Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„___”_____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__”_____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Управління процесами розвитку персоналу поліграфічного підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу, групи МЕ-22М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
_____ Любов ЯКОВЛЄВА
Керівник: докт. екон. наук, професор
_____ Анатолій МУЗИЧЕНКО
Рецензент: докт. екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської
справи та страхування
_____ Володимир СИБІРЦЕВ

м. Кропивницький - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Основні підходи до визначення сутності поняття управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах 7

1.2. Ключові принципи та фактори управління персоналом 15

1.3. Методи управління розвитку персоналу 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОД»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства та оцінка основних техніко-економічних показників діяльності 30

2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД» 46

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 55

3.1. Оптимізація системи управління розвитком персоналу підприємства 55

3.2. Впровадження новітньої системи «корпоративний університет» в систему розвитку персоналу досліджуваного підприємства 63

ВИСНОВКИ 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 81

ДОДАТКИ 85

ВСТУП

Розвиток персоналу був і залишається важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Висококваліфікований фахівець повинен не тільки виконувати свої основні обов'язки, а й поєднувати різні посадові функції та приймати певні рішення. Щоб дати можливість персоналу розвивати навички, необхідно вдосконалити систему навчання та розвитку корпоративних талантів. Адже за відсутності певних знань підприємства на виході отримають неефективну роботу від своїх підлеглих і не виконають поставлені завдання, що призведе до зниження ефективності виробничої діяльності. Чітка та персоналізована система управління розвитком талантів допомагає ефективно розкрити трудовий потенціал талантів та підвищити їх професійну та соціальну мобільність, що дозволяє продемонструвати актуальність даної проблеми. Поєднання цих факторів позитивно впливає на оновлення асортименту продукції, збільшення виробництва продукції чи надання послуг, тим самим покращуючи фінансові показники бізнесу.

Процес тренінгу та навчання персоналу має бути постійним, щоб забезпечити професійний розвиток кожної людини. У сучасних умовах все більш актуальними стають питання розвитку навичок та менеджменту. Щоб подолати таку кризу, необхідно показати співробітникам, як досягати цілей різними способами роботи, навести інтуїтивно зрозумілі приклади. Коли співробітники це бачать і розуміють, що саме потрібно для досягнення поставлених цілей, вони почуватимуться впевнено, що буде додатковою мотивацією.

Тому в Японії, одному з лідерів у сфері управління персоналом, вважають головною складовою ефективної роботи в організації в умовах конкурентного середовища саме розвиток людей.

Питанням управління персоналом і управління розвитком персоналу присвячено багато книг і статей. Автори цих публікацій: В. Гриньова, Л. Балабанова, О. Стельмашенко, А. Кибанова, О. Крушельницька, Д.

Мельничук, В. Маслов, О. Грішнова, М. Татаревська, відомі вчені та економісти П. Друкер, Н. Гавкарова Г. Щкін, та ін. Проте питання впровадження сучасної системи управління розвитком кадрів на українських підприємствах до кінця не досліджено і потребує подальшого детального розгляду.

Метою роботи є дослідження систем управління персоналом та впровадження заходів щодо підвищення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Ця мета визначає рішення наступних завдань:

- розглянути сутність понять персоналу, управління персоналом та управління розвитком персоналу в сучасних умовах;

- проаналізувати механізми та принципи управління розвитком персоналу підприємства;

- розглянути шляхи формування системи управління розвитком персоналу.

- аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «КОД»;

- проаналізувати стан ринкового бізнес-середовища, в якому функціонує досліджуване підприємство;

- оцінити ефективність системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД».

- розробити заходи щодо оптимізації системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД»;

- проаналізувати впровадження новітньої системи «Корпоративний університет» в систему розвитку управління персоналом;

- продемонструвати наявну економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу поліграфічних підприємств, предметом – теоретичні положення та прикладні аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «КОД».

У кваліфікаційній роботі використовуються такі методи дослідження: порівняння (порівняння одного і того ж поняття різними авторами), аналіз, табулювання, синтез, групування, економічна математика та інші методи економічної аргументації (для формулювання пропозицій) і вдосконалення рекомендації діяльності підприємства за окремими показниками), а також систематизація та узагальнення, прогнози, наукові новинки та графічні методи (для представлення динаміки показників, структур ринку тощо).

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теорії та методичних положень формування системи розвитку кадрового потенціалу поліграфічних підприємств, а саме: розроблено концептуальні положення щодо створення системи корпоративного університету, проведення он-лайн навчання та використання систем навчання в системі розвитку кадрів поліграфічних підприємств; сформовано систему праці персоналу з точки зору вікової структури персоналу, систематизовано за теорією поколінь X, Y, Z, використовувати роботу персоналу відповідно до його фізичних потреб, враховуючи найвищу продуктивність праці для кожної категорії праці; обгрунтовано науково-методичні засади функціонування системи розвитку персоналу поліграфічних підприємств, які, на відміну від існуючої системи, адаптовані до потреб і конкретних ситуацій поліграфічних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в підтвердженні рекомендацій щодо процесу розвитку персоналу ТОВ «КОД» на основі створення новітньої системи управління – корпоративної системи навчання працівників та інших заходів. Визначено економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Заходи оптимізації системи управління розвитком персоналу підприємства», які були представлені на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до визначення сутності поняття управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах

Швидкий темп сучасного світу вніс свої корективи в операційні системи бізнесу. Людський капітал як один із компонентів організації стає все більш важливим. І до нього ставилися все нові й нові вимоги. Адже від ефективної роботи системи управління персоналом значною мірою залежить результативність діяльності, конкурентоспроможність, ритмічність і безперервність бізнес-процесів підприємства.

У результаті вітчизняні підприємства почали приділяти увагу виявленню проблем в управлінні персоналом та подальшому розвитку корпоративної кадрової діяльності. Це безпосередньо пов'язано з накопиченням соціально-економічних протиріч. Відтоді в суспільстві вони проявляються у невдоволенні зайнятих, тобто у непрофесійному розвитку, незадовільній оплаті за фактичні результати праці, а інколи й просто у звільненні працівників, які доповнюють робочу силу.

Щоб змінити погляд на те, що персонал зазвичай визначається лише як витрата і його потрібно лише скорочувати, виникла теорія управління людськими ресурсами, яка вважає, що персонал є одним із ресурсів підприємства. У розвитку підприємства персонал є одним із ресурсів підприємства. Потрібен інвестиційний капітал і наявність навичок грамотного управління. Таким чином, працівники стають головним ресурсом і визначальним фактором успіху кожного бізнесу. Розвиток талантів став інтегруватися в загальну стратегію розвитку підприємства.

Важливо також відзначити, що в міру прискорення технічного прогресу всі процеси повинні прискорюватися. Тому підвищуються вимоги до професійних знань, умінь і навичок персоналу. Якщо хтось із співробітників

не в змозі задовольнити потреби компанії, це, у свою чергу, може мати негативний вплив на роботу підприємства. Тому людський потенціал є одним із ключових показників соціально-економічного розвитку організації.

Щоб детально розглянути цю тему, спочатку дамо загальне визначення понять «управління персоналом» і «персонал». Основні поняття наведені в табл. 1.1 та табл. 1.2.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «персонал»

№	Автор	Визначення поняття «персонал»
1.	І. І. Бажан	Персонал – це сукупність всіх людських ресурсів, які має організація.
2.	А. Г. Гольдфарб	Персонал – це сукупність основних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
3.	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, характер ринку праці тощо) чинники.
4.	Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	Персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за умови найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Проаналізувавши методи науковців, можемо таке розуміння поняття «талант»: основні складові таланту змінюватимуться внаслідок зовнішніх (ринок праці, конкуренція, процеси демографічних змін) і внутрішніх впливів. Фактори (характеристики продукту чи послуги, технологія та виробництво, заробітна плата та корпоративний клімат).

Проаналізувавши концепції управління персоналом різних авторів, можна дати наступне визначення управління персоналом: діяльність, спрямована на ефективне використання праці та інтелекту для досягнення поставлених цілей підприємства та громадян.

Але для того, щоб мати більш чітке розуміння управління процесом розвитку людей, необхідно мати глибоке розуміння процесів і систем самого розвитку працівників.

Щоб дослідити питання розвитку працівника з теоретичного рівня, неможливо запропонувати єдину концепцію. Але визначення науковців, які досліджують цю проблематику, є загальними [7; 21].

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття «управління персоналом»

№	Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
1.	В.П. Галенко	Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
2.	Р. Марр та А. Фліастер	Управління персоналом – це діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань.
3.	Є. Маслов	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.
4.	А. Кибанова	Управління персоналом - це системне, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих у ньому працівників. Ефективність управління персоналом визначається найбільш повною реалізацією поставлених цілей при скороченні витрат на персонал.

Джерело: сформовано автором на основі [7; 21]

Багато авторів вважають, що розвиток навичок персоналу - це систематично організований, обмежений у часі процес навчання, який підвищує професійний рівень працівників, та веде до розвитку нових виробничих функцій на підприємстві [15].

Основна мета корпоративного розвитку персоналу - підвищення прибутку та максимізація потенціалу кожної людини, що дозволяє їй ефективно вирішувати завдання в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, що швидко змінюється. Основні складові процесу розвитку персоналу зображені на рис. 1.1



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу підприємства

Джерело: [25]

Професійна підготовка персоналу включає:

- провести первинне навчання новоприйнятого персоналу;

- щорічний тренінг для керівників та спеціалістів з актуальних тем професійної діяльності;

- регулярне навчання, що встановлюється поетапно відповідно до потреб різних типів персоналу та відповідно до певних професійних планів.

Виробнича адаптація включає в себе знайомство нового працівника з підприємством і всіма людьми, з якими він буде контактувати в майбутньому. Виконувати поставлені завдання та оволодівати новими прийомами та методами виконання певних завдань.

У процесі оцінки та атестації персоналу оцінюється саме ефективність діяльності працівника, а не сам працівник. Діяльність підлеглих розглядається як вагомий внесок у розвиток підприємства. Перевірити відповідність діяльності конкретного працівника конкретним стандартам протягом відповідного періоду перебування на посаді.

Планування кар'єри персоналу є напрямком кадрової роботи і визначає стратегію, етап розвитку та кар'єрного просування персоналу. У результаті планування та реалізації планів кар'єрного зростання потенційні здібності та можливості особистості інтегруються із завданнями та вимогами організації для досягнення подальшого розвитку обох компонентів [22].

Значний вплив на розвиток працівників має профорієнтація в навчальних закладах і організаціях. Крім того, результатами розвитку працівників можуть бути раціоналізація та творча робота персоналу. Крім того, розвиток персоналу неможливий без налагодженої системи матеріального (всі форми грошової оплати підприємства і матеріальних негрошових витрат) і нематеріального (використання і дії, спрямовані на суспільно визнані предмети і дії в колективі) стимулювання праці.

Система розвитку працівників - це сукупність організаційних методів, процесів, структур і ресурсів, які необхідні підприємствам для більш ефективного виконання завдань, а також є вимогами працівників для їх професійної підготовки, кар'єри та особистої самореалізації. Обрана система розвитку трудових ресурсів повинна задовольняти потреби всього кадрового ресурсу, який проходять професійну підготовку та вдосконалення у трудовій діяльності, що несуть певну відповідальність за займаними посадами [13].

Під суб'єктом системи розвитку персоналу розуміється кожен співробітник підприємства, а під об'єктами - його характеристики, тобто професії, кваліфікація і не менш важливі особисті якості, які відіграють важливу роль у діяльності організації.

Наявність ефективної системи розвитку в організації надає багато переваг, які зазначені нижче на рис. 1.2.

Розвиток персоналу здійснюється в трьох напрямках, а саме особистісному, соціальному та професійному. Більш детально зображено та охарактеризовано на рис. 1.3.

Автор Маслов у своїй роботі окремо вказує на завдання, які виконує розвиток персоналу [18]:

- це професійна підготовка кадрів, сприятливі умови для ефективної роботи, персональна система безперервної післядипломної освіти кадрів;

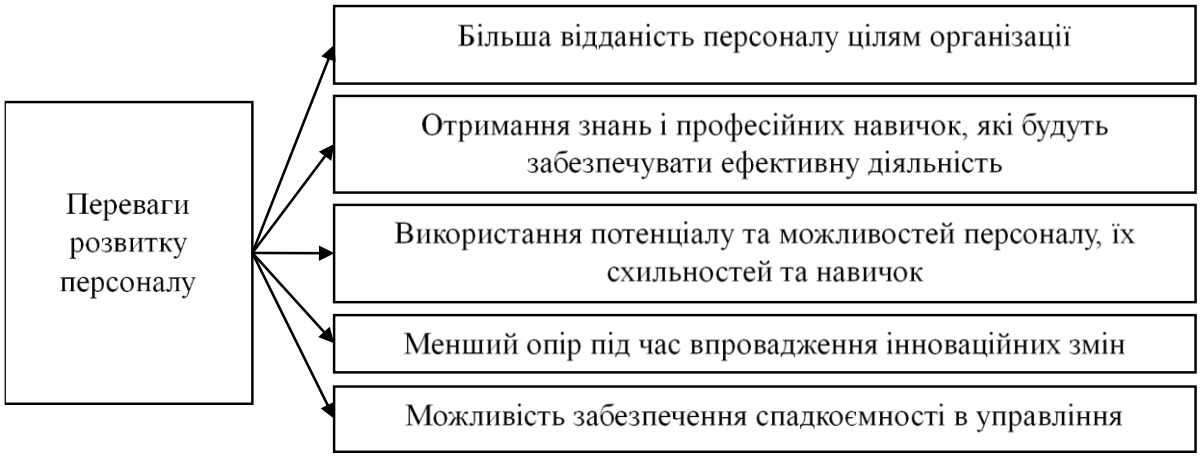


Рис. 1.2. Переваги наявності системи розвитку персоналу

Джерело: [25]

- забезпечити кожному працівнику сприятливий адаптаційний період, професійно-кваліфікаційний розвиток для досягнення цілей стратегічного управління;

- покращити використання всіх компетенцій, навичок та інтересів, професійних та освітніх навичок і потенціалу персоналу для подальшого використання в інноваційній діяльності та підвищення конкурентоспроможності організації на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- персонал оцінює та використовує отримані результати для вдосконалення процедур адаптації та сертифікації;

- забезпечувати матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу, планувати трудову кар'єру персоналу, підвищувати привабливість організації для окремих груп людей, щоб сформувати позитивне ставлення підлеглих до підприємства і всієї роботи.

Поведінка керівників підприємств, спрямована на розвиток персоналу, представлена у вигляді моделі. Через людський потенціал кожна модель повинна відповідати досягненню стратегічних цілей організації.

Коли ми говоримо про моделі управління людьми, ми маємо на увазі набір елементів і характеристик, які відрізняють компанію від інших з точки

зору розвитку працівників. Є чотири моделі, які найчастіше використовуються вітчизняними та іноземними компаніями:



Рис. 1.3. Напрямки розвитку персоналу підприємства
Джерело: [29]

1. Модель конкурентної переваги полягає в створенні таких умов в організації, щоб кожен працівник міг продемонструвати всі свої знання, уміння та навички, тим самим підвищуючи рівень конкурентоспроможності всього підприємства. Ця модель дає змогу визначити справжні потреби вашої організації з точки зору працівників, як з точки зору кількості, так і якості. Здійснювати постійний моніторинг персоналу, оцінювати рівень його знань і здібностей, аналізувати потребу підприємства в персоналі в певний момент і відповідне співвідношення між персоналом і цією потребою. Перевагою цієї моделі є те, що працівники зосереджені на самовдосконаленні та підвищенні рівня своїх знань і навичок. Але є і недоліки, а саме:

- висока напруга і конфліктність в процесі роботи;
- висока плинність кадрів через постійний стрес на роботі;
- співробітники не можуть швидко виконувати нові завдання;
- відсутність згуртованості колективу;
- хедхантінг.

Хедхантінг є проблемою для організацій, які приймають цю модель, тому що, залучаючи людський капітал з одного бізнесу, ви можете втратити цінні кадри або потрапити в пастку самих співробітників, які почнуть задавати завищені, власні вимоги або втратять їх.

2. Модель підтримки працівників спрямована на покращення та підвищення якості трудового життя працівників. Заходи, вжиті під час реалізації цієї моделі:

- соціальний супровід персоналу;
- повністю виключити важку фізичну працю;
- впроваджувати належну організаційну культуру;
- оптимальні умови праці, програми охорони праці.

Метою цієї моделі є підвищення внутрішньої мотивації співробітників до саморозвитку та лояльності до робочого місця. Перевагами цієї моделі є добре розвинена організаційна культура та низька плинність кадрів. Недоліком є те, що реалізація заходів не принесе повної віддачі працівникам, оскільки не кожен працівник принсить стільки, скільки отримує від самого підприємства. Це головний ризик цієї моделі.

3. Модель підтримки громади. Елементом корпоративної культури та корпоративної стратегії є формування механізмів корпоративної соціальної відповідальності. Тому підприємства зобов’язані здійснювати діяльність відповідно до етичних стандартів не лише для покращення якості життя працівників підприємства та їхніх сімей, а й для покращення якості життя місцевого населення в цілому, впливаючи таким чином на економічний розвиток суспільства. Використовуючи модель підтримки спільноти, організації повинні дотримуватися таких принципів:

- правовий;
- етичний;
- благодійний;
- комерційний;
- охорона навколишнього середовища.

Реалізація цієї моделі в наш час не узгоджується з принципами ведення бізнесу і тому взагалі не характерна для більшості підприємств.

4. Модельна концепція людського розвитку включає такі елементи:

- можливість навчання та підвищення кваліфікації;

- контроль здоров'я працівників;

- забезпечити належний рівень фінансової підтримки для життя працівників та їхніх сімей.

Однією з перешкод для застосування цієї моделі є значні управлінські, організаційні та фінансові інвестиції, необхідні для повного впровадження [24].

Можна зазначити, що система управління розвитком кадрів є важливою частиною ефективної роботи кожного підприємства. Для більш детального аналізу управління персоналом необхідно розглянути принципи та механізми, які можуть бути застосовані в бізнесі.

1.2. Ключові принципи та фактори управління персоналом

Основні норми, положення та правила, які необхідні для ефективного управління і якими повинні керуватися керівники, є принципами управління персоналом.

Такі відомі вчені, як О.В. Крушельницька, П. Друкер, Г.В.Шакін мали свої погляди на принципи управління персоналом. Далі по тексту наведено ці принципи та виділено спільні думки та показано нижче в табл. 1.3.

Кожен автор має своє бачення питання принципів управління персоналом, але спільним є персоніфікація кожного працівника, висвітлення його здібностей і спрямування для ефективного вирішення організаційних завдань. Кожна організація використовує методи і принципи управління персоналом по-своєму, тому результати будуть різними і залежатимуть від багатьох факторів.

Таблиця 1.3

Основні 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, планомірність, єдність розпоряджень; - поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; - контроль над виконанням рішень.	
Г.В. Щекін	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: сформовано автором на основі [8]

Для того, щоб діяльність системи управління персоналом давала ефективні результати та досягала стратегічних цілей підприємства, необхідно дотримуватись основних норм і регламентів у процесі управління персоналом. Традиційне управління персоналом базується на основних принципах, показаних на рис. 1.4.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно мати висококваліфікований персонал, здатний у достатній мірі задовольняти вимоги організації, що визначається організаційно-технічними умовами діяльності.

Найважливішим завданням управління персоналом є досягнення певного ступеня мотивації шляхом впливу на поведінку співробітників. Щоб підвищити продуктивність, керівнику необхідно зробити роботу своїх

підлеглих цікавою і важливою, як діяльність, за виконання якої він буде винагороджуватися.

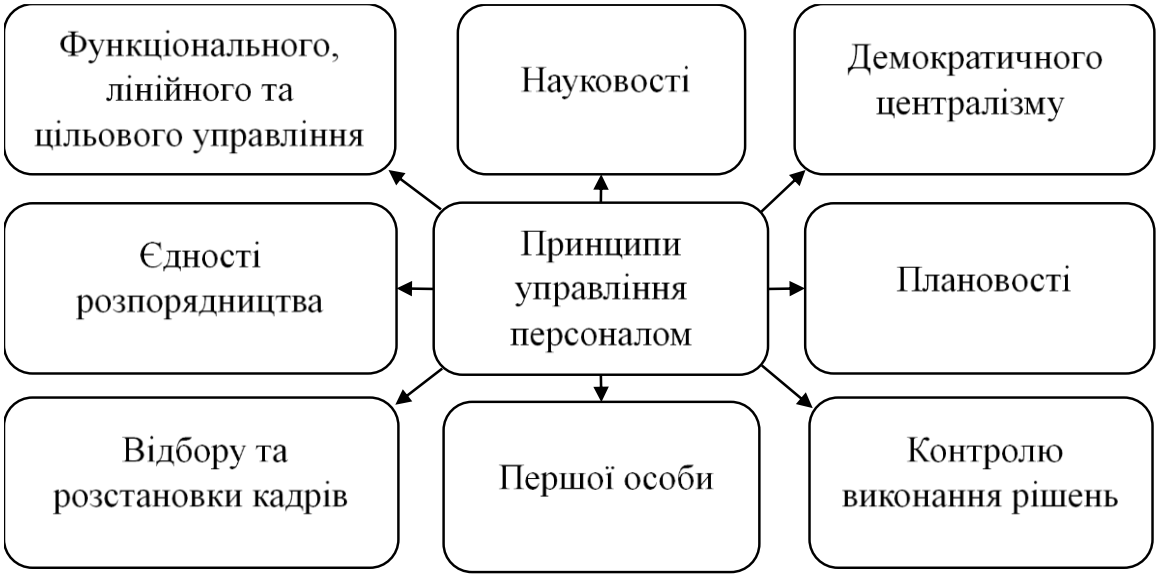


Рис. 1.4. Ключові принципи управління персоналом
Джерело: [35]

Існують зовнішні фактори, які задовольняють матеріальні потреби працівника, але мало пов'язані зі змістом роботи. Розглянемо їх на рис. 1.5.

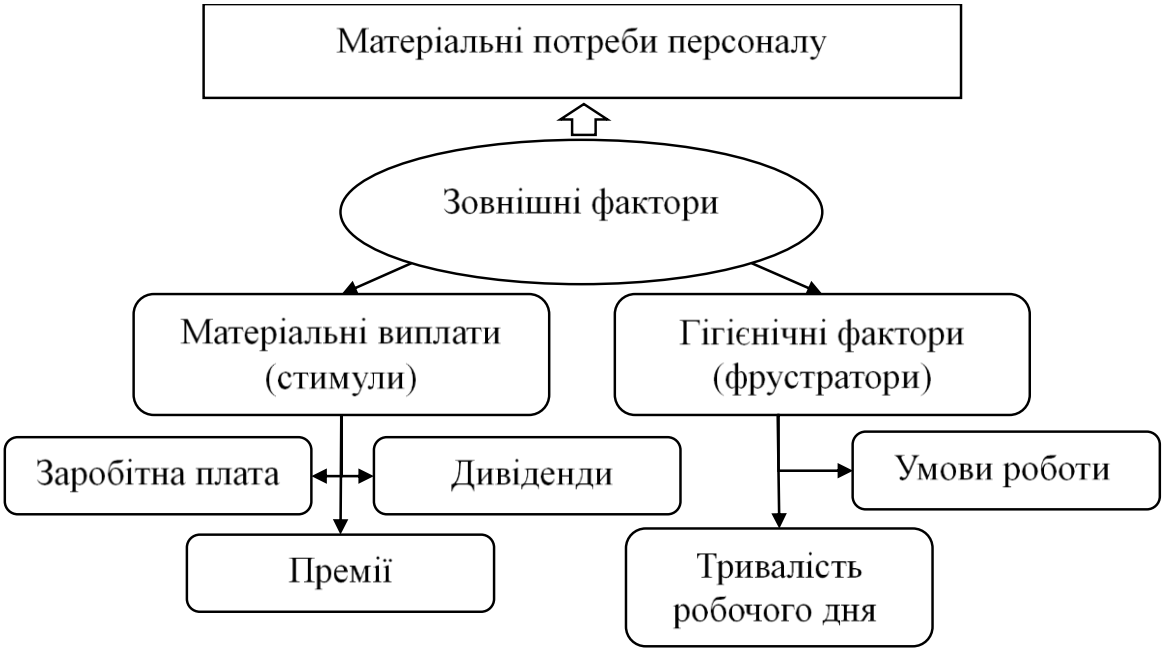


Рис. 1.5. Фактори, що впливають на матеріальні потреби персоналу
Джерело: [16]

Фрустратори (фактори гігієни) впливають на трудову поведінку людей, усуваючи негативні емоції та невдоволення. Так, якщо працівника не

влаштовують умови праці, він може подумати про зміну роду діяльності. Тому важливо усунути всі негативні фактори та створити належні умови праці. Подібним чином на наміри та поведінку співробітників впливає надмірна кількість робочих годин і конфлікти між колегами. Якщо все робити навпаки: просування кар'єри працівника, створення привабливого іміджу, підвищення престижу професії, створення комфортних умов праці, то все це може сприяти бажаному мотиваційному ефекту [8].

Не слід забувати, що у кожного працівника є своя мотивація, і необхідно дотримуватися цих мотивацій і розробляти відповідні механізми, щоб найкращим чином регулювати поведінку персоналу. Надійна система управління персоналом підвищує продуктивність персоналу, тим самим підвищуючи ефективність виробництва. Таким чином компанія стає в більшій мірі конкурентоспроможною.

Одним із ефективних стимулів управління персоналом є методи фінансової мотивації працівника [15]. Заробітна плата повинна, по-перше, задовольняти всі потреби працівника, а по-друге, відповідати його інтересам. Але кожен співробітник повинен дотримуватися вимог, встановлених організацією, і не забувати, що за недотримання правил можуть бути застосовані санкції.

Заробітна плата має бути в повній мірі пов'язана з результатами роботи, а мотиваційна частина - за досягнутими результатами. Матеріальне стимулювання, не пов'язане з результатами трудової діяльності, призведе до неефективного управління фондами та зниження ефективності управління.

Основна мета управління персоналом полягає не в тому, щоб змушувати людину працювати, а в тому, щоб вона була зацікавлена виконувати свою роботу краще та з більшою ефективністю, ніж ті обов'язки, які визначені в трудових взаємовідносинах.

Системи управління персоналом мають ґрунтуватися на нормативно-правових актах і запроваджувати національні положення щодо мінімальної

заробітної плати. Верхня межа залежить від фінансових можливостей організації.

Для ефективної мотивації співробітників необхідно створити систему винагороди, засновану на наступних принципах:

- конкурентний формат винагороди;

- бути орієнтованим на кінцевий результат роботи співробітника і всієї команди;

- дохід кожного підлеглого дорівнює внеску в кінцевий результат та його ефективності;

- чим вищий рівень працівника, тим більші бонуси він отримує (витрати для стимулювання професійного розвитку співробітників).

Кожен працівник повинен знати про взаємозалежність в отриманні заробітної плати за кількістю та якістю виконаної роботи. Також необхідно донести, що якщо його робота виконується погано, не вчасно або не дає результатів, він не отримає відповідної фінансової винагороди.

До факторів економічної мотивації відносяться премії, які в свою чергу збільшують виробництво. Чим вище розряд працівника, тим більший розмір і форма премії. Премії не повинні нараховуватися за результатами та діяльністю роботи, яку у будь-якому випадку працівник повинен виконувати.

Премії нараховуються при перевиконанні поставлених завдань, достроковому виконанні робіт, економії матеріальних ресурсів, досягненні нових результатів у виробництві певної продукції. Такий бонус може бути присуджений як працівнику, так і команді, яка досягла високих результатів у роботі. Це може бути як на робочому місці, так і приурочено до певних святкувань. Відкритість таких дій може привернути увагу до ефективності роботи, додатково мотивуючи співробітників.

З розвитком ринкової економіки перед керівниками підприємств постало завдання мобілізації ентузіазму працівників, стимулювання ефективності праці, формування певного соціального статусу, заснованого на економічному, технічному мисленні. У свою чергу, працівники мають бути

високоосвіченими, стратегічно мислячими та обізнаними. Це все можливо, забезпечуючи постійний професійний розвиток. В даний час функції організації розширюються в області розвитку персоналу. Тому такі системи, як підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, повинні швидко реагувати та змінюватися відповідно до потреб виробництва, водночас вони повинні надавати можливість персоналу підвищувати свій професійний рівень відповідно до його побажань.

Професійний розвиток персоналу впливає на інтелектуальний і професійний ріст підлеглих, що також підвищує їхню впевненість. Відправною точкою професійної підготовки з розвитку персоналу є визначення потреб, які розвиваються у працівників при виконанні поточних завдань і зобов'язань. Вимоги визначають безпосередні керівники та самі працівники. В пріоритетному порядку це стосується новоприйнятих працівників.

Зарубіжна практика показує, що розвиток персоналу є дуже важливим, на розвиток професійних навичок припадає до 5% коштів від загального фонду заробітної плати. Навчання співробітників не тільки підвищує конкурентоспроможність організації, а й покращує рівень життя самих підлеглих і надає можливості для розвитку їхніх здібностей. У результаті кожен працівник стає конкурентоспроможним і підвищує індекс людського розвитку, який також включає очікувану тривалість життя та дохід на душу населення.

Під механізмом управління розвитком трудових ресурсів розуміється система узгоджених методів, форм і засобів, призначених для вирішення проблем працівників. Використання цього механізму не повинно мати одноразового ефекту, а повинно постійно примножуватися. Часто технологія залишається ефективною в стабільному та мінливому середовищі.

Таким чином, управління персоналом приділяє увагу мотивації підлеглих на тому ж рівні, що і використовує можливості, щоб дати можливості в повній мірі реалізувати свій потенціал. Водночас це зачіпає

економічні інтереси всього підприємства та працівників. Тому фінансові інтереси розглядаються як один із важелів управління персоналом. Але для досягнення цілей підприємства та розвитку персоналу необхідно спиратися на вище наведені методи. Кожна компанія має свій специфічний підхід.

1.3. Методи управління розвитку персоналу

Під методами управління персоналом розуміється певний спосіб реалізації управлінської поведінки персоналу для досягнення ефективних цілей управління підприємством. У менеджменті цей метод управління розглядається як сукупність різноманітних прийомів і методів, прийнятих управлінським підрозділом організації для підвищення ініціативності всього персоналу в практичній діяльності та задоволення їх потреб [24].

Метою управлінського підходу є забезпечення та підтримання гармонії індивідуальних, колективних і суспільних інтересів. Методи управління повинні забезпечувати високу ефективність роботи персоналу, його ефективну роботу та максимально мобілізувати персонал для досягнення цілей підприємства [16].



Рис. 1.6. Класифікація методів управління персоналом

Джерело: [19]

Розглядаючи більш детально класифікацію за характером впливу на трудову поведінку працівників на сфері спільної взаємодії, ці методи можуть мати наступні характеристики:

- мотиваційні методи - враховують основні потреби персоналу і мотивують їх до більш ефективного виконання завдань;

- метод інформування - працівникам надаються право самостійно регулювати власну трудову поведінку та мати всю необхідну інформацію;

- методи переконання - виправлення поведінки певних осіб, які потребують;

- методи адміністративного примусу - застосовуються лише в екстремальних випадках і на короткий проміжок часу.

Розглянемо більш детально підхід до управління кадрами, виходячи з характеру етапів впливу на людей. Методи в основному поділяються на три категорії (рис. 1.7), а саме: адміністративні методи, економічні методи та соціально-психологічні методи.

Основна відмінність полягає в способі і результатах впливу на працівників (рис. 1.8).

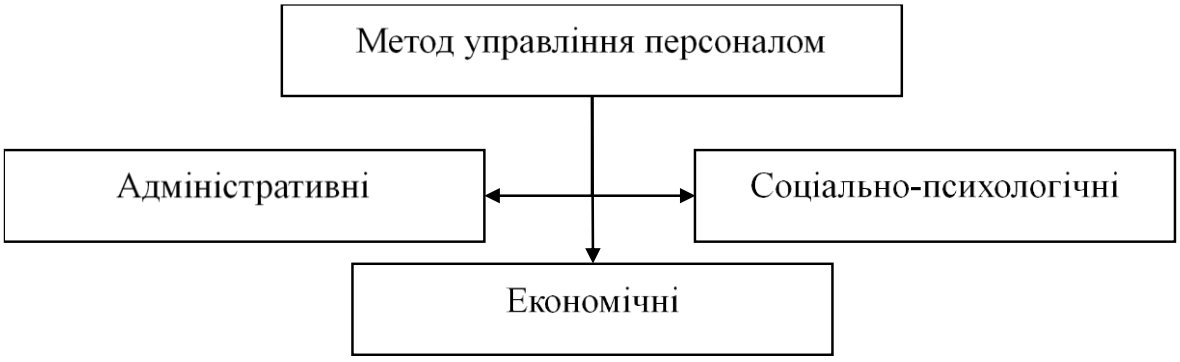


Рис. 1.7. Основні групи методів управління персоналом

Джерело: [22]

Адміністративні методи включають організаційні та адміністративно-правові аспекти. Ці підходи базуються на відповідальності, дисципліні, владі та примусі. Ці методи насамперед спрямовані на вирішення та досягнення певних організаційних завдань.

Реалізується у формі розпорядчого впливу (накази, розпорядження,

постанови) з боку суб'єкта управління на об'єкт управління. Відмінність адміністративних методів управління персоналом від економічних методів управління персоналом полягає у формі вираження та механізмі дії. Економічний підхід базується на економічних інтересах людей, а адміністративний – на почутті відповідальності, боргу, дисциплінованості та усвідомленні можливих адміністративних стягнень [8].

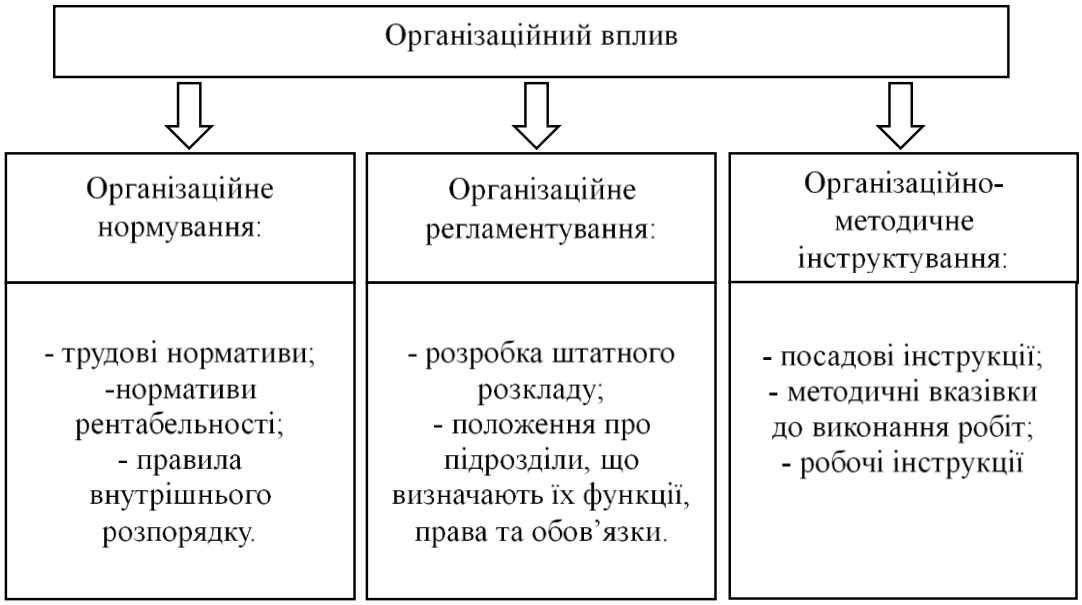


Рис. 1.8. Складові організаційного впливу на розвиток персоналу

Джерело: [31]

Організаційна стандартизація та специфікація є фундаментальними для організаційного проектування нових та існуючих підприємств. Стандартизація розглядається як більш м'який метод адміністративного впливу. Встановлення стандартів, правил та положень якими регулюється діяльність підприємства. Ці правила визначають зміст і структурують послідовність дій організаційної діяльності підприємства.

Економічні методи відіграють таку ж важливу роль, як і адміністративні. Діяльність і розвиток організації забезпечуються елементами господарського механізму (тобто економічними методами). Роль цих методів полягає в тому, щоб спрямувати всі трудові ресурси на досягнення заданого результату.

Ця система впливає на людей через порівняння витрат і результатів на основі матеріальних стимулів і штрафів, заробітної плати, фінансування і

запозичень, собівартості продукції, ринкової ціни і показників прибутковості. Не слід також забувати, що економічні методи спрямовані не тільки на одну людину, а й переслідують соціальні та групові цілі. Основним способом впливу є мотивація персоналу, здебільшого через матеріальне заохочення чи інші засоби чи інакше кажучи - зарплата.

Економічні методи поділяються на дві категорії: державні та управлінські. Більш детально це описано на рис. 1.9.

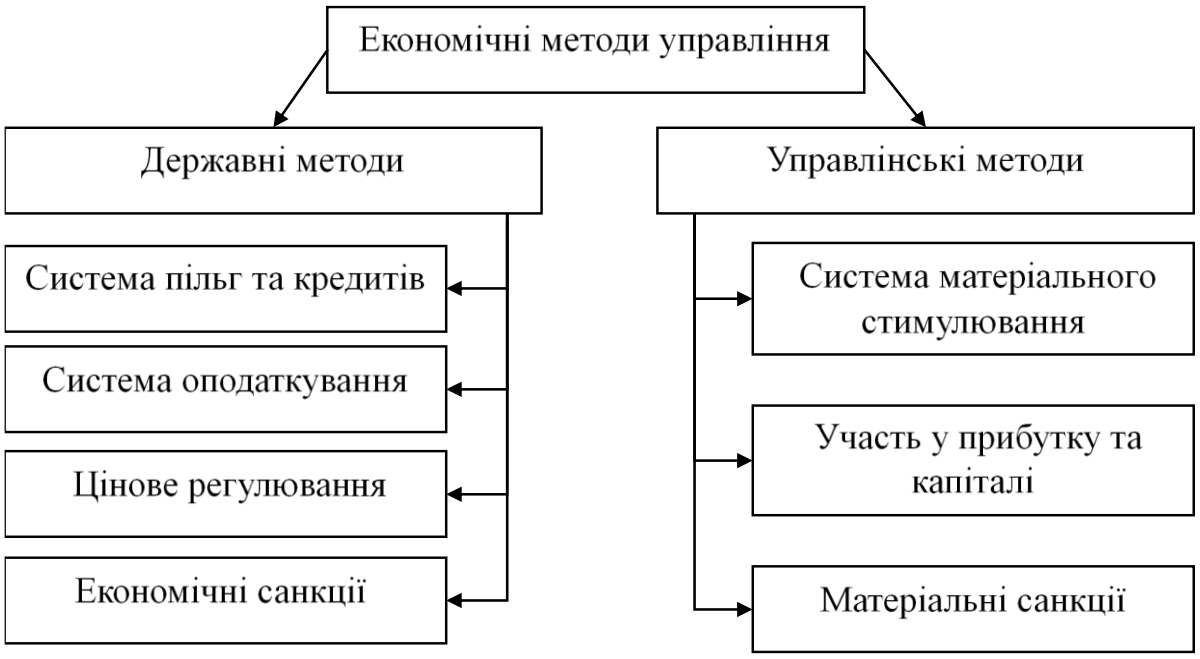


Рис. 1.9. Класифікація економічних методів управління персоналом підприємства

Джерело: [23]

До економічних методів відносять також соціальне забезпечення працівників, тобто оплата харчування, безкоштовний проїзд або транспорт, різноманітне страхування, в тому числі медичне. Не можна забувати головну деталь, що економічні методи засновані на окупності. Тобто спочатку організація вкладає свої кошти в розвиток підлеглих, які тим самим повинні збільшити свою ефективність та прибуток бізнесу, в якому вони працюють. Таким чином за допомогою економічних важелів регулюються матеріальні інтереси працівників.

Економічна система управління персоналом є цілісною та складною системою. Тому що воно охоплює економічні, психологічні, організаційні та соціальні відносини [24]

Соціально-психологічні методи - це методи впливу на підлеглих, засновані на законах соціології та психології. Вони засновані на використанні ряду соціальних факторів, як показано на рис. 1.10.

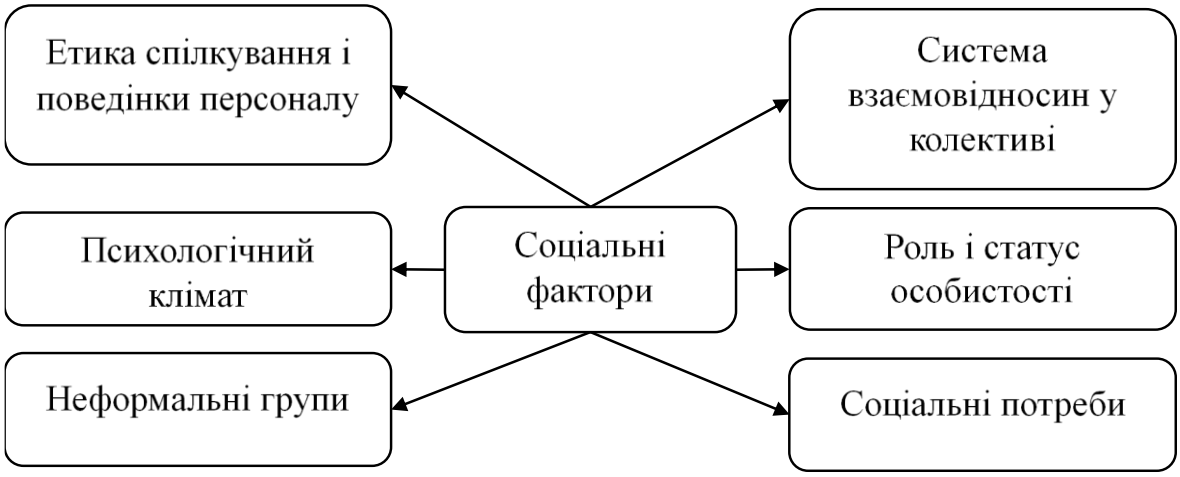


Рис. 1.10. Соціальні фактори як основа соціально-психологічних методів управління персоналу

Джерело: [23]

Ці методи впливають на особистість і колектив у цілому, формують певне ставлення до її діяльності на виробництві. Психологічні методи застосовуються для впливу на одну людину, соціологічні - для впливу на групу людей [6].

Результатами використання соціально-психологічних методів в організаціях можуть бути:

- зменшити різного роду конфлікти (стрес, скандали, образи);

- підтримувати здорову атмосферу у відносинах;

- організаційна культура, заснована на поведінці та іміджі найкращих співробітників.

Психологічні методи внесли величезний внесок у роботу з людьми і унікальні за своєю індивідуальною спрямованістю. З іншого боку,

соціологічний підхід допомагає визначити позиції та завдання тих чи інших підлеглих у колективі, визначити лідерів та забезпечити якісну комунікацію на всіх рівнях. Результат цього методу:

- зростання соціальної та виробничої активності (лідери як зразки для наслідування);

- підтримувати соціальну наступність;

- індивідуальне та колективне стимулювання.

Існують також різні підходи до управління розвитком людей, сутність і недоліки яких наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи управління розвитком персоналу підприємства

Методи управління розвитком персоналу		
Назва методу	**Сутність методу**	**Недоліки**
Метод творчих нарад	Полягає у спільному колективному розгляді групою фахівців та керівників за напрямом розвитку системи управління персоналом та його розвитком.	Не можливість дійти спільного рішення.
Метод контрольних запитань	Завчасно підготовлений список запитань стимулює винахідливість у пошуку вирішення завдань, які спрямовані на вдосконалення системи управління розвитком персоналу.	Невпевненість та боязливість задавати ті чи інші запитання.
Метод функціонально-вартісного аналізу	Обирається найкраща система управління розвитком персоналу, яка передбачає зменшення витрат і збільшення ефективності діяльності праці робітників та підприємства в цілому.	Для обрання найкращої системи необхідно багато часу, а також грошей.
Метод декомпозиції кадрів	Можливість розділення складних явищ/певних робіт на більш прості, чим полегшує їх вивчення.	Можливе використання більшого часу, аніж відведено на дану роботу.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Враховуючи перелік методів управління розвитком персоналу, можна зробити висновок, що для досягнення значних результатів управління та підвищення якості управління необхідно комплексно впроваджувати всі методи. Що дає можливість досліджувати цілі управління в усіх напрямках і надалі досягати значних результатів для організації.

На даний момент актуальним є питання про те, як вибрати ефективний метод управління підлеглими в організації, який зможе досягти як цілей підприємства, так і особистих цілей. Нові методи та інструменти розвитку працівників матимуть позитивний вплив.

Більш детальна інформація наведена на рис. 1.11, де зображено вплив позитивних факторів на систему управління персоналом. Створення цих умов забезпечить підприємствам сприятливу атмосферу для подальшого вдосконалення системи управління розвитком талантів.



Рис. 1.11. Вплив позитивних факторів на систему управління розвитком персоналу

Джерело: [23]

Мета ефективного управління підприємством досягається шляхом використання методів управління, які покликані впливати на поведінку персоналу на керівних посадах. Ці методи можна класифікувати за різними характеристиками. Основні категорії методів управління персоналом охоплюють адміністративні, економічні та психосоціальні методи.

Також досліджено сутність та недоліки методів управління розвитком персоналу, а також досліджено фактори, що впливають на системи управління розвитком персоналу.

Отже в межах першого розділу кваліфікаційної роботи розглядаються теоретичні питання управління розвитком персоналу поліграфічних підприємств. Для розкриття завдань цього розділу розбирається визначення та мета розвитку управління персоналом. Складові цього процесу включають: професійне навчання, оцінку та сертифікацію персоналу, галузеву адаптацію та планування кар'єри персоналу, та їх характеристика. Також розглянуто основні складові процесу розвитку людини.

Дано основне визначення системи розвитку талантів та пояснено переваги цієї системи.

Слід зазначити, що кожен працівник підприємства вважається суб'єктом системи розвитку талантів, а окремі його характеристики - об'єктами. Розглянемо три напрямки розвитку таланту, серед яких: професійний розвиток, соціальний розвиток і розвиток особистості. Виділено завдання, які вирішує розвиток персоналу.

Крім того, на кожному підприємстві дії менеджерів, спрямовані на розвиток людей, представлені у вигляді моделей. Представлено чотири моделі, які найчастіше використовуються в Україні та за кордоном.

З урахуванням думок видатних вчених розроблено таблицю, що містить визначення принципів управління персоналом і виділено спільні думки з усіма визначальними характеристиками.

Проаналізовано та пояснено вплив зовнішніх чинників на матеріальні потреби персоналу. Відзначено роль систем фінансового заохочення як ефективної системи мотивації персоналу.

Для досягнення цілей підприємства та загального розвитку персоналу необхідно реалізувати певні методи формування системи управління розвитком персоналу.

Метою такого підходу є забезпечення стабільності статусу підприємства та інтересів окремих осіб і колективу. Наведено класифікацію методів управління персоналом та детально описано їх характеристику. Виділяють три основні підходи, а саме: адміністративний, економічний і психосоціальний. При більш детальному дослідженні управлінських підходів висвітлено складові організаційного впливу. Наведено відмінності в підходах. Запропоновано не лише метод управління персоналом, а й метод управління розвитком персоналу.

Розглянуто їхню природу та вказано на недоліки.

У швидко мінливих умовах ринку неодмінною складовою успішної роботи будь-якої організації були і залишаються її люди та їх розвиток.

Для того, щоб навички співробітників могли певною мірою розвиватися, необхідно вдосконалити систему навчання.

Щоб уникнути наслідків можливих негативних інцидентів, необхідно спиратися на моделі та методи вдосконалення системи управління персоналом та її розвитку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОД»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства та оцінка основних техніко-економічних показників діяльності

ТОВ «КОД» створило високорозвинену виробничу базу, яка призначена для виготовлення високоякісної поліграфічної, рекламної, етикеткової та пакувальної продукції.

Основною метою ТОВ «КОД» є забезпечення споживачів високоякісною продукцією, задоволення їхніх потреб та міцні відносини з компанією.

Основною метою компанії є постійне підвищення якості поліграфічних послуг і продукції, що гарантує задоволення запитів споживачів.

Поліграфічні послуги, які надає підприємство, надають широкий спектр можливостей, що дозволяє виготовляти різноманітну поліграфічну продукцію.

У сфері рекламних послуг існує широкий спектр варіантів, які охоплюють розробку різних друкованих матеріалів, включаючи листівки, буклети, проспекти, брошури та плакати. Ці матеріали ретельно розроблені для ефективного маркетингу бізнесу та супроводжуються повним вибором послуг поліграфічного друку.

Компанія активно виступає за впровадження передових технологій і найсучаснішого обладнання, що гарантує оптимальну продуктивність і виняткову ефективність у всіх починаннях. Це включає в себе інтеграцію різноманітних конструкцій для різних структур, що є ключовим елементом комплексної процедури. Крім того, вони використовують метод офсетного аркушового друку та фольгування, що дозволяє створювати складні рельєфні візерунки.

Основним завданням ТОВ «КОД» є контроль якості та гарантія правильної комплектації продукції протягом усього життєвого циклу, що включає розробку, виробництво, реалізацію та післяпродажне обслуговування.

Основна мета — підтримувати безперебійну роботу в межах ринкової економіки. Це передбачає підвищення конкурентоспроможності на ринку поліграфічних послуг і розширення охоплення продажів, а також створення міцнішої позиції на місцевому ринку поліграфічних послуг, зокрема в Кіровоградській області. Досягнувши цих цілей, компанія в кінцевому рахунку виконує свою основну мету — досягти запланованого рівня прибутковості.

На рис. 2.1 показано різні підрозділи в організаційній структурі ТОВ «КОД» (рис. 2.1).

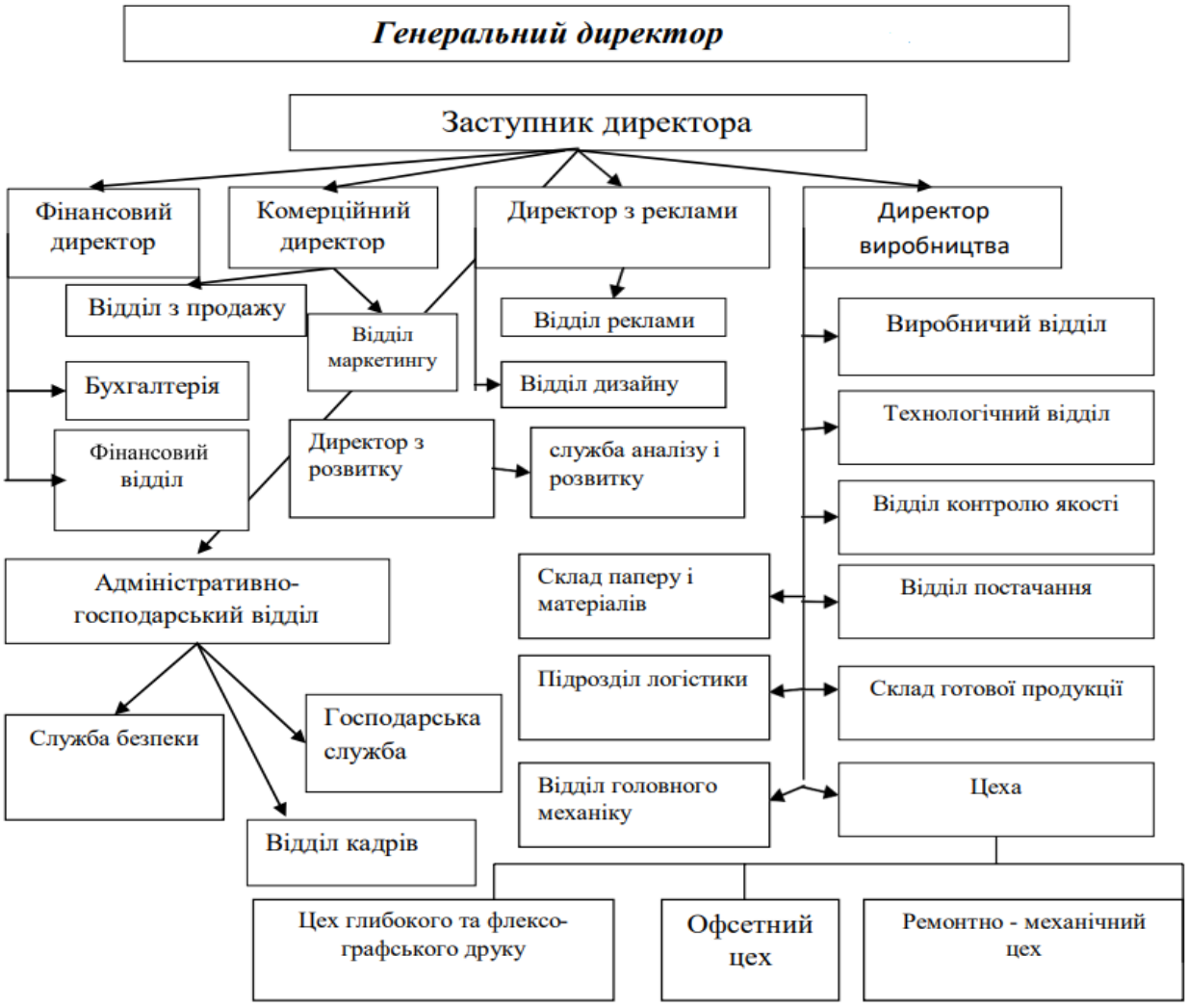


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Структура ТОВ «КОД» характеризується багаторівневістю підприємства.

Генеральний директор контролює значну кількість підрозділів підприємства.

Аналізуючи рис. 2.1 стає очевидним, що досліджуване підприємство працює з використанням ієрархічної структури, що складається з трьох різних рівнів. Ця організаційна структура полегшує розподіл відповідальності за прийняття рішень між особами на підприємстві, які володіють необхідним досвідом, тим самим гарантуючи вибір найбільш вигідного варіанту.

Завдяки різноманітному спектру рішень для друку ТОВ «КОД» ефективно надає послуги з точного різання та пропонує різноманітні варіанти палітурки для буклетів, включаючи скоби, пружини та термобіндери. Крім того, ТОВ «КОД» надає ряд додаткових послуг, таких як нумерація, персоналізація, оздоблення, перфорація, ламінація, як в пакетному, так і в рулонному форматі.

Організаційна структура, яку використовує ТОВ «КОД», являє собою лінійно-функціональну ієрархію, загальноприйняту структуру в багатьох підприємствах. Ця ієрархічна структура дозволяє керівникам найвищого рівня ефективно вирішувати важливі справи та стратегічні проблеми, сприяючи продуктивній взаємодії із зовнішнім середовищем. Поточні управлінські обов'язки покладаються на керівників підрозділів, забезпечуючи функціональний розподіл організаційно-управлінських завдань.

Після того, як організаційна структура підприємства досягає свого стратегічного потенціалу та плавно інтегрується в компанію, керівництву надаються необхідні умови для впровадження.

Здатність забезпечити фінансові ресурси, як для поточної діяльності, так і для майбутніх інвестицій, відіграє вирішальну роль у підтримці стратегічної стабільності суб'єктів господарювання.

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від використання основного та оборотного капіталу, підкреслюючи їх ключову роль у цьому процесі.

Окрім засобів виробництва, активи підприємства охоплюють низку цінних ресурсів, які ретельно обліковуються на окремому балансі.

Матеріальні активи, відомі як основні засоби, використовуються в бізнес-операціях протягом періоду, що перевищує 365 днів з моменту їх початкового впровадження, і з часом вони зазнають як фізичного, так і морального зносу.

Ефективне використання оборотного капіталу підприємства, що включає її виробничі активи, відіграє життєво важливу роль у кожному виробничому циклі, що зрештою призводить до створення першокласної продукції.

Для проведення комплексного аналізу, вважаємо за потрібне, використати фінансову звітність з 2018 по 2022 роки.

Аналіз балансу активів наведений у табл. 2.1 та 2.2.

За підсумками 2022 року загальна вартість активів компанії досягла 1 430,9 тис. грн, що на 1% більше (+42,0 тис. грн) порівняно з показником попереднього року розміром у 1 422,0 тис. грн. Таке зростання вартості активів можна пояснити зростанням необоротних активів на 1% (+6,0 тис. грн) як у 2021, так і в 2022 роках. Варто зазначити, що з 2018 року спостерігається стійка тенденція до зростання накопичення активів.

Протягом усього аналізованого періоду спостерігалося постійне зростання необоротних активів. Таке зростання відбулося, в першу чергу, за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів на 2% (+16,0 тис. грн) саме у 2022 році.

Структура оборотних активів демонструвала нестабільність протягом аналізованого періоду часу. Зокрема, у 2021 році спостерігалося зростання на 5% (+35 тис. грн), а у 2022 році – зниження на 1% (-7,0 тис. грн).

Таблиця 2.1

Аналіз балансу ТОВ «КОД» - Актив, тис. грн

Актив	Код строки	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Основні засоби						
залишкова вартість	030/1010	**696,1**	**685,7**	**735,1**	**741,5**	**757,1**
первісна вартість	031/1011	935,4	951,7	1 019,5	1 037,5	1 056,8
знос	032/1012	239,3	266,0	284,4	296,0	299,7
Усього по розділу I	080	**696,1**	**685,7**	**735,1**	**741,5**	**757,1**
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Дебіторська заборгованість за розрахунками		**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
з бюджетом	170/1135					
по виданим авансам	180/1130					
по нарахованим доходам	190					
по внутрішнім розрахункаи	200					
Інша поточна дебіторська заборгованість	210/1155	310,3	337,2	314,3	297,4	205,7
Поточні фінансові інвестиції	220/1160					
Грошові кошти та їх еквіваленти		**32,0**	**21,6**	**331,0**	**383,1**	**468,1**
в національній валюті	230/1167	32,0	21,6	331,0	383,1	468,1
Усього по розділу II	260	**342,3**	**358,8**	**645,3**	**680,5**	**673,8**
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІЙ ПЕРІОДІВ	270/1170					
IV. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	280/1200					
БАЛАНС	280/1300	**1 038,4**	**1 044,5**	**1 380,4**	**1 422,0**	**1 430,9**

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Склад оборотних активів складався з двох основних факторів: іншої поточної дебіторської заборгованості та грошових коштів та їх еквівалентів. Якщо у 2022 році спостерігалося падіння першого показника на 31%, що склало зменшення на 92,0 тис. грн, то у другому показнику протягом усього аналізованого періоду спостерігалося послідовне зростання. Зокрема, у 2021 році він зріс на 16%, а у 2022 році – ще на 22%, у підсумку – 468,1 тис. грн Графічне зображення руху цих ключових активів показано на рис. 2.2.

Після ретельного аналізу даних з розрахунків було зроблено декілька висновків:

1. Активи компанії з 2018 по 2022 роки стабільно демонструють позитивну тенденцію зростання. Таке збільшення активів є яскравим доказом

посилення економічного потенціалу підприємства та зростання його значущості на ринку.

2. Переважну частину складу активів протягом аналізованого періоду становили необоротні та оборотні активи. Зокрема, у 2019 році відбулося зростання вартості необоротних активів на 7% порівняно з попереднім роком. Це зростання продовжувалося в 2020 році з підвищенням на 1% і в 2022 році з приростом на 2%.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів

Актив	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Основні засоби				
залишкова вартість	**-1%**	**7%**	**1%**	**2%**
первісна вартість	2%	7%	2%	2%
знос	11%	7%	4%	1%
Усього по розділу I	**-1%**	**7%**	**1%**	**2%**
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Інша поточна дебіторська заборгованість	9%	-7%	-5%	-31%
Поточні фінансові інвестиції				
Грошові кошти та їх еквіваленти	**-33%**	**1432%**	**16%**	**22%**
в національній валюті	-33%	1432%	16%	22%
в т.ч. касі				
в іноземній валюті				
Інші оборотні активи				
Усього по розділу II	**5%**	**80%**	**5%**	**-1%**
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІЙ ПЕРІОДІВ				
IV. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ				
БАЛАНС	**1%**	**32%**	**3%**	**1%**

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

3. Оборотні активи зросли на 35 тис. грн, а потім зменшилися на 7 тис. грн, в результаті чого загальна сума склала 637,8 тис. грн. Цей сплеск оборотних активів свідчить про розвиток більш гнучкої структури активів, що підвищує швидкість обігу активів компанії.

У балансі компанії протягом 2022 року відбулося значне збільшення капіталу, в першу чергу за рахунок значного зростання поточних зобов’язань, а саме зростання на 110% (+460 тис. грн). Крім того, на валюту балансу вплинуло зростання поточних розрахункових зобов'язань, які зросли на 109%

(+17 тис. грн). Проте відбулося зменшення капіталу на 100% (-40,0 тис. грн) за рахунок інших факторів.

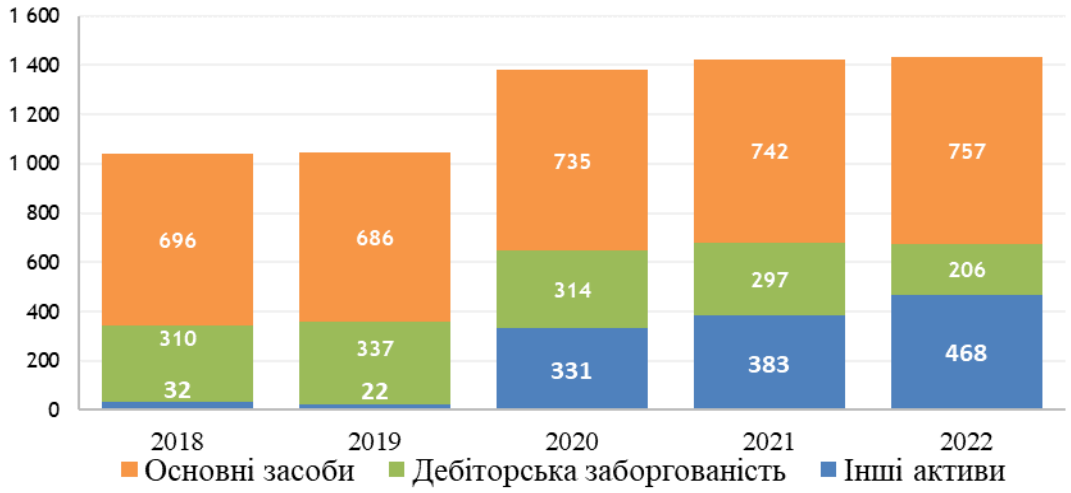


Рис. 2.2. Динаміка основних активів впродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Детальний розподіл пасивів можна знайти в табл. 2.3-2.5 для подальшого аналізу.

У 2021 році спостерігалося помітне зменшення на 22% (-106,0 тис. грн) інших поточних зобов'язань, тоді як у 2022 році ці зобов'язання зазнали значного зростання на 132% (+483,0 тис. грн).

Протягом усього аналізованого періоду пасиви балансу компанії зберігали послідовну та сприятливу структуру, що активізовувало зростанню. Зокрема, при дослідженні індикатора власного капіталу стає очевидним, що його значення демонструє коливання.

У 2021 році спостерігається значне зростання на 13%, що еквівалентно 116,0 тис. грн. Однак у наступному 2022 році цей показник зазнав суттєвого падіння – на 45%, у підсумку – 550,4 тис. грн.

Сума поточних зобов'язань станом на 31.12.2022 р. становить 880,5 тис. грн, що є значним зростанням на 110% порівняно з попереднім періодом.

На рис. 2.3 наочно показано тенденцію зміни первинних пасивів.

Фінансовий результат операційної діяльності компанії коливався (табл. 2.5-2.6).

Таблиця 2.3

Аналіз балансу ТОВ «КОД» - пасив, тис. грн

Пасив	Код строки	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Статутний капітал	300/1400	**11,8**	**11,8**	**11,8**	**11,8**	**11,8**
Нерозподілений прибуток (збиток)	350/1420	682,5	664,8	874,2	990,0	538,6
Усього по розділу I	380	**694,3**	**676,6**	**886,0**	**1 001,8**	**550,4**
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
II. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Короткострокові кредити банків	500/1600					
Поточні заборгованість по довгостроковим зобов'язанням	510/1610					
Векселі видані	520/1605					
Кредиторська заборгованість за ТРП	530/1615	0,1	0,1	0,1	39,8	0,0
Поточні зобов'язання по розрахунках	1610	**11,0**	**7,9**	**22,4**	**15,7**	**32,8**
по одержаним авансам	540/1635					
з бюджетом	550/1620	4,4	1,5	17,2	7,7	23,0
по позобюджетним платежам	560					
по страхуванню	570/1625	1,9	2,0		1,6	2,1
по заробітній платі	580/1630	4,7	4,4	5,2	6,4	7,7
поточне забезпечення	1660					
по внутрішнім розрахунках	600/1645					
Зобов'язання для продажу	605/1700					
Інші поточні зобов'язання	610/1690	333,0	359,9	470,5	364,7	847,7
Усього до розділу II	620/1695	**344,1**	**367,9**	**493,0**	**420,2**	**880,5**
БАЛАНС	640/1900	**1 038,4**	**1 044,5**	**1 379,0**	**1 422,0**	**1 430,9**

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Зокрема, у 2018 році збиток склав 4105 тис. грн, з наступним зменшенням у 2019 році внаслідок чого отримано від'ємну суму -17,8 тис. грн. Проте у 2020 році підприємство отримало прибуток у розмірі 209,4 тис. грн. Натомість у 2021 році був збиток -115,7 тис. грн, а у 2022 році зафіксовано ще один збиток у розмірі 451,3 тис. грн. Протягом усього досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалося послідовне зростання інших джерел доходу, що супроводжувалося зростанням витрат.

Графічне зображення на рис. 2.4 ілюструє мінливу динаміку виручки та прибутку ТОВ «КОД».

Протягом всього досліджуваного періоду підприємство мало значний прибуток. Проте через високі витрати чистий прибуток або збиток за 2022 рік призвів до значного збитку в розмірі 451,3 тис. грн, що на 490 грн менше порівняно з попереднім 2021 роком.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз пасивів

Пасив	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал				
Нерозподілений прибуток (збиток)	-3%	31%	13%	-46%
Усього по розділу I	**-3%**	**31%**	**13%**	**-45%**
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Усього до розділу III				
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Короткострокові кредити банків				
Поточні заборгованість по довгостроковим зобов'язанням				
Векселі видані				
Кредиторська заборгованість за ТРП			39700%	-100%
Поточні зобов'язання по розрахунках	**-28%**	**184%**	**-30%**	**109%**
по одержаним авансам				
з бюджетом	-66%	1047%	-55%	199%
по позобюджетним платежам				
по страхуванню	5%	-100%		31%
по заробітній платі	-6%	18%	23%	20%
поточне забезпечення				
по внутрішнім розрахунках				
Зобов'язання для продажу				
Інші поточні зобов'язання	8%	31%	-22%	132%
Усього до розділу II	**7%**	**34%**	**-15%**	**110%**
БАЛАНС	**1%**	**32%**	**3%**	**1%**

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Здатність підприємства швидко конвертувати свої активи в готівку та виконувати свої фінансові зобов’язання називається ліквідністю.

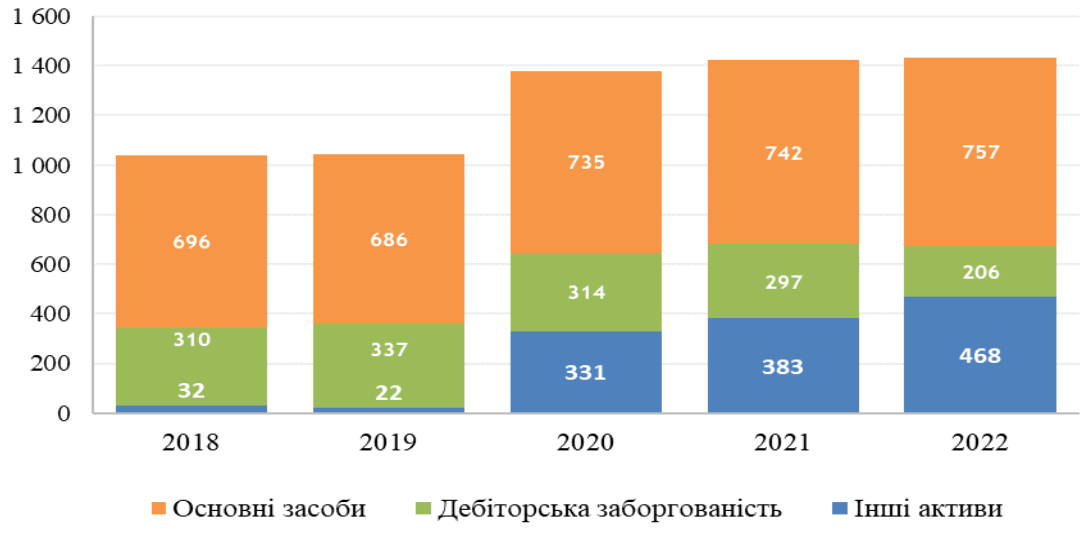


Рис. 2.3. Динаміка основних пасивів, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Це визначається пропорцією високоліквідних активів (таких як готівка, ринкові цінні папери та дебіторська заборгованість) до короткострокової заборгованості. У табл. 2.7 наведено аналіз ліквідності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки фінансового результату ТОВ «КОД»

Стаття	Код строки	2018	2019	2020	2021	2022
Доход (виручка) від реалізації	010/2000	**363,8**	**368,7**	**1 260,0**	**1 206,2**	**1 214,6**
Чистий дохід (виручка) від реалізації	035/2000	**363,8**	**368,7**	**1 260,0**	**1 206,2**	**1 214,6**
Собівартість реалізованої продукції (ТРП)	040/2050	**414,9**	**343,7**	**929,9**	**1 003,8**	**1 516,8**
Фінансовий результат від операц. Діяльності						
прибуток (збиток)	100 (105)/2195	**-51,1**	**25,0**	**330,1**	**202,4**	**-302,2**
Інші доходи	130/2240	1,9	4,3	9,0	107,2	188,7
Інші витрати	160/2270	56,2	47,1	129,7	193,9	337,8
Чистий прибуток (збиток)	220 (225)/2350 (2355)	**-105,4**	**-17,8**	**209,4**	**115,7**	**-451,3**

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Протягом 2020-2021 років коефіцієнт поточної ліквідності компанії перевищував норматив, що свідчить про наявність у неї достатніх ресурсів для виконання поточних зобов'язань.

Однак у наступному 2022 році компанія зазнала зниження платоспроможності з недостатніми ресурсами для виконання своїх зобов'язань.

Таблиця 2.6

Горизонтальний аналіз фінансових результатів, %

Стаття	2019	2020	2021	2022
Доход (виручка) від реалізації	**1%**	**242%**	**-4%**	**1%**
Чистий дохід (виручка) від реалізації	**1%**	**242%**	**-4%**	**1%**
Собівартість реалізованої продукції (ТРП)	**-17%**	**171%**	**8%**	**51%**
Фінансовий результат від операц. Діяльності				
прибуток (збиток)	**-149%**	**1220%**	**-39%**	**-249%**
Інші доходи	126%	109%	1091%	76%
Інші витрати	-16%	175%	49%	74%
Чистий прибуток (збиток)	**-83%**	**-1276%**	**-45%**	**-490%**

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Здатність компанії виконувати свої поточні зобов'язання протягом певного терміну відображається в коефіцієнті поточної ліквідності. І в 2019, і в 2020 роках цей показник перевищував стандарт, що вказує на значний обсяг ліквідних активів, доступних для виконання фінансових зобов'язань. Однак у 2022 році коефіцієнт зменшився та вирівнявся з нормативом.

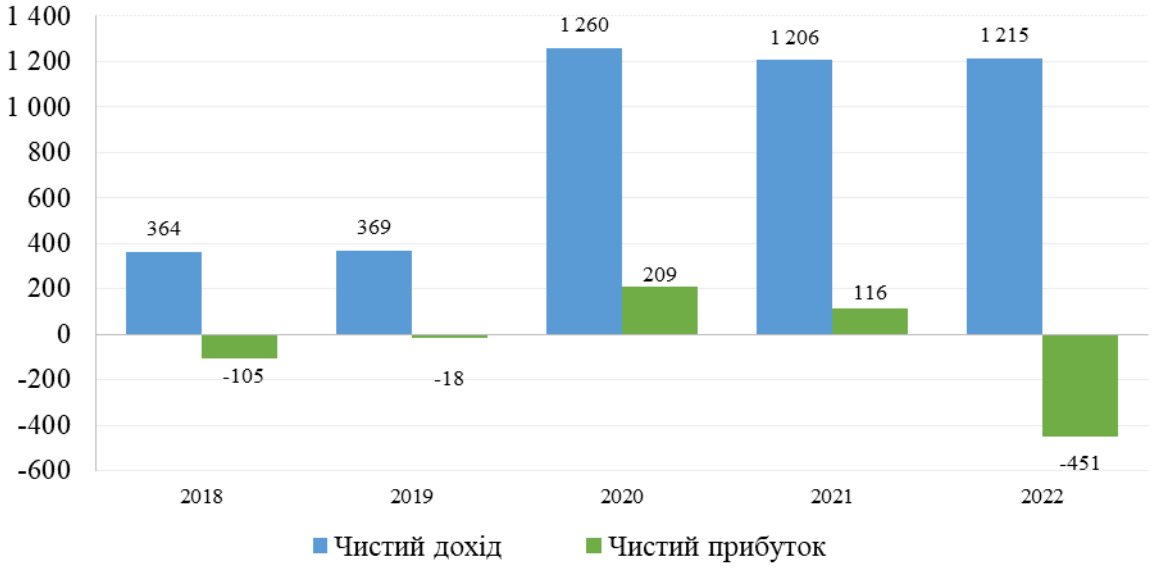


Рис. 2.4. Аналіз динаміки виручки та прибутку, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Станом на 31.12.2022 показник абсолютної ліквідності також відповідав нормативу, що свідчить про здатність компанії оперативно розраховуватися з боргами.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності підприємства

Коефіцієнти ліквідності	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Поточна (покриття)	>1					
Поточні активи /Поточні пасиви		0,995	0,975	1,309	1,619	0,765
Термінової	0,6 - 0,8					
Ліквідні активи / Поточні пасиви		0,995	0,975	1,309	1,619	0,765
Абсолютної	>0 збільшення					
Абсолютно ліквідні активи / Поточні пасиви		0,093	0,059	0,671	0,912	0,532
Чистий оборотний капітал	>0 збільшення					
Оборотні активи - Поточні пасиви		-2	-9	152	260	-207

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Чистий оборотний капітал, також відомий як Net Working Capital, — це показник, який вказує на суму оборотного капіталу, не прив’язаного до короткострокових фінансових зобов’язань. Він являє собою частину оборотного капіталу, яка фінансується з довгострокових джерел і не потребує розподілу на погашення поточного боргу. Позитивне значення цього показника свідчить про те, що компанія здатна виконати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. І навпаки, негативне значення вказує на те, що компанії не вистачає для цього засобів. У 2020 та 2021 роках показник був позитивним, що свідчить про достатню ліквідність компанії. Однак в останньому 2022 році показник став негативним, чим можна пояснити збитковість компанії.

У табл. 2.8 подано аналіз платоспроможності суб’єкта господарювання, який є визначальним фактором його фінансового стану.

Платоспроможність оцінюється здатністю підприємства оперативно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.8

Оцінка платоспроможності ТОВ «КОД»

Коефіцієнти	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Платоспроможності (автономії)	>0,5					
Власний капітал / Пасив		0,669	0,648	0,642	0,705	0,385
Фінансування	<1					
Залучені кошти / Власний капітал	зменшення	0,496	0,544	0,558	0,419	1,600
Забезпеченість власними оборотними коштами	>0,1					
(Оборотні активи - Поточні пасиви) / Оборотні активи		-0,005	-0,025	0,236	0,383	-0,307
Маневреності власного капіталу	>0					
(Оборотні активи - Поточні пасиви) / Власний капітал	збільшення	-0,003	-0,013	0,172	0,260	-0,376

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Виходячи з коефіцієнта платоспроможності, який спостерігався у попередньому році, очевидно, що підприємство значною мірою покладається на позикові кошти. Обсяг капіталу, яким володіє компанія, недостатній для

покриття поточної діяльності. Ця оцінка додатково підтверджується коефіцієнтом фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, що має тенденцію до зниження, означає достатню кількість оборотних коштів в активах підприємства для ведення поточної діяльності у 2020-2021 роках. І навпаки, негативні значення коефіцієнта, які спостерігалися у 2018-2019 та 2022 роках, свідчать про недостатність обігових коштів у компанії.

Коефіцієнт маневреності у 2022 році мав від'ємне значення, що свідчить про суттєву недостатню маневреність власного капіталу.

Метою аналізу прибутковості є оцінка здатності підприємства отримувати дохід від інвестованого капіталу. Інвестиційна привабливість організації та розмір дивідендних виплат залежать від рівня прибутковості.

Рентабельність підприємства визначається шляхом розрахунку основних показників, наведених у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка рентабельності ТОВ «КОД»

Показник рентабельності	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Активів						
Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів		-20%	-3%	17%	8%	-32%
Власного капіталу	>0,16					
Чистий прибуток / Власного капіталу		-30%	-5%	27%	12%	-58%
Діяльності	>0,15					
Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації		-29%	-5%	17%	10%	-37%
Продукції	0,25 ... 0,30					
Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації		-14%	7%	26%	17%	-25%

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Без сумніву, можна констатувати, що 2022 рік для компанії був досить несприятливим.

Усі вищезазначені показники свідчать про відсутність рентабельності протягом усього року. Проте варто зазначити, що в 2020-2021 роках компанія змогла досягти вражаючих рівнів рентабельності за кожним із цих показників, що особливо похвально в умовах поточної економічної нестабільності.

Фінансова сторона діяльності підприємства в першу чергу проявляється через ефективність його фондообігу. Аналіз ділової активності передбачає вивчення рівнів і змін у різних коефіцієнтах обороту, серед яких найважливішими є:

- коефіцієнт оборотності активів є ключовим показником для оцінки ефективності використання активів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вимірює ефективність, з якою компанія виплачує свої непогашені борги;
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнт оборотності основних засобів;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу - це показник, який використовується для вимірювання ефективності використання компанією свого капіталу.

Значущість показників товарообігу полягає в тому, що вони відіграють вирішальну роль у визначенні рівня прибутковості будь-якого підприємства, оскільки характеристики обороту значною мірою впливають на цей результат.

Коефіцієнт оборотності активів показує частоту, з якою сукупний капітал компанії проходить повний цикл виробництва та обігу, що приводить до отримання прибутку. Він вимірює кількість грошових одиниць, отриманих від продажу продукції на одиницю активів.

Під час ведення бізнесу компанії надають кредити своїм клієнтам, що призводить до тимчасового проміжку між продажем продукту та отриманням платежу. Це призводить до утворення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів кошти, вкладені на ці рахунки, поповнюються протягом року.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ілюструє коливання суми кредиту, наданого підприємству. Якщо коефіцієнт збільшується, це вказує на більш швидкі темпи виплати боргу компанією. І навпаки, зменшення коефіцієнта означає збільшення покупок у кредит.

Коефіцієнт оборотності запасів дає уявлення про те, скільки разів запаси компанії продаються та поповнюються протягом певного періоду. Якщо цей коефіцієнт зменшується, це говорить про збільшення запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. Як правило, вищий рівень оборотності запасів вказує на те, що менше капіталу пов'язано з цим менш ліквідним поточним активом, що призводить до більш ліквідної структури поточних активів і більш стабільного фінансового становища компанії.

У табл. 2.10 наведено аналіз ділової активності, приділяючи особливу увагу ефективності використання власного капіталу підприємства.

Для оцінки цієї ефективності використовується коефіцієнт оборотності власного капіталу, який вимірює відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічної вартості власного капіталу компанії.

Наведена табл. 2.10 чітко ілюструє постійне зниження коефіцієнта оборотності активів. Протягом усього аналізованого періоду спостерігається послідовне зниження оборотності кредиторської заборгованості.

Протягом усього періоду спостерігається помітне зниження оборотності дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.10

Оцінка ділової активності ТОВ «КОД»

Показник	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності (раз в рік):						
Активів	збільшення	1	1	1	1	1
Кредиторської заборгованості	зменшення	66	92	75	31	28
Дебіторської заборгованості	зменшення	2	2	4	4	5
Середній строк погашення заборгованості (днів):						
Кредиторської заборгованості	зменшення	6	4	5	12	13
Дебіторської заборгованості	зменшення	156	167	90	93	76
Коефіцієнти обертаємості (раз в рік)						
Матеріальних запасів	збільшення	-	-	-	-	-
Основних засобів (фондовіддача)	зменшення	-	1	1	1	1
Розмір робочого капіталу		299	329	292	242	173

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Водночас тривалість погашення кредиторської заборгованості помітно зросла з 3 днів у 2020 році до 12 днів у 2021 році та далі до 13 днів у 2022 році,

що залишається значно коротшим за ефективний період погашення в 30-40 днів.

Ефективність використання матеріальних запасів знижується, про що свідчить динаміка коефіцієнта оборотності. Ця тенденція спостерігається і в капіталі. Проте коефіцієнт оборотності основних засобів залишається стабільним протягом усього аналізованого періоду [6].

У широкому розумінні коефіцієнти оборотності служать показником того, наскільки ефективно підприємство використовує наявні у нього ресурси, демонструючи стабільність їх використання.

Ретельно проаналізувавши бухгалтерські баланси, фінансові звіти та різні фінансові й статистичні дані, що стосуються підприємства, можемо зробити наступні висновки.

За весь досліджуваний період підприємство пережило збиткові 2018, 2019 та 2022 роки, а в 2019 й 2020 роках зуміло отримати прибуток у розмірі 209,4 тис. грн та 115,7 тис. грн відповідно.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами відображає зниження вартості, що свідчить про те, що підприємство мало достатній обсяг оборотних коштів для своєї діяльності в 2020-2021 роках. І навпаки, негативні значення коефіцієнта, які спостерігалися у 2018-2019 та 2022 роках, свідчать про дефіцит обігових коштів компанії.

Виходячи з коефіцієнта платоспроможності за попередній рік, очевидно, що компанія значною мірою покладається на позикові кошти. Обсяг капіталу, яким володіє компанія, недостатній для покриття поточної діяльності.

У широкому розумінні коефіцієнти оборотності служать показником ефективного використання підприємством наявних ресурсів, демонструючи стабільність їх використання.

Безперечно, можна зробити висновок, що 2022 рік для компанії був досить непростим. Всі вищезазначені показники виявилися збитковими протягом усього року. На відміну від цього, компанія мала чим похвалитися

щодо прибутковості за кожним із цих показників протягом 2020 та 2021 років, особливо з огляду на переважаючу економічну нестабільність.

Загальний фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як прийнятний або задовільний.

2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД»

Для проведення ґрунтовної оцінки системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД» обов'язковим є аналіз управлінської складової (табл. 2.11), а також методів і показників, що стосуються управління персоналом і кадровими факторами.

Таблиця 2.11

Структура керівництва ТОВ «КОД»

Рівень менеджменту	Кількість кадрів, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	25
Середній	1	25
Низовий	2	50
Всього	4	100

Джерело: сформовано автором

Більшість керівників ТОВ «КОД» займають посади нижчого рівня управління. Лідер організації, який займає більш високий рівень, формулює політику організації та активно сприяє її реалізації, одночасно забезпечуючи загальний добробут та інтереси всього підприємства. Цей рівень відповідає за видачу посадових інструкцій, розпоряджень і команд.

На середній рівень управління покладено виконання вказівок вищого керівництва та делегування обов'язків нижчому рівні управління. Крім того, вони стежать за ефективним виконанням завдань і створюють комплексну систему винагород, бонусів і заохочень.

Нижчий рівень управління, з іншого боку, відповідає за переклад завдань на безпосередній рівень співробітників, їх мотивацію та вирішення будь-яких конфліктів, які можуть виникнути. Ці обов'язки поділяються на різні методи та стратегії.

Впливи на персонал, у тому числі адміністративні, економічні та соціально-психологічні чинники, виділяються за своїм впливом, як було зазначено раніше.

У табл. 2.12 представлено більш вичерпний розподіл інформації методів управління персоналом.

Таблиця 2.12

Аналіз методів управління персоналом ТОВ «КОД»

Група методів	Різновид методів	Рівень менеджменту	% використання
Адміні-стративні	Накази, розпорядження	Вищий	7
	Посадові інструкції	Вищий	12
	Дисциплінарна відповідальність та стягнення	Вищий	5
Економічні	Система заробітної плати	Середній	24
	Система бонусів та премій	Середній	9
	Матеріальна допомога/пільги	Середній	6
Соціально-психологічні	Примус та стимулювання	Низовий	10
	Творчість, ініціатива, самостійність	Низовий	15
	Вирішення конфліктних ситуацій	Низовий	12

Джерело: сформовано автором

В ТОВ «КОД» управління персоналом здійснюється різними адміністративними методами, такими як видання наказів, надання посадових інструкцій, застосування заходів дисциплінарного впливу, в тому числі штрафів.

В економічному відношенні підприємство використовує систему заробітної плати, системи преміювання та стимулювання, а також надає матеріальну допомогу та пільги. Крім того, застосовуються соціально-психологічні методи стимулювання творчості, ініціативи, самостійності, ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

У сфері управління персоналом на ТОВ «КОД» серед застосовуваних економічних методів найбільш питому вагу займає система оплати праці.

Для більш повного аналізу варто здійснити аналіз показників оплати праці персоналу ТОВ «КОД» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оплата праці персоналу ТОВ «КОД» впродовж 2019-2022 років

Показники	Роки				Показник відхилення 2019-2022 роки	
	2019	2020	2021	2022	+/-, грн	%
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	4173	4723	6000	6500	2327	155,8
Прожитковий мінімум в Україні, грн	1936	2027	2294	2393	457	123,6
Середньомісяна заробітна плата на ТОВ «КОД», грн	9422	14700	13200	17109	7687	181,6
Середньомісяна заробітна плата по галузі, грн	9500	15100	13400	18600	9100	195,8

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши інформацію, наведену в табл. 2.13, видно, що мінімальна заробітна плата в Україні зазнала значного зростання на 55,8% між 2019 та 2022 роками. Це збільшення становить 2378 грн у перерахунку на національну валюту, гривню.

Протягом чотирьох років у ТОВ «КОД» суттєво зросла середньомісячна заробітна плата, збільшившись на 81,6%, що дорівнює додатково 7687 грн. Якщо порівняти із середньою зарплатою у видавничо-поліграфічній галузі, то стає очевидним, що досліджуване підприємство відстає за цим показником.

Не меншою мірою на конкурентоспроможність підприємства впливає рух персоналу всередині організації.

Розрахунок коефіцієнта звільнення, поновлення та плинності кадрів проводився в табл. 2.14.

Виходячи з наданих даних, можна зробити висновок, що кількість звільнених з кожним роком стабільно зменшується, а кількість новоприйнятих, навпаки, стабільно зростає.

У 2022 році спостерігалося значне зростання кількості новоприйнятих на роботу на 200% порівняно з показниками 2019 року.

Таблиця 2.14

Аналіз руху персоналу ТОВ «КОД» впродовж 2019-2022 років

Показники	Роки				Показник відхилення 2019-2022 роки	
	2019	2020	2021	2022	+/-, грн	%
Коефіцієнт звільнення (плинність кадрів)	0,19	0,15	0,14	0,11	-0,08	-
Коефіцієнт оновлення	0,11	0,2	0,2	0,18	-0,07	-
Коефіцієнт обороту персоналу	0,3	0,34	0,27	0,26	-0,04	-

Джерело: сформовано автором

Крім того, спостерігалося помітне зменшення кількості звільнень на 30,2%.

У табл. 2.15 представлено ще один важливий показник ефективності підприємства, яким є структура його робочої сили за віковою ознакою.

Таблиця 2.15

Вікова структура персоналу ТОВ «КОД»

Показники	Роки				Показник відхилення 2019-2022 роки	
	2019	2020	2021	2022	+/-, грн	%
Чисельність працівників всього осіб, в т.ч. у віці:	8	9	11	14	6	175
до 20	0	0	0	1	1	-100
від 21-30	2	3	4	6	4	300
від 31-40	1	1	3	3	2	300
від 41-50	1	0	2	2	1	200
від 51-60	4	3	2	2	-2	50
старше 60	0	2	0	0	-	-

Джерело: сформовано автором

Ознайомившись із табл. 2.15, стає очевидним, що відбулося значне зростання на 300% робочої сили, яка складається з осіб у віці від 21 до 30 років, а також у віці від 31 до 40 років. І навпаки, відбулося помітне зростання скорочення на 50% кількості працівників у віці від 51 до 60 років, тоді як особи старше 60 років більше не є частиною робочої сили.

Можливість появи цієї тенденції пов'язана з впровадженням нових спеціалізованих напрямків у ТОВ «КОД». Серед цих ролей є посада «менеджера зі зв'язків з клієнтами», яка, як правило, залучає молодих людей, що зрештою призводить до зниження середнього віку співробітників підприємства.

З метою підвищення продуктивності керівництво ТОВ «КОД» запровадило певні стратегії, як зазначено в табл. 2.16, завдяки постійному зростанню кількості працівників, які займають керівні посади.

Таблиця 2.16

Методи підвищення ефективності персоналу ТОВ «КОД»

Назва	Сутність
Статистика за дзвінками	Спосіб збору аналітики. На підприємстві контролюють продуктивність роботи працівників та підрозділів, кількість прийнятих та втрачених дзвінків, середню тривалість дзвінків, кількість нових та повторних звернень
Плагін Binotel для браузера Chrome	Це спливаюче вікно в браузері, з інформацією про недавні та втрачені дзвінки, і можливість перейти в картку клієнта. Плагін допомагає робити роботу з телефонією більш ефективною. Це перший інструмент Binotel, який впровадили в компанії
Функція "Супервайзер"	Нечутне для клієнта підключення до розмови. Цією функцією керівники відділень активно користуються на етапі навчання нових співробітників. Вона допомагає контролювати і підтримувати їх в перший час. Плюс в такому режимі витрачається менше часу на навчання.
Коментарі до дзвінків	В компанії розроблена спеціальна система статусів, які прописують співробітники після обробки кожного дзвінка: наприклад, статус «сервіс» - це будь-яка проведена консультація. Не залишив коментар - ускладнив собі подальше спілкування. Мотивація працює, відділ продажів отримує інформацію, діалог з клієнтом стає простіше.

Джерело: сформовано автором

Використовуючи різні методики, як окремі співробітники, так і цілий підрозділ можуть оцінити свої сильні і слабкі сторони, тим самим даючи можливість вирішити будь-які проблеми і підвищити прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Одним із таких методів є впровадження «плагіна Binotel для браузера Chrome», який не тільки покращує продуктивність співробітників, але й сприяє отриманню більшої клієнтської бази. Крім того, дуже ефективною виявилася практика коментування дзвінків. Цей підхід дозволяє передавати відповідну інформацію про клієнта іншим керівникам. Задокументувавши

конкретні деталі, характеристики та вподобання клієнтів, можна пришвидшити майбутні взаємодії, дозволяючи приділяти більше часу іншим клієнтам.

На рис. 2.5 показано графічне представлення аналізу середньодобового обсягу викликів.

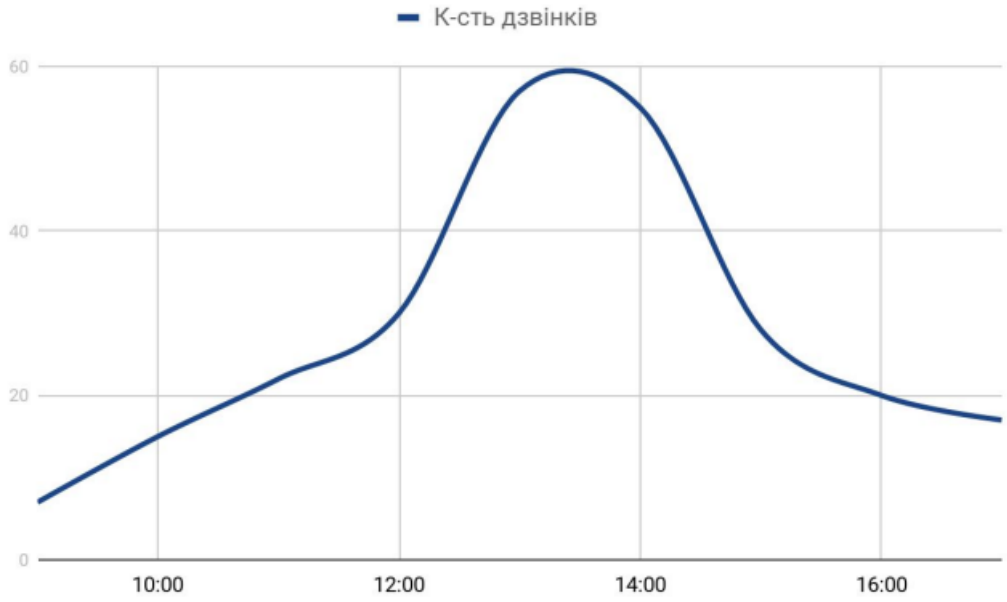


Рис. 2.5. Середня кількість дзвінків за 1 робочій день на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Посилаючись на рис. 2.5, стає очевидним, що найбільша кількість телефонних дзвінків відбувається між 12:30 і 14:30.

Прибуток підприємства не відображає ефективно вільний час персоналу вранці та ввечері, оскільки ефективне використання людських ресурсів обмежується лише обіднім часом.

Центральним компонентом системи управління розвитком персоналу є навчання. Це може бути як підвищення кваліфікації, так і участь у різноманітних тренінгах та майстер-класах.

Для глибшого розуміння розглянемо показники персоналу, який брав участь у конкретних заходах (табл. 2.17).

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.17, простежується чітка закономірність, яка свідчить про постійне підвищення кваліфікації персоналу на досліджуваному підприємстві. Однак важливо визнати, що підвищення

індивідуальних навичок і знань має бути пріоритетом для кожного працівника з метою 100% участі.

Таблиця 2.17

Підвищення кваліфікації, отриманн додаткових навичок та знань персоналу ТОВ «КОД» впродовж 2019-2022

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Загальна кількість працівників, осіб	8	9	11	14
участь в тренінгах				
% від загальної к-сті персоналу	1,76	18,8	34,3	42,3
підвищення кваліфікації				
% від загальної к-сті персоналу	5,3	10,9	12,2	13,5
участь в майстер-класах				
% від загальної к-сті персоналу	-	1,26	10,6	19,0

Джерело: сформовано автором

У ТОВ «КОД» на даний момент практикується проведення двох тренінгів та одного майстер-класу щорічно, що є недостатнім у плані сприяння розвитку персоналу.

Крім того, варто зазначити, що можна спостерігати кореляцію між даними з таблиць вище, як показано на рис. 2.6.

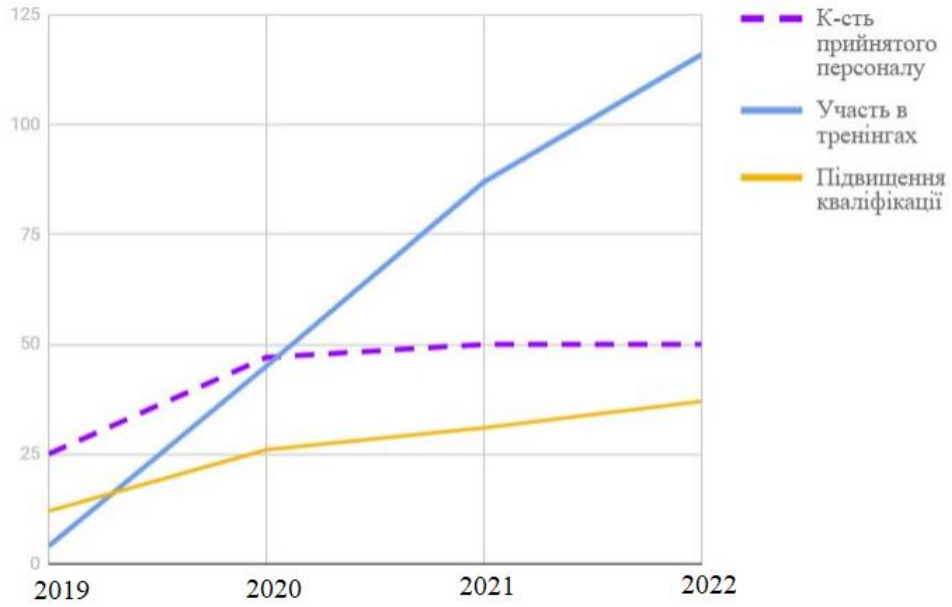


Рис. 2.6. Залежність росту розвитку кадрів від плинності персоналу

Джерело: сформовано автором

Таким чином, на досліджуваному підприємстві сформувалася культура залежності, яка призвела до щорічного збільшення нових наймів і зменшення кількості звільнень.

Навпаки, кількість тренінгів і можливостей для професійного зростання з кожним роком зростала.

Як наслідок, зростаюча кількість співробітників мотивується не лише вищою заробітною платою, але й бажанням підвищити кваліфікацію та просунутися по кар'єрі.

Отже, в межах кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз діяльності підприємства ТОВ «КОД», в тому числі проведено аналіз його виробничо-господарської діяльності. Основна увага зосереджена на виробництві друкованих матеріалів широкого діапазону форм і розмірів.

Організаційна структура ТОВ «КОД» характеризується як лінійно-функціональна з генеральним директором на чолі.

Ця структура пропонує переваги централізованого прийняття стратегічних рішень і децентралізованого прийняття оперативних рішень. Однак це також створює проблеми у розподілі влади та може призвести до більш тривалого процесу прийняття рішень.

Проведено аналіз фінансової діяльності ТОВ «КОД» за 2018-2022 роки. Отримані дані виявили зв'язок між збільшенням обсягу виробництва, вищою собівартістю та зменшенням фінансових втрат. Дослідження також включає перевірку ефективності формування витрат в операційній діяльності, а також дослідження складу та структури операційних витрат на аналізованому підприємстві.

Переважна частина витрат відноситься на матеріальні витрати.

Аналіз показників продуктивності праці на друкарні свідчить про щорічне збільшення персоналу на 7-9% при зниженні трудомісткості продукції. Ці висновки свідчать про те, що ТОВ «КОД» може неправильно використовувати трудові ресурси. Крім того, було проведено ретельне обстеження бізнес-середовища, в якому працює підприємство.

Проте значний акцент було зроблено на системі управління розвитком персоналу ТОВ «КОД».

Аналіз охоплював управлінську ієрархію, підходи до управління персоналом та практику оплати праці. Вікова структура показує, що більшість складається з осіб віком від 21 до 30 років. Висвітлюються сучасні методи, які використовуються для підвищення продуктивності співробітників, а також ініціативи, що передбачають участь персоналу, такі як тренінги, семінари та можливості кар'єрного зростання. Було проведено оцінювання кваліфікації менеджерів.

На досліджуваному підприємстві спостерігається помітна тенденція до зростання підготовки кадрів. Однак важливо підкреслити, що кожен працівник повинен активно вдосконалювати свої навички та знання з метою досягнення 100% рівня участі всієї робочої сили.

З метою підвищення ефективності кадрової роботи та в кінцевому результаті впливу на конкурентоспроможність та прибутковість ТОВ «КОД» вкрай необхідно удосконалити систему управління розвитком персоналу.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація системи управління розвитком персоналу підприємства

Всебічний розвиток підприємства можливий лише на основі особистого розвитку кожного працівника. З метою вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД» пропонуються наступні заходи:

- трейнінгова система;
- скоригувати графік роботи відповідно до вікової структури;
- корпоративний університет.

Розглянемо кожен спосіб докладніше. Трейнінг передбачає активну та творчу роботу в малих групах з викладачами. Основою є не вміння вчителя, а власний досвід кожної людини. Учитель виконує роль фасилітатора, що в перекладі з англійської означає допомагати, сприяти, полегшувати. Формат навчання 20% діалог, 80% практика.

Трейнінги поділяються за типом:

- корпоративні або відкриті;
- уміння та навички;
- психологія;
- особистісний розвиток;
- психотерапевтичні (стресостійкість);
- релаксація;
- та інші.

Корпоративне навчання відбувається тільки всередині організації. Тематика таких тренінгів дуже різноманітна: від корпоративної культури до бухгалтерського законодавства. Брати участь можуть усі працівники. Ключовими фігурами цього заходу є тренери. Це має бути людина, яка має

освіту в галузі психології та фізіології. Такий вид тренувань коштує недешево, але ефект перевершує всі очікування.

Наступний вид навчання - навчання навичкам і компетенціям. Професіоналізм зростає з постійним навчанням. Даний тренінг призначений для менеджерів, бухгалтерів і керівників вищої ланки, які мають можливість вдосконалити свою управлінську діяльність. Навчання включає теоретичні та практичні завдання. Покращення особистих навичок у виступах і техніках продажів як усередині підприємства, так і на публічних заходах. Під час навчання студенти вивчають мистецтво презентації та закріплюють його своїми презентаціями перед іншою аудиторією, які потім можуть бути оцінені та підсумовані тренером.

Мета психологічного тренінгу - зрозуміти себе. Цей тренінг базується на різноманітних методах, а саме: інтерактивних, маніпулятивних (НЛП) або процесах самоусвідомлення. Цей вид навчання підійде всім, кому цікаво дізнатися щось нове.

Трансформаційний тренінг, як і психологічний, спрямований на внутрішні проблеми людини. Це може бути давня образа, може бути дитяча образа на батьків, а може бути невдоволення власною зовнішністю. Іноді достатньо «кліку», щоб когось просвітити. Фундаментальні зміни в поведінці. Достатньо лише кількох сеансів, щоб досягти помітних результатів, на які лікарям можуть знадобитися роки.

Інший вид тренінгу - пізнавальний тренінг. Розрахований на підготовлену аудиторію. Поставте складне запитання, щоб уся аудиторія подумала. Загальна енергія, яку направляє тренер, допомагає краще зрозуміти себе. Іноді перед аудиторією виноситься власна ситуація людини, і всі присутні долучаються до обговорення. Своє розуміння себе та інших - досвід емоційного спостереження.

Психотерапевтичне навчання спрямоване на стресостійкість. Люди навчилися терпіти стрес і намагатися з ним боротися, а ці тренінги допомагають зрозуміти природу стресу. Отже, цей тиск має користь. Страх

помилок і думки оточуючих, часто незнайомих, постійна залежність від гаджетів доповнює сумну статистику захворювання. На психотерапевтичному тренінгу учасники переживають стресові ситуації та розглядають їх в окремій аудиторії.

Є також релаксаційні тренінги. Тоні Шварц, відомий журналіст і керівник тренінгової компанії, вважає, що найважливішим людським ресурсом є не час, а енергія. А правильне управління - запорука власної ефективності та щастя людини. Учасники тренінгу релаксації вчаться накопичувати, заповнювати і правильно використовувати внутрішні ресурси.

Взявши до уваги вищезазначені види трейнінгів, ми проаналізували, для якого типу і кому з працівників підходять ТОВ «КОД» певні види трейгнінгових практик.

Результати аналізу наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз доцільності участі персоналу ТОВ «КОД» у тренінгах

Назва тренінгу	**Доцільність участі**	**Кому підходить**	**Кількістьсть тренінгів на рік**
Корпоративні (відкриті)	+	Усім	4
Навички та вміння	+	Керівництво, бухгалтери, менеджери вищої ланки	2
Психологічні	+/-	Усім	2
Трансформаційні	+/-	Усім	2
Дослідні	-	Індивідуально	1
Психотерапевтичні	+	Менеджери з продажу	4
Релаксаційні	+	Усім	3

Джерело: сформовано автором

ТОВ «КОД» буде вигідно проводити корпоративні, психотерапевтичні, релаксаційні тренінги та тренування умінь і навичок. Корпоративне навчання доступне всім бажаючим. Психотерапія підходить для менеджерів з продажу, тому що постійно працювати з різними людьми може бути психологічно важко. Релаксаційний тренінг однозначно підходить для всіх кадрів.

Як правило, тренінг має обмежену кількість учасників. Тренери мають можливість працювати разом з асистентами. Під час навчання немає байдужих. Загальна кількість учасників може бути від 15 до 25 осіб. Тому для проведення певних видів навчання на досліджуваних підприємствах необхідно об’єднати певні групи або в окремі класи, або за віковою структурою, щоб досягти більших результатів.

Структура кожного тренінгу складається зі вступної частини, основної та заключної частини. Враховуючи специфіку, ця структура була розроблена для друкарні «КОД» і більш детально описана на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Впровадження структури тренінгового заняття на ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором

Кожен тренінг ділиться на 3 частини: вступну частину, основну частину та заключну частину. Основна частина розділена на теоретичні блоки, практичні блоки та допоміжні вправи. Вступна частина тренінгу займає всього близько 10-20 хвилин і є важливою частиною, яку не можна пропускати. Як

правило, під час вступної частини вони знайомляться, розглядають актуальність поточної теми тренінгу та з'ясовують очікування від заходу. Встановлюються загальні правила, яких необхідно дотримуватися протягом усього навчального процесу. Кожен учасник може висловити свої пропозиції чи заперечення.

Основна частина складається з трьох блоків, але поділ їх умовний. Бо під час навчального процесу є можливість отримати певні знання та використати їх в практичній частині. Головне завдання тренера - систематизувати весь матеріал у логічній послідовності та не робити надто багато акцентів. Інформація у формі сюжетних доповідей не повинна перевищувати 5 хвилин і чергуватися з інтерактивами (дискусії, дебати, мозковий штурм). Кожен семінар має закінчуватися обговоренням та особистими роздумами співробітників.

Заключний розділ зазвичай підсумовує весь тренінг і підводить його до логічного завершення. Також можливі вправи на розслаблення або планування майбутнього. Ці заходи мають покращити корпоративну культуру.

Таким чином, використання навчання для вдосконалення системи управління розвитком персоналу на дослідному підприємстві матиме позитивний вплив на персонал, але економічна вартість цього методу є дуже високою.

Ще одним можливим заходом щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД» є коригування графіка роботи відповідно до вікової структури персоналу. Пропозиція заснована на теорії поколінь X, Y і Z і визначається шляхом порівняння конкретних робочих ситуацій людей різних вікових груп.

Робочий час досліджуваних підприємств становить 8 годин з 9.00 до 18.00 з перервою на обід 1 година. Опитування співробітників показало, що інколи працівники змушені продовжувати працювати в неробочий час або під час обідньої перерви. Загалом це погано впливає на умови праці та продуктивність працівників. Є також плинність кадрів, тому що вони не

завжди доплачують за переробку.

Для коригування організації праці насамперед необхідно врахувати особливості та нюанси вікової структури працівників, яка базується на теорії поколінь. Ця тенденція поколінь найбільше проявляється, коли люди досягають повноліття. Важливо, щоб представники даного покоління розділяли схожі цінності, переконання та очікування.

Але слід пам'ятати, що кожен індивідуальний на особистому рівні. Але якщо поглянути на людей крізь призму поколінь, то побачиш певну послідовність, яка допоможе людям будь-якого віку спілкуватися, працювати, надихати та показувати кращі результати.

Сьогодні є 5 поколінь людей. Кожен з них відіграє важливу роль на ринку праці. Залежно від конкретного місця роботи співробітники включають чотири-п'ять поколінь. Різновиди представлені на рис. 3.2.

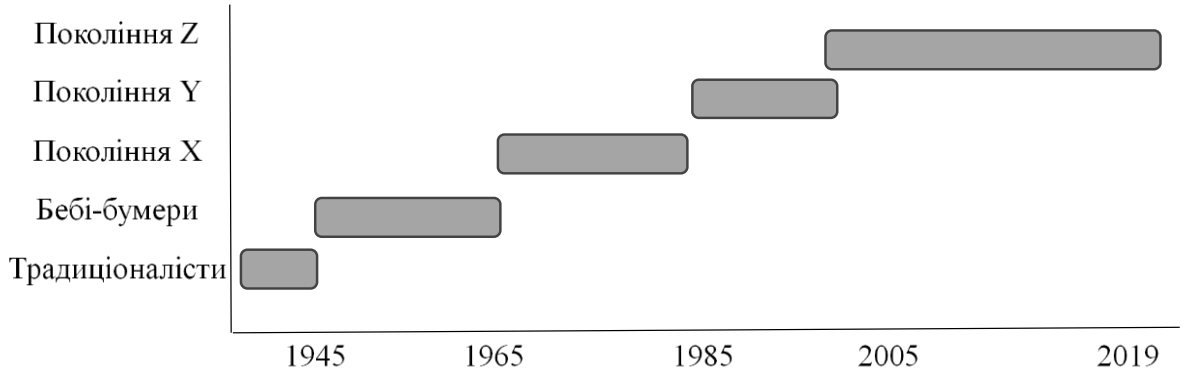


Рис. 3.2. Впровадження структури тренінгового заняття на ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором

Чітких дат початку і кінця існування поколінь немає, але визначені певні періоди. Таким чином, традиціоналістське покоління закінчилося в 1945 році, і його змінило покоління бебі-бумерів, яке тривало приблизно 16-20 років. З 1964 по 1981 рік було покоління X, потім покоління Y, а з 2000 року до сьогоднішнього дня - покоління Z.

Щоб зрозуміти особливості кожного покоління і використовувати цю інформацію в подальшій роботі, ТОВ «КОД» створила табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Особливості поколінь X, Y та Z на досліджуваному підприємстві

Назва поколінь	Особливості	Кількість персоналу, осіб	Рекомендації під час роботи
Покоління X	- бажають простоти у використанні та створенні певних речей; - висока працездатність; - відповідальність до роботи; - прагнення до кар'єрного росту.	4	- необхідність у комфорті; - менше критики; - кар'єрне зростання.
Покоління Y	- допитливість; - прийняття участі в різних життєвих видах діяльності; - не прив'язані до одного робочого місця.	9	- рівноправна конкуренція; - лідерство, а не керівництво; - прийняття рішень на основі обговорення і експертних оцінок, а не сліпе виконання вказівок зверху.
Покоління Z	- захопливі справи - мотивують; - не комунікабельні; - але оптимістичні; - соціальні мережі - як другий дім.	1	- полюбляють свободу; - можуть роботи 10 справ одночасно - багатозадачність; - необхідно розмовляти на мові emoji, - віддають перевагу гнучкому графіку.

Джерело: сформовано автором

Тому для підвищення ефективності праці підприємств необхідно враховувати особливості поколінь. Щоб отримати користь від вікової структури, потрібно вміти заохочувати різні покоління. Замість того, щоб робити припущення щодо того, чого хочуть співробітники, необхідно запитати їх і дізнатися, чого вони хочуть.

Опитування, проведене в ТОВ «КОД», показало, що більшість людей не люблять свій робочий графік через те, що не завжди встигають виконати заплановані справи, що не пов'язані з виконанням робочих процесів. Тому що мають небхідність відвідувати лікаря чи звернутися до певних державних установ. Тому графік робочого дня коригується з урахуванням теорії поколінь.

Реалізація цього графіка спрямована на ордерну роботу менеджерів і

підвищує ефективність роботи менеджерів. Адже кількість дзвінків на початку і в кінці робочого дня не вимагає присутності всіх менеджерів по роботі з клієнтами. Під час надходження дзвінків та замовлень усі працівники будуть на робочих місцях у години пік. Це дозволяє не втрачати клієнтів.

Крім того, коли один із працівників робить перерву на обід о 12:00, то інший 15:00. Таким чином працівники мають можливість приймати замовлення і в обідній час. Реалізація цього методу не потребує придбання обладнання: стіл, стілець, комп'ютер. Лише споживання освітлення збільшується на 3 години, а енергоспоживання комп'ютера залишається незмінним (табл. 3.4).

Для розрахунку потужності потрібні такі дані:

- 1 люмінесцентна лампа поглинає 0,015 кВт;
- 1 офісна лампа містить 4 люмінесцентні лампи;
- В одному кабінеті близько 50 світильників;
- 1 офіс ТОВ "КОД" в Кропивницькому.

Виходячи з даних, можна підрахувати, що споживання електроенергії становить 3 кіловат на годину.

Таблиця 3.4

Загальна вартість впровадження адаптованого робочого графіку на ТОВ «КОД»

Назва	Кількість споживаної електро-енергії, кВт/год	Вартість 1 кВт/год	Загальна кількість годин на яку збільшилось споживання електро-енергії	Середня кількість робочих днів на місяць	Кількість місяців в році	Загальна вартість, тис. грн
Світло	3	4,56	3	21	12	10432,08

Джерело: сформовано автором

При коригуванні плану роботи досліджуваного підприємства річні видатки збільшиться на 10432,08 грн. Ефективність працівників, у свою чергу, підвищується, що призводить до збільшення частки прибутку.

Ще одним заходом щодо вдосконалення системи управління персоналом є запровадження системи «корпоративний університет».

3.2. Впровадження новітньої системи «корпоративний університет» в систему розвитку персоналу досліджуваного підприємства

Тематика про необхідність професійної підготовки та розвитку кадрів поліграфічних підприємств в сучасних умовах потрясінь і прискореного науково-технічного прогресу є дуже актуальною. За таких умов стрімко змінювалися вимоги до професійних знань, умінь і навичок персоналу.

Підтвердженням є статистика, яка показує, що навіть на початку 20 століття знання, отримані випускниками, починали знецінюватися через 20-30 років, а до кінця століття цей термін скоротився до 10 років. Сучасних спеціалістів через 3-5 років потрібно перекваліфіковувати.

Крім того, дослідження, проведене Національним центром якості освіти персоналу у Сполучених Штатах, показало, що кожні 10% збільшення витрат на навчання працівників підвищать продуктивність на 8,6%. У той же час збільшення вартості обладнання на 10% підвищує продуктивність лише на 3,4% [31].

Для вдосконалення системи розвитку персоналу поліграфічних підприємств в сучасних умовах можна виділити наступні напрями:

- постійно навчати, оновлювати знання, підвищувати культурний рівень персоналу, забезпечувати усунення розбіжностей між робочими місцями, посадами та певними вимогами до якості персоналу;

- підвищення кваліфікації персоналу, що призведе до кар’єрного зростання;

- система підвищення кваліфікації без відриву від виробництва;

- вертикальна і горизонтальна ротація співробітників (можливість зміни місця роботи між підрозділами підприємства в межах міста);

- розробити стимули кар'єрного росту персоналу;

- ініціатива працівників у створенні та розвитку інноваційних процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- необхідні умови для забезпечення кар'єрного росту персоналу;

- зберігати кадрову стабільність;

- заохочуйте конкуренцію між співробітниками, не створюючи конфліктів.

Як показує досвід розвинених країн, створення ефективної системи розвитку кадрів потребує співпраці працівників, роботодавців і держави. Країни Європи запропонували нові концепції професійної освіти. Модель представлена на рис. 3.3.

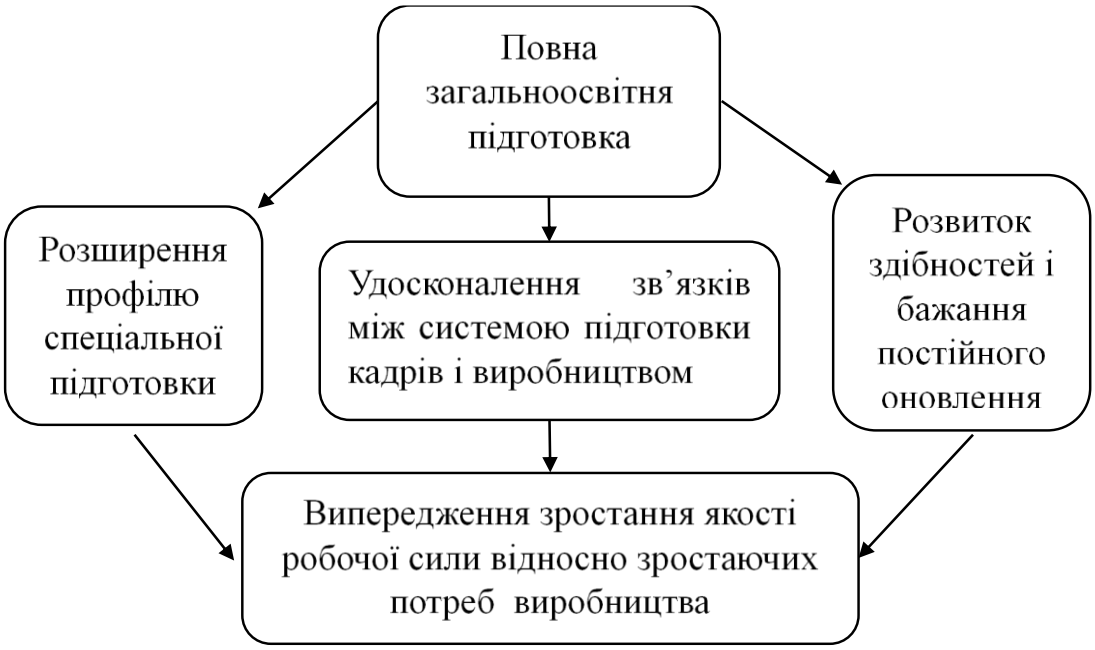


Рис. 3.3. Нова концепція професійно-технічної освіти розвинених країн

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи цю концепцію, можна побачити, що підприємства в розвинутих країнах не чекають, поки настане відповідний час, щоб покращити певні навички та здібності своїх співробітників, а навпаки, постійно їх навчають. На високорозвинених підприємствах його основною функцією стає організація професійного навчання, тобто запровадження корпоративних університетів. Корпоративний університет - це форма розвитку та навчання працівників, призначена для вирішення стратегічних завдань, що стоять перед

організацією.

Причини його виникнення - прискорений темп життя, загострення конкуренції на ринку праці, адаптація до швидкого розвитку науки і техніки. Головною метою створення корпоративних університетів є висока конкурентоспроможність підприємств за рахунок високоякісних талантів, тобто вдосконалення організацій. Ці зміни залежать від багатьох факторів, а саме: стратегії організації, бізнес-цілей, місії та бачення, ринкових умов і етапу розвитку бізнесу. Початком корпоративних університетів є американська компанія General Motors, яка створила «Академію General Motors» у 1927 році для розвитку власних талантів. З бюджетом понад 100 мільйонів доларів США, вона має 99 відділень у 21 країні та 400 співробітників. Іншим прикладом визнаного університету є Гамбурзький університет, заснований компанією McDonald's у 1961 році. Метою створення є виховання різноманітних кадрів підприємствах. Крім того, корпоративні університети також є поширеною практикою серед великих американських компаній, таких як Motorola, IBM, GE тощо. На європейському ринку також починають з’являтися корпоративні університети. Корпоративні університети виконують чотири основні функції:

- навчання співробітників усіх рівнів;
- управління знаннями персоналу;
- «скарбничка» підприємства, центр корпоративної культури;
- центр інновацій.

Тому впровадження ТОВ «КОД» корпоративних університетів відіграє більшу роль, ніж проста система навчання персоналу підприємства. Ці цілі встановлюються у сферах розуміння та дотримання бізнес-плану та корпоративної місії, формування організаційної культури, кадрового резерву, оцінки та інвестицій в ефективну роботу співробітників. Більш детально виконання цілей корпоративного університету в досліджуваних компаніях показано на рис. 3.4.

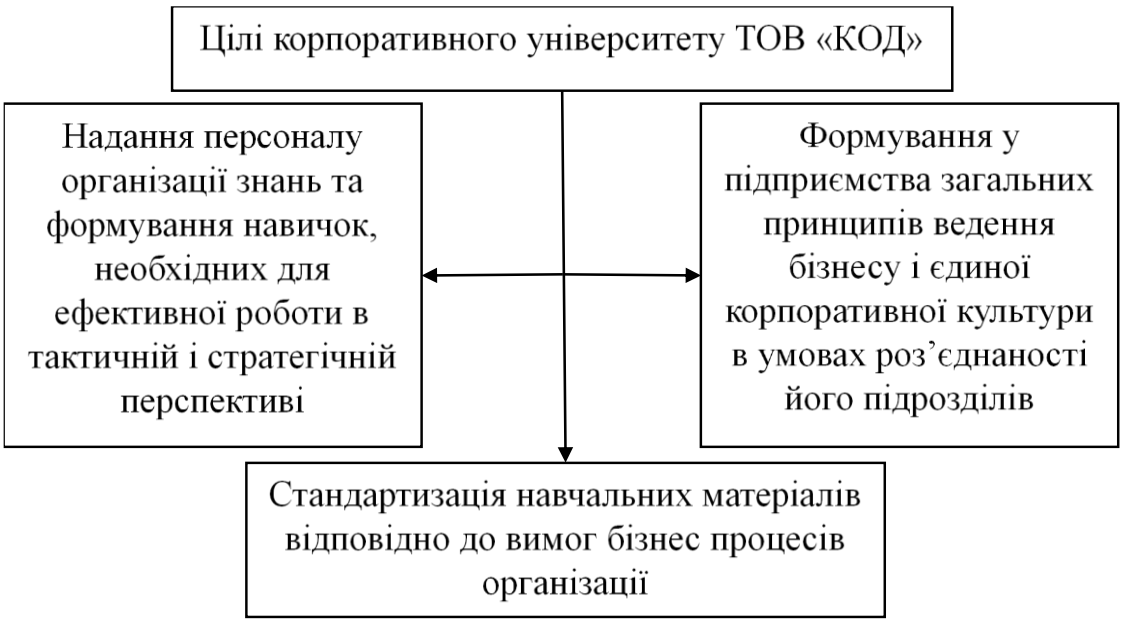


Рис. 3.4. Корпоративний університет: ключові цілі

Джерело: сформовано автором

Спеціального чітко визначеного формату для корпоративних університетів немає, але певні варіанти будуть розглянуті. Найчастіше поєднують зовнішні та внутрішні ресурси навчання і виходить гібридна модель організації навчального процесу. Поширеним підходом є віртуальний корпоративний університет, створений за допомогою внутрішніх і зовнішніх експертів. Конкретні продукти, системи та технології організовуються безпосередньо в організації. У процесі створення корпоративного університету робота ділиться на два етапи, як показано на рис. 3.5.

Другий етап створення корпоративного університету ділиться на три категорії: організаційна робота, підготовка кадрів, плани і методи. Організаційна робота включає розробку нормативної бази для корпоративного університету, а також опис обраної системи корпоративного навчання, розрахунок загальних витрат, оптимізацію витрат на приміщення та обладнання. Процес навчання персоналу - заходи з відбору та навчання фахівців корпоративних університетів, а також заходи з розробки систем мотивації співробітників і студентів або створення електронних систем навчання.

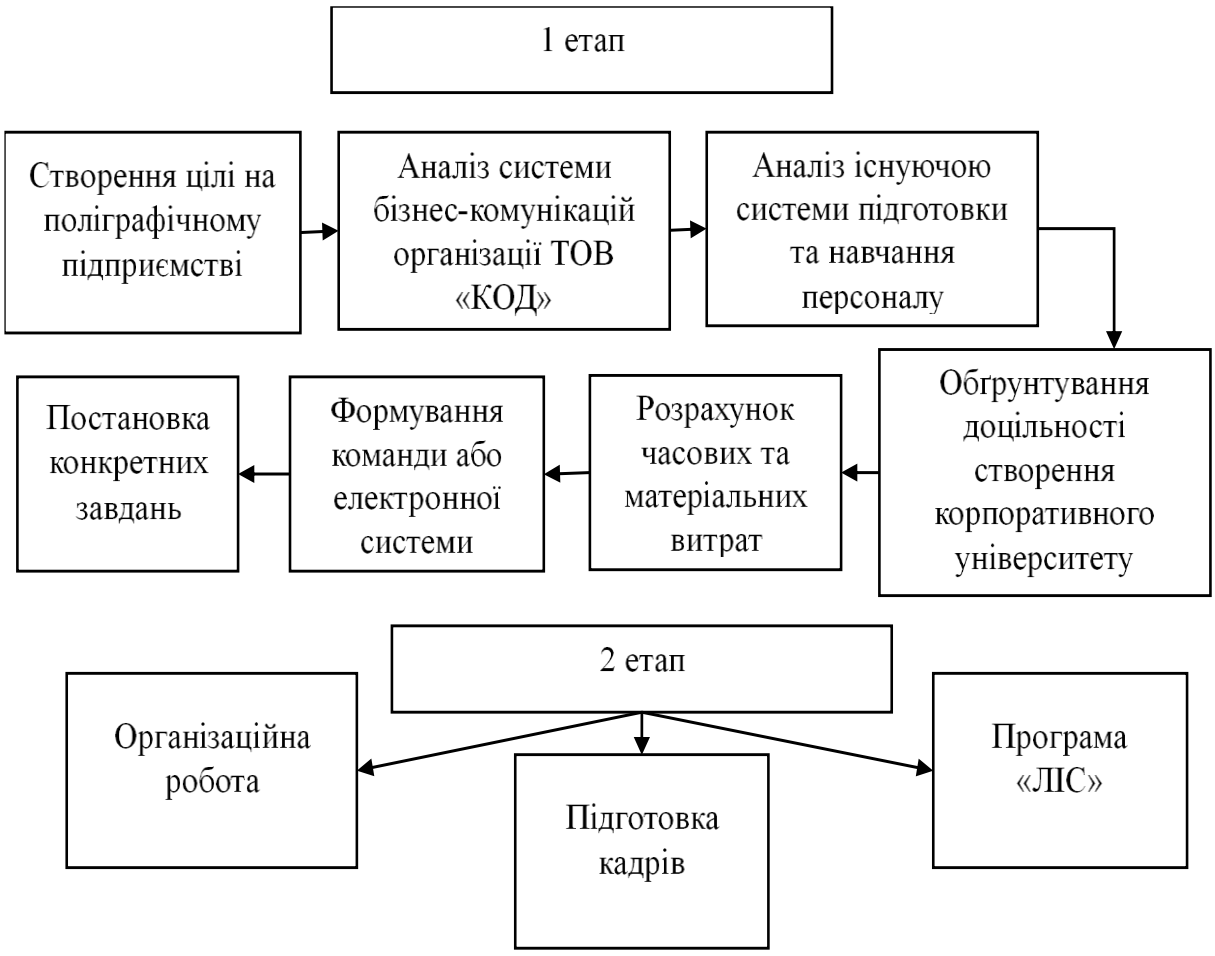


Рис. 3.5. Етапи створення корпоративного університету на підприємстві ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором

Програмно-методичні процеси тісно пов'язані з навчанням: оптимізація витрат комплексних програм, розробка систем і різноманітних навчальних програм, розробка систем оцінки ефективності студентів і програм.

Загалом, корпоративні університети відрізняються за розміром і мають різні назви. Також є приклади створення корпоративних університетів на підприємствах України. До таких організацій належать:

1. Приватні університети. Система корпоративного навчання була заснована в 2003 році і на даний момент налічує 30 000 співробітників. Вступити до такого університету може кожен, хто тільки знайшов роботу, підвищив кваліфікацію чи пройшов атестацію. Навчання абсолютно безкоштовне, є стипендіальна система оплати (стартова зарплата банківських

працівників).

Підприємство «КОД» має створити свою електронну систему за зразком системи привату. Його назва «ЛІС» слугуватиме метафорою. Ніби вовки (працівники) цього підприємства збираються йти лісом, який спочатку здається темним і дивним, але згодом, опанувавши всі знання та пройшовши іспит, вони почуватимуться впевнено не тільки в «ЛІС-і», а й на роботі.

4. Академія ДТЕК. Він був створений у 2010 році. Кількість студентів - 1600 осіб. Корпоративний університет ДТЕК спрямований на підготовку менеджерів середньої та вищої ланки. Фахівцями коледжу розроблено 4 проекти, а саме: «Наступник», «Інтегратор», «Енергія знань», «Енергія лідерів». Тривалість програми становить 2 роки і продовжується під час безпосереднього працевлаштування. Щоб завершити цей курс, вам потрібно захистити дипломну роботу. Випускники корпоративного університету отримують сертифікати встановленого зрузку.

Академія ДТЕК стала моделлю впровадження 4-рівневої програми, яка базується на навичках людей: «Вовченя» (люди зі стажем роботи на підприємстві менше 1 року), «Вовки» (люди з досвідом 1 рік), «Опікуни» (працівники, які можуть передавати свої навички іншим або керівникам першого рівня) та «Вожаки» (керівний склад).

Незважаючи на існування на українських підприємствах системи корпоративного університету, більшість організацій, тобто 30%, не приділяють уваги підготовці власного персоналу.

Університет Уолта Діснея, заснований у 1955 році, є прикладом залучення корпоративного університету до сфери плівкової фотографії, яка тісно пов’язана зі сферою видавничої справи та поліграфії. Мета полягає в тому, щоб виховати та навчити групу здібних співробітників відповідно до принципів підприємства для досягнення найважливішої місії - задоволеності клієнтів. Уолт Дісней створив на території свого бізнесу університет, де була зосереджена вся освітня діяльність. Результатом навчання є не тільки отримання знань, а й отримання сертифікатів.

Сьогодні Університет Уолта Діснея більше не обмежується академічним простором. Співпрацює зі структурним відділом фірми та надає послуги з навчання на місцях. Під час створення проектів, що задовольняють потреби підприємства, відбувається тісна взаємодія педагогів і менеджерів структурного сектору [18].

ТОВ «КОД» поступово вийде на цей рівень системи управління розвитком талантів за моделлю університету Уолта Діснея. Видавничо-поліграфічне підприємство «КОД» має багато переваг у запровадженні корпоративних університетів:

- підвищення мотивації талановитих і перспективних кадрів;

- забезпечити довгострокову потребу в кваліфікованому персоналі;

- орієнтація розвитку персоналу на досягнення майбутніх стратегічних завдань;

- відстежувати та підвищувати ефективність навчання та розвитку персоналу через систему «ЛІС»;

- проводити чітку оцінку роботи всіх підлеглих, які беруть участь у процесі розробки.

Тому, створюючи власний корпоративний університет, бізнес гарантує володіння та отримання знань його співробітниками, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

З метою впровадження системи «ЛІС» було проведено аналіз для оцінки потенційних витрат, як зазначено в табл. 3.5.

Впровадження новітньої системи корпоративного університету під назвою «ЛІС» коштує 386,864 тис. грн.

Потенційні витрати охоплюють створення програми «ЛІС», постійну технічну підтримку (включаючи консультації розробників або перегляд програми чотири рази на рік), вартість електроенергії для працівників без персональних робочих комп’ютерів і зарплату особи, відповідальної за оцінку ефективності програми та додатковий вплив, чи то шляхом найму наявного співробітника, чи створення нової посади.

Для того, щоб усвідомити актуальність впровадження стратегій для вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві, необхідно надати економічне обґрунтування.

Таблиця 3.5

Загальна вартість впровадження програми «ЛІС» на ТОВ «КОД»

Назва	Вартість, грн	Кількість разів на рік	Загальна вартість, тис. грн
Розробка програми «ЛІС»	250000	1	250
Підтримка технічної справності програми «ЛІС»	4000	4	16
Вартість електроенергії під час навчання персоналом	72	12	0,864
Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання даної програми	10000	12	120
Разом:			386,864

Джерело: сформовано автором

На ТОВ «КОД» діючі заходи з управління розвитком персоналу є недостатніми.

Для вирішення цього питання запропоновано запровадити систему навчання, змінити графік роботи та запровадити систему «ЛІС» (корпоративний університет).

Впроваджуючи ці системи, компанія може оптимізувати використання своїх людських ресурсів і підвищити прибутковість.

Впровадження новітньої системи корпоративного університету під назвою «ЛІС» коштує 386,864 тис. грн.

Серед потенційних витрат – створення програми «ЛІС», постійна технічна підтримка (включаючи щоквартальні консультації з розробником або перегляд програми), витрати на електроенергію, пов’язані з відсутністю у працівників персональних робочих комп’ютерів, і зарплата особи,

відповідальної за оцінку ефективність програми та додана вартість за рахунок наявного персоналу або створення нової посади.

Щоб усвідомити важливість удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві, необхідно мати серйозне економічне обґрунтування.

Як показав аналіз, на ТОВ «КОД» діючі заходи з управління розвитком персоналу є недостатніми.

Для вирішення цього питання було запропоновано запровадити систему навчання, змінити графік роботи та запровадити систему «ЛІС» (корпоративний університет). Впроваджуючи ці системи, підприємство може оптимізувати використання своїх людських ресурсів та підвищити прибутковість.

Для визначення ефективності зазначених заходів було проведено аналіз шляхом порівняння отриманого прибутку з витратами, понесеними під час їх реалізації.

Головним мірилом успішності реалізації програми «ЛІС» буде продуктивність праці персоналу ТОВ «КОД».

Для ефективного удосконалення системи управління розвитком персоналу реалізація цих заходів стає вкрай необхідною.

Проводячи різноманітні тренінги як для менеджерів, так і для працівників, організації можуть досягти бажаного результату набуття нових навичок і підвищення мотивації на робочому місці.

Персонал може бути переведений на 2-змінний графік, що дозволяє працівникам гнучко вибирати зміну, яка найкраще відповідає їхнім потребам, з можливістю переходу за бажанням.

Доречно розробити чіткі вказівки щодо використання навчальної програми «ЛІС», звертаючи увагу на кожен із рівнів.

Вирішальним є виділення коштів на довгострокову реалізацію всіх необхідних заходів.

Використовуючи цей метод, можна точно визначити загальні фінансові

інвестиції, необхідні для успішного виконання запропонованих заходів, як зазначено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів на ТОВ «КОД»

№	Назва заходу	Витрати за 1 рік, тис. грн
1.	Система тренінгів	1697,0
2.	Адаптація розкладу роботи спираючись на вікову структуру персоналу	19,595
3.	Корпоративний університет з використанням програми «ЛІС»	386,864
Разом:		2103,459

Джерело: сформовано автором

Після завершення розрахунків загальних витрат, пов'язаних з реалізацією запропонованих ініціатив щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу, ТОВ «КОД» буде відповідати на суму 2 103 459 тис. грн. Враховуючи постійне розширення персоналу, збільшення обсягів виробництва та продажів, а також відкриття нових офісів і друкарень на аналізованому підприємстві, очікується, що впровадження дасть сприятливий результат.

Аналізуючи дані за 2022 рік, проведено розрахунки для визначення показників, зокрема з урахуванням зростання продуктивності праці працівників поліграфічного підприємства.

У 2022 році досліджуване підприємство досягло обсягу виробництва 7264,9 тис. грн., на якому працювало 14 особи. В результаті продуктивність праці одного працівника склала 518,92 тис. грн. Планується досягти прогнозованого темпу зростання в 10%. Незважаючи на впровадження різноманітних заходів, продуктивність праці кожного працівника порівняно з попереднім 2021 роком зросла на 25,6%.

При прогнозованому зростанні продуктивності на 10% відбудуться коригування змінних витрат, зокрема заробітної плати.

Загальні витрати на оплату праці становитимуть 2362,8 тис. грн., а постійні витрати залишаються відносно стабільними – 748,3 тис. грн.

Після завершення розрахунків вищезазначених показників нами було визначено, що значення за 2022 рік становлять 2898,3 та 3111,1 тис. грн, відповідно має місце 10% зростання ефективності праці.

Далі, важливим є визначити фінансовий результат до оподаткування. Щоб знайти його, ми розглянули показники, що стосуються як операційних, так і позаопераційних доходів і витрат.

У 2022 році загальна сума за цим показником склала 1402,3 тис. грн операційної діяльності та 541,7 тис. грн позареалізаційної діяльності, у підсумку 1944 тис. грн.

Відповідно до балансового прибутку вартість становитиме 2422,6 тис. грн та 2936,3 тис. грн.

Чистий прибуток можна визначити шляхом вирахування ставки податку 18% з балансового прибутку.

Завдяки впровадженню системи корпоративного університету «ЛІС» буде досягнуто 10% зростання продуктивності праці, що призведе до отримання чистого прибутку 421,3 тис. грн, що на 30 тис. грн перевищує показник попереднього року.

Аналізуючи вартісні показники удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД», а також результати впровадження, стає доцільним визначити економічну ефективність реалізації цих заходів.

Для того, щоб виконати розрахунок, важливо розділити результати чистого прибутку на загальні витрати, понесені на впроваджені покращення.

Отже, економічна ефективність становить 1,14.

Враховуючи реалізацію стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу на ТОВ «КОД», доцільно сформулювати прогноз на 2024 рік. В результаті цього показник продуктивності персоналу буде щорічно зростати на 10% .

Таблиця 3.7

Аналіз впровадження системи корпоративного університету «ЛІС» на ТОВ «КОД»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення	
			+/-	%
Продуктивність праці 1 кадрову од., тис. грн	26,5	29,15	2,65	110
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	7264,9	7991,4	726,49	110
Постійні та змінні витрати, тис. грн	2898,3	3111,1	212,18	107,3
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1214,6	1728,3	513,7	111,8
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн	-302,2	211,5	513,7	121,2
Чистий прибуток, тис. грн	-451,3	-30	421,3	121,2

Джерело: сформовано автором

У наведеній нижче табл. 3.8 наведено відповідні цифри на основі вищезазначених розрахунків із загальним індексом 3,8.

Таблиця 3.8

Прогнозований ефект від впровадження корпоративного університету на ТОВ «КОД»

Показник	2022	2023	2024
Продуктивність праці 1 кадрову од., тис. грн	26,5	29,15	32,07
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	7264,9	7991,4	8790,54
Постійні та змінні витрати, тис. грн	2898,3	3111,1	3338,21
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1214,6	1728,3	1932,24
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн	-302,2	211,5	256,34
Чистий прибуток, тис. грн	-451,3	-30	942,3

Джерело: сформовано автором

Виходячи з прогнозованих результатів впровадження заходів на ТОВ «КОД» видно, що дана система є високоефективною та призведе до щорічного зростання чистого прибутку підприємства.

Порівняно з 2022 та 2023 роками очікується зростання прибутку на 421,3 тис. грн, а за 2023 та 2024 роки приріст становитиме 972,3 тис. грн. Ці оцінки повністю узгоджуються з очікуваними результатами.

Таким чином, економічний ефект від впровадження програми «ЛІС», коригування графіка роботи на основі вікових демографічних показників і створення системи навчання оцінюється в 1,14, демонструючи ефективність цих заходів на досліджуваному підприємстві.

Окупність інвестицій за прогнозами становитиме менше 1 року.

ТОВ «КОД» може вдосконалювати систему управління розвитком персоналу різними методами. Найбільш ефективним і своєчасним підходом є розширення програми навчання, узгодження графіка роботи з принципами поколінь X, Y, Z і впровадження системи «ЛІС» як корпоративного університету.

Різні типи навчання були визначені як ефективні для підприємств поліграфічної галузі. Це корпоративні тренінги, психотерапевтичні тренінги, релаксаційні тренінги, тренінги навичок і вмінь.

Усі співробітники можуть взяти участь у корпоративних тренінгах. Психотерапевтичний тренінг спеціально розроблений для менеджерів з продажу, які стикаються з психологічними проблемами через постійну взаємодію з різними людьми.

З іншого боку, навчання релаксації підходить для співробітників усіх відділів і посад.

При розробці навчальних занять було ретельно враховано унікальні вимоги поліграфічної галузі.

Незважаючи на це, було проведено комплексну оцінку для визначення загальних витрат, пов’язаних із впровадженням системи навчання, що призвело до річних витрат у сумі 1 697 000 грн.

Одне з можливих рішень удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД» передбачає впровадження графіка роботи з урахуванням вікового складу працівників.

Це припущення виникло в результаті аналізу відмінних характеристик роботи, які демонструють люди, що належать до різних категорій поколінь, а саме X, Y та Z.

Після аналізу графіка викликів, особливостей теорії генерації та результатів опитування внесено корективи в графік роботи підприємства. Запроваджено унікальний графік роботи у 2 зміни, перша зміна починається на годину раніше. У пікові періоди всі працівники будуть присутні, а друга зміна закінчуватиметься на дві години пізніше в порівнянні з попереднім графіком. Це гарантує, що співробітники не будуть простоювати під час повільних періодів і максимізує ефективність протягом робочого дня.

Завдяки реалізації даного заходу споживання електроенергії буде суттєво збільшено, що в річному обсязі складе 32 659,2 грн.

Зростаючий попит на професійне навчання протягом останніх трьох десятиліть призвів до впровадження корпоративної університетської системи на підприємствах як засобу задоволення цієї потреби.

На ТОВ «КОД» є пропозиція впровадження системи навчання «ЛІС». Ця комплексна програма призначена для навчання всіх працівників.

Програма складається з чотирьох рівнів, кожен з яких адаптований до навичок і досвіду співробітників. Ці рівні включають «Вовк» для тих, хто працює на підприємстві менше року, «Вовк» для тих, хто має один рік або більше досвіду, «Охоронець» для працівників, які мають здатність передавати свої навички іншим або зберігати посаду керівника першого рівня і, нарешті, «Лідер» для керівного складу.

Щоб забезпечити оптимальне навчання, працівники проходитимуть навчання в певний час відповідно до графіка зміни.

Для тих, чия зміна починається о 8 годині, навчання буде проводитися на початку робочого дня. І навпаки, для тих, чия зміна починається об 11 годині дня, навчання проводитиметься в кінці робочого дня. Цей поетапний підхід забезпечує систематичне та ефективне навчання.

Кожен тренінг буде зосереджений на одній темі та триватиме приблизно 1 годину на тиждень.

Реалізація цієї програми навчання тривалістю 1 рік потребуватиме бюджету 386 864 грн.

Передбачається перелік основних кроків для впровадження стратегій, спрямованих на покращення адміністрування розвитку персоналу. Крім того, було проведено оцінку загальних витрат, пов’язаних із впровадженням програми «ЛІС», коригуванням графіка роботи та модернізацією системи навчання.

Проведено аналіз ефективності впровадження системи корпоративного університету «ЛІС», яка показала схвальну оцінку економічної ефективності у вигляді індикатора 1,14.

Крім того, реалізація всіх заходів, пов’язаних із цією системою, демонструє чудовий період окупності всього в один рік.

У результаті очікується, що прогнозований результат впровадження цих заходів на підприємстві дасть позитивний економічний ефект загалом.

.

ВИСНОВКИ

У центрі уваги кваліфікаційної роботи було питання управління розвитком персоналу ТОВ «КОД» з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі було розглянуто поняття персоналу, управління персоналом та теоретичні аспекти управління розвитком персоналу.

Для комплексного розуміння завдання проаналізовано визначення та мету розвитку персоналу. Визначено систему розвитку персоналу та виділено її переваги, а також підкреслено ролі суб'єкта та об'єкта. Розглянуто існуючі механізми та принципи управління розвитком персоналу на підприємстві. Досліджено вплив зовнішніх факторів на матеріальні потреби персоналу та визначено систему винагороди як ефективний засіб стимулювання персоналу. Крім того, обговорено три напрямки розвитку персоналу.

Представлено та детально охарактеризовано класифікацію методів управління персоналом. Окреслено три основні методи та проілюстровано позитивний вплив різних факторів на систему управління розвитком персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ТОВ «КОД» з оцінкою її виробничо-господарської діяльності.

Основним напрямком діяльності підприємства є виготовлення поліграфічних матеріалів різного формату та розміру.

Варто зазначити, що організаційна структура ТОВ «КОД» є лійнійно-функціональною, на чолі з генеральним директором.

Проведено ретельну оцінку фінансової діяльності ТОВ «КОД» за період з 2018 по 2022 роки. Крім того, проведено аналіз ефективності розподілу витрат в операційній діяльності, а також досліджено склад і структуру операційних витрат підприємства.

Показники продуктивності праці свідчать про щорічний приріст

персоналу на 7-9%, при зниженні трудомісткості продукції.

В межах кваліфікаційної роботи було досліджено систему управління розвитком персоналу ТОВ «КОД». Перевірка охоплювала структуру управління, стратегії управління персоналом, оплату праці. Домінуючу вікову категорію в організації складають особи віком від 21 до 30 років.

Аналіз засвідчив необхідність впровадження сучасних методик підвищення ефективності роботи співробітників, а також залучення персоналу до різноманітних розвиваючих заходів, таких як тренінги, майстер-класи, можливість професійного зростання. Оцінка також оцінювала ефективність управлінської діяльності, визначаючи тенденцію до зростання підготовки персоналу на досліджуваному підприємстві. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Перший запропонований захід передбачає реалізацію комплексної програми навчання, адаптованої до конкретних потреб поліграфічної галузі. Супутні витрати на цю систему навчання становлять 1 697 000 грн на рік.

Крім того, ще одним можливим заходом щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОД» є адаптація графіків роботи з урахуванням вікового розподілу персоналу. Використовуючи теорію поколінь X, Y і Z, цю пропозицію було сформульовано шляхом всебічного аналізу роботи, яку виконують люди в різних вікових групах.

Успішна реалізація цього заходу призведе до збільшення споживання електроенергії на суму 32 659,2 грн. щорічно.

За останні три десятиліття зростаючий попит на професійну підготовку викликав необхідність створення корпоративних університетських систем на підприємства.

Відповідно до цієї тенденції ТОВ «КОД» виступила з пропозицією розробити систему навчання «ЛІС», яка буде доступною для всіх співробітників. Ця програма складатиметься з чотирьох рівнів, адаптованих до навичок персоналу: «Вовк» (для осіб зі стажем роботи на підприємстві менше

одного року), «Вовк» (для тих, хто має досвід роботи один рік і більше), «Охоронець» (для працівників, здатних передавати свої навички іншим або бути першими -менеджери рівня), та «Лідер» (для керівного персоналу).

Вартість реалізації даного заходу строком на один рік становить 386 864,9 грн. Наведено вичерпний перелік заходів, необхідних для посилення управління розвитком персоналу ТОВ «КОД». Розраховано загальні витрати, пов'язані з виконанням програми «ЛІС», адаптацією графіка роботи та системи навчання.

Аналіз ефективності впровадження корпоративної університетської системи «ЛІС» показує коефіцієнт економічної ефективності 1,14, що свідчить про її ефективність. Реалізація всіх цих заходів дає повернення інвестицій протягом одного року. Таким чином, сформульовано вихідні концептуальні засади створення системи корпоративного університету в рамках розвитку персоналу поліграфічного підприємства. Це включає впровадження онлайн-освіти та використання системи навчання.

Крім того, була розроблена система управління персоналом, враховуючи вікову структуру робочої сили та узгоджуючи її з теоріями поколінь X, Y та Z. Крім того, були включені тимчасові домовленості про працевлаштування на основі фізичних потреб працівників, з акцентом на максимізацію продуктивності праці для кожної категорії робіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.

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. Воржакова Ю. П. Згуртованість колективу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць IV Всеукраїнської науково–практичної конференції Сучасні підходи до управління підприємством, 11 квітня 2013 р. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. С. 356–360.

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

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

8. Воржакова Ю. П. Сучасні аспекти конкурентоспроможності

підприємств. Збірник наукових праць ІІІ Всеукраїнської науково–практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 15 березня 2012 р. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2012. С.373–377.

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

10. 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.

11. 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.

12. Гітельман Л., Ісаєв А. Корпоративний університет: концепція, умови та етапи створення. URL: http: // www.management.com.ua/cm/ cm046.html.

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. Ісакова Д. Шість великих корпоративних університетів країни. Forbes Украина. 2013. №2. Режим доступу: http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany

16. Котляревський Я.В. Концептуальні засади забезпечення сталого розвитку інформаційної сфери України : монографія. ПрАТ «Укр. наук.-дослід. ін-т спец. видів друку». Київ : Центр учбової літератури, 2016. 148 с.

17. 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.

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

19. Супян В. Професійне навчання в США: тенденції розвитку. *Людина та праця*. 2015. № І. С.5-8

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

21. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.org/uk. 58. Державний комітет телебачення і радіомовлення. URL: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/index

22. Державний комітет телебачення і радіомовлення. URL: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/archive/main?&cat_id=97933&stind=11 60.

23. Офіційний сайт ТОВ «КОД». URL: http://www.kod.kr.ua/

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

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

26. 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/

27. Управління персоналом. URL: http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/.

28. Хлєбнікова 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

29. Boxall, P. F. (2007) The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 48–67. URL: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_

Resource_Management

30. Guest, D. E. (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp. 503–521. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x

31. Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2). URL: https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v35y2012i2p134-156.html

32. Osterby, B and Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, *Training and Development*, April, pp. 31–32. URL: https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Osterby&so=new

33. Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/229242104.pdf

34. Rostkowski, T. (2005). Strategia personalna. In T. Rostkowski (ed.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin. URL: https://docplayer.pl/4634193-Strategia-personalna-przedsiebiorstwa-dr-tomasz-rostkowski-katedra-rozwojukapitalu-ludzkiego.html

35. Storey, J (2007) What is human resource management? in (ed), J Storey, *Human Resource Management*: A critical text, 3rd edn, London, Thompson Learning, pp. 3–19. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069601700115

36. Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2015). Badanie kultury organizacyjnej. In E. Skrzypek, A. Piasecka, A. Kowalska (eds.), *Jakość w zarządzaniu organizacją. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej*. URL: https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171489613