од., що свідчить про загальне зниження натуральних обсягів виробництва за досліджуваний період.

У грошовому вимірі виробництво етикетно-пакувальної продукції зросло з 18 822 тис. грн у 2021 році до 24 190 тис. грн у 2022 році, однак у 2023 році різко зменшилося до 7 000,5 тис. грн, після чого у 2024 році відновилося до 17 897,8 тис. грн.

Загальне відхилення за 2021-2024 рр. становить -924,2 тис. грн, тобто вартісні обсяги виробництва у 2024 році є дещо нижчими, ніж у 2021 році.

Динаміка реалізації етикетно-пакувальної продукції також демонструє коливання, хоча в окремі роки вона не повторює траєкторію виробництва.

У натуральному вимірі реалізація зменшилася з 6 787 од. у 2021 році до 5 621 од. у 2022 році, у 2023 році підвищилася до 6 919,1 од., а у 2024 році скоротилася до 4 491,5 од.

У підсумку відхилення 2024 року відносно 2021 року становить -2 295,5 од. У грошовому вимірі реалізація збільшилася з 18 516 тис. грн у 2021

році до 24 026 тис. грн у 2022 році, у 2023 році досягла 29 310,4 тис. грн, однак у 2024 році знизилася до 17 701,9 тис. грн.

Загальне відхилення за період є від'ємним і становить -814,1 тис. грн. Показово, що у 2023 році зафіксовано диспропорцію між натуральними та вартісними параметрами: при надзвичайно високому натуральному випуску вартісний показник виробництва є низьким, тоді як вартісний обсяг реалізації, навпаки, є найвищим за період, що може свідчити про зміну асортиментної структури, відмінності в ціноутворенні між партіями, реалізацію запасів попередніх періодів або специфіку обліку натуральної одиниці, що потребує додаткового уточнення при подальшому аналізі. Отже, результати таблиці 2.1 підтверджують, що напрям «засоби ідентифікації» характеризується стабільним зростанням і високою узгодженістю виробництва та збуту, тоді як сегмент етикетно-пакувальної продукції має ознаки волатильності, нестійкої структури обсягів та потенційних дисбалансів між виробництвом і реалізацією в окремі роки.

З огляду на це, подальша оцінка ефективності діяльності підприємства доцільно має враховувати не лише абсолютні обсяги випуску й продажу, а й структурні зміни асортименту, цінові параметри та динаміку запасів готової продукції.

Далі, вважаємо за доцільне здійснити аналіз організаційної структури управління підприємства, схематичне відображення якої подаємо у вигляді рис. 2.1.

Організаційна структура управління ТОВ «КОД» є ієрархічно впорядкованою системою управлінських ланок і функціональних підрозділів, між якими встановлено чіткі зв'язки підпорядкування та координації, що забезпечує розподіл повноважень, відповідальності й ресурсів у процесі реалізації виробничо-комерційних завдань підприємства. Верхній рівень управління представлений Генеральним директором ТОВ «КОД», який здійснює загальне керівництво, визначає стратегічні пріоритети діяльності,

координує ключові напрями роботи та відповідає за кінцеві результати функціонування підприємства.

Для забезпечення оперативності управління і узгодженості роботи структурних ланок у системі передбачено посаду заступника директора, який виконує роль центральної координуючої ланки, забезпечує синхронізацію дій функціональних директорів, контроль виконання управлінських рішень та взаємодію між управлінськими і виробничими підрозділами.

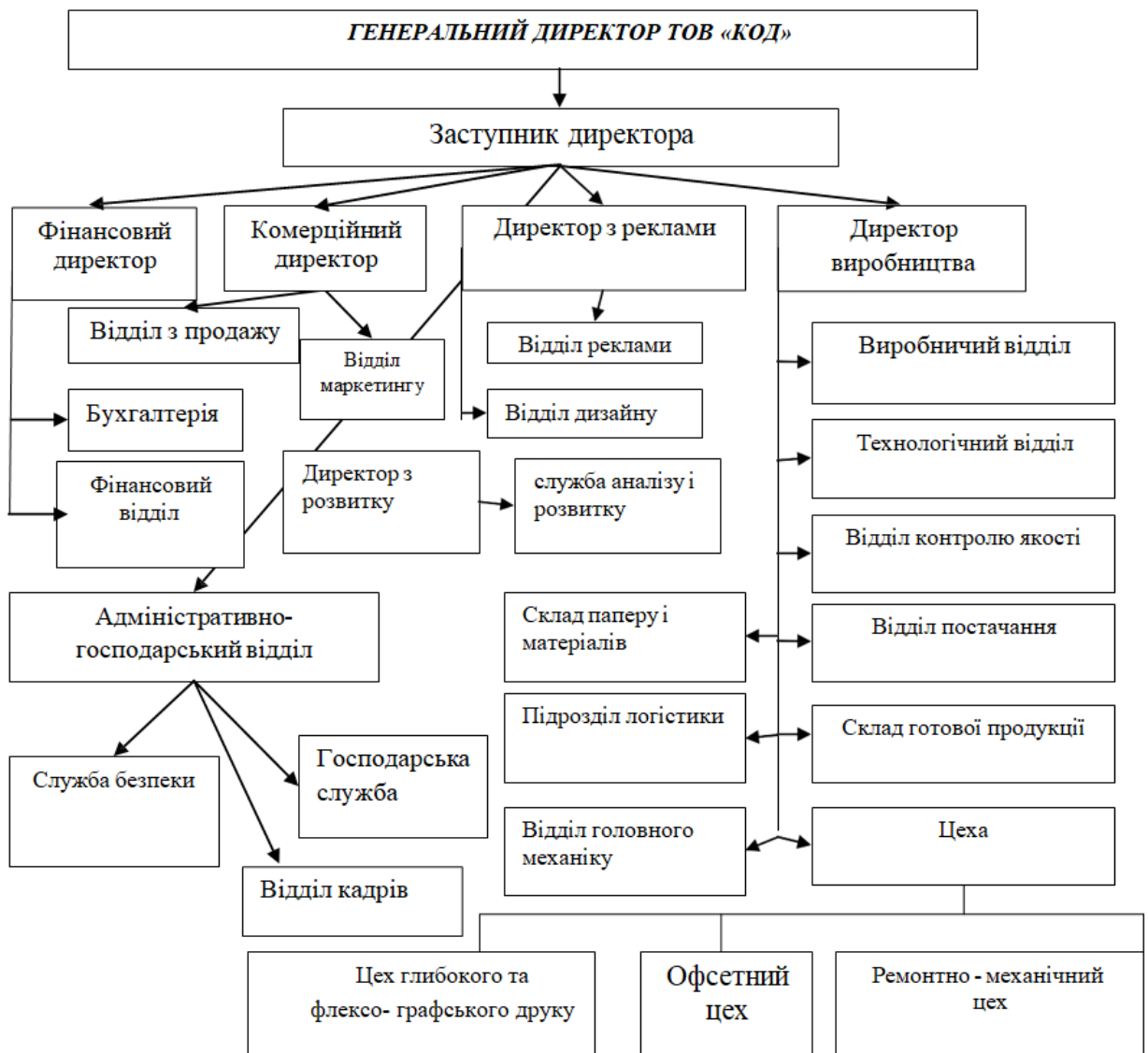


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

На другому рівні структури функціонують керівники основних напрямів діяльності.

Фінансовий директор забезпечує фінансово-економічне управління та контроль, а також координує підрозділи, що відповідають за обліково-аналітичні та розрахунково-планові процеси: відділ з продажу, бухгалтерію і фінансовий відділ. Така конфігурація дає змогу поєднати управління доходами й розрахунками з поточним фінансовим контролем, формуванням звітності, плануванням витрат і моніторингом фінансових показників.

Комерційний директор відповідає за організацію збутової діяльності, взаємодію з клієнтами, формування портфеля замовлень і забезпечення стабільної дохідної бази, при цьому його робота тісно інтегрована з відділом маркетингу, який здійснює аналіз ринку, формує пропозиції щодо просування, позиціонування та підтримує продажі інформаційно-комунікаційними інструментами.

Директор з реклами керує рекламно-комунікаційним блоком і координує відділ реклами та відділ дизайну, що забезпечують підготовку рекламних матеріалів, розроблення візуальних рішень і макетів, підтримку корпоративної ідентичності та презентацію продукції, що є особливо важливим для поліграфічного підприємства, яке працює з вимогами до якості графіки, точності дизайну й комунікації з замовником.

Директор виробництва відповідає за організацію та ефективність виробничого процесу, дотримання технологічної дисципліни і виконання замовлень у визначені строки; у його підпорядкуванні перебувають виробничий відділ, технологічний відділ, відділ контролю якості, відділ постачання, склад готової продукції та виробничі цехи. Такий склад підрозділів відображає повний виробничо-забезпечувальний контур: від технологічної підготовки і забезпечення матеріалами до контролю відповідності продукції стандартам якості, її зберігання та підготовки до відвантаження.

Окремий напрям формує директор з розвитку, який орієнтований на перспективне планування, удосконалення бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та впровадження змін; функціональну підтримку

цього напрямку забезпечує служба аналізу і розвитку, що виконує аналітичні, проєктні та організаційно-методичні завдання.

Важливим елементом структури є адміністративно-господарський блок, представлений адміністративно-господарським відділом, який забезпечує організаційні та сервісні потреби підприємства. У його межах функціонують служба безпеки, господарська служба та відділ кадрів, що разом підтримують належний рівень кадрового адміністрування, господарського обслуговування, дотримання режиму безпеки, а також створюють умови для стабільної роботи персоналу та збереження матеріальних ресурсів.

Матеріально-технічне та логістичне забезпечення діяльності доповнюється складом паперу і матеріалів та підрозділом логістики, які відповідають за приймання, зберігання, внутрішнє переміщення і постачання ресурсів у виробництво, а також за організацію руху готової продукції у взаємодії зі складом готової продукції. Технічну працездатність обладнання та інженерну підтримку виробничих процесів забезпечує відділ головного механіку, який координує профілактику, ремонт і технічне обслуговування, знижуючи ризики простоїв і технологічних збоїв.

Нижній рівень виробничої структури сформований спеціалізованими цехами, які забезпечують виконання ключових виробничих операцій: цехом глибокого та флексо-графського друку, офсетним цехом і ремонтно-механічним цехом.

Загалом подана організаційна схема свідчить, що структура управління ТОВ «КОД» має лінійно-функціональний характер: стратегічні та координаційні рішення концентруються на рівні генерального директора і заступника директора, а функціональні директори забезпечують професійну спеціалізацію управління (фінанси, комерція, реклама, виробництво, розвиток) та узгоджену роботу підрозділів, що у комплексі підвищує керованість підприємства, забезпечує контроль якості й ресурсів, а також

формує організаційні передумови для ритмічного виконання замовлень і зміцнення конкурентних позицій на ринку поліграфічних послуг.

2.2. Оцінка основних техніко-економічних показників

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання ефективності управління, рівня економічної стійкості та здатності суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах нестабільної макроекономічної ситуації, зростання виробничих витрат, трансформації ринків збуту та кадрових викликів особливої ваги набуває системний аналіз динаміки доходів, витрат, фінансових результатів, ресурсного забезпечення та показників ефективності діяльності. Саме такий аналіз дозволяє не лише зафіксувати фактичний фінансовий стан підприємства, а й виявити внутрішні дисбаланси, ризики та резерви зростання, що є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень та формування напрямів подальшого розвитку.

У цьому контексті особливий інтерес становить аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОД» за 2021-2024 роки (табл. 2.2), оскільки зазначений період охоплює як етапи зростання обсягів реалізації, так і періоди погіршення фінансових результатів, що дозволяє комплексно оцінити характер розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів і вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на його діяльність.

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції свідчить, що упродовж 2021-2023 років ТОВ «КОД» демонструвало стійку тенденцію до зростання обсягів реалізації.

Так, у 2021 році чистий дохід становив 38 641 тис. грн, у 2022 році він зріс до 52 963 тис. грн, а у 2023 році досяг максимального значення - 61 952

тис. грн, що свідчить про активізацію господарської діяльності, розширення клієнтської бази та зростання попиту на продукцію підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників результативності фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОД» за період за 2021-2024 роки

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..	4566	5752	6874	7735	3169	169,40
Продуктивність праці	585,47	814,82	837,19	590,37	4,9	100,84
Рентабельність продажу, % = Прибуток від операційної діяльності / Чиста виручка від реалізації	12,13	4,59	2,17	-4,79	-16,915	-39,45
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %= Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	119,94	120,27	110,98	107,23	-12,71	89,40

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Водночас у 2024 році спостерігається зниження чистого доходу до 53 724 тис. грн, що на 8 228 тис. грн менше порівняно з 2023 роком, однак на 15 083 тис. грн або 39,03 % більше, ніж у 2021 році. Така динаміка може свідчити про часткову втрату ринкових позицій або скорочення обсягів замовлень унаслідок зовнішніх факторів, зокрема загальнооекономічної

нестабільності, зниження платоспроможного попиту чи посилення конкуренції

Водночас позитивна динаміка виручки не була підкріплена адекватним контролем витрат, що підтверджується значним і випереджальним зростанням собівартості реалізованої продукції. У 2021 році собівартість становила 32 216 тис. грн, тоді як у 2024 році вона зросла до 50 100 тис. грн, тобто на 17 884 тис. грн або 55,51 %. Уже у 2023 році собівартість практично наблизилася до рівня виручки, що суттєво обмежило можливості формування прибутку. Така тенденція свідчить про підвищення матеріаломісткості виробництва, подорожчання сировини та комплектуючих, зростання витрат на енергоносії, логістику та оплату праці, що є характерним для поліграфічної галузі в умовах інфляційного тиску.

Наслідком випереджального зростання собівартості стало поступове скорочення валового прибутку. У 2021 році валовий прибуток становив 6 425 тис. грн, у 2022 році показник зріс до 8 926 тис. грн, що було наслідком істотного зростання виручки. Однак уже у 2023 році валовий прибуток скоротився до 6 131 тис. грн, а у 2024 році до 3 624 тис. грн. Порівняно з базовим 2021 роком його обсяг зменшився на 2 801 тис. грн, або на 43,6 %. Така динаміка свідчить про звуження валової маржі та зниження ефективності основної діяльності підприємства, що створює ризики для покриття постійних і управлінських витрат.

Ще більш тривожні тенденції спостерігаються за показником прибутку від операційної діяльності.

У 2021 році підприємство отримало 4 687 тис. грн операційного прибутку, у 2022 році лише 2 432 тис. грн, а у 2023 році - 1 344 тис. грн. У 2024 році результат операційної діяльності став від'ємним і становив -2 571 тис. грн. Загальне погіршення цього показника за аналізований період склало 7 258 тис. грн. Це свідчить про суттєве зростання адміністративних, збутових та інших операційних витрат, які підприємство не змогло компенсувати за рахунок доходів від реалізації.

Аналіз чистого фінансового результату підтверджує нестабільність фінансового стану ТОВ «КОД». У 2021 році чистий прибуток становив 2 851 тис. грн, у 2022 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 413 тис. грн, у 2023 році знову зафіксовано прибуток (984 тис. грн), однак у 2024 році чистий збиток зріс до 2 112 тис. грн. У цілому за період 2021-2024 років чистий фінансовий результат погіршився на 4 963 тис. грн, що свідчить про високу чутливість підприємства до змін витратної частини та недостатню стійкість бізнес-моделі.

Аналіз витрат за елементами показує, що матеріальні затрати у 2024 році становили 30 584 тис. грн, що на 1 659 тис. грн більше, ніж у 2021 році. При цьому їх динаміка є нестабільною: різке зниження у 2022 році змінилося значним зростанням у 2023 році, що може бути пов'язано як із коливанням цін на матеріали, так і зі змінами в структурі замовлень. Водночас витрати на оплату праці зросли з 4 574 тис. грн у 2021 році до 8 721 тис. грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. Аналогічно зросли й відрахування на соціальні заходи, зокрема на 85,02 %, що свідчить про підвищення соціального навантаження на підприємство.

Зростання фонду оплати праці обумовлене як підвищенням середньомісячної заробітної плати, так і збільшенням чисельності персоналу. Така динаміка позитивно характеризує соціальну політику підприємства та його прагнення зберегти трудовий потенціал, однак не супроводжується відповідним зростанням продуктивності праці. У 2024 році продуктивність праці становила 590,37 тис. грн на одного працівника, що майже відповідає рівню 2021 року і суттєво поступається показникам 2022-2023 років, що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів та потребу в оптимізації організації виробництва і чисельності персоналу.

Структурний аналіз активів показує негативну тенденцію скорочення необоротних активів, зокрема вартості основних виробничих фондів, яка зменшилася на 1 571 тис. грн або на 20,91 %, може свідчити про знос обладнання, обмеженість інвестицій у модернізацію та оновлення виробничої

бази. Оборотні активи також скоротилися на 6,76 %, що може негативно впливати на ліквідність і здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту. Водночас зростання власного капіталу на 14,05 % свідчить про наявність певного фінансового запасу міцності, незважаючи на збитковість окремих років.

Показники рентабельності узагальнюють негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Рентабельність продажу знизилася з 12,13 % у 2021 році до -4,79 % у 2024 році, що означає перехід від прибуткової до збиткової операційної діяльності.

Рентабельність виробництва також скоротилася, що відображає зростання витрат на одиницю продукції та зниження економічної віддачі основної діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що у 2021-2024 роках розвиток ТОВ «КОД» мав переважно екстенсивний характер і супроводжувався суттєвими внутрішніми дисбалансами між зростанням доходів і витрат.

Ключовими проблемами підприємства є випереджальне зростання собівартості, зниження продуктивності праці, погіршення показників рентабельності та недостатній рівень оновлення виробничих фондів, що зумовлює необхідність перегляду витратної та кадрової політики, оптимізації виробничих процесів, підвищення технологічного рівня та посилення фінансового контролю з метою відновлення прибутковості й забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

2.3. Оцінка системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД»

Система управління персоналом ТОВ «КОД» формується як цілісний комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, процедур і інструментів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими

ресурсами, їх ефективне використання, розвиток і мотивацію відповідно до стратегічних цілей розвитку поліграфічного підприємства.

Ключовою ідеєю системи управління персоналом, що відображена на рис. 2.2, є орієнтація на людину як основний виробничий ресурс і носій професійних компетенцій, від якого безпосередньо залежить якість поліграфічної продукції, дотримання технологічних стандартів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.



Рисунок 2.2 – Система управління персоналом ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

У концептуальному вимірі система управління персоналом ТОВ «КОД» інтегрована з загальною стратегією розвитку підприємства та враховує особливості поліграфічного виробництва, яке характеризується високою трудомісткістю, потребою у кваліфікованих фахівцях (друкарях, технологах, дизайнерах, механіках), значною роллю ручних і напівавтоматизованих операцій, а також підвищеними вимогами до дисципліни праці та якості виконання виробничих завдань. Саме тому система управління персоналом орієнтована не лише на адміністративне

забезпечення трудових процесів, а й на розвиток професійного потенціалу працівників та формування стабільного кадрового ядра.

Структурно система управління персоналом ТОВ «КОД» охоплює кілька взаємопов'язаних функціональних блоків.

Першим із них є планування та формування персоналу, яке передбачає визначення потреби в працівниках за кількістю, професійним складом і рівнем кваліфікації.

У межах цього блоку здійснюється аналіз штатного розпису, прогнозування кадрових потреб відповідно до обсягів виробництва, оновлення обладнання та розширення напрямів діяльності.

Для поліграфічного підприємства це особливо важливо, оскільки нестача або надлишок персоналу безпосередньо впливають на собівартість продукції, строки виконання замовлень і рівень браку.

Другим ключовим елементом системи є добір, найм і адаптація персоналу.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «КОД», процес добору орієнтований не лише на формальну відповідність посадовим вимогам, а й на практичні навички, досвід роботи з поліграфічним обладнанням, здатність працювати в умовах виробничого навантаження та дотримання технологічної дисципліни.

Процеси первинної адаптації спрямовані на швидке включення нових працівників у виробничий процес, ознайомлення з внутрішніми регламентами, стандартами якості та вимогами з охорони праці, що знижує ризики виробничих помилок і плинності кадрів.

Важливе місце у системі управління персоналом займає навчання та розвиток працівників.

Для поліграфічного підприємства цей блок має стратегічне значення, оскільки технології друку, матеріали та програмне забезпечення постійно оновлюються.

Система передбачає підвищення кваліфікації працівників, навчання

роботі з новим обладнанням, розвиток управлінських і комунікативних компетенцій керівників середньої ланки. Таким чином, навчання розглядається не як разовий захід, а як безперервний процес, спрямований на збереження конкурентних переваг підприємства.

Наступним елементом є оцінювання та мотивація персоналу, що забезпечує зв'язок між результатами праці та винагородою. Система управління персоналом ТОВ «КОД» орієнтована на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема заробітної плати, преміювання за виконання виробничих показників, доплат за кваліфікацію, а також визнання професійних досягнень, стабільності зайнятості та можливостей кар'єрного зростання. Оцінювання результатів праці дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, коригувати систему стимулювання та підвищувати загальну продуктивність праці.

Окрему роль у системі управління персоналом відіграє соціально-трудова блок, який охоплює питання умов праці, охорони праці, соціального захисту, психологічного клімату та дотримання трудового законодавства.

Для ТОВ «КОД» цей аспект є особливо важливим з огляду на виробничі ризики, пов'язані з експлуатацією обладнання, а також на необхідність утримання кваліфікованих працівників в умовах кадрового дефіциту.

Забезпечення безпечних умов праці та соціальних гарантій сприяє підвищенню лояльності персоналу і зниженню плинності кадрів.

Загалом система управління персоналом ТОВ «КОД», представлена на рисунку 2.2, має комплексний та системний характер, оскільки поєднує стратегічні, організаційні, економічні та соціальні інструменти впливу на персонал. Її функціонування спрямоване не лише на забезпечення поточних потреб виробництва, а й на формування довгострокового кадрового потенціалу підприємства. Такий підхід створює передумови для підвищення продуктивності праці, стабілізації фінансових результатів, покращення якості

продукції та посилення конкурентних позицій ТОВ «КОД» на ринку поліграфічних послуг

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз ункціональної складової системи управління персоналом підприємства з урахуванням його галузевої специфіки, стратегічних орієнтирів і реальних умов функціонування поліграфічного бізнесу, результати якого подаємо у вигляді рис. 2.3.

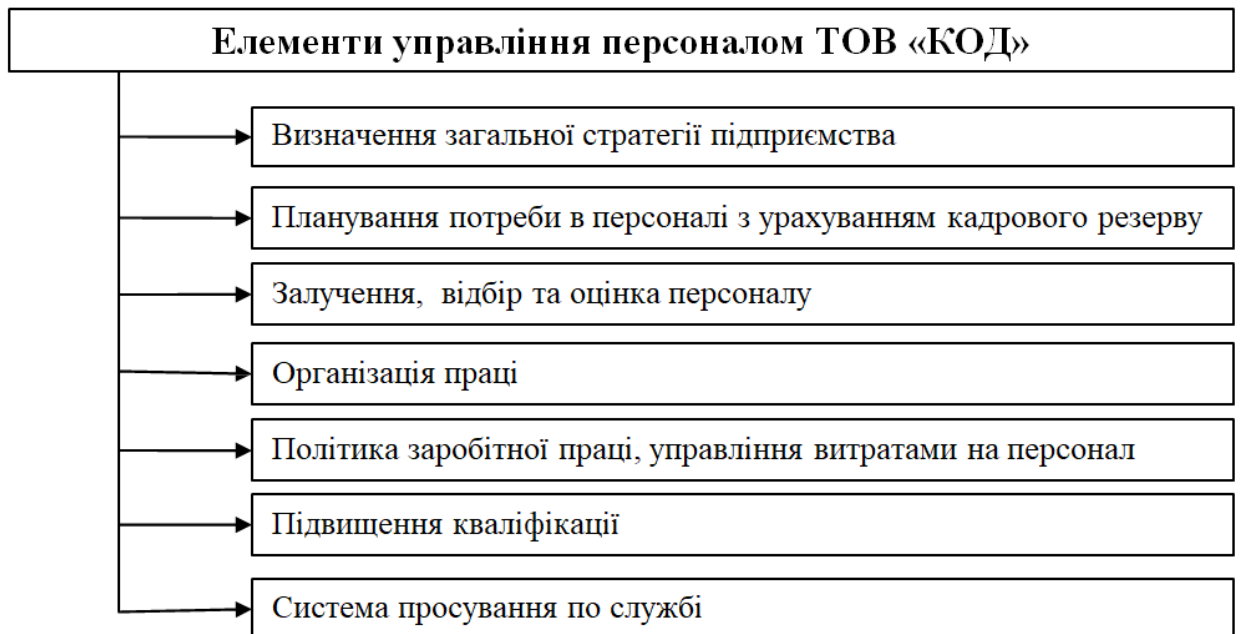


Рисунок 2.3 – Елементи управління персоналом ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Управління персоналом ТОВ «КОД» у функціональному відношенні є багаторівневою та логічно вибудованою системою, що охоплює ключові етапи життєвого циклу трудових ресурсів: від стратегічного планування до розвитку та просування працівників.

Центральною ідеєю цієї системи є підпорядкування кадрової роботи загальній стратегії розвитку підприємства та забезпечення її реалізації через ефективне використання людського потенціалу.

Одним із базових і визначальних елементів системи є визначення загальної стратегії управління персоналом, яка виступає складовою корпоративної та ділової стратегії ТОВ «КОД».

Стратегія управління персоналом не є автономною, а формується з

урахуванням виробничих, маркетингових і фінансових цілей поліграфічного підприємства, стратегія орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з сучасним поліграфічним обладнанням і програмним забезпеченням, а також на створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу. Такий стратегічний підхід забезпечує узгодженість кадрових рішень із довгостроковими завданнями підприємства, підвищує керованість персоналу та знижує кадрові ризики.

Наступним важливим елементом є планування потреби в персоналі з урахуванням кадрового резерву.

Для ТОВ «КОД» цей елемент має особливе значення з огляду на зростання чисельності працівників упродовж останніх років та нестабільність фінансових результатів. Планування персоналу передбачає визначення кількісної та якісної потреби в працівниках відповідно до обсягів виробництва, структури замовлень і технічного оснащення підприємства. Формування кадрового резерву дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів, зменшити залежність від зовнішнього ринку праці та підготувати внутрішні ресурси для заміщення ключових посад, що є важливим чинником організаційної стійкості.

Важливою функціональною складовою системи управління персоналом є залучення, відбір та оцінка персоналу.

У поліграфічній галузі, де якість продукції безпосередньо залежить від професійних навичок працівників, цей елемент набуває стратегічного характеру. Процеси добору персоналу в ТОВ «КОД» орієнтовані не лише на формальні критерії (освіта, стаж роботи), а й на практичні компетентності, здатність працювати в умовах виробничого навантаження, дисциплінованість і відповідальність. Система оцінювання персоналу дає змогу визначати рівень відповідності працівників займаним посадам, виявляти потреби в навчанні та формувати основу для мотивації й просування по службі.

Не менш важливим елементом є організація праці, яка охоплює раціональний розподіл трудових функцій, нормування праці, формування

графіків роботи та забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами. Для ТОВ «КОД», що має складну виробничу структуру з кількома цехами та допоміжними службами, організація праці відіграє ключову роль у дотриманні технологічної дисципліни, скороченні простоїв обладнання та мінімізації втрат часу. Раціональна організація праці сприяє підвищенню продуктивності, зниженню собівартості продукції та стабілізації фінансових результатів.

Окреме місце в системі управління персоналом займає політика заробітної плати та управління витратами на персонал.

В умовах зростання фонду оплати праці та соціальних відрахувань, зафіксованих у фінансовій звітності ТОВ «КОД», цей елемент набуває особливої актуальності. Політика оплати праці має забезпечувати баланс між мотивацією працівників і фінансовими можливостями підприємства. Поєднання фіксованої частини заробітної плати з елементами стимулювання за результати праці дозволяє підвищити зацікавленість персоналу в досягненні виробничих і комерційних показників, водночас контролюючи рівень витрат.

Важливим інструментом довгострокового розвитку персоналу є підвищення кваліфікації, яке в системі управління персоналом ТОВ «КОД» розглядається як безперервний процес. З огляду на технологічну специфіку поліграфічного виробництва, оновлення обладнання та програмного забезпечення, навчання персоналу є необхідною умовою підтримання якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Підвищення кваліфікації сприяє зростанню професійної майстерності працівників, зниженню виробничого браку та підвищенню продуктивності праці.

Завершальним елементом системи є система просування по службі, яка забезпечує реалізацію принципів внутрішнього розвитку персоналу та формування лояльності працівників до підприємства. Наявність чітких критеріїв кар'єрного зростання стимулює працівників до підвищення кваліфікації, відповідального ставлення до роботи та досягнення високих

результатів. Для ТОВ «КОД» це також інструмент збереження кадрового потенціалу в умовах конкуренції на ринку праці.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «КОД», представлена на рис. 2.3, має комплексний і стратегічно орієнтований характер, поєднуючи стратегічні, організаційні, економічні та соціальні елементи управління персоналом та спрямовуючи на формування стабільного, професійно підготовленого та мотивованого колективу.

Реалізація зазначених елементів створює передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «КОД» на ринку поліграфічних послуг.

Одним із ключових елементів кадрового менеджменту підприємства є формування загальної стратегії управління персоналом, яка виступає похідною від корпоративної та ділової стратегії поліграфічного виробництва й водночас конкретизує інструменти її практичної реалізації.

Кадрова стратегія ТОВ «КОД» спрямована на формування стійкого кадрового потенціалу через залучення компетентних фахівців, систематичне підвищення їх професійної майстерності та створення конкурентних умов праці. Такий підхід забезпечує підприємству необхідний рівень виробничої надійності, стабільності операцій та спроможність зберігати конкурентні позиції на ринку поліграфічної продукції.

Функціонування системи управління персоналом ТОВ «КОД» ґрунтується на низці принципів, які визначають зміст управлінських рішень та стиль взаємодії з працівниками.

По-перше, вихідною засадою є пріоритетність людського ресурсу, оскільки саме персонал розглядається як найцінніший актив підприємства та носій ключових компетенцій.

По-друге, кадрові рішення приймаються з позиції управлінської доцільності та обґрунтованості, тобто кожна дія у сфері персоналу має бути

спрямована на підвищення результативності діяльності підприємства і посилення його конкурентоспроможності.

По-третє, підкреслюється системний характер роботи з кадрами: управлінські заходи повинні плануватися та реалізовуватися комплексно, із врахуванням взаємозв'язку добору, адаптації, мотивації, розвитку, оцінювання та організації праці.

Важливим принципом виступає об'єктивність оцінювання персоналу, яка передбачає застосування єдиних критеріїв, стандартизованих процедур та мінімізацію суб'єктивного впливу при прийнятті кадрових рішень щодо працівників і кандидатів. Поряд із цим система управління персоналом орієнтується на результативність, оскільки діяльність кожного підрозділу, керівника та працівника має бути пов'язана з чітко визначеними показниками та очікуваними результатами, що слугують основою для оцінювання ефективності й побудови системи стимулювання. Okремо акцентується принцип безперервного професійного розвитку та самореалізації, адже здатність підприємства до оновлення та технологічного вдосконалення прямо залежить від компетентностей і ініціативності працівників. Не менш значущою є засаднича вимога відповідності матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистого внеску, що покликано забезпечити справедливість оплати праці, підвищення мотивації та залученості персоналу.

У системі управління персоналом ТОВ «КОД» сформалізовано вимоги до керівників і працівників за різними функціональними напрямками, що закріплено у вигляді функціональних компетенцій.

На рівні управлінської ланки робота з персоналом визначається як пріоритетна сфера відповідальності керівників структурних підрозділів. Керівники не лише залучені до ухвалення кадрових рішень (добір, оцінювання, мотивація, розвиток), а й відповідають за дотримання загальних стандартів кадрової політики в підрозділах, формування працездатних команд і підтримання дисципліни. Водночас на них покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку професійних навичок, удосконаленні

компетенцій та набутті практичних умінь, необхідних для виконання виробничих і організаційних завдань.

Керуючий вплив на персонал підприємства реалізується через комплекс методів управління, які відрізняються механізмами впливу та очікуваними результатами.

У практиці ТОВ «КОД» використовується поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, що дозволяє регулювати як формально-організаційні аспекти трудової поведінки, так і мотиваційну та комунікативну складові (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Методи управління персоналом ТОВ «КОД»

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

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Адміністративні методи, застосовувані на підприємстві, пов'язані з регламентацією діяльності та забезпеченням дисципліни, зокрема через механізми дисциплінарної відповідальності, використання посадових інструкцій, статутних положень і організаційної структури, а також системи наказів, розпоряджень, вказівок та інструкцій.

Економічні методи представлені інструментами матеріального стимулювання - системою оплати праці, преміюванням, наданням матеріальної допомоги, а також системою пільг і привілеїв, які спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності.

Соціально-психологічні методи проявляються у використанні переконання, схвалення або осуду як інструментів соціального впливу, а також у застосуванні спонукання чи примусу в ситуаціях, що потребують оперативного управлінського реагування та дотримання виробничої дисципліни.

Функціонування кадрової системи супроводжується розвиненою документаційною базою.

В управлінській практиці підприємства застосовуються різноманітні організаційно-розпорядчі документи, зокрема постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, службові листи, доповіді, висновки, стенограми, зведення та плани. Раціоналізація документообігу передбачає регламентацію потоків документованої інформації, визначення відповідальних осіб, адресатів і відправників, а також номенклатури документів, що забезпечує керованість інформаційних процесів і знижує ризики управлінських помилок.

У підсумку, система управління персоналом ТОВ «КОД» характеризується комплексністю та достатнім рівнем організаційної зрілості, поєднуючи стратегічний підхід до формування кадрового потенціалу, принципи об'єктивності та результативності, компетентнісну модель вимог до працівників і керівників, а також збалансоване використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів впливу. Така конфігурація створює організаційні передумови для підтримання професійного рівня персоналу, забезпечення стабільності виробничих процесів і досягнення цілей розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Система управління персоналом ТОВ «КОД» як поліграфічного підприємства з основним видом діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції» передбачає не лише адміністрування кадрових процесів, а й цілеспрямований розвиток персоналу як передумову якості друку, дотримання технологічної дисципліни та конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ «КОД» визначає персоніфіковану відповідальність за кадрову політику й організацію навчання в умовах виробничого циклу поліграфії.

У межах кадрової системи розвиток персоналу доцільно розглядати як стратегічну функцію, що забезпечує узгодження людських ресурсів із потребами виробництва, сервісу та збуту.

Практика управління на ТОВ «КОД» логічно спирається на наявність стратегії розвитку персоналу, яка формує «каркас» для планування компетенцій і підтримання професійного рівня працівників. Така стратегія включає взаємопов'язані складові.

По-перше, це професійна підготовка персоналу, орієнтована на поглиблення прикладних навичок, необхідних для друкарських процесів, підготовки макетів, технологічного супроводу та контролю якості.

По-друге, важливою є виробнича адаптація, що забезпечує швидке входження нових працівників у режим цехової взаємодії, дотримання регламентів, стандартів безпеки та вимог до якості, які в поліграфії мають критичне значення через ризики браку і переробок.

По-третє, стратегія розвитку персоналу передбачає повне використання здібностей працівників, тобто раціональний розподіл функцій, залучення до вирішення виробничих і організаційних задач відповідно до компетенцій та потенціалу.

По-четверте, необхідним елементом виступає оцінювання персоналу, яке дає змогу визначати відповідність кваліфікації посадовим вимогам, виявляти потреби в навчанні та формувати кадровий резерв.

По-п'яте, стратегічна кадрова робота передбачає формування позитивного ставлення персоналу до організації через підтримку корпоративної культури, справедливі правила винагороди, зрозумілі перспективи розвитку й управлінську комунікацію, що особливо важливо для утримання фахівців в умовах кадрової конкуренції.

Провідним пріоритетом розвитку персоналу на ТОВ «КОД» має бути професійне зростання та кар'єрний розвиток співробітників, оскільки

поліграфічна діяльність потребує постійного оновлення навичок: змінюються матеріали, вимоги клієнтів, програмні інструменти підготовки до друку, підходи до контролю якості та сервісу. Отже, професійне навчання доцільно організовувати як безперервний процес, що супроводжує працівника протягом всієї трудової діяльності й забезпечує поступове розширення знань, умінь і практичних навичок відповідно до потреб виробництва.

В організаційному аспекті відповідальність за планування та координацію навчальних заходів, як правило, покладається на кадрову службу/відповідальну особу з кадрової роботи, яка забезпечує відбір форм навчання, узгодження графіків і контроль результатів.

Види професійного навчання для керівників і спеціалістів на ТОВ «КОД» можуть бути систематизовані за кількома класифікаційними ознаками.

За складом учасників навчання виділяється внутрішнє навчання (підготовлене та проведене силами працівників підприємства), зовнішнє навчання (за участю зовнішніх тренерів, профільних закладів, виробників обладнання чи програмного забезпечення), а також самонавчання, яке працівник здійснює самостійно за методичної або консультаційної підтримки.

За способом поєднання навчання з роботою доцільно розмежовувати навчання з відривом від виробництва (коли працівник тимчасово звільняється від поточних обов'язків) і без відриву від виробництва (коли навчання інтегрується в робочий процес, наприклад через наставництво, інструктажі, стажування на робочому місці).

За цільовим призначенням навчання охоплює перепідготовку (опанування нової спеціальності), підвищення кваліфікації (оновлення та поглиблення компетенцій у межах наявної професії), стажування (у споріднених організаціях або профільних установах для засвоєння кращих практик), а також інші форми поглибленого навчання, якщо підприємство має потребу у вирішенні специфічних техніко-технологічних завдань. За

тривалістю навчання розрізняють короткострокові, середньострокові та довгострокові програми, а за кількістю учасників — індивідуальні й групові формати.

Отже, для ТОВ «КОД» характерним є потенційно широкий інструментарій професійного навчання і розвитку, який може комбінувати внутрішні виробничі практики (наставництво, стандартизація операцій, інструктажі), зовнішні освітні можливості (курси, тренінги, навчання від постачальників технологій) та самонавчання. У сукупності це створює передумови для підвищення якості виробничих процесів, зниження ймовірності браку, зміцнення кадрового ядра та підтримання конкурентоспроможності підприємства, що працює у сфері поліграфічної діяльності.

Передумовою ефективного функціонування поліграфічного підприємства є стабільність і керованість його трудового потенціалу, адже саме персонал забезпечує безперервність виробничого циклу, дотримання технологічної дисципліни, якість виконання замовлень та рівень сервісу для клієнтів. У цьому контексті аналіз руху персоналу є важливим інструментом оцінювання кадрової політики, оскільки дозволяє встановити, наскільки підприємство здатне утримувати працівників, своєчасно поповнювати штат, формувати кадровий резерв і мінімізувати ризики втрати компетенцій.

Особливої актуальності такий аналіз набуває в умовах трансформації ринку, підвищення конкуренції за кваліфіковані кадри та зростання витрат на оплату праці, коли будь-які коливання чисельності персоналу можуть прямо впливати на продуктивність, собівартість і фінансові результати.

Саме тому розгляд показників таблиці 2.4 дає змогу зробити обґрунтовані висновки щодо кадрової динаміки ТОВ «КОД» у 2021-2024 роках. Дані таблиці свідчать про виразну тенденцію до скорочення кадрового потенціалу підприємства протягом усього аналізованого періоду.

Середньооблікова чисельність працюючих зменшилася з 16 осіб у 2021 році до 8 осіб у 2024 році, тобто вдвічі, що означає від'ємне відхилення на 8

працівників або зниження на 50 %. Така динаміка відображає довготривалий процес звуження штатної чисельності й може бути наслідком оптимізації витрат, скорочення обсягів виробництва, зменшення портфеля замовлень або переходу до більш «компактної» організаційної моделі.

Водночас зменшення чисельності персоналу часто супроводжується зростанням інтенсивності праці та підвищеним навантаженням на працівників, що потенційно може негативно впливати на якість виконання виробничих операцій, швидкість виконання замовлень і стабільність виробничих процесів.

Таблиця 2.4 – Оцінка руху персоналу ТОВ «КОД»

№	Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
1.	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	16	14	11	8	-8
2.	Кількість прийнятих працівників, осіб	3	2	1	0	-3
3.	Кількість звільнених працівників, осіб	5	4	4	3	-2
4.	Загальна кількість прийнятих та звільнених за рік, осіб	8	6	5	3	-5
5.	Коефіцієнт оновлення персоналу	0,19	0,14	0,09	0,00	x
6.	Коефіцієнт звільнення персоналу	0,31	0,29	0,36	0,38	x
7.	Коефіцієнт обороту персоналу	0,50	0,43	0,45	0,38	x

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Показники прийому персоналу демонструють послідовне згортання політики кадрового оновлення.

Якщо у 2021 році було прийнято 3 працівники, у 2022 році - 2 особи, а у 2023 році - 1 особа, то у 2024 році прийом нових працівників не здійснювався взагалі. Таким чином, підприємство фактично перейшло до режиму функціонування без кадрового поповнення, що може свідчити як про обмежені фінансові можливості, так і про невизначеність стратегічних планів або про дефіцит відповідних фахівців на ринку праці.

Відсутність прийому у 2024 році означає не лише скорочення кількості працівників, а й припинення притоку нових компетенцій, що в середньостроковій перспективі підвищує ризики «вимивання» знань,

старіння кадрового складу та послаблення інноваційної спроможності підприємства.

Паралельно із падінням прийому персоналу зберігаються значні масштаби звільнень.

У 2021 році було звільнено 5 працівників, у 2022-2023 роках по 4 працівники, а у 2024 році - 3 працівники. Хоча абсолютний рівень звільнень поступово зменшується, його значущість слід оцінювати відносно середньооблікової чисельності працівників, яка також істотно скорочується. Тобто навіть при зменшенні кількості звільнень кадрові втрати залишаються істотними для підприємства, оскільки кожне звільнення за невеликої чисельності штату означає втрату значної частки трудового ресурсу та, ймовірно, конкретних виробничих компетенцій, що може мати прямий ефект у вигляді простоїв, підвищення браку, подовження строків виконання замовлень або необхідності перерозподілу обов'язків між наявними працівниками.

Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників за рік знизилася з 8 осіб у 2021 році до 3 осіб у 2024 році.

На перший погляд, це може виглядати як зменшення кадрової «турбулентності», однак у реальному вимірі така тенденція означає скорочення масштабів кадрових процесів на фоні загального зменшення чисельності персоналу. Іншими словами, підприємство поступово звужує свій кадровий «обіг», але робить це передусім через відмову від набору нових працівників, а не через стабілізацію колективу.

Поглиблений висновок дають розраховані коефіцієнти руху персоналу. Коефіцієнт оновлення персоналу знизився з 0,19 у 2021 році до 0,00 у 2024 році, що означає повне припинення кадрового оновлення.

У практичному сенсі це є сигналом про те, що підприємство не компенсує вибуття кадрів новими працівниками, а отже скорочує виробничо-кадровий потенціал і втрачає можливості для підтримання або нарощування обсягів діяльності.

Одночасно коефіцієнт звільнення залишається високим і зростає з 0,31 у 2021 році до 0,38 у 2024 році, що свідчить, що частка працівників, які вибувають із підприємства, є значною і в останній рік аналізу навіть посилюється відносно зменшеної чисельності штату.

За такого співвідношення підприємство перебуває у зоні кадрового ризику, оскільки системне вибуття персоналу без компенсуючого прийому може призвести до дефіциту працівників на критичних ділянках виробництва, розриву технологічної спадковості та погіршення якості.

Коефіцієнт обороту персоналу протягом 2021-2024 років залишається відносно високим (0,50 у 2021 році та 0,38 у 2024 році), що означає, що сукупний рух персоналу (прийом і звільнення) становив від 38 % до 50 % середньооблікової чисельності. Навіть з урахуванням зниження цього показника в 2024 році він зберігає суттєве значення, що характеризує підприємство як таке, де колектив не є повністю стабільним. Для поліграфічного виробництва, яке потребує точності, досвіду та дотримання стандартів, така плинність може означати зростання витрат на адаптацію, втрати часу на навчання, а також ризики погіршення якості продукції.

Отже, результати аналізу таблиці 2.4 дозволяють констатувати, що у 2021–2024 роках ТОВ «КОД» функціонувало в умовах системного скорочення чисельності персоналу та фактичного згортання процесів кадрового оновлення, що супроводжувалося відносно високою інтенсивністю звільнень. Така кадрова динаміка об'єктивно підсилює операційні ризики та знижує потенціал розвитку підприємства, оскільки звужує кадрову базу, ускладнює формування резерву, обмежує можливості технологічного оновлення й підвищує залежність від невеликої кількості ключових працівників. З управлінської точки зору це актуалізує необхідність посилення мотиваційних інструментів, формування кадрового резерву, запровадження програм професійного навчання та розвитку, а також підвищення привабливості підприємства як роботодавця, що в сукупності може сприяти зниженню плинності кадрів і стабілізації трудового потенціалу в перспективі.

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Зарубіжний досвід розвитку системи управління персоналом поліграфічних підприємств

У сучасних умовах глобалізації та технологічних змін зарубіжний досвід управління персоналом у поліграфічній галузі характеризується системністю, стратегічною орієнтацією та тісною інтеграцією HR-функцій із виробничими й інноваційними процесами.

Провідні поліграфічні підприємства країн ЄС, Північної Америки та Східної Азії розглядають персонал не лише як трудовий ресурс, а як ключовий носій знань, технологічних компетенцій і конкурентних переваг.

Однією з характерних рис європейської моделі управління персоналом у поліграфії є акцент на безперервному професійному розвитку та дуальній освіті.

У Німеччині, Австрії, Нідерландах поліграфічні компанії активно співпрацюють із профільними навчальними закладами та галузевими асоціаціями, формуючи систему підготовки кадрів, що поєднує теоретичне навчання з практикою безпосередньо на виробництві.

Значна увага приділяється сертифікації професійних компетенцій, стандартизації кваліфікацій та підвищенню мобільності працівників у межах галузі. Управління персоналом у таких компаніях базується на чітких компетентнісних моделях, що дозволяє планувати кар'єрний розвиток і формувати кадровий резерв.

У країнах Північної Європи (Швеція, Данія, Фінляндія) розвиток управління персоналом у поліграфічних підприємствах тісно пов'язаний із концепцією соціальної відповідальності бізнесу та високими стандартами умов праці. Тут широко застосовуються гнучкі форми зайнятості, командна

організація роботи, розширені програми участі працівників у прийнятті рішень. Системи мотивації орієнтовані не лише на фінансові стимули, а й на баланс між роботою та особистим життям, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості персоналу.

Англо-американська модель управління персоналом у поліграфії (США, Велика Британія, Канада) характеризується високим рівнем гнучкості та орієнтацією на результат.

Зарубіжні поліграфічні компанії активно використовують інструменти performance management, індивідуальні плани розвитку, KPI та ROI-оцінювання ефективності навчання персоналу.

Професійний розвиток працівників часто пов'язується з конкретними бізнес-цілями: зменшенням браку, скороченням виробничого циклу, підвищенням клієнтської лояльності. Значну роль відіграє корпоративне навчання, внутрішні тренінгові центри та цифрові платформи для розвитку компетенцій.

Особливо показовим є досвід Японії та Південної Кореї, де управління персоналом поліграфічних підприємств інтегроване з філософією безперервного вдосконалення (kaizen). В даному випадку розвиток персоналу відбувається через наставництво, ротацию робочих місць, залучення працівників до процесів оптимізації виробництва та управління якістю. Кадрова стабільність і довгострокові трудові відносини розглядаються як основа накопичення унікальних виробничих знань і збереження технологічної спадковості.

Сучасною тенденцією зарубіжної практики є цифровізація управління персоналом у поліграфічних підприємствах.

У країнах ЄС і США широко застосовуються HR-інформаційні системи для обліку компетенцій, планування навчання, оцінювання результативності та аналізу витрат на персонал, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко адаптувати кадрову політику до змін ринку та підвищувати прозорість HR-процесів.

Таблиця 3.1 – Узагальнення особливостей систем управління персоналом

Японія		США	Німеччина
<ul style="list-style-type: none"> – оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; <ul style="list-style-type: none"> – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; – Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 		<ul style="list-style-type: none"> – система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму; – механізм індивідуалізації ЗП; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; – виробничі ради на підприємствах; – увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; <ul style="list-style-type: none"> – проводяться тренінги на суміжних посадах; – посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.
Франція	Великобританія	Італія	Україна
<ul style="list-style-type: none"> – використання конкурсів під час заміщення різних посад; <ul style="list-style-type: none"> – зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; – інформування персоналу про вакансії. 	<ul style="list-style-type: none"> – стандартизована система «Інвестори в людей»; – зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; – переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; – проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> – на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. – у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; – відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; – пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру. 	<ul style="list-style-type: none"> – низька продуктивність праці; – висока плінність кадрів; – несприятливий соціально-психологічний клімат; <ul style="list-style-type: none"> – відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; – персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; – відсутність коштів на розвиток персоналу.

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи зарубіжний досвід (табл. 3.1), можна зазначити, що у сучасній економіці управління персоналом поступово трансформується з «допоміжної» адміністративної функції у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено тим, що саме працівники є носіями професійних знань, виробничих навичок, корпоративної пам'яті та здатності організації адаптуватися до змін ринку, технологій і вимог клієнтів. Однак рівень актуальності кадрового

менеджменту суттєво зростає саме у тих галузях, де результат діяльності напряму залежить від точності операцій, технологічної дисципліни та якості виконання замовлень. До таких галузей належить поліграфія: в межах якої людський фактор впливає на якість відбитка, стабільність друкарського процесу, своєчасність виготовлення тиражів, кількість виробничих втрат і рівень рекламаций. Саме тому вивчення та адаптація зарубіжного досвіду управління персоналом у поліграфічних підприємствах є об'єктивною необхідністю, адже дозволяє застосувати перевірені підходи до розвитку компетенцій, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування згуртованої команди, орієнтованої на кінцевий результат.

Узагальнюючи практики зарубіжних підприємств, можна визначити ключову мету сучасної системи управління персоналом як забезпечення підприємства необхідними кадрами, їх результативне використання та створення умов для безперервного професійного й соціального розвитку працівників.

Зарубіжна практика накопичила значну кількість позитивних тенденцій, які доцільно застосовувати у вітчизняних умовах, зокрема: інтеграцію кадрової політики з бізнес-цілями, розвиток компетентнісних моделей посад, регулярне навчання як інструмент підвищення якості, а також вимірювання ефекту від розвитку персоналу через виробничі й фінансові показники.

На цьому тлі проблема українських підприємств часто полягає в тому, що кадрова робота залишається фрагментарною: відсутні єдині стандарти добору та адаптації, слабо розвинені механізми науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей працівників, недостатньо інституціоналізовані процедури професійного та посадового просування. Унаслідок цього кадрові підрозділи нерідко не здатні повноцінно виконувати роль системних центрів управління персоналом, які забезпечують весь комплекс заходів від підбору і навчання до оцінювання та розвитку.

Крім того на ефективність управління персоналом впливають зміни ціннісних орієнтирів та підвищення рівня невизначеності у зовнішньому середовищі, що нерідко супроводжується стресовими факторами, психологічним тиском і зростанням «короткострокової логіки» управління, коли розвиток працівників відкладається через брак ресурсів або через домінування тактичних завдань над стратегічними. Попри те, що останнім часом у національному менеджменті спостерігаються позитивні зрушення, на багатьох підприємствах зберігаються проблеми формування дієвої стратегії розвитку персоналу: не сформовано достатній прошарок професійних HR-фахівців сучасного рівня, кадрові служби можуть очолювати спеціалісти без профільної підготовки, а працівники не завжди мають чітке розуміння перспектив розвитку підприємства та власних траєкторій зростання. Важливим стримувальним чинником залишається і дефіцит фінансування програм розвитку персоналу, навіть коли керівництво усвідомлює їх необхідність.

У цьому контексті актуальність реформування системи управління персоналом і, зокрема, розвитку персоналу є очевидною. Порівняно з практиками провідних міжнародних компаній вітчизняні системи кадрового менеджменту потребують модернізації насамперед у частині управління компетенціями, мотиваційних механізмів і формування кадрової стабільності.

Доцільним є запозичення окремих підходів японської моделі, яка передбачає увагу до особистісного потенціалу працівника, його сильних і слабких сторін, а також створення умов, за яких працівник може повніше реалізувати свої можливості. Практичне значення цього підходу полягає у необхідності посилення стимулювання, розширення можливостей освітнього та професійного зростання, формування внутрішніх програм наставництва й залучення працівників до прийняття управлінських рішень щодо мікропокращень у виробничих процесах.

Для поліграфічного підприємства це може означати систематичну

роботу над зниженням браку, оптимізацією налаштувань, удосконаленням технологічних карт і підвищенням якості сервісу через практикоорієнтовані навчання та передачу досвіду в межах робочих змін.

Водночас важливо врахувати культурні відмінності: в Україні часто домінує орієнтація на фінансовий результат як абсолютний пріоритет, тоді як у японській практиці значно більше уваги приділяється формуванню згуртованого колективу, довірі та довгостроковим взаєминам, що підсилює командність і підвищує продуктивність. Для вітчизняних підприємств корисними можуть бути не пряме копіювання, а впровадження елементів корпоративної культури співпраці: регулярні короткі виробничі наради щодо якості, командні стандарти взаємодії «дизайн–виробництво–збут», механізми визнання внеску працівників, внутрішні «банки ідей» та прозорі правила преміювання за результат і якість. Особливої уваги заслуговує ідея часткової адаптації елементів «довгострокової зайнятості». Мова йде не про буквальну модель «довічного найму», а про створення в працівника відчуття стабільності та перспективи: зрозумілі рівні майстерності, доплати за освоєння суміжних операцій, прозорі критерії підвищення, підтримка навчання «без відриву від виробництва». Такий підхід знижує плинність кадрів, зберігає технологічну спадковість і забезпечує підприємству стійкість у виконанні замовлень.

Перспективним для України також є використання логіки британської системи «Investors in People», яка спрямована на розвиток і орієнтацію персоналу на досягнення бізнес-цілей. Її практична цінність полягає в тому, що вкладення в персонал розглядаються не як витрати, а як інвестиції, ефект від яких вимірюється через продуктивність, якість, дисципліну, зниження втрат часу та скорочення прогулів.

Для поліграфічних підприємств це означає можливість безпосередньо пов'язати навчання з показниками виробничої ефективності: зменшенням переробок, скороченням часу переналаштування обладнання, зниженням кількості рекламацій і підвищенням лояльності клієнтів.

Отже, зарубіжна практика управління персоналом у поліграфії орієнтується на формування професійної, мотивованої й стабільної команди, здатної забезпечити високу якість продукції та результативність діяльності. Водночас імплементація іноземного досвіду має здійснюватися з урахуванням національних особливостей, економічних умов і реальних ресурсних можливостей підприємства.

Найбільш ефективним є вибіркоче впровадження підходів, які підсилюють компетентності персоналу, знижують плинність кадрів, розвивають корпоративну культуру співпраці та забезпечують вимірюваний вплив на виробничі й фінансові результати.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації системи управління розвитком персоналу для підприємств поліграфічної галузі

Система управління персоналом на підприємствах поліграфічної галузі має формуватися на засадах сучасних HR-принципів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей на цільових ринках і водночас підтримують високу залученість та лояльність працівників.

Ефективне управління персоналом у цьому випадку виступає не набором розрізнених кадрових процедур, а цілісною роботою з людським капіталом, що здійснюється відповідно до концепції розвитку підприємства, його виробничих потреб, вимог до якості друкованої продукції та необхідності оперативної адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

З огляду на це доцільним є проведення діагностики системи управління персоналом на підприємстві поліграфічного профілю ТОВ «КОД» з метою уточнення сильних сторін і виявлення управлінських дисбалансів, що обмежують результативність кадрової політики. Така діагностика дає змогу отримати комплексну картину функціонування вже сформованих практик добору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу, а також логіки внутрішніх комунікацій і розподілу відповідальності в управлінській

вертикалі.

У процесі аналізу було ідентифіковано низку слабких місць, які потребують системного коригування: по-перше, спостерігається недостатня залученість працівників до обговорення та прийняття управлінських рішень і до планування діяльності, що знижує рівень внутрішньої відповідальності, послаблює ініціативність та звужує можливості для «знизу-вгору» покращень у виробничих процесах; по-друге, фіксується недостатній рівень управлінської відповідальності керівної ланки за розвиток професійної компетентності персоналу, що проявляється у відсутності належної системності в підвищенні кваліфікації, плануванні навчання, формуванні кадрового резерву та підтримці ключових виробничих компетентностей; по-третє, помітною є нестача креативних і сучасних методів HR-управління, зокрема інструментів нематеріальної мотивації, наставництва, розвитку корпоративної культури, програм залучення, внутрішніх комунікацій та механізмів подання й реалізації пропозицій з удосконалення, що особливо актуально для поліграфічного підприємства, де якість, точність і дотримання строків значною мірою залежать від людського фактора.

На основі отриманих результатів аналізу сформовано комплекс пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «КОД», який передбачає посилення участі працівників у плануванні та прийнятті рішень, інституціоналізацію відповідальності менеджменту за розвиток компетентностей і запровадження сучасних HR-інструментів, орієнтованих на підвищення мотивації, продуктивності та стабільності кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.2).

Ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «КОД» доцільно підвищувати насамперед через модернізацію організаційно-управлінських підходів у роботі з кадрами, оскільки для поліграфічного підприємства якість продукції, дотримання технологічної дисципліни, швидкість виконання замовлень і рівень реєстрації претензій прямо залежать від компетентності та стабільності персоналу.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «КОД»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «КОД»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести 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 ТОВ «КОД»	Запровадження програмний продукт ISF-7- систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Джерело: сформовано автором

З урахуванням профілю досліджуваного підприємства актуальним є перехід від переважно обліково-документальної «кадрової» функції до сучасної системи HR-управління, що працює на результат і підтримує виробничі та комерційні цілі підприємства. У цьому контексті обґрунтованою є пропозиція переформатувати наявну кадрову ділянку у службу (відділ/функцію) управління персоналом ТОВ «КОД» із чітко визначеними зонами відповідальності: підбір і адаптація; навчання та розвиток компетенцій; мотивація і утримання ключових працівників; дисципліна та оцінювання результативності; кадровий резерв; комунікації й корпоративна культура (рис. 3.1).

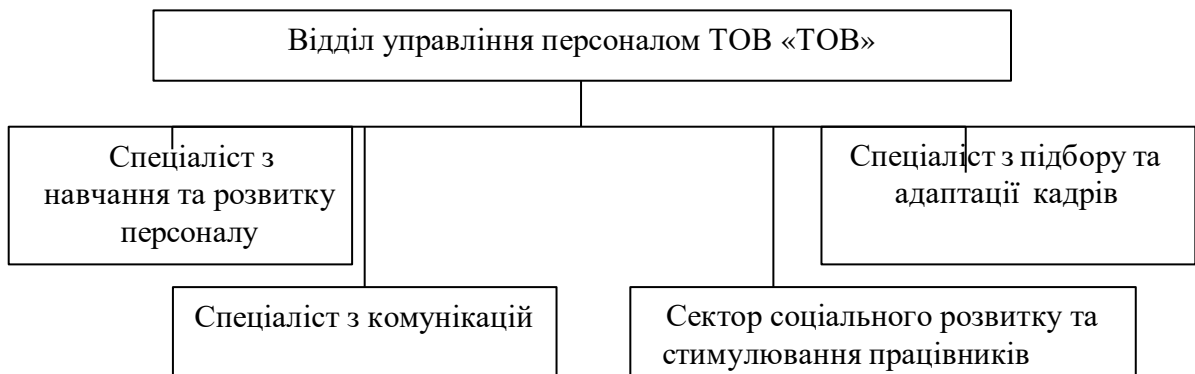


Рисунок 3.1 – Вдосконалена організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором

Для підприємства такого масштабу оптимальною є «компактна» модель: відповідальна особа/HR-менеджер (або начальник служби персоналу) у взаємодії з керівниками виробництва, технологом/майстром, бухгалтерією та відповідальним за охорону праці. При цьому ключове управлінське завдання керівника HR-напрямку полягає у формуванні стійкої професійної команди: утриманні працівників із критичними компетенціями (друкарські операції, допечатна підготовка, контроль якості, клієнтські комунікації), розвитку взаємозамінності у виробничих процесах і забезпеченні кадрової безперервності на «вузьких місцях» технологічного циклу.

Функціонування служби управління персоналом має бути закріплено внутрішнім нормативним документом, а саме: «Положенням про службу управління персоналом ТОВ «КОД»», яке доцільно структурувати за такими логічними блоками.

У розділі «Загальні положення» слід визначити статус служби як елемента управлінського апарату та її підпорядкованість керівнику підприємства, а також принципову орієнтацію на підтримку виробничої якості, строків і клієнтського сервісу, що є визначальним для поліграфії. У розділі «Завдання» необхідно зафіксувати кадрове забезпечення підприємства, формування стабільного колективу, зниження плинності, розвиток компетенцій і трудової дисципліни, а також підтримку безпечних умов праці та дотримання вимог трудового законодавства.

Далі в розділі «Функції» доцільно деталізувати практичні напрями роботи: прогнозування потреби в персоналі відповідно до планів завантаження; формування профілів компетенцій для ключових посад; організацію підбору та відбору; стандартизовану адаптацію новачків (включно з наставництвом); планування й реалізацію навчання (мікронавчання без відриву від виробництва, інструктажі, майстер-класи, зовнішні курси за потреби); створення резерву кадрів і планування кар'єрного зростання; упорядкування системи оплати праці й стимулювання

(прив'язка до якості, строків, зниження браку та виконання стандартів); управління дисципліною та оцінювання результативності (прості KPI для виробництва й офісних функцій); заходи з підтримки соціально-психологічного клімату; ведення кадрового діловодства та уніфікацію процедур із застосуванням цифрових інструментів (облік навчання, компетенцій, причин звільнень, витрат на персонал). Окремо варто передбачити взаємодію служби персоналу з виробничим блоком у питаннях охорони праці, протипожежної безпеки та виробничих інструкцій, адже помилки персоналу в поліграфії мають не лише економічні, а й технологічні та безпекові наслідки.

Розділи «Права» та «Відповідальність» доцільно сформулювати так, щоб служба персоналу мала реальні управлінські важелі: право ініціювати зміни у штаті та організації праці, запитувати потрібну інформацію в підрозділів, брати участь у бюджетуванні витрат на персонал, пропонувати заохочення/дисциплінарні заходи, залучати зовнішніх тренерів/консультантів у межах затверджених ресурсів.

Відповідальність за якість підбору й адаптації, достовірність кадрового обліку, виконання планів навчання, дотримання процедур оцінювання, конфіденційність персональних даних і правомірність кадрових рішень.

Важливим інституційним доповненням до модернізації HR-функції для ТОВ «КОД» має стати розроблення «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки», який працюватиме як практичний регулятор взаємодії між працівниками, керівниками та підрозділами «замовлення - дизайн/допечатна підготовка - виробництво - контроль якості - відвантаження».

Для поліграфічного підприємства кодекс повинен виконувати три взаємопов'язані ролі: по-перше, інтегрувати колектив через узгодження правил комунікації та відповідальності за результат; по-друге, закріпити очікувані норми поведінки (дотримання технологічної дисципліни, недопущення прихованих дефектів, взаємодопомога у пікові періоди,

коректна взаємодія з клієнтами); по-третє, прискорити адаптацію новачків, щоб працівник з перших тижнів розумів стандарти якості, правила безпеки та «культуру виробництва». Важливо, щоб норми кодексу були реалістичними, але водночас «трохи вищими» за поточну практику, і щоб порушення правил було легко помітним та однозначно оцінюваним у колективі — тоді кодекс перетворюється на дієвий інструмент, а не формальний документ.

Наступним логічним кроком підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОД» є впорядкування системи навчання, підготовки та перепідготовки персоналу, оскільки для поліграфії характерна висока частка практичних навичок, а «хаотичне» навчання без чітких цілей і критеріїв, як правило, не дає потрібного ефекту (рис. 3.2).

Система навчання має бути вбудована у загальну HR-модель і реалізовуватись як послідовність: планування (діагностика потреб — з урахуванням браку, рекламаций, помилок допечатної підготовки, часу переналаштування, відхилень у технологічних режимах), реалізація (інструктажі, наставництво, мікротренінги, зовнішні курси за «дефіцитними» компетенціями), оцінка (моніторинг змін у показниках якості, строків, продуктивності й витрат матеріалів).

За такого підходу позитивний ефект досягається через мінімальний відрив працівників від виробництва, максимально практичну спрямованість навчання та зростання здатності персоналу швидко адаптуватися до зміни матеріалів, вимог замовника і виробничого навантаження.

Отже, для ТОВ «КОД» вдосконалення управління розвитком персоналу доцільно реалізувати як комплекс: організаційне посилення HR-функції (служба управління персоналом замість вузького «відділу кадрів»), нормативне закріплення процедур (Положення), формування керованої корпоративної культури (Кодекс) і системне навчання з вимірюванням ефекту через виробничі метрики. Така модель дозволяє підприємству послідовно накопичувати й утримувати ключові компетенції, знижувати

кадрові ризики та підвищувати якість і надійність виконання поліграфічних замовлень у довгостроковій перспективі.

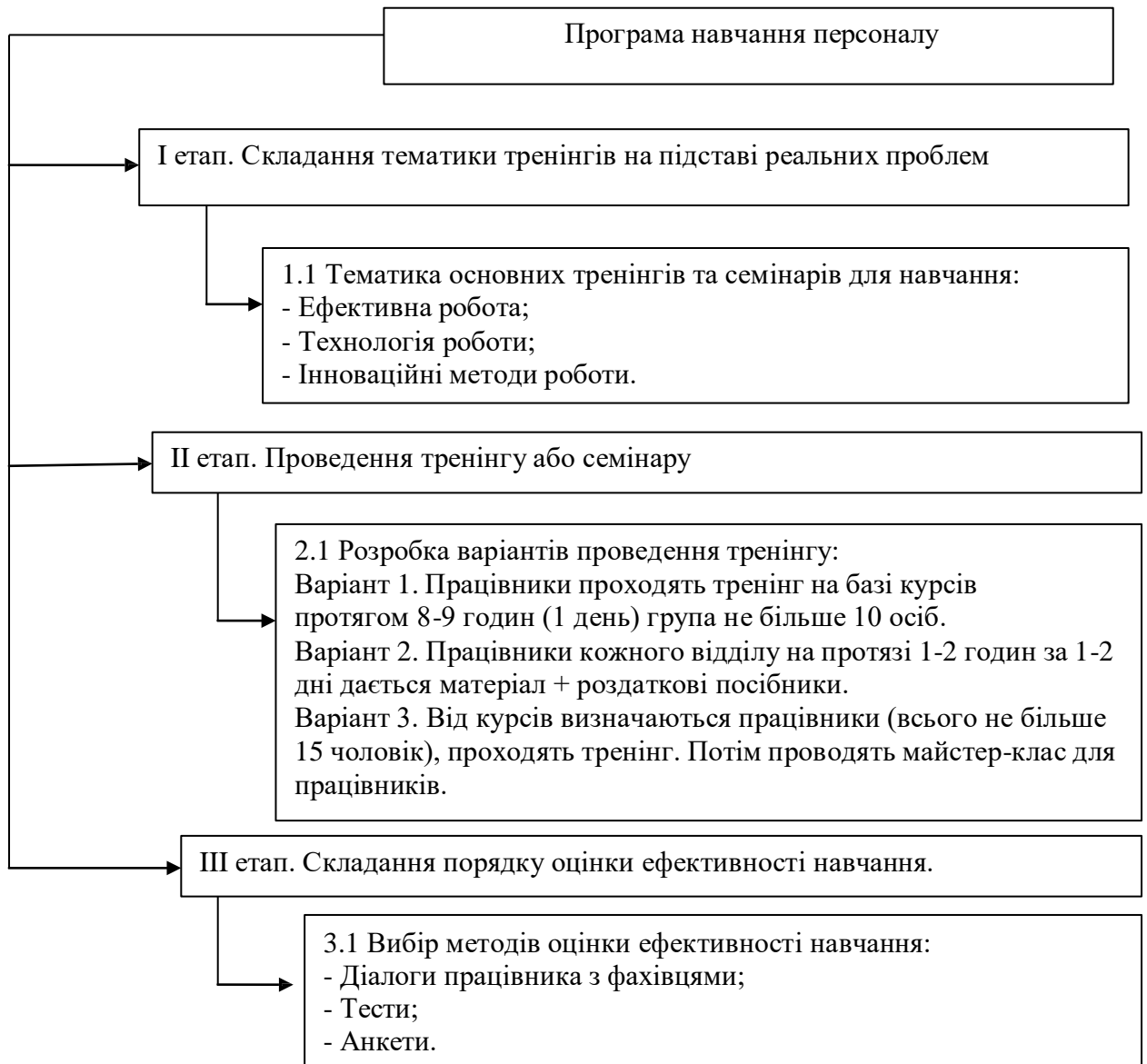


Рисунок 3.2 – Рекомендована програма навчання персоналу
ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором

Дієвим інструментом розвитку кадрового потенціалу поліграфічного підприємства є тренінгове навчання, яке поєднує рольові моделі поведінки, аналіз практичних кейсів і розв’язання нестандартних виробничих задач.

Для ТОВ «КОД» такий формат є особливо доцільним, оскільки дозволяє швидко «перекласти» управлінські й комунікаційні компетентності у щоденні процеси: від приймання замовлення й узгодження макета до

контролю якості, дотримання термінів та стандартів сервісу.

На відміну від переважно пасивних форм підвищення кваліфікації, тренінг належить до активних методів навчання: він спрямований на зміну поведінкових моделей, формування нових професійних навичок і розширення індивідуального потенціалу працівників через практику, зворотний зв'язок і командну взаємодію. Саме тому результативність активних методів у більшості випадків є вищою, ніж у традиційних лекційних підходів, адже ключові компетентності «відпрацьовуються» у ситуаціях, максимально наближених до реальних виробничих і клієнтських сценаріїв.

З огляду на різноманітність технологій тренінгового навчання, програми розвитку персоналу доцільно структурувати за трьома взаємопов'язаними блоками: тренінги особистісного зростання (самоорганізація, стресостійкість, відповідальність за результат), тренінги спілкування (клієнтоорієнтована комунікація, переговори, конфлікт-менеджмент) та бізнес-тренінги (управління процесами, командна робота, інструменти підвищення продуктивності, вирішення проблем і прийняття рішень). Водночас участь працівників у тренінгах має бути не реактивною дією «у відповідь на погіршення показників», а плановою складовою кадрової політики.

Регулярність навчання, закріплена в річному (або кварталному) плані розвитку персоналу, забезпечує накопичення компетентностей, формування кадрового резерву та підвищення здатності колективу адаптуватися до змін у ринковому середовищі, технологіях друку й вимогах замовників. Щоб отримати максимальну віддачу від інвестицій у розвиток компетентностей, тренінги доцільно розглядати як елемент цілісної системи корпоративного навчання: вона стає реальною тоді, коли на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегічні пріоритети, описано необхідні компетенції для ключових посад, усвідомлено «розрив» між поточними знаннями і бажаним рівнем, а персонал розглядається як стратегічний ресурс, навколо

якого послідовно формується корпоративна культура.

За таких умов стандарти роботи, єдині вимоги до якості та сервісу, розуміння бізнес-цілей і належність працівників до спільноти підприємства трансформуються у відчутні конкурентні переваги — через стабільність результатів, зниження кількості помилок, підвищення продуктивності та якості взаємодії з клієнтами.

Бізнес-тренінг у цій логіці виступає інтенсивним форматом активного навчання, спрямованим на поглиблення знань і вмінь персоналу, розвиток професійних та «м'яких» навичок, зокрема командної роботи й творчого розв'язання конкретних виробничих проблем. Його практична цінність полягає у швидкому формуванні інструментарію, потрібного для конкурентної діяльності, а також у подоланні невідповідності між наявним рівнем компетентностей і новими вимогами до процесів, якості, термінів, комунікацій та управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно розглядати тренінги як стартовий етап побудови корпоративного навчання на ТОВ «КОД»: спочатку керівництво усвідомлює потребу в прогресивних формах розвитку й запроваджує тренінги; далі формується програма розвитку персоналу з регулярним комплексом навчальних заходів, спланованих наперед; на завершальному етапі, за умови стратегічного бачення ролі персоналу, створюється комплексна система корпоративного навчання як найбільш зріла форма розвитку професійних та особистісних компетентностей.

Беручи до уваги специфіку поліграфічної діяльності (операційна дисципліна, стандарти якості, точність технологічних операцій, клієнтські комунікації, швидкість погоджень і виконання), для ТОВ «КОД» доцільним є запровадження тренінгового модуля «Креативний менеджмент і креативність в управлінні» як інструменту підвищення інноваційності й ефективності управлінських практик.

У результаті проходження програми працівники (насамперед керівники та ключові спеціалісти) отримують практичний досвід застосування методів

творчого мислення для вирішення професійних завдань, відпрацьовують пошук нестандартних варіантів рішень для типових бізнес-ситуацій і навчаються переводити ідеї у конкретні дії, що піддаються плануванню та контролю.

Цільовою аудиторією виступає менеджмент різних рівнів і фахівці, залучені до організації процесів та взаємодії із замовниками. Завдання програми логічно зосереджуються на створенні креативного середовища в організації, опануванні прийомів творчого підходу до вирішення робочих ситуацій, формуванні інструментарію підвищення ефективності підрозділів, розвитку навичок коректного формулювання клієнтського запиту та постановки задачі, а також на відпрацюванні інноваційного мислення і навичок управління креативним процесом.

Методично тренінг доцільно будувати з переважанням практики: домінують групові та індивідуальні вправи, кейси, рольові ігри, мозкові штурми, робота в командах і міні-симуляції; теоретичні блоки подаються стисло як рамка для практичних рішень. За потреби може застосовуватися відеофіксація виступів/презентацій з подальшим аналізом стилю комунікації та корекцією поведінкових моделей, що підсилює ефект зворотного зв'язку і дає вимірюваний прогрес у навичках взаємодії.

Оптимальною є дводенна програма інтенсиву (орієнтовно 14 годин), після якої учасники здатні застосовувати інструменти у щоденній діяльності відповідно до цілей і стандартів підприємства.

Для оцінювання якості та результативності навчання доцільно поєднувати експертний підхід (оцінка підготовленим фахівцем-експертом) із вимірюванням змін у знаннях і поведінці працівників, а також з аналізом того, як ці зміни відображаються на підсумкових показниках діяльності підприємства (табл. 3.3). Практично це означає збір інформації до і після навчання (тести/опитувальники, оцінювання виконання робочих кейсів, спостереження за змінами у взаємодії з клієнтами, показники помилок/переробок, дотримання строків), що дозволяє обґрунтовано

встановити вплив тренінгу на реальну операційну якість та економічні результати.

Таблиця 3.3 – 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

Джерело: сформовано автором

Навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників є одним із базових інструментів формування конкурентоспроможного персоналу на поліграфічному підприємстві, адже якість друку, стабільність технологічних режимів, швидкість виконання замовлень і рівень рекламаций визначаються не лише обладнанням, а насамперед професійними компетенціями людей.

Для ТОВ «КОД» це означає, що кадрова функція має вирішувати вже не суто адміністративні завдання, а комплексні й практично орієнтовані: прогнозування потреб у компетенціях, планування навчання під виробничі «вузькі місця», розвиток взаємозамінності, скорочення втрат часу та матеріалів, формування резерву кадрів і зниження ризиків плинності.

Водночас сучасна підготовка кадрів у поліграфії неможлива без належного інформаційного забезпечення. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом у ТОВ «КОД» доцільно

вважати поетапне впровадження цифрових рішень, які забезпечують прозорість HR-процесів, дисципліну даних і швидкість управлінських рішень.

З позиції практичної керованості підприємства доречно розглядати не «технологію заради технології», а цифрові інструменти як засіб: впорядкувати документообіг, підвищити якість управління персоналом, посилити контроль витрат і продуктивності, а в підсумку підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Для ТОВ «КОД» раціонально передбачити два взаємодоповнювальні рівні цифровізації.

Перший рівень - це впровадження ERP/облікової системи (або інтегрованого комплексу управління), яка зменшує дублювання функцій між підрозділами, забезпечує узгодженість даних і дисциплінує процеси планування та контролю. Такий підхід дає змогу «розвантажити» операційну взаємодію між виробництвом, бухгалтерією та адміністративним блоком, мінімізувати втрати часу на ручні узгодження, а також підвищити керованість собівартістю та строками виконання замовлень.

Другий рівень - це спеціалізована HRM-система (або модуль HR у складі ERP), яка автоматизує кадровий облік і ключові HR-процеси: підбір, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію та аналітику персоналу.

У межах інформаційного забезпечення управління персоналом доцільно запровадити на підприємстві програмний продукт класу “HRM + кадровий облік”, який дозволяє автоматизувати бізнес-процеси служби персоналу і зробити їх вимірюваними.

З практичної точки зору така система має забезпечити ведення штатного розпису, облік персональних даних, формування кадрових наказів і звітів, відстеження руху персоналу (прийом/звільнення/переведення), управління вакансіями, планування навчання та накопичення інформації про компетенції працівників.

Для поліграфічного підприємства особливо важливо, щоб HRM-

рішення підтримувало швидкий відбір працівників за заданими критеріями (професія, розряд/рівень майстерності, досвід роботи на певному обладнанні, пройдені інструктажі/навчання), оскільки це напряду впливає на можливість оперативно формувати зміни, підміняти працівників і закривати пікові навантаження без втрати якості.

Важливою вимогою є також інтеграція HR-обліку з оплатою праці та бухгалтерією.

Наявність зв'язку між кадровими подіями (прийом, переведення, графік, лікарняні, відпустки), обліком робочого часу/пропуском режимом і розрахунком заробітної плати знижує ймовірність помилок, прискорює підготовку звітності та підвищує довіру персоналу до справедливості нарахувань. Не менш суттєвим є й питання доступів: розмежування прав користувачів у системі дозволяє забезпечити конфіденційність персональних даних і контроль відповідальності за внесення змін.

Окремий управлінський ефект цифровізації полягає у можливості формувати розширену аналітику: звіти про рух персоналу, вакансії, стаж, структуру персоналу за категоріями, потреби в навчанні, динаміку плинності, а також спеціалізовані відомості, необхідні для кадрової та статистичної звітності.

У результаті керівництво ТОВ «КОД» отримує не «масив документів», а систему раннього виявлення проблем: де виникає дефіцит компетенцій, у яких підрозділах слабка адаптація, які причини звільнень домінують, які навчальні програми дають ефект, а які - ні.

Поряд із цифровими інструментами, для підвищення результативності HR-системи в ТОВ «КОД» доцільно застосувати організаційний механізм розвитку ініціативності персоналу - «Банк ідей».

У поліграфії це рішення є особливо практичним: працівники «на лінії» найкраще бачать джерела браку, втрати матеріалів, нераціональні переміщення, помилки у взаємодії «дизайн - виробництво», проблеми з налаштуваннями чи логікою технологічних карт.

Формалізований «банк ідей» (із простими правилами подання, швидким розглядом, невеликою винагородою або визнанням за впроваджені пропозиції) стимулює культуру постійних покращень і підсилює командну відповідальність за результат.

Таким чином, удосконалення системи підготовки кадрів у ТОВ «КОД» доцільно реалізовувати як поєднання двох векторів: розвиток компетенцій персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка) та цифрове підсилення управління (ERP/інтегровані рішення та HRM-система), що забезпечує керованість, прозорість і вимірюваність кадрових процесів.

У підсумку це створює організаційні передумови для зменшення виробничих втрат, підвищення якості виконання замовлень і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку друкарської продукції.

Таблиця 3.4 – Ключові положення створення «Банку ідей»

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

Джерело: сформовано автором

Ініціювання та відбір раціоналізаторських пропозицій доцільно організувати на ТОВ «КОД» як постійно діючий механізм розвитку персоналу й підвищення операційної ефективності.

Практично це означає створення багатоканальної системи подання

ідей: працівники можуть надсилати пропозиції через корпоративну електронну пошту, онлайн-форму (наприклад, Google Form/внутрішній портал), через «скриньку ідей» у виробничій зоні, а також передавати ініціативи через керівників підрозділів із подальшим формалізованим внесенням у реєстр. Така організація важлива, адже знижує бар'єри для участі, робить процес зручним для працівників із різним рівнем цифрових навичок та забезпечує фіксацію кожної пропозиції для подальшого аналізу.

Для регламентації проєкту доцільно розробити внутрішній документ - «Положення про стимулювання творчої активності працівників ТОВ «КОД»», у якому чітко визначити порядок подання ідей (форма, строки, відповідальні особи), критерії оцінювання (економічний ефект, вплив на якість друку, зменшення браку, скорочення часу виконання замовлень, безпека праці, покращення клієнтського сервісу), умови впровадження (пілотування, відповідальні, ресурси) та варіанти мотивації персоналу.

До стимулів доцільно включити як матеріальні інструменти (одноразова винагорода, відсоток від підтвердженого ефекту, премія за реалізовану ідею), так і нематеріальні (публічне визнання, відзнаки «Ідея місяця», участь у внутрішніх проєктах удосконалень, можливості навчання).

Оцінювання та відбір ініціатив доцільно покласти на спеціально сформовану експертну раду, до складу якої варто включити керівника/власника або уповноваженого представника керівництва, відповідальних за виробництво, якість, постачання/матеріали, а також фахівців, які володіють необхідними технологічними знаннями у сфері поліграфії. Координацію процесу варто закріпити за відповідальною посадовою особою (керівником, який виконує функції HR/адміністративного менеджменту або уповноваженим координатором), щоб забезпечити безперервність циклу: реєстрація ідей - експертиза - рішення - пілот - масштабування - оцінка ефекту - винагородження.

У межах підвищення результативності системи управління персоналом на ТОВ «КОД» доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних кроків.

По-перше, удосконалити організаційне забезпечення роботи з персоналом: перейти від вузько кадрового адміністрування до сучасного HR-підходу (відбір, адаптація, оцінювання, розвиток, мотивація), закріпивши це через «Положення про управління персоналом» та «Кодекс корпоративної культури й організаційної поведінки».

По-друге, посилити систему підвищення кваліфікації шляхом запровадження планового навчання і тренінгових модулів (зокрема з командної взаємодії, клієнтоорієнтованої комунікації та креативного менеджменту), щоб навчання було регулярним і прив'язаним до компетентностей, потрібних для друкарського виробництва.

По-третє, для якіснішого інформаційного забезпечення HR-процесів варто розглянути впровадження спеціалізованого програмного рішення для кадрового обліку та управління персоналом (електронні особові справи, графіки, навчання, оцінювання), обравши продукт, що відповідає масштабу підприємства та реальним бізнес-потребам.

По-четверте, як ключовий елемент розвитку креативних технологій управління персоналом доцільно запуснути «Банк ідей» як постійний інструмент залучення працівників до поліпшень, що підсилює відповідальність, формує культуру ініціативності та прямо впливає на якість, швидкість і економічну результативність роботи поліграфічного підприємства.

.

.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати кваліфікаційної роботи, слід підкреслити, що в умовах високої мінливості ринкового середовища та прискорення технологічних змін ключовою передумовою ефективного функціонування організації є її працівники та здатність підприємства системно нарощувати їхні компетентності.

У роботі концептуально обґрунтовано, що розвиток персоналу доцільно трактувати як цілісну управлінську діяльність, спрямовану на підвищення відповідності компетентностей вимогам посади та стратегічним потребам організації, а не як епізодичні навчальні заходи або суто формальне підвищення кваліфікації. Відповідно, результативність розвитку кадрів визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й впливом зовнішнього середовища (ринком праці, технологічними зрушеннями, конкурентною кон'юнктурою, соціально-економічними очікуваннями працівників), що вимагає від підприємства адаптивних підходів до планування навчання, мотивації та утримання ключових фахівців.

У теоретичній частині дослідження систематизовано підходи до управління розвитком персоналу через модельні рамки, що задають логіку кадрових рішень, а також узагальнено принципи ефективного кадрового менеджменту, акцентуючи значення мотиваційного механізму і фінансового заохочення як базового елемента узгодження інтересів працівника з економічними результатами підприємства.

Прикладний блок роботи, виконаний на базі ТОВ «КОД», підтвердив практичну актуальність переходу від переважно обліково-документальної «кадрової» функції до сучасної системи HR-управління, що працює на результат і підтримує виробничі та комерційні цілі підприємства. У цьому контексті обґрунтовано доцільність переформатування кадрової ділянки у функцію (службу/відділ) управління персоналом із чітко визначеними зонами відповідальності: підбір і адаптація, навчання та розвиток компетенцій,

мотивація й утримання, оцінювання результативності, кадровий резерв, комунікації та корпоративна культура. Запропоноване організаційне посилення кадрового контуру конкретизовано через внесення змін до оргструктури, створення відділу управління персоналом, розроблення внутрішніх регламентів («Положення про відділ управління персоналом») і нормативної бази корпоративної поведінки («Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки»). Такий підхід є методично виправданим, оскільки переводить кадрову роботу з режиму реактивного обслуговування поточних потреб у площину системного управління компетентностями, зростанням продуктивності та організаційною стійкістю.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності впорядкування процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу як ключового інструмента розвитку людського капіталу.

У роботі акцентовано на потребі побудови цілісної системи навчання та розробленні прикладного тренінгового інструментарію, зокрема тренінгу «Креативний менеджмент», що відповідає логіці розвитку ініціативності, командної взаємодії та здатності персоналу генерувати й реалізовувати поліпшення в операційних процесах. У поліграфічній сфері це має прикладне значення, оскільки якість друку, дотримання технологічних карт, зменшення браку та втрат матеріалів прямо залежать від професійної дисципліни, точності налаштувань, узгодженості «дизайн - виробництво» й здатності персоналу швидко навчатися під нові типи замовлень і технології. Окремий напрям практичних рекомендацій стосується цифрового підсилення управління персоналом і суміжних управлінських процесів.

Для ТОВ «КОД» запропоновано два взаємодоповнювальні рівні цифровізації: впровадження ERP/інтегрованої облікової системи для зменшення дублювання функцій, узгодженості даних, дисципліни планування та контролю, підвищення керованості собівартістю і строками виконання замовлень; запровадження спеціалізованої HRM-системи (або HR-модуля в ERP), яка автоматизує підбір, адаптацію, навчання, оцінювання,

мотивацію та кадрову аналітику.

Наголошено, що HRM-рішення має забезпечувати не лише кадровий облік, а й управління вакансіями, планування навчання, накопичення даних про компетенції та швидкий відбір працівників за релевантними для поліграфії критеріями (професія, рівень майстерності/розряд, досвід роботи на конкретному обладнанні, пройдені інструктажі), що безпосередньо впливає на здатність підприємства оперативно формувати зміни, закривати пікові навантаження та підтримувати якість. Як один із прикладних варіантів такого рішення в роботі зазначено програмний продукт класу «HRM + кадровий облік» «ISF-Персонал». Крім того, підкреслено вимогу інтеграції HR-обліку з оплатою праці та бухгалтерським контуром, що дозволяє підвищити точність даних і прозорість управлінських рішень щодо стимулювання та витрат на персонал.

Суттєвим практичним підсумком роботи є обґрунтування організаційного механізму розвитку ініціативності персоналу через «Банк ідей» як інструмент управління знаннями та культури постійних покращень. Показано, що для поліграфічного підприємства це рішення є особливо продуктивним, оскільки саме працівники операційного контуру найкраще бачать джерела браку, втрати матеріалів, нераціональні переміщення та проблеми в технологічних взаємозв'язках.

Запропоновано формалізувати процес через багатоканальну систему подання ідей (електронна пошта, онлайн-форма/внутрішній портал, «скринька ідей», подання через керівників підрозділів) і через розроблення внутрішнього регламенту «Положення про стимулювання творчої активності працівників ТОВ «КОД» із визначенням порядку подання, критеріїв оцінювання (економічний ефект, вплив на якість друку, зменшення браку, скорочення часу виконання замовлень, безпека праці, покращення клієнтського сервісу), умов упровадження та мотиваційних механізмів.

У роботі акцентовано на доцільності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (одноразова винагорода, відсоток від

підтвердженого ефекту, премія; публічне визнання, відзнаки на кшталт «Ідея місяця», участь у внутрішніх проєктах удосконалень, можливості навчання), що створює мотиваційне підкріплення та зміцнює командну відповідальність за результат.

Отже, у межах кваліфікаційної роботи сформовано інтегрований підхід до вдосконалення системи управління розвитком персоналу поліграфічного підприємства, який поєднує організаційні, компетентнісні та цифрові рішення. Узагальнений комплекс запропонованих заходів включає: удосконалення організаційної структури управління (створення HR-функції та внутрішніх регламентів), систематизацію навчання і розвитку (включно з тренінговими інструментами), цифровізацію управлінського контуру через ERP/HRM та розвиток механізмів залучення персоналу до покращень через «банк ідей».

У підсумку доведено, що реалізація зазначених напрямів як поєднання двох векторів, а саме: розвитку компетенцій персоналу та цифрового підсилення управління, забезпечує керованість, прозорість і вимірюваність кадрових процесів, створюючи організаційні передумови для зменшення виробничих втрат, підвищення якості виконання замовлень і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку друкарської продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Raven J. Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. London: H.K. Lewis. 1984. 251 p.
2. Амелькина А.О., Воржакова Ю.П. “Основні тенденції розвитку персоналу сучасних підприємств”, Збірник наукових праць учасників Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців *Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва*. ДонНТУ. Покровськ. 27.03.2019. С. 10-12.
3. Амелькина А.О., Воржакова Ю.П. Побудова ефективної системи управління персоналом: сучасні та традиційні рішення. *Наукове видання Вісник Волинського Інституту Економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 6-13.
4. Амелькина А.О., Воржакова Ю.П. Сучасний стан та перспективи розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка та держава*. 2019. №11.
5. Амелькина А.О., Воржакова Ю.П. Актуальність впровадження системи “Корпоративний університет” в управління персоналом на видавничо-поліграфічному підприємстві. Збірник наукових праць учасників V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій». Київ. грудень 2019.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 468 с.
7. Воржакова Ю. П., Жиренкова Є. С. Шляхи управління кар’єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. №13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/168672/168459>.
8. Воржакова Ю. П., Пиктельова В. Управління кадровими ризиками на підприємстві з позиції різниці між поколіннями. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. ; URL:

<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167628/167328>.

9. Воржакова Ю.П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2019. – № 16. С. 234-241.

10. Воржакова Ю.П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон. 2019. № 33. С.89-93.

11. Воржакова Ю.П. Система управління кадровими ризиками К., "Підприємництво та інновації", 2018. № 6. С. 41-48.

12. Гетьман О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556-561.

13. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

14. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

15. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Психологічні чинники та умови забезпечення психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Вип. 47. Т. I. С. 22-29.

16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

17. Лизанець А., Проскура В., Дудаш В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). 219-224.

18. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.14. С. 448-456.

19. Малишевська А. О., Воржакова Ю. П. Основні аспекти мотивації персоналу в епоху «VUCA» у контексті двофакторної теорії Ф. Герцберга.

Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». 2019. С. 51-58.

20. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53

21. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

22. Овчаренко Т.С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 9 (15). 2023. С. 122-139.

23. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник / Л.М. Савчук, Н.Ю. Бутенко, А.М. Власова [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2021. 250 с.

24. Офіційний сайт ТОВ «КОД». URL: <http://www.kod.kr.ua/>

25. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2019. 466 с.

26. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 124 с.

27. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

28. Пуховська Л.П., Ворначев А.О., Леу С.О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник /; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІІТО НАПНУ. 2019. 176 с.

29. Система розвитку персоналу. Словник термінів. URL: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/

30. Соціально-психологічний клімат соціальної групи. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/r322.htm

31. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу. URL: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html>

32. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL:

<https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>

33. Управління персоналом. URL:

<http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/>.

34. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

35. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». 2022. 21 с.

36. Щербакова І. М. Психологія праці: теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. 144 с

37. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту: Підручн. 6-те вид. Київ: МАУП, 2021. 280с.