

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

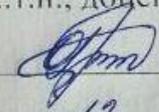
Магістерська кваліфікаційна робота

на тему:

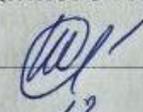
«Удосконалення системи управління персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Прес корпорейшн лімітед»»

Виконала студентка 2-го курсу, групи МПОУ-24м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

 Гірник М. І.
Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

 Ратушняк О. Г.
« 01 » 12 2025 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

 Ткачук Л. М.
« 03 » 12 2025 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Десько О.Й.


Підпис
« 04 » 12 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра економіки промисловості та виробничого менеджменту
 Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємств, організацій та установ

Затверджую
 Завідувач кафедри ЕПВМ
 Десько О. Й.
 09 2025 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Гірник Мирослав Ігорівні

Тема дипломної роботи: «Удосконалення системи управління персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Прес корпорейшн лімітед»»

Керівник роботи: к. т. н., доцент Ратушняк Ольга Георгіївна
 затверджені наказом вищого навчального закладу від «24» вересня 2025 р. № 313

Строк подання студентом роботи: до 01 грудня 2025 року.

1. Вихідні дані до работ: статут підприємства, фінансова звітність підприємства ТОВ «Прес корпорейшн лімітед», навчальні посібники, підручники, монографія, періодичні видання.

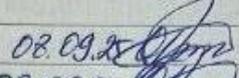
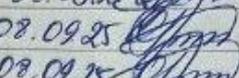
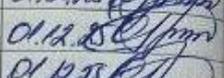
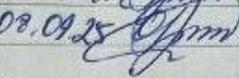
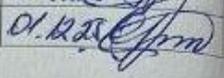
2. Зміст текстової частини:

В роботі потрібно розкрити теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві, проаналізувати ефективність управління персоналом на ТОВ «Прес корпорейшн лімітед», розробити рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Прес корпорейшн лімітед».

3. Перелік ілюстративного матеріалу:

Структура цілей системи управління персоналом на підприємстві; основні сфери управління персоналом у системі сучасного менеджменту; технології управління персоналом; організаційно-функціональна модель управління персоналом; основні функціональні елементи системи управління персоналом; фактори, що визначають ефективність управління персоналом; структура товарної продукції ТОВ "Прес Корпорейшн Лімітед" в 2025 році за основними видами діяльності; динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»; динаміка зміни показників рентабельності підприємства; динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2022 – 2024 рік, схема функціональних взаємозв'язків фахівця із управління персоналом з іншими підрозділами організації; середньооблікова чисельність ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки; аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»; динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 рр; SWOT-аналіз ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»; структурно-логічна модель управління персоналом на підприємстві; основні напрямки покращення системи управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед».

4. Консультування розділів работ:

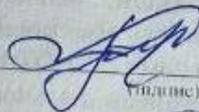
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	08.09.25 	01.12.25 
2	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	08.09.25 	01.12.25 
3	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	08.09.25 	01.12.25 

5. Дата видачі завдання « 08 » 09 2025 р.

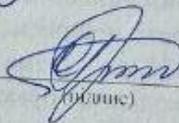
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	вересень 2025 р.	Виконано
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	жовтень 2025 р.	Виконано
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	Жовтень-листопад 2025 р.	Виконано
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	листопад 2025 р.	Виконано
5.	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад 2025	Виконано
6.	Опонування МКР	грудень 2025	Виконано
7.	Захист МКР	грудень 2025р.	Виконано

Студент


(підпис)Гірник М. І.
П.І.Б.

Керівник роботи


(підпис)Ратушняк О. Г.
П.І.Б.

А Н О Т А Ц І Я

УДК 331.108.2:005.95/.96

Гірник М. І. «Удосконалення системи управління персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Прес корпорейшн лімітед»». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 - менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2025. 104 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 44 назв; рис.: 19; табл. : 25.

У магістерській кваліфікаційній роботі розкрито сутність управління персоналом на підприємстві. Висвітлено управління персоналом у контексті сучасного менеджменту. Наведено методику формування системи управління персоналу.

Розглянуто характеристику ТОВ «Прес корпорейшен лімітед» та проаналізовано основні показники його діяльності. Проведено аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Прес корпорейшен лімітед». Проаналізовано систему управління ТОВ «Прес корпорейшен лімітед». Досліджено сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози на основі чого було обрано базову стратегію ТОВ «Прес корпорейшен лімітед». Здійснено макетування організаційної структури підприємства.

Розроблено рекомендацій з покращення системи управління персоналом на підприємстві. Проведено моделювання результатів діяльності ТОВ «Прес корпорейшен лімітед».

Ключові слова: управління персоналом, персонал, кадри.

A B S T R A C T

UDC 331.108.2:005.95/.96

Girnyk M. I. "Improvement of the personnel management system at the limited liability company "Press Corporation Limited". Master's qualification work in the specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2025. 104 p.

In Ukrainian. Bibliography: 44 titles; fig.: 19; tab.: 25.

The master's qualification work reveals the essence of personnel management at the enterprise. Personnel management in the context of modern management is highlighted. The methodology for forming a personnel management system is presented.

The characteristics of LLC "Press Corporation Limited" are considered and the main indicators of its activity are analyzed. The analysis of the personnel management system at LLC "Press Corporation Limited" is carried out. The management system of LLC "Press Corporation Limited" was analyzed. The strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats, were studied, on the basis of which the basic strategy of LLC "Press Corporation Limited" was selected. The layout of the organizational structure of the enterprise was carried out.

Recommendations were developed to improve the personnel management system at the enterprise. The modeling of the results of the activities of LLC "Press Corporation Limited" was carried out.

Keywords: personnel management, personnel, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання.....	7
1.2 Управління персоналом у контексті сучасного менеджменту.....	16
1.3 Методи формування системи управління персоналом.....	23
1.4 Висновки до 1 розділу.....	29
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРЕС КОРПОРЕЙШЕН ЛІМІТЕД».....	31
2.1 Характеристика ТОВ «Прес корпорейшен лімітед» та аналіз основних показників його діяльності.....	31
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Прес корпорейшен лімітед».....	42
2.3 Оцінка загальної системи управління підприємством.....	59
2.4 Висновки до другого розділу.....	61
3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПРЕС КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД».....	63
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТОВ «Прес корпорейшн лімітед».....	63
3.2 Макетування організаційної структури управління підприємством.....	66
3.3. Розробка рекомендацій, спрямованих на покращення системи управління персоналом.....	68
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства.....	75
3.5 Висновки до третього розділу.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

Додаток А (обов'язковий) ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ.....	93
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання.....	94
Додаток В (довідниковий) Фінансова звітність підприємства.....	96
Додаток Г (довідниковий) Організаційна структура ТОВ «Прес корпорейшн лімітед».....	102
Додаток Д (довідниковий) Змакетована організаційна структура ТОВ «Прес корпорейшн лімітед».....	103
Додаток Д Ілюстративний матеріал.....	104

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкуренції на ринку праці ефективна система управління персоналом набуває особливої актуальності. Саме персонал є головним стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На сучасному етапі успішність діяльності підприємства залежить не лише від технічного оснащення чи фінансових можливостей, а насамперед від рівня професіоналізму, мотивації та залученості працівників. Управління персоналом має бути спрямоване не лише на підбір і використання кадрів, а й на розвиток людського капіталу, формування ефективної корпоративної культури, створення сприятливих умов праці та системи мотивації.

Актуальність проблеми посилюється тим, що багато українських підприємств, у тому числі видавничо-поліграфічні, стикаються з дефіцитом висококваліфікованих кадрів, зростанням плинності персоналу та необхідністю удосконалення організаційних структур управління. Це вимагає впровадження сучасних HR-технологій, автоматизованих систем управління персоналом, а також розвитку інноваційних методів мотивації і навчання працівників.

Отже, створення ефективної системи управління персоналом є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його продуктивності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних та методичних засад функціонування системи управління персоналом на підприємстві та розроблення практичних пропозицій щодо підвищення її результативності шляхом упровадження сучасних підходів і інструментів управління персоналом на підприємстві.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- дослідити сутність управління персоналом: цілі, функції, завдання;

- розкрити сутність управління персоналом у контексті сучасного менеджменту;
- розглянути методи формування системи управління персоналом;
- навести характеристику підприємства та проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки;
- проаналізувати систему управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- дослідити систему управління ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з покращення системи управління персоналом підприємства;
- провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є розробка рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед».

У процесі написання магістерської роботи було застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне дослідження економічних явищ і процесів. Зокрема, метод системного аналізу та синтезу використано для виявлення й дослідження взаємозв'язків між елементами складних економічних систем. Абстрактно-логічний метод дав змогу встановити логічну послідовність між теоретичними положеннями та отриманими висновками. Для наочного відображення результатів дослідження застосовано табличні та графічні методи. Оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснювалося за допомогою методів порівняння та узагальнення. Крім того, у роботі використано економічний, монографічний та інші наукові методи, що забезпечили глибину й об'єктивність дослідження.

Під час виконання магістерської кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр інформаційних джерел, серед яких навчальні підручники, наукові

посібники, монографії, статті у фахових виданнях, матеріали наукових конференцій, фінансова звітність ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед», а також дані з інтернет-ресурсів та інші інформаційні матеріали.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що:

- уточнено та поглиблено зміст поняття «управління персоналом»; запропоноване авторське трактування відрізняється від наявних більш комплексним підходом, який повніше відображає його сутнісні характеристики та значення для розвитку підприємства;

- розроблено структурно-логічну модель системи управління персоналом, застосування якої дає змогу підвищити результативність кадрового менеджменту на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає в тому, що: отримані теоретичні положення та запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність вітчизняних підприємств для підвищення ефективності їх організаційного розвитку через удосконалення системи управління персоналом.

Запропоновані автором висновки та рекомендації надають вітчизняним підприємствам практичний інструмент для підвищення ефективності організаційного розвитку шляхом удосконалення інвестиційного менеджменту.

Апробація результатів. Результати роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» [1].

Пояснювальна записка МКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 44 джерела, та 4-х додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 92 сторінках, в 19 таблицях та на 25 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [2] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [3].

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

В сучасних умовах швидких змін економічного середовища, розвитку технологій та зростання конкуренції саме людські ресурси стають головним фактором успіху підприємства тому управління персоналом набуває все більшої актуальності. Ефективне управління персоналом дозволяє: забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами; підвищити продуктивність праці та мотивацію працівників; створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; сприяти професійному розвитку персоналу та формуванню кадрового резерву; швидко реагувати на зміни ринку праці й зовнішнього середовища. Крім того, актуальність управління персоналом зумовлена переходом від адміністративного підходу до стратегічного, де працівник розглядається як ключовий ресурс і партнер організації. Сучасні підприємства потребують системного підходу до формування, розвитку й утримання висококваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до змін і забезпечувати інноваційний розвиток. Тому управління персоналом виступає не лише інструментом ефективного використання трудового потенціалу, а й важливою складовою конкурентоспроможності підприємства.

Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством розглядається як одна з ключових складових системи організації, адже з організаційної позиції воно охоплює всіх працівників та всі підрозділи, що відповідають за роботу з персоналом.

Управління персоналом є поширеним і водночас надзвичайно важливим соціально-економічним явищем. Воно має багатофункціональний, багатоцільовий і комплексний характер. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність різних підходів до трактування поняття «управління персоналом». У працях науковців-економістів запропоновано чимало визначень цього терміна, окремі з яких наведені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Виноградський М.Д. [4]	Управління персоналом являє собою соціально-економічну систему підприємства, що реалізує широкий комплекс завдань і функцій. До них належать: планування та прогнозування кадрових потреб, проведення маркетингу персоналу, організація його професійного розвитку, аналіз і вдосконалення систем мотивації, забезпечення оптимальних умов праці, формування ефективної організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, ведення обліку персоналу, надання правової підтримки, а також розвиток соціальної інфраструктури.
Балабанова Л. В. і Сардак О. В. [5]	Управління персоналом охоплює процеси планування, організації, керівництва та контролю діяльності, пов'язаної з персоналом, з метою підтримки вищого керівництва у досягненні цілей працівників, організації та суспільства загалом.
Базалійська Н.П. і Пилипчук У.О. [6]	Управління персоналом — це галузь управління, що займається наймом і розвитком працівників з метою підвищення їхньої цінності для організації. До її основних завдань належать аналіз посад, планування кадрових потреб, підбір та розміщення працівників на відповідні посади, організація їхнього введення в роботу та навчання, формування системи оплати праці, надання пільг і стимулів, оцінювання результативності, вирішення трудових конфліктів і налагодження ефективної комунікації на всіх рівнях.
Линенко А.В.[8]	Управління персоналом являє собою комплекс заходів, спрямованих на розвиток професійних і кваліфікаційних навичок працівників, підвищення їх мотивації та заохочення, а також на максимально повне використання потенціалу персоналу задля забезпечення ефективного розвитку підприємства.
Пелих А.С. [9]	Управління персоналом — це сукупність взаємозв'язаних заходів, які спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів підприємства з урахуванням їх кількісного та якісного складу, що сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей організації найбільш раціональним способом.
Ситник Н.І. [10]	Управління персоналом — це процес забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників, спроможних результативно виконувати поставлені виробничі завдання.

Джерело: складено автором

Узагальнюючі наведені визначення в таблиці 1.1 можна сформулювати, що управління персоналом на підприємстві — це цілісна соціально-економічна система взаємопов'язаних дій керівництва, спрямована на забезпечення підприємства необхідними працівниками, оптимізацію їх чисельності та кваліфікаційного рівня, мотивацію та стимулювання, розвиток професійних і особистісних компетенцій, ефективне використання потенціалу персоналу, регулювання трудових відносин і створення умов для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Сфера управління персоналом охоплює широкий спектр напрямів діяльності, зокрема:

1. Планування організаційної структури та її розвиток.
2. Забезпечення кадрами та регулювання зайнятості.
3. Організація навчання і професійного розвитку працівників.
4. Управління системою оплати праці та компенсацій.
5. Надання працівникам соціальних послуг і пільг.
6. Ведення документації та обліку персоналу.
7. Управління трудовими відносинами.
8. Проведення досліджень у сфері персоналу та здійснення кадрового аудиту.

Узагальнено, суть і особливості управління персоналом можна охарактеризувати через такі ключові аспекти:

1) Безперервність. Кадрова діяльність є постійним процесом, який не може бути зупинений чи призупинений за бажанням — вона має безперервний характер і потребує постійної уваги.

2) Принципи. Управління персоналом ґрунтується на визначених принципах, які формують основу підходів до організації роботи з працівниками. Ці принципи забезпечують ефективне функціонування кадрових процесів і дають орієнтири для прийняття рішень у різних сферах діяльності відділу кадрів.

3) Командний дух. Одним із завдань управління персоналом є формування та підтримка командного духу в колективі. Спільна робота сприяє досягненню цілей, а згуртованість працівників підвищує їхню мотивацію і дозволяє кожному відчувати свою важливість для успіху організації.

4) Оптимальні результати. Управління персоналом орієнтоване на залучення найбільш відповідних кандидатів на робочі місця, організацію їхнього навчання та розміщення відповідно до здібностей і навичок. Це сприяє підвищенню продуктивності праці й досягненню найвищих результатів завдяки ефективному використанню людського потенціалу.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різноманітних методів впливу на працівників, що спрямовані на досягнення управлінських цілей, необхідних для ефективного функціонування підприємства [11, 12]. У теорії та практиці менеджменту виділяють три основні групи методів управління персоналом.

Адміністративні методи базуються на застосуванні владних повноважень і нормативного регулювання при прийнятті працівників на роботу. Ці методи реалізуються через накази, розпорядження, інструкції та розпорядження керівництва. Вони спрямовані на формування у працівників почуття відповідальності, дотримання трудової дисципліни та бажання працювати на конкретному підприємстві.

Економічні методи включають систему матеріального стимулювання персоналу. До них належать заробітна плата, премії, участь у розподілі прибутку, фінансове заохочення за якість і продуктивність праці, а також система штрафів, пені й відрахувань. Крім того, до цієї категорії входять витрати на харчування, проїзд, медичне страхування тощо. Економічні методи ґрунтуються на принципі ефективності та віддачі від витрачених ресурсів.

Соціально-психологічні методи спираються на знання психології та соціології. Вони спрямовані на зниження конфліктів, формування здорового психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та підтримку іміджу «ідеального працівника». Такі методи допомагають керувати кар'єрним зростанням співробітників, визначати їхнє місце у команді, виявляти неформальних лідерів і вирішувати внутрішньоорганізаційні конфлікти.

У сучасних умовах управління персоналом розглядається як ключовий стратегічний ресурс підприємства. Тому ця сфера постійно розвивається, оновлюється та перебуває в процесі пошуку нових підходів, концепцій і методик.

Система управління персоналом складається з кількох ключових елементів [12]:

1. Суб'єкт управління – це джерело управлінського впливу, яке здійснює контроль, виконує функції лідера та впливає на об'єкт з метою приведення його до бажаного стану;
2. Об'єкт управління – це персонал або структурні підрозділи, на які спрямовується управлінський вплив;
3. Управлінський вплив – сукупність організованих та цілеспрямованих дій, інструментів, методів і прийомів, що використовуються для впливу на об'єкт з метою внесення змін у його стан або поведінку;
4. Зворотний зв'язок – інформація, яка надходить у відповідь на управлінські дії, відображаючи їх результати та ефективність, і дозволяє коригувати подальші управлінські рішення.

Початковим кроком у розробці та формуванні системи управління персоналом в організації є визначення її цілей.

Залежно від специфіки діяльності підприємства, масштабів виробництва, стратегічних орієнтирів та інших факторів, цілі цієї системи можуть відрізнятися. Узагальнений досвід як вітчизняних, так і зарубіжних компаній дає змогу визначити головну мету системи управління персоналом як забезпечення підприємства необхідними кадрами, їх раціональне використання, а також сприяння професійному та соціальному розвитку працівників.

На рисунку 1.1 подано структуру цілей системи управління персоналом організації.

Розглядаючи сукупність організаційних цілей, можна виділити такі основні їх категорії:

- 1) економічні – спрямовані на досягнення зростання прибутковості підприємства;
- 2) науково-технічні – пов'язані з підвищенням продуктивності праці через упровадження інноваційних технологій;

3) комерційно-виробничі – орієнтовані на забезпечення необхідних обсягів виробництва та реалізації продукції для досягнення запланованого рівня прибутку;

4) соціальні – передбачають створення сприятливих умов праці для працівників.



Рисунок 1.1 – Структура цілей системи управління персоналом на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [12, 13].

Водночас основними завданнями системи управління персоналом є:

- забезпечення організації компетентними та кваліфікованими кадрами;
- ефективне розкриття й використання потенціалу працівників;
- підтримання комфортного й безпечного робочого середовища;
- розвиток у співробітників професійних і особистісних навичок;
- створення можливостей для професійного та кар'єрного зростання персоналу.

Цілі управління персоналом реалізуються через виконання суб'єктами як загальних, так і спеціальних функцій. Загальні функції – планування, організація, мотивація та контроль – виконуються всіма керівниками в межах їхніх повноважень. Спеціальні функції управління персоналом здійснюють відповідні функціональні підрозділи згідно з їхніми обов'язками.

Отже, функції управління персоналом представляють собою ключові напрями діяльності, спрямовані на задоволення потреб організації. Узагальнений перелік основних функцій та завдань, за допомогою яких вони реалізуються, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції управління персоналом

Функція управління персоналом	Завдання
1	2
Планування персоналу	- Визначення потреб у якісних кадрах; - Прогнозування чисельності та складу персоналу; - Формування кадрових резервів.
Організація праці	- Розподіл обов'язків між працівниками; - Створення структури підрозділів; - Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів
Мотивація персоналу	- Стимулювання працівників до продуктивної праці; - Розробка системи матеріальних і нематеріальних заохочень; - Підтримка внутрішньої мотивації та залученості.
Контроль	- Моніторинг виконання обов'язків працівниками; - Оцінка ефективності роботи та досягнення цілей; - Виявлення проблем і коригування процесів.
Підбір та адаптація персоналу	- Пошук і відбір кваліфікованих кадрів; - Організація адаптаційних програм для нових працівників; - Зменшення плинності кадрів.
Розвиток та навчання персоналу	- Планування професійного розвитку; - Організація навчальних програм та тренінгів; - Підвищення кваліфікації та компетенцій.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Соціальне забезпечення персоналу	- Створення комфортних умов праці; - Забезпечення соціальних гарантій; - Формування корпоративної культури та позитивного клімату в колективі.
Кар'єрне планування	- Підтримка кар'єрного зростання працівників; - Визначення індивідуальних траєкторій розвитку; - Формування кадрового резерву для ключових позицій.

Джерело: складено автором на основі [14].

Функції управління персоналом забезпечують системний підхід до організації роботи з кадрами на підприємстві. Вони дозволяють ефективніше використовувати людський потенціал підприємства, підвищувати його конкурентоспроможність та досягати стратегічні цілі організації.

Принципи, що визначають роботу системи управління персоналом, є її важливим елементом і представлені на рис. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні принципи системи управління персоналом на підприємстві [15-17]

Принципи	Сутність	Результат
1	2	3
Стратегічна спрямованість	Управління персоналом узгоджується з цілями та стратегією підприємства	Забезпечує досягнення довгострокових цілей і конкурентоспроможності організації
Системність	Всі елементи управління кадрами взаємопов'язані	Дає змогу ефективно координувати процеси та уникати дублювання зусиль
Законність	Дії з персоналом відповідають законодавству та трудовому праву	Захищає організацію від правових ризиків та конфліктів із працівниками
Ефективність	Використання кадрового потенціалу максимально продуктивно	Підвищує результативність праці та економічну віддачу від персоналу
Економічність	Раціональне використання ресурсів підприємства	Дозволяє зменшити витрати на персонал без втрати якості роботи

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Соціальна спрямованість	Задоволення соціальних потреб працівників, комфортні умови праці	Підвищує мотивацію, лояльність і знижує плинність кадрів
Розвиток персоналу	Професійне навчання та кар'єрне зростання	Забезпечує постійне підвищення кваліфікації та готовність до змін на ринку
Мотивація та заохочення	Система стимулів для досягнення високих результатів	Підвищує зацікавленість працівників у продуктивній праці
Об'єктивність та справедливість	Чіткі критерії оцінки і прийняття рішень без упередження	Формує довіру в колективі та запобігає конфліктам
Гнучкість	Адаптація управлінських рішень до змін	Дозволяє швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, зберігаючи ефективність управління

Беручи до уваги зазначені елементи, всі системи управління персоналом характеризуються такими властивостями:

- система управління персоналом є базовою складовою будь-якої системи управління персоналом;

- вона поширюється на всі функціональні підрозділи підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, бухгалтерія тощо);

- основні цілі системи управління персоналом відповідають загальним цілям підприємства;

- структура системи управління персоналом включає всі ключові властивості загальної системи управління підприємством.

Отже, система управління персоналом є комплексним явищем з численними взаємопов'язаними елементами і становить важливу складову загальної стратегії управління підприємством, що підкреслює необхідність її всебічного вивчення.

1.2 Управління персоналом у контексті сучасного менеджменту

У сучасному менеджменті управління персоналом розглядається як одна з ключових складових системи, оскільки воно охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи організації, що відповідають за роботу з кадрами. Структура сучасного менеджменту передбачає взаємозв'язок між різними аспектами управління персоналом і проявляється у визначенні кінцевих цілей, шляхів їх досягнення та створенні відповідного механізму управління (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні сфери управління персоналом у системі сучасного менеджменту

Отже, управління персоналом у системі менеджменту орієнтоване насамперед на практичні дії, а не на формальні процедури та правила. Виходячи з теоретичних основ сучасного менеджменту, процес управління персоналом охоплює комплекс методів, процедур і програм, спрямованих на вплив організації на співробітників для максимального використання їх потенціалу.

У процесі управління персоналом виокремлюють кілька типів персонал-технологій: багаторівневі, комунікаційні, індивідуальні та інші. Багаторівневі персонал-технології передбачають виконання послідовної серії взаємопов'язаних завдань; комунікаційні — спрямовані на формування та підтримку трудових відносин між працівниками і структурними підрозділами підприємства; індивідуальні — орієнтовані на здійснення управлінських дій щодо конкретного співробітника (рис. 1.3) [18, с. 389–396; 19].



Рисунок 1.3 – Технології управління персоналом

Розроблення та впровадження персонал-технологій у роботі з кадрами передбачає проходження семи основних етапів:

- 1) здійснення аналізу та діагностики наявного стану кадрової системи;
- 2) модернізація та уточнення чинних регламентів і положень;
- 3) розроблення та погодження проєкту нової технології;
- 4) офіційне затвердження запропонованої технології;
- 5) організація та координація процесу її запровадження;
- 6) проведення навчання працівників щодо використання нової технології;
- 7) визначення осіб, відповідальних за її практичну реалізацію.

Зазначені персонал-технології можна структурувати за кількома основними напрямками: технології використання позикової праці, навчальні технології у сфері HR, технології добору та наймання персоналу, інструменти підвищення результативності працівників, технології контролю трудової діяльності та інформаційні технології управління персоналом [20, с. 33–45].

У сучасних умовах найбільше поширення отримали аут-технології, які в українській практиці розглядаються як різновид позикової праці. До них належать два основні типи: передача окремих кадрових функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям (аутсорсинг) та передача частини або всього персоналу під управління зовнішньої компанії (аутстафінг, лізинг персоналу). Використання цих інструментів сприяє дотриманню ключових принципів кадрового менеджменту, зокрема забезпеченню оптимальності та гнучкості системи управління кадрами [18, с. 389].

Сучасні умови розвитку економіки висувають нові вимоги до кваліфікації персоналу, адже професійні знання та навички швидко втрачають актуальність. Це формує розрив між наявними індивідуальними компетенціями працівників і реальними потребами організацій. Тому розвиток персоналу має спиратися на створення комплексної системи безперервного навчання, яка забезпечує максимальне розкриття потенціалу співробітників та підвищує їхню здатність здійснювати вагомий внесок у результативність підприємства.

Складним аспектом процесу навчання є застосування методів самостійного здобуття знань. Використовуючи різні методи розвитку персоналу, можливо ефективно керувати його компетентністю (табл. 1.4) [21, с. 55–59].

Таблиця 1.4 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємства [21]

№	Метод	Використання
1	Тренінг	Надання лише необхідної інформації та максимальна кількість практичних вправ для відпрацювання навичок, із залученням невеликої групи учасників для їх розвитку.
2	Кейс Стаді	Технологія короткострокового навчання менеджерів через аналіз бізнес-ситуацій, мета якої — навчити обробляти інформацію, виділяти ключові проблеми, систематизувати дані для вирішення завдань та приймати оптимальні рішення.
3	Коучинг	Сучасна форма консультаційної підтримки, що сприяє пошуку рішень та подоланню складних ситуацій. Основне завдання коуча — допомогти людині самостійно здобути знання та застосувати їх на практиці.
4	E-learning	Метод масового дистанційного навчання, що включає електронні книги, відеоуроки та комп'ютерні вправи. Його ефективність проявляється у можливості передавати знання великій кількості учасників.
5	Самонавчання	Здійснюється індивідуально та передбачає стимулювання навчання з використанням різних матеріалів: книг, документів, аудіо- та відеоматеріалів, а також мультимедійних програм.

Сучасні компанії також здійснюють перевірку працівників на лояльність до організації із застосуванням технічних засобів. Однією з новітніх розробок є система «Vibralmage», яка поєднує досягнення психології та біометрії. Ця технологія безконтактно здійснює моніторинг психоемоційного стану людини, визначає рівень стресу, тривожності та агресивності, а також проводить детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактний характер системи дозволяє оцінювати благонадійність працівників, не принижуючи їх гідності та не завдаючи жодної шкоди [22, с. 290–294].

Для перевірки лояльності персоналу міжнародна практика застосовує сучасну технологію «Mystery Shopping». Метод полягає у залученні агентів, які імітують

зовнішній контакт та оцінюють дії співробітників під час виконання операцій. За допомогою цієї технології можна визначити рівень лояльності працівників до роботодавця, їхню надійність та відвертість, а також виявити потенційні протиправні чи аморальні дії, здатні завдати шкоди бізнесу.

Сьогодні спостерігається жорстка конкуренція за професійних фахівців. Керівництво компаній усвідомлює, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішнє навчання не завжди вирішує проблему, особливо коли фахівці потрібні «тут і зараз». Тому прогресивні менеджери корпорацій та транснаціональних компаній дедалі частіше вдаються до залучення професійних керівників на ключові позиції, адже від їх компетенції значною мірою залежить успіх бізнесу.

Розширення компанії та вихід на нові ринки створюють потребу у грамотних керівниках. Вищі фахівці, як правило, не розміщують свої резюме у відкритих джерелах і не відповідають на оголошення про вакансії, тому пошук звичайними методами часто виявляється малоефективним. Для цього залучають спеціально навчених професіоналів-рекрутерів, які можуть знайти відповідного кандидата, встановити з ним контакт і організувати особисту зустріч.

Завдання досвідченого рекрутера полягає у з'ясуванні причин незадоволеності топ-менеджера на поточному місці роботи та, за необхідності, створенні умов для його переходу до компанії-замовника. Ця технологія стає єдиною можливим рішенням, коли самостійний пошук безрезультатний або сувора конфіденційність забороняє публікацію оголошень про вакансії. Головна перевага «Mystery Shopping» та професійного рекрутингу — гарантія закриття вакансії.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом на підприємстві неведена у табл. 1.5.

Організаційно-функціональна модель, що охоплює керівників, спеціалістів та технічних виконавців, відображає те, що управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура. У цьому контексті можна зробити висновок, що управління персоналом у сучасному менеджменті являє собою сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу, спрямованих на

формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу організації, реалізованих через взаємопов'язані напрями та види діяльності.

Таблиця 1.5 – Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Надання організації необхідного персоналу, раціональне використання його потенціалу, а також сприяння професійному та соціальному зростанню працівників.		
Функції управління (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування стратегії, прогнозування та планування кадрового потенціалу. 2. Відбір, оцінка та професійна підготовка працівників. 3. Організація роботи, мотивація та адаптація персоналу до умов діяльності. 4. Ефективне використання, розвиток працівників і управління їх кар'єрним зростанням. 5. Правове супроводження та інформаційна підтримка процесу управління персоналом. 		
Структура управління	Структурно-функціональні елементи системи управління персоналом організації включають: а) лінійних та функціональних менеджерів; б) підрозділ (службу) з управління персоналом.		
Методи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організаційно-розпорядчі; ▪ економічні; ▪ соціально-психологічні 		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	Комп'ютерні системи, засоби обробки, збереження, передачі та представлення інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю системи управління персоналом. Під цією системою розуміють багатогранну діяльність відповідних підрозділів підприємства, галузевих структур і державних органів виконавчої влади, що охоплює комплекс взаємопов'язаних функціональних підсистем.

На рисунку 1.4 подано основні функціональні підсистеми управління персоналом підприємства.



Рисунок 1.4 – Основні функціональні елементи системи управління персоналом

[23, 24]

Найвищих результатів підприємство досягає тоді, коли всі складові системи управління персоналом працюють узгоджено, взаємопов'язано та реалізуються одночасно в єдиному просторі й часовому режимі.

1.3 Методи формування системи управління персоналом

Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності здійснюється шляхом застосування різних підходів впливу на працівників. Методи управління — це інструменти впливу на трудовий колектив, спрямовані на досягнення визначених управлінських завдань та забезпечення ефективної роботи підприємства.

Варто зазначити, що у практичній площині існує кілька підходів до класифікації таких методів. Узагальнення наукових джерел свідчить, що залежно від характеру впливу на працівника вітчизняні науковці виокремлюють такі групи методів:

- методи стимулювання — пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника;
- методи інформування — передача відомостей працівнику, що дозволяють йому самостійно формувати власну організаційну поведінку;
- методи переконання — безпосередній вплив на внутрішній світ людини та її систему цінностей;
- методи адміністративного примушування — засновані на погрозі або застосуванні санкцій.

Наукова та практична діяльність у сфері менеджменту сформувала три основні групи методів управління персоналом організації (таблиця 1.6) [25].

Адміністративні методи управління ґрунтуються на застосуванні влади та нормативному регулюванні трудової діяльності працівників. Зазвичай вони реалізуються через накази, розпорядження та вказівки і спрямовані на такі мотиви поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни та прагнення працювати у конкретній організації. Ці методи мають

прямий характер впливу, оскільки будь-який наказ або розпорядження керівництва підлягає обов'язковому виконанню.

Таблиця 1.6 – Характерні риси методів управління персоналом

АДМІНІСТРАТИВНІ	ЕКОНОМІЧНІ	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
<input type="checkbox"/> Структурна ієрархія управління <input type="checkbox"/> Залежність співробітника від керівника <input type="checkbox"/> Висока ступінь спеціалізації <input type="checkbox"/> Орієнтація на виконання завдань <input type="checkbox"/> Контроль із зовнішніх джерел	<input type="checkbox"/> Вплив через авторитет і матеріальні заохочення <input type="checkbox"/> Стимулювання працівників <input type="checkbox"/> Робота в команді <input type="checkbox"/> Прояв ініціативи <input type="checkbox"/> Контроль, здійснюваний колективом	<input type="checkbox"/> Взаємодія на основі лідерства та партнерства <input type="checkbox"/> Високий рівень відданості <input type="checkbox"/> Використання віртуальних засобів <input type="checkbox"/> Заохочення творчого підходу <input type="checkbox"/> Самостійний контроль за діяльністю

Джерело: складено на основі [25].

Економічні методи управління охоплюють усі форми матеріальної стимуляції персоналу. Основними серед них є заробітна плата, частка прибутку, премії за якість та ефективність праці, а також штрафи чи відрахування у разі порушень. До цієї групи також відносяться елементи соціального забезпечення персоналу, такі як оплата харчування, проїзду та медичне страхування. Використання економічних методів ґрунтується на принципі окупності, тобто інвестиції в матеріальне стимулювання повинні приносити віддачу у вигляді підвищення продуктивності та прибутку.

Соціально-психологічні методи базуються на законах психології та соціології. Вони дозволяють мінімізувати особистісні конфлікти, управляти кар'єрним зростанням співробітників, формувати корпоративну культуру та визначати роль кожного працівника в колективі, а також виявляти неформальних лідерів і вирішувати виробничі конфлікти.

Адміністративні методи відрізняються прямим і обов'язковим характером впливу, не допускають свободи вибору працівниками та передбачають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий вплив, не передбачають суворих часових рамок і обов'язковості, допускають певну свободу вибору та поведінки працівників і значною мірою залежать від їхніх індивідуальних особливостей. Хоча точно оцінити силу та ефект

цих методів складно, економічні та соціально-психологічні методи часто виступають основою системи управління персоналом, формуючи фундамент управлінського впливу [25].

Технології управління – це спеціальні інструменти впливу, які поєднують систему методів, прийомів і цілей для досягнення певних результатів. Розроблені технології управління можна класифікувати за різними ознаками: за кінцевою метою, масштабом застосування або походженням. Найпоширенішою у практиці управління персоналом є класифікація за походженням, яка виділяє чотири основні групи технологій: традиційні, галузеві, професійні та інноваційні.

Вибір конкретної технології управління розвитком персоналу повинен ґрунтуватися на ресурсах компанії та базових завданнях. Практика показує, що комбінування кількох технологій підвищує ефективність управління персоналом.

Економічна ефективність управління персоналом полягає у досягненні цілей організації через оптимальне використання співробітників з мінімальними витратами ресурсів. Цей принцип реалізується через сприятливе співвідношення між результатом праці та її масштабом (продуктивність праці) і між результатом праці персоналу та витратами на нього (економічність праці).

Традиційний підхід до оцінки економічної ефективності аналізує співвідношення результатів праці персоналу та витрат на нього. Фактори ефективності управління персоналом можуть стати потужним важелем підвищення результативності всього управлінського процесу (рис. 1.5).

У контексті оцінки витрат і результатів праці економічна ефективність передбачає конкретизацію того, що слід оцінювати:

- досягнення визначених результатів діяльності завдяки спеціально підібраному, навченому та мотивованому колективу, сформованому внаслідок реалізації кадрової політики;
- досягнення цілей управління персоналом з мінімальними фінансовими витратами;
- вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.



Рисунок 1.5 – Фактори, що визначають ефективність управління персоналом

Оцінити ефективність управління персоналом неможливо лише шляхом порівняння окремих показників, оскільки для цього перш за все потрібні чіткі критерії, які залежать від точки відліку — діяльності конкретного працівника, трудових результатів або характеристик колективу в цілому. Існує велика кількість методів оцінки ефективності управління персоналом, які включають кількісні та якісні показники і дозволяють максимально точно визначити якість роботи персоналу та віддачу підприємства від його діяльності. Сьогодні змінюється підхід до оцінки: найбільш успішними вважаються не ті підприємства, де постійно збільшують виробничі завдання для працівників, а ті, які створюють комфортні та прийнятні умови праці, завдяки чому персонал сам прагне віддячити підприємству високою продуктивністю та відданістю.

У процесі аналізу оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві доцільно використовувати різні методи та підходи. Окрім розрахунку абсолютних і відносних показників динаміки за певний період, для оцінювання ефективності

використання управлінського персоналу підприємств та результативності їх діяльності доцільно застосовувати показники продуктивності праці та середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника, з урахуванням витрат як із фонду оплати праці, так і з фонду матеріального стимулювання [26-43]:

а) середній річний виробіток:

$$B = \frac{Q_{p.np.}}{Ч_{УП}}, \quad (1.1)$$

де $Q_{p.np.}$ – обсяг виготовленої підприємством продукції за рік, тис. грн;

$Ч_{УП}$ — чисельність персоналу, осіб;

б) середньорічна заробітна плата:

$$ЗП_{cp} = \frac{\Phi ЗП}{Ч_{УП}}, \quad (1.2)$$

де $\Phi ЗП$ – сумарний фонд заробітної плати, тис. грн;

в) середньомісячна заробітна плата персоналу:

$$ЗП_{cm} = \frac{\Phi ЗП / Ч_{УП}}{12}, \quad (1.3)$$

г) витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню реалізованої продукції:

$$B_{\Phi ЗП}^{p.n.} = \frac{\Phi ЗП}{Q_{p.np.}}, \quad (1.4)$$

де $Q_{p.np.}$ – обсяг виготовленої підприємством продукції за рік, тис. грн.

Рівень ефективності роботи персоналу підприємства також можна оцінити за показниками темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати. Підвищення продуктивності праці створює умови для зростання заробітної плати, при цьому темпи зростання продуктивності мають перевищувати темпи зростання оплати праці.

Оцінювання ефективності використання робочого часу персоналу доцільно здійснювати шляхом аналізу втрат робочого часу, зокрема тих, що виникають через порушення трудової дисципліни. Обсяг додаткової продукції, який може бути отриманий завдяки усуненню втрат робочого часу, визначається за відповідною формулою [26-43].

$$\Delta ВП = B_{pq} \cdot B_i, \quad (1.5)$$

де B_{PC} – втрати робочого часу, год;

B_i – годинний виробіток працівника, грн/людино-година, який визначається за формулою:

$$B_i = \frac{B}{\Phi PC}, \quad (1.6)$$

де ΦPC – річний фонд робочого часу одного працівника, год.

Річний фонд робочого часу одного працівника розраховується за формулою:

$$\Phi PC = M\Phi C \cdot 12, \quad (1.7)$$

де $M\Phi C$ – місячний фонд робочого часу, у середньому становить 176 год.

Тоді річний фонд робочого часу одного працівника (нормативний, без втрат) становитиме:

$$\Phi PC = 176 \cdot 12 = 2112 \text{ год.}$$

Крім наведених показників, під час оцінювання ефективності використання персоналу доцільно визначати рівень укомплектованості підприємства трудовими ресурсами.

$$P_K = \frac{C_{\Pi}^{\Phi}}{C_{\Pi}^{\text{норм}}}, \quad (1.8)$$

де C_{Π}^{Φ} , $C_{\Pi}^{\text{норм}}$ – фактична та нормативна чисельність персоналу, осіб.

Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу розраховується за формулою:

$$P_{ПК} = \frac{\sum_{i=1}^n TP_i \cdot C_i}{\sum_{i=1}^n C_i}, \quad (1.9)$$

де TP_i – тарифний розряд i -х працівників;

C_i – чисельність i -х працівників відповідного тарифного розряду, осіб.

Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу розраховуємо за формулою:

$$P_{mp} = \frac{P_{в.р.}}{P_{р.р.}}, \quad (1.10)$$

де $P_{в.р.}$, $P_{р.р.}$ – розряд виконуваних робіт і розряд персоналу.

Вплив рівня використання робочого часу на продуктивність діяльності персоналу обчислюється за допомогою коефіцієнта (показника) продуктивно використаного робочого часу за формулою [26-32]:

$$K_{\text{вик.р.ч}} = \frac{\Phi P \text{Ч}_{\text{факт}}}{\Phi P \text{Ч}_{\text{маа}}}, \quad (1.11)$$

де $\Phi P \text{Ч}_{\text{факт}}$, $\Phi P \text{Ч}_{\text{маа}}$ – фактичний та максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів.

1.4 Висновки до 1 розділу

У першому розділі магістерської роботи досліджено теоретико-методичні засади управління персоналом на підприємстві, що дало змогу узагальнити сутність, принципи, функції, методи та технології цієї діяльності. З'ясовано, що управління персоналом є цілісною соціально-економічною системою, спрямованою на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток працівників, а також створення умов для реалізації їхнього потенціалу.

Визначено, що сучасне управління персоналом має стратегічний характер і виступає ключовою складовою менеджменту підприємства. Воно передбачає формування кадрової політики, прогнозування потреб у працівниках, організацію мотивації, контролю, навчання та розвитку персоналу. Система управління персоналом ґрунтується на принципах законності, системності, стратегічної спрямованості, соціальної орієнтації, ефективності, об'єктивності, гнучкості та розвитку.

Доведено, що ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від узгодженості всіх функціональних підсистем управління персоналом, серед яких виділено: планування та прогнозування кадрових потреб, стимулювання праці, розвиток трудового потенціалу, формування соціальної інфраструктури, організацію умов праці, управління трудовими відносинами, кадрове оформлення й облік.

Проаналізовано основні методи управління персоналом, які поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Встановлено, що поєднання цих методів дає змогу забезпечити баланс між дисципліною, матеріальним заохоченням і моральною мотивацією працівників.

У роботі розглянуто сучасні персонал-технології, серед яких традиційні, галузеві, професійні та інноваційні. Особливу увагу приділено навчальним технологіям розвитку персоналу, таким як тренінги, кейс-стаді, коучинг, електронне навчання та самонавчання. Показано, що впровадження новітніх технологій підвищує якість кадрових рішень, стимулює професійне зростання працівників і сприяє підвищенню ефективності організації.

Визначено, що оцінка ефективності управління персоналом має базуватися на зіставленні результатів праці з витратами на персонал, включаючи оплату праці, соціальні витрати, витрати на розвиток і мотивацію. До основних показників ефективності віднесено продуктивність праці, рівень середньої заробітної плати, використання робочого часу та рівень забезпеченості підприємства кадрами.

Таким чином, у теоретичному розділі обґрунтовано, що ефективне управління персоналом є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Воно забезпечує формування професійного, мотивованого та лояльного колективу, здатного до інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРЕС КОРПОРЕЙШЕН ЛІМІТЕД»

2.1 Характеристика ТОВ «Прес корпорейшен лімітед» та аналіз основних показників його діяльності

Упродовж останніх років поліграфічна та рекламна галузі України зазнали суттєвих змін під впливом воєнних, економічних та технологічних факторів.

Поліграфічна сфера пережила значні труднощі, зокрема через руйнування виробничих потужностей унаслідок бойових дій. Частина великих типографій, таких як «Фактор-Друк» у Харкові, була пошкоджена або зупинила роботу, що призвело до скорочення обсягів друку книжкової та рекламної продукції. Разом із тим спостерігається тенденція до відновлення діяльності підприємств у відносно безпечних регіонах та зростання інтересу до цифрових технологій друку, які забезпечують швидкість виконання замовлень, персоналізацію та економію ресурсів.

У передвоєнний період галузь демонструвала поступове зростання кількості підприємств та обсягів випуску продукції. Проте в сучасних умовах головними завданнями типографій стали адаптація до нових реалій, оптимізація витрат та впровадження інноваційних підходів у виробництві. Значного поширення набули технології онлайн-друку та короткострокових тиражів, що дозволяє швидко реагувати на потреби ринку.

Рекламна галузь України, своєю чергою, активно трансформується під впливом цифровізації. Основний акцент зміщується в бік інтернет-реклами та соціальних медіа, які стали ключовими каналами комунікації з аудиторією. Частка зовнішньої та друкованої реклами скоротилася через зростання вартості матеріалів, зменшення бюджетів компаній та зміну споживчих звичок.

Водночас зберігається роль зовнішньої реклами у великих містах, однак її формати стають більш інтерактивними та орієнтованими на залучення уваги. В умовах воєнного стану частина рекламних компаній переорієнтувала свою діяльність на соціальні та інформаційні кампанії.

Сучасні тенденції розвитку галузі типографії та реклами передбачають:

- відновлення виробничих потужностей і залучення інвестицій у модернізацію підприємств;
- упровадження інноваційних технологій друку та дизайну, орієнтованих на екологічність та ефективність;
- посилення ролі креативного підходу у створенні рекламних продуктів;
- розвиток цифрових форматів реклами, зокрема контекстної, таргетованої та інтерактивної;
- підтримку державних програм відновлення книжкового та рекламного ринку.

Таким чином, сучасний стан галузі типографії та реклами в Україні можна охарактеризувати як етап структурних змін і технологічного оновлення, спрямований на підвищення гнучкості, ефективності та адаптації до нових економічних умов.

ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» було засновано 10 жовтня 2002 року та зареєстроване за адресою: Україна, 21034, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Чехова, буд. 12-А. Керівником підприємства є Бурко Ігор Костянтинівич. Статутний капітал компанії становить 598 920 грн.

Основними напрямками діяльності підприємства є: друкування газет, вантажні автомобільні перевезення, випуск газет, журналів і періодичних видань [44].

Окрім випуску газетної продукції, друкарня надає послуги з виготовлення журналів, рекламної продукції, листівок, бланків та пакувальних матеріалів [44].

Головна мета діяльності підприємства полягає у отриманні прибутку через надання якісних поліграфічних послуг широкого асортименту. Місія компанії сформульована як: «Столична якість – провінційні ціни», що відображає прагнення забезпечити клієнтів високоякісною продукцією за доступною вартістю.

Виробництво поліграфічної продукції здійснюється на сучасному високотехнологічному обладнанні, що гарантує високу якість друку, точність передачі зображень та кольорових відтінків.

ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» пропонує як цифровий, так і офсетний друк, що забезпечує гнучкість виконання замовлень і стабільність результату. За роки

роботи підприємство накопичило значний досвід у галузі та зарекомендувало себе як надійного партнера, який дотримується індивідуального підходу до кожного клієнта, гарантує оперативність виконання замовлень і пропонує широкий спектр поліграфічних послуг — від газетно-журнальної продукції до друку бланків, сертифікатів, паспортів на продукцію тощо.

Структура товарної продукції в 2025 році за основними видами діяльності можна зобразити таким чином (рис. 2.1):

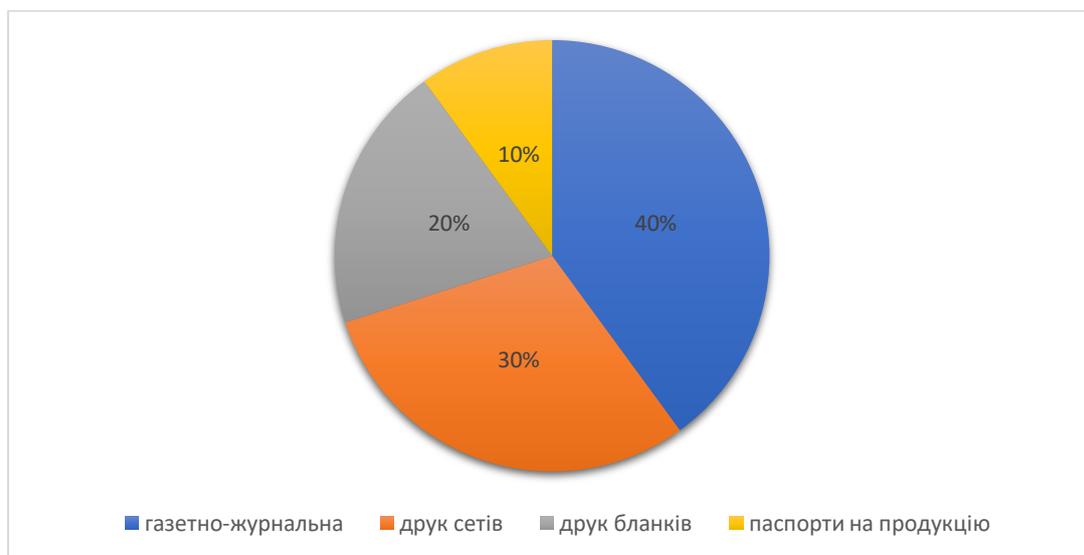


Рисунок 2.1 – Структура товарної продукції ТОВ "Прес Корпорейшн Лімітед" в 2025 році за основними видами діяльності

Для оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за період 2022-2024 років проведемо аналіз основних його економічних показників, результати якого наведено у вигляді таблиці. 2.1. Фінансова звітність підприємства (Додаток В).

З аналізу основних економічних показників діяльності підприємства спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції в 2024 році на 38,72% порівняно з 2023 однак не дивлячись на скорочення чистого доходу, собівартості, чисельності і фонду оплати праці в 2024 році чистий прибуток

підприємства зріс на 244,5 тис. грн або на 106,68%, що є позитивним для розвитку підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	31 967,2	32411,6	19861,0	444,40	1,39	-12550,6	-38,72
2. Чистий прибуток, тис.грн.	680,8	229,2	473,7	-451,60	-66,33	244,5	106,68
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	27503,3	26167,8	16700,4	-1 335,50	-4,86	-9467,4	-36,18
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	82	51	32	-31,00	-37,80	-19	-37,25
5. Фонд оплати праці, тис.грн.	4720,78	6059,71	4165,16	1 338,93	28,36	-1894,55	-31,26

Динаміку зміни основних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Здійснено аналіз балансу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» з метою визначення джерел формування ресурсів підприємства, структури цих ресурсів та напрямів використання фінансових коштів компанії. У таблиці 2.2 представлено основні показники балансу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед».

Таблиця 2. 2 – Основні показники балансу підприємства (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	4446,0	7888,2	12731,7	3442,2	77,42	4843,5	61,40
2. Актив (Пасиви)	12377,1	14991,0	17910,5	2613,9	21,12	2919,5	19,48
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	2585,0	1994,5	1353,2	-590,5	-22,84	-641,3	-32,15
4. Оборотні активи	9688,0	13110,2	16488,7	3422,2	35,32	3378,5	25,77
5. Поточні зобов'язання	7516,6	6896,2	4887,5	-620,4	-8,25	-2008,7	-29,13
6. Довгострокові зобов'язання	414,5	207,6	291,3	-206,9	-49,92	83,7	40,32

Аналізуючи показники балансу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» можна стверджувати, що підприємство активно розвивається не дивлячись на складний період в країні та галузі в якій працює підприємство. Власний капітал за аналізований період має тенденцію до зростання в 2023 році він зріс на 77,42% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році на 61,40% порівняно з попереднім. В загалом з 2022 по 2024 роки власний капітал підприємства зріс майже у 2,9 раза, що вказує на посилення фінансової незалежності та стабільності. Загальна сума активів (пасивів) збільшилася на 45,48 %, що є показником розширення діяльності та зростання економічного потенціалу.

Водночас спостерігається зменшення вартості основних засобів на 32,13 %, що може бути пов'язано з оновленням виробничих фондів або списанням зношених активів. В 2023 році основні засоби зменшились на 22,84%, а в 2024 році на 32,15% порівняно з попереднім періодом. Зростання оборотних активів на 25,77 % позитивно вплинуло на ліквідність та забезпечення поточної діяльності компанії. В 2023 році

оборотні активи зросли на 35,32% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році на 25,77% порівняно з 2023 роком.

Показники поточних зобов'язань з 2022-2024 роки зменшилися на 29,13 %, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства та ефективне управління борговими ресурсами. В 2023 році зменшення склало 8,25 % порівняно з 2022 роком, а в 2024 році 29,13 % порівняно з попереднім роком. Зниження довгострокових зобов'язань з 2022-2024 роки на 40,32 % підтверджує зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. В 2023 році зобов'язання зменшилися на 49,92% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році зросли на 40,32% порівняно з попереднім роком.

Отже, підприємство демонструє поступове зміцнення фінансового стану, зростання обсягів діяльності та підвищення рівня автономії, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів. Незважаючи на економічну нестабільність у країні, компанія зберігає здатність до ефективного функціонування та подальшого розвитку.

Динаміка зміни основних показників балансу наведена на рис. 2.3.

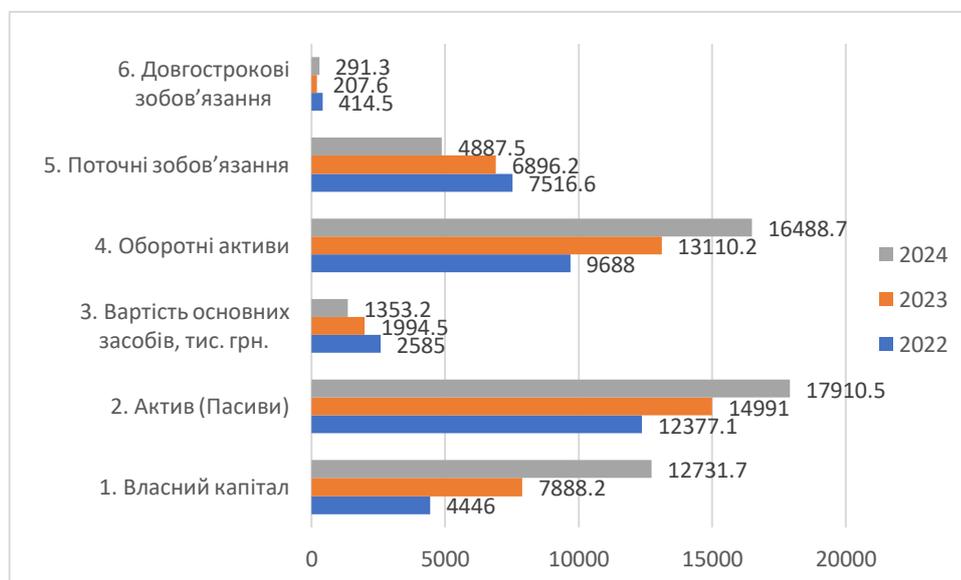


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних показників балансу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Проаналізуємо показники, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства [1].

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу V розраховуються за формулою:

$$V = \frac{(\text{ЧД} - \text{ПРДО})}{\text{ЧД}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{вк}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{\text{ВК}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Рентабельність основних засобів підприємства $P_{\text{ок}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{\text{ОК}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Зроблені розрахунки зведемо в таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу, В	0,97	0,99	0,97	0,02	2,06	-0,02	-2,02
2. Рентабельність активів підприємства, Р _а	5,5	1,53	2,6	-3,97	-72,18	1,07	69,93
3. Рентабельність власного капіталу підприємства, Р _{вк}	15,31	2,9	3,72	-12,41	-81,06	0,82	28,28
4. Рентабельність основного капіталу підприємства, Р _{ок}	26,33	12,77	35,00	-13,56	-51,50	22,23	174,08

Аналіз показників таблиці 2.3 свідчить, що упродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало нестабільну динаміку рентабельності, що пов'язано зі зміною обсягів доходів, витрат та ефективності використання капіталу.

Зокрема, витрати підприємства на 1 грн чистого доходу протягом періоду залишалися майже незмінними — 0,97–0,99 грн, що вказує на стабільність структури витрат. У 2024 році цей показник дещо знизився на 2,02 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про незначне зменшення собівартості продукції.

Показник рентабельності активів (Р_а) у 2023 році знизився на 72,18 % порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році спостерігається суттєве покращення — зростання на 69,93 %, що свідчить про ефективніше використання активів у господарській діяльності.

Рентабельність власного капіталу (Р_{вк}) у 2023 році скоротилася на 81,06 %, але в 2024 році зросла на 28,28 %, що свідчить про часткове відновлення прибутковості інвестицій власників.

Найбільш динамічним показником є рентабельність основного капіталу (Р_{ок}), яка у 2023 році знизилася на 51,50 %, а в 2024 році різко зросла на 174,08 %, що

свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів і покращення результатів виробничої діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство у 2024 році продемонструвало тенденцію до відновлення фінансових показників, покращило ефективність управління активами та капіталом, що є позитивним результатом після попереднього періоду спаду.

Динаміка зміни показників рентабельності наведена на рис. 2.4

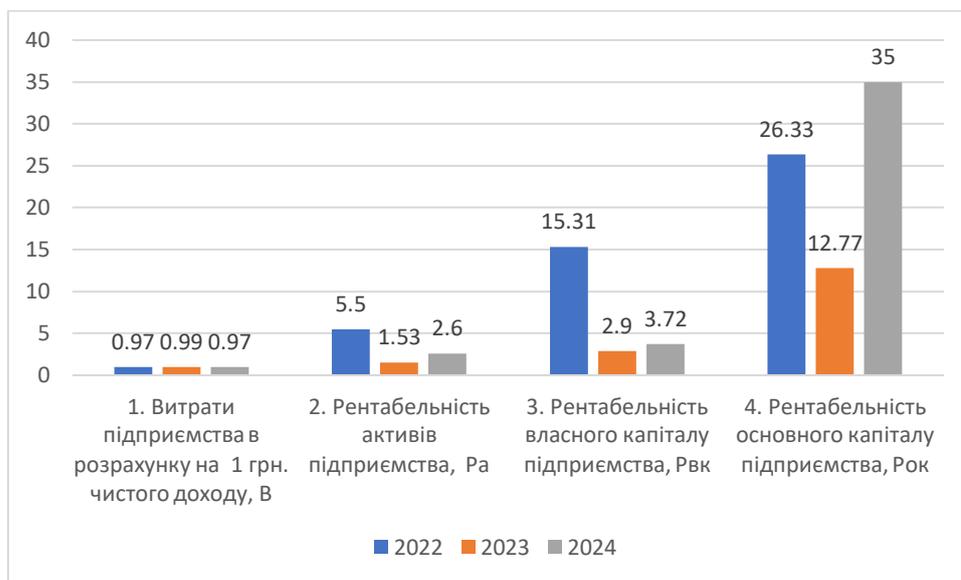


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства, %

Здійснимо аналіз ключових фінансових коефіцієнтів, що відображають результати діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». Для оцінювання фінансового стану підприємства було обрано такі показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової заборгованості.

Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства $K_{пл}$ розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.5)$$

де ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{\text{плат}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{плат}} = \frac{BK}{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}, \quad (2.6)$$

де BK – величина власного капіталу підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{\text{фн}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{фн}} = \frac{BK}{\text{П}}, \quad (2.7)$$

де BK – величина власного капіталу підприємства в даному році;

П – величина пасивів підприємства в даному році.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{A}, \quad (2.8)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Розраховані коефіцієнти зведені в таблицю (табл. 2.4).

Аналіз фінансових коефіцієнтів показує, що підприємство у 2022–2024 рр. поступово покращувало свої позиції щодо ліквідності та платоспроможності, проте залишалося залежним від зовнішніх зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства, $K_{пл}$	1,64	2,17	3,66	0,53	32,32	1,49	68,66
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	0,56	1,11	2,45	0,55	98,21	1,34	120,72
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	0,36	0,52	0,71	0,16	44,44	0,19	36,54
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,64	0,47	0,29	-0,17	-26,56	-0,18	-38,30

Зокрема, коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності зріс з 1,64 у 2022 р. до 3,66 у 2024 р., що є позитивною тенденцією. Це свідчить про підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт платоспроможності також зріс — з 0,56 у 2022 р. до 2,45 у 2024 р. (+120,72 % порівняно з 2023 р.), що підтверджує підвищення фінансової стійкості та зменшення ризику неплатоспроможності. Коефіцієнт фінансової незалежності збільшився з 0,36 у 2022 р. до 0,71 у 2024 р. Це означає, що частка власного капіталу у структурі джерел фінансування зростає, що зміцнює автономність підприємства. Натомість коефіцієнт фінансової заборгованості знизився з 0,64 у 2022 р. до 0,29 у 2024 р. (-38,30 % порівняно з 2023 р.), що свідчить про скорочення залежності від кредиторів і зменшення фінансових ризиків.

Загалом, у 2023–2024 рр. підприємство продемонструвало суттєве покращення фінансової стійкості, зростання незалежності від позикових коштів та підвищення рівня ліквідності, що можна оцінити як позитивну тенденцію розвитку.

Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства наведено на рис. 2.5.

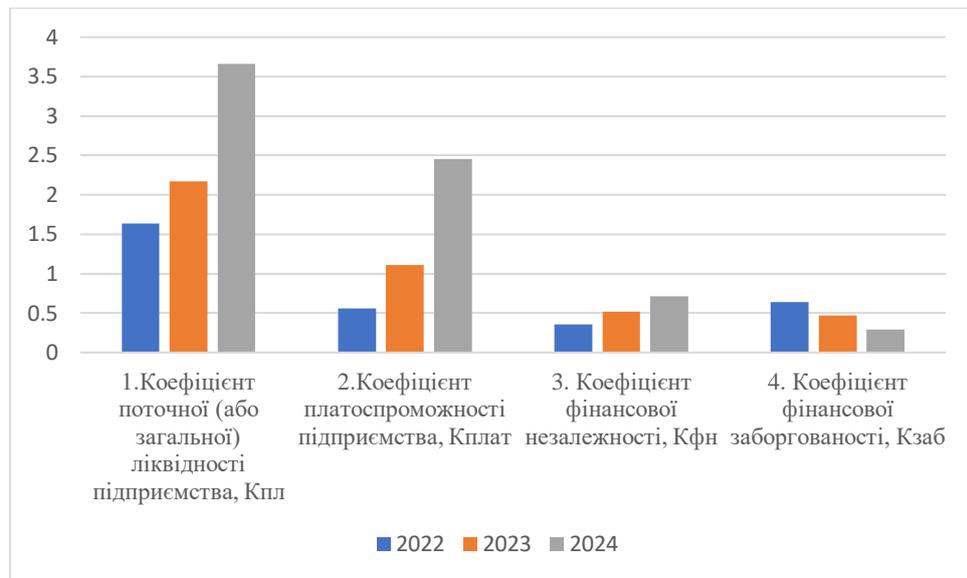


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2022 – 2024 рік.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Прес корпорейшен лімітед»

Особливості управління персоналом у ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» визначаються невеликою чисельністю штату працівників. На підприємстві відсутній окремий відділ управління персоналом, однак функції кадрового менеджменту все ж реалізуються в межах загальної системи управління.

Як і будь-яке інше підприємство, ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» здійснює підбір, навчання, розвиток, адаптацію та мотивацію працівників, що забезпечує комплексне управління трудовими ресурсами. Відповідальність за виконання кадрових функцій розподілена між спеціалістом із персоналу та керівниками структурних підрозділів, які залучені до процесів прийняття управлінських рішень у сфері роботи з кадрами.

На підприємстві функції служби управління персоналом виконує спеціаліст-кадровик, який відповідає за аналітичну, організаційну, виконавчу та контрольну діяльність у кадровій сфері. До його обов'язків входить ведення кадрового діловодства, забезпечення трудової дисципліни, координація взаємодії між підрозділами та реалізація заходів із підвищення ефективності персоналу.

Серед ключових функцій системи управління персоналом у ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» можна виокремити такі напрями діяльності:

I. Прогнозування та планування потреби в кадрах.

Основою прогнозування чисельності та складу персоналу є стратегія розвитку підприємства, довгострокові цілі, стан регіонального ринку праці та результати моніторингу кадрового потенціалу. Під час планування кількості працівників ураховуються особливості діяльності компанії, соціально-демографічні характеристики регіону, структура та кваліфікаційний рівень персоналу, а також складність виконуваних завдань і рівень технічного забезпечення управлінських процесів. Для визначення потреби в кадрах у ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» застосовуються економіко-математичні методи та штатно-номенклатурний підхід, що дозволяє більш точно визначити оптимальну чисельність працівників.

II. Відбір і найм персоналу. Призначення на посаду та звільнення працівників здійснюється наказом директора підприємства, що забезпечує централізований контроль за кадровими рішеннями. Підбір персоналу передбачає формування кадрового резерву з урахуванням можливих змін у структурі компанії та майбутніх потреб у працівниках.

Процес набору кадрів включає як внутрішній, так і зовнішній відбір.

- внутрішній відбір дає можливість просування працівників по кар'єрній драбині та підвищує мотивацію персоналу.
- зовнішній відбір забезпечує залучення до організації нових фахівців із сучасним досвідом та ідеями, сприяє інноваційному розвитку та оновленню кадрового потенціалу.

Основними джерелами зовнішнього найму є оголошення у засобах масової інформації, співпраця з кадровими агентствами та спеціалізованими консалтинговими компаніями, що дозволяє розширити коло пошуку та відібрати найбільш компетентних кандидатів.

Далі проаналізуємо основні джерела забезпечення потреби в кадрах ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Джерела покриття потреби в персоналі в ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Рекомендації друзів і родичів	35
Рекомендації консультативних фірм, які спеціалізуються на пошуку та просуванні персоналу	15
Оголошення, реклама (Інтернет, ЗМІ)	25
Різні джерела всередині компанії (використання Інтернету)	17
Ініціативні листи-звернення про прийом інші	5
	3
Всього	100

Джерело: Розраховано автором на основі даних ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Перевагою внутрішнього набору персоналу є те, що працівник уже добре знайомий із колективом і корпоративною культурою, що значно полегшує його подальшу роботу порівняно з новими співробітниками. Крім того, такий працівник має вищий рівень адаптації, задоволеності працею і більш об'єктивну оцінку професійних здібностей.

У процесі добору кадрів у ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» застосовуються такі основні критерії відбору:

- рівень професійної кваліфікації;
- особистісні характеристики;
- освіта;
- наявність необхідних професійних навичок;
- досвід попередньої роботи;
- сумісність із колективом і корпоративною культурою.

Внутрішній відбір працівників для просування на вищі посади проводиться на основі оцінювання їхніх професійних знань, умінь і практичних навичок. Процес ухвалення рішень щодо кар'єрного переміщення включає кілька етапів.

Після отримання інформації про наявність вакантних посад, директор приймає рішення щодо висунення кандидатів із внутрішніх резервів підприємства, визначає

кількість вакансій і надає вказівки кадровій службі щодо пошуку претендентів серед працівників організації.

Відповідність кандидатів вимогам посад оцінюється керівником відповідного відділу, який керується посадовими інструкціями, затвердженими директором підприємства, де визначено основні вимоги до освіти, кваліфікації, досвіду роботи та компетенцій.

Після цього спеціаліст із персоналу проводить аналіз кадрового складу, формує попередній перелік потенційних кандидатів, спираючись на особові справи, дані про трудову дисципліну, результати виконання завдань і професійні досягнення. Також враховується власний досвід взаємодії з працівниками та рекомендації керівників підрозділів, що дає змогу об'єктивно оцінити професійний рівень і ділові якості кожного кандидата.

Фахівець із кадрових питань проводить комплексну оцінку кандидатів за принципом «тривимірного аналізу», що передбачає врахування відгуків колег, підлеглих та безпосереднього керівництва. Такий підхід дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про професійні та особистісні якості працівника.

Після завершення оцінювання список кандидатів подається директору ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». На нараді фахівець із персоналу надає висновок щодо відповідності кожного претендента вимогам вакантної посади. За результатами обговорення директор приймає остаточне рішення про призначення працівника (за умови його згоди) на нову посаду.

III. Адаптація. На підприємстві ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» офіційні заходи з адаптації персоналу не проводяться. Нові працівники залучаються до роботи без проходження спеціальних програм адаптації, що може впливати на швидкість їхнього входження в колектив і засвоєння посадових обов'язків.

IV. Оцінювання персоналу. Система оцінювання результатів діяльності працівників у ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» передбачає щорічну атестацію керівників, а також вибіркочну оцінку фахівців за рекомендаціями безпосередніх керівників. За результатами оцінювання складаються плани індивідуального розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації та ефективності роботи персоналу.

Кваліфікаційна атестація проводиться, як правило, один раз на два роки. Водночас від проходження атестації звільняються:

- працівники, які займають посаду менше одного року;
- молоді спеціалісти під час обов'язкової роботи за направленням після закінчення навчального закладу, якщо їх підготовка здійснювалася за державним замовленням;
- працівники, направлені підприємством на навчання за угодою;
- вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до одного року.

Жінки, які перебували у відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами або доглядом за дитиною до трьох років, проходять атестацію не раніше ніж через рік після повернення до роботи, що дозволяє врахувати період адаптації після виходу з декретної відпустки.

V. Навчання. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» здійснюється з метою забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання поставлених завдань і розвитку професійних компетенцій. Навчання спрямоване на вдосконалення практичних умінь, підвищення загального й інтелектуального рівня працівників, а також на формування професійних компетентностей, необхідних для роботи в умовах сучасного виробництва.

У підприємстві систематично проводиться робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Заявки на навчання працівників подаються щорічно до 25 грудня, після чого формується план навчання, який узгоджується з керівниками структурних підрозділів і затверджується директором. Паралельно розробляється та затверджується графік підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів на поточний рік, що забезпечує безперервність професійного розвитку персоналу.

V. Мотивація праці. У ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» діє система матеріального стимулювання, яка охоплює різні форми та системи оплати праці. Відповідно до Положення про оплату праці та штатного розпису, працівникам передбачена премія у розмірі 30% від посадового окладу за належне виконання всіх

обов'язків, визначених посадовими інструкціями. У разі виявлення порушень чи недоліків під час перевірок розмір премії може бути зменшений до 20% або скасований повністю.

Заробітна плата виплачується двічі на місяць, а також здійснюються обов'язкові виплати відповідно до чинного законодавства – відпускні, лікарняні та інші компенсаційні нарахування, передбачені Кодексом законів про працю України.

Система мотивації працівників включає доплати, надбавки, компенсації та преміювання, що забезпечує матеріальне заохочення за якісну та результативну роботу. Ключовим елементом є преміювання, яке спрямоване на стимулювання високих результатів праці. Джерелом фінансування премій виступає фонд матеріального заохочення. Премія розглядається як важлива складова заробітної плати, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності діяльності працівників та підприємства загалом.

З метою підвищення продуктивності праці керівництвом передбачено нагородження співробітників за підсумками року, особливо за досягнення визначених показників. Для керівників підрозділів встановлюються заохочувальні виплати, які залежать від результатів роботи всього колективу.

Надбавки та компенсації виступають додатковими інструментами стимулювання.

Загалом система мотивації ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» спрямована на підвищення продуктивності праці, розвиток компетенцій персоналу та формування зацікавленості у досягненні корпоративних цілей.

V. Відносини після звільнення. У ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» підтримуються партнерські стосунки з колишніми працівниками. Підприємство веде реєстр кваліфікованих співробітників, які залишили компанію, та надає їм рекомендації у разі працевлаштування в інші організації. Крім того, підприємство надає допомогу звільненим працівникам-пенсіонерам, сприяючи у вирішенні побутових та соціальних питань.

Фахівець із кадрових питань здійснює свою діяльність у тісній взаємодії з усіма структурними підрозділами підприємства, координуючи роботу з питань розстановки

кадрів, ведення кадрової документації, застосування заходів заохочення та дисциплінарних стягнень, організації атестацій, оформлення відпусток і контролю за дотриманням трудової дисципліни. Співпраця з іншими відділами відбувається в межах його компетенції та спрямована на підвищення ефективності кадрової роботи.

Зокрема, спеціаліст із кадрів взаємодіє:

- з усіма структурними підрозділами — з питань кадрового забезпечення;
- з юридичним відділом — для отримання інформації про зміни в чинному законодавстві та правового супроводу кадрових документів;
- з господарським відділом — з метою забезпечення необхідними матеріалами (бланками, папером, канцелярським приладдям), а також щодо організації ремонту приміщень;
- з технічним підрозділом — для забезпечення роботи з комп'ютерною технікою, її обслуговування та ремонту.

Схема функціональних взаємозв'язків спеціаліста з управління персоналом відображає горизонтальну взаємодію між підрозділами апарату управління і може бути представлена у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Схема функціональних взаємозв'язків фахівця із управління персоналом з іншими підрозділами організації

Показник	Посади				
	Директор	Бухгалтерія	Заступник директора	Спеціаліст з кадрових питань	Юрист
1	2	3	4	5	6
1. Визначення потреби в персоналі	-	Н	Р	В	П
2. Забезпечення персоналом	Р	Н	С	В	-
3. Розвиток персоналу	Р	-	С	В	П
4. Мотивація праці	Р	-		В	П
5. Використання персоналу	-	-	Р	В	П
6. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління	-	-	Р	В	П
7. Підбір і розподіл кадрів	Р			В	У
8. Складання потреби в Персоналі	Н	Н	Н	В	

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
9. Оформлення прийняття, переведу, звільнення працівників	Р		П	В	П
10. Ведення обліку особових справ		П		В	
11. Оформлення документів для нагородження	Р	П		В	У

У таблиці 2.6 у лівій частині по вертикалі подано основні види діяльності, які виконує служба управління персоналом, а у верхній частині по горизонталі зазначено функціональні підрозділи апарату управління та посади керівників вищої ланки. На перетині рядків і стовпців розміщені умовні позначення, що відображають ступінь участі кожного підрозділу або керівника у реалізації відповідних функцій служби управління персоналом.

Управління персоналом у ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» здійснюється із застосуванням адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, що забезпечують комплексний вплив на працівників і сприяють ефективній організації трудового процесу.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається невисока плинність кадрів, що свідчить про стабільність трудового колективу. Водночас, основною причиною звільнень за власним бажанням залишається недостатній рівень заробітної плати, який не відповідає обсягу відповідальності та складності виконуваних працівниками функцій.

Аналіз впливу персоналу на господарську діяльність поліграфічного підприємства розпочинається з оцінки рівня забезпеченості кадрами за кількістю, структурою, кваліфікацією та освітньо-культурним рівнем, а також із вивчення динаміки руху робочої сили. Основна мета такого аналізу полягає у виявленні внутрішніх резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів шляхом оптимального розподілу працівників, раціонального навантаження та застосування їхніх знань і навичок відповідно до професії, спеціальності й рівня кваліфікації.

Середньооблікова чисельність на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за останні роки має тенденцію до зменшення, в 2024 році вона скоротилась в 2,5 рази порівняно з 2022 роком (рис. 2.6).

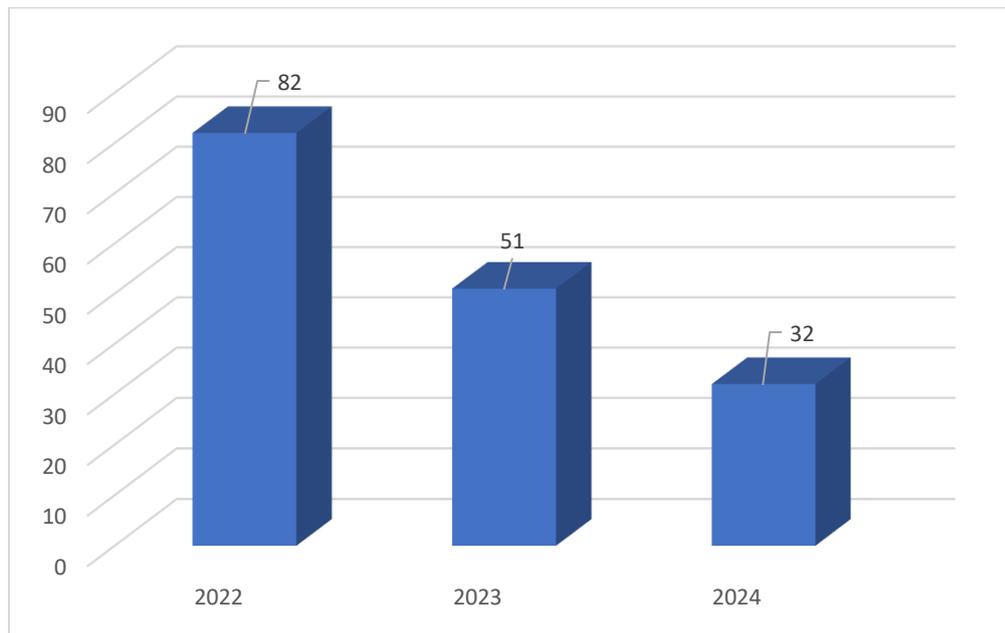


Рисунок 2.6 – Середньооблікова чисельність ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки, осіб

Аналіз структури персоналу необхідно проводити на постійній основі, щоб керівництво підприємства та кадрова служба мали можливість своєчасно ухвалювати рішення щодо її вдосконалення та забезпечення відповідності поставленим управлінським і виробничим завданням. Таким чином, наступним етапом дослідження персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» є оцінка складу трудових ресурсів за окремими категоріями (групами) працівників. Дані щодо чисельності та структури персоналу за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

	Показники	Роки			Відхилення			
					2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
		2022	2023	2024	абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	82	51	32	-31	-37,80	-19	-37,25
2	По професійним групам:							
2.1	Управлінський персонал	32	28	17	-4	-12,50	-11	-39,29
	керівники	8	7	5	-1	-12,50	-2	-28,57
	спеціалісти	24	21	12	-3	-12,50	-9	-42,86
2.2	Робочий персонал	40	15	9	-25	-62,50	-6	-40,00
2.3	Допоміжний персонал	10	8	6	-2	-20,00	-2	-25,00
	Прибиральники та охорона	3	2	1	-1	-33,33	-1	-50,00
	Технічний персонал	7	6	5	-1	-14,29	-1	-16,67
3	Кваліфікований рівень							
	Висококваліфіковані	32	28	17	-4	-12,50	-11	-39,29
	Кваліфіковані	47	21	14	-26	-55,32	-7	-33,33
	Малокваліфіковані	3	2	1	-1	-33,33	-1	-50,00
	Некваліфіковані	0	0	0	0	0	0	0
4	Стаж роботи							
	До 1 року	15	4	2	-11	-73,33	-2	-50,00
	1-5 років	24	21	7	-3	-12,50	-14	-66,67
	5-10 років	33	17	15	-16	-48,48	-2	-11,76
	Більше 10 років	10	9	8	-1	-10,00	-1	-11,11
5	Освіта							
	Вища	40	35	22	-5	-12,50	-13	-37,14
	Середня спеціальна	34	12	7	-22	-64,71	-5	-41,67
	Загальна середня	8	4	3	-4	-50,00	-1	-25,00
	Без загально середньої	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором

Аналізуючи структуру персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» в 2022 році більшість в структурі складало робочого персоналу, що цілком є логічним оскільки підприємство займається друкарською діяльністю але в 2023-2024 році видно суттєву тенденцію до зменшення робочого персоналу і значне перевищення управлінського персоналу над робочими. Динаміка зміни персоналу по категоріям наведена на рис. 2.7.

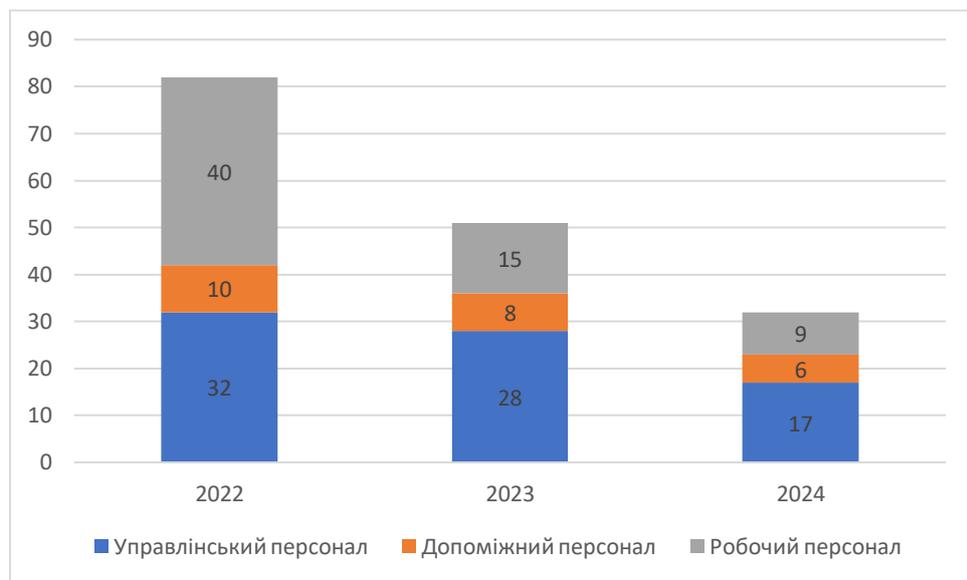


Рисунок 2.7 – Структура персоналу за категоріями ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 рр., осіб

Кваліфікація працівника відображає рівень його знань, навичок і вмінь у певній спеціальності. У поліграфічній галузі працівники поділяються на шість кваліфікаційних розрядів. Залежно від складності та тривалості виконання виробничих операцій, роботи на поліграфічних підприємствах класифікуються на чотири основні групи: некваліфіковані — виконання простих допоміжних робіт, зокрема вантажно-розвантажувальних операцій; малокваліфіковані — виконання нескладних складальних або допоміжних робіт; кваліфіковані — роботи, що потребують спеціальних знань і навичок, наприклад ретушування, транспортування, фотографування чи друкування; висококваліфіковані — виконання складних професійних завдань, передача досвіду молодим спеціалістам, їх навчання, перекваліфікація та контроль якості виконаних робіт [34]. Динаміка кваліфікованого рівня персоналу на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» по рокам має тенденцію до

скорочення, що обумовлена загальною скороченістю персоналу. Кількість висококваліфікованих працівників зменшилась з 32 до 17 осіб, кваліфікованих з 47 до 14 осіб з 2022 по 2024 роки але якщо розглядати відношення висококваліфікованого до кваліфікованого персоналу то ми бачимо позитивну динаміку в 2023-2024 роках. Структура персоналу по кваліфікації наведена на рис. 2.8

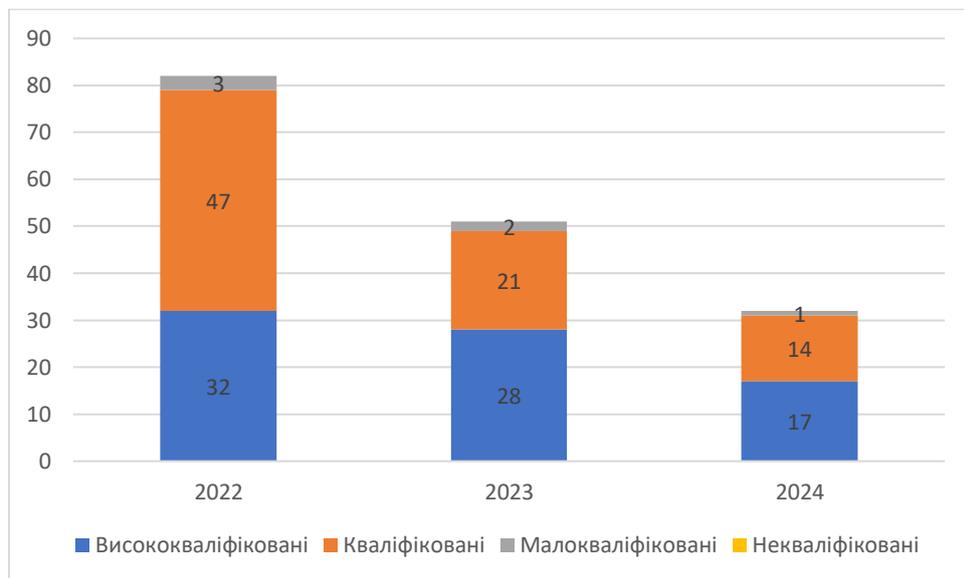


Рисунок 2.8 – Структура персоналу по кваліфікації ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: дані підприємства

Позитивним в розвитку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» є збільшення в пропорції між працівниками, які мають вищу освіту до середньої. В 2022 році відношення працівників з вищої до працівників з середньою освітою складало 1,2, а в 2024 році дане відношення склало 3,1, що свідчить про збільшення кваліфікованого персоналу на підприємстві (рис. 2.9).

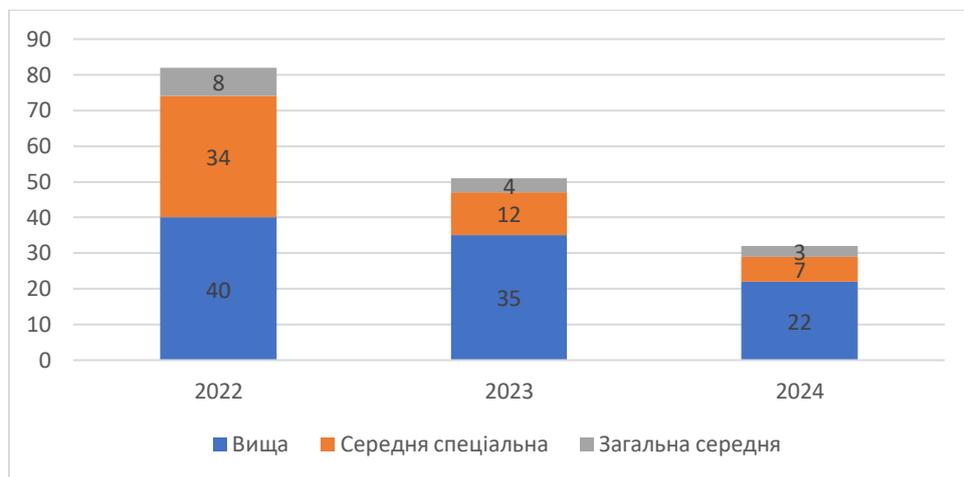


Рисунок 2.9 – Структура персоналу за освітою ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: дані підприємства

Вікова структура персоналу є важливим показником, що надає цінну інформацію про стан і розвиток підприємства. Збалансоване співвідношення працівників різних вікових категорій, яке відповідає структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, свідчить про здатність підприємства забезпечувати соціальні та економічні потреби представників різних поколінь.

Віковий склад персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» подано в таблиці 2.8 та на рисунку 2.10.

Таблиця 2.8 – Вікова структура підприємства ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Показники	Роки			Відхилення			
				2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
	2022	2023	2024	абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
Кількість працюючих у віці, років							
До 20	0	0	0	0	0	0	0
Від 21 до 30	9	5	3	-4	-44,44	-2	-40,00
Від 31 до 40	22	23	8	1	4,55	-15	-65,22
Від 41 до 50	33	15	9	-18	-54,55	-6	-40,00
Від 51 до 60	17	7	8	-10	-58,82	1	14,29
Старше 60	1	1	4	0	0	3	300

Джерело: дані підприємства

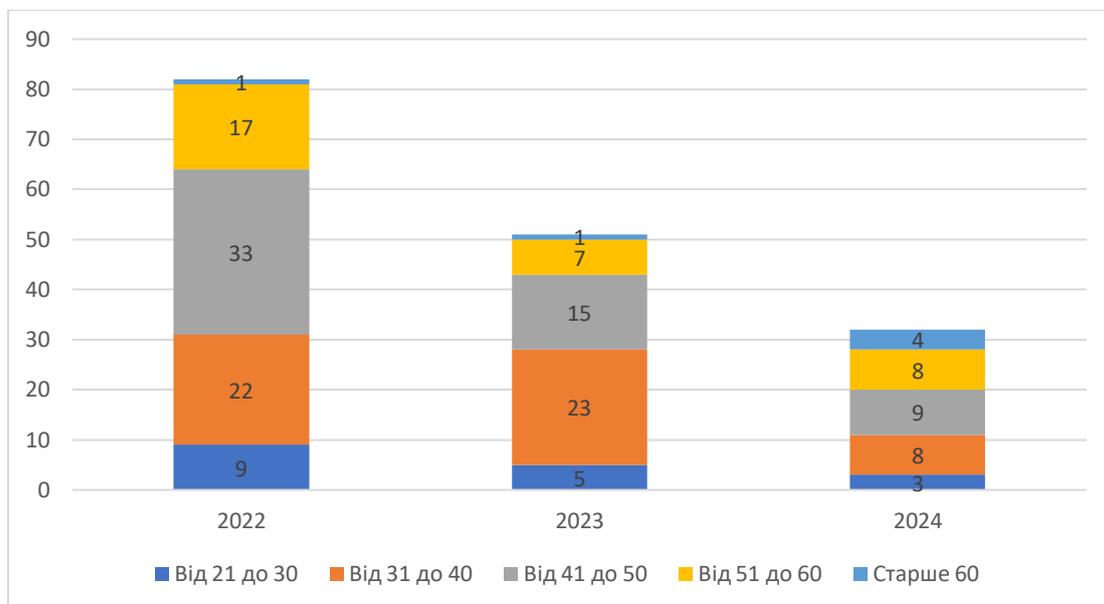


Рисунок 2. 10 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 рр, осіб.

Джерело: дані підприємства

Більша частина працівників до 2024 року складала 21-40 років але з 2024 року спостерігається вікова структура персоналу рівномірно від 31-60 років, лише 4 особи пенсійного віку і зовсім відсутня молодь до 30 років, тому підприємству доцільно розглянути стратегію оновлення працівників молодими креативними фахівцями до 30 років.

Наступним кроком аналізу чисельності і структури персоналу на підприємстві є аналіз руху персоналу, який передбачає аналіз процесів пов'язаних з прийомом та звільненням персоналу. Для цього розрахуємо коефіцієнт оновлення, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників. Аналіз руху персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення			
				2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
	2022	2023	2024	абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
Середньооблікова чисельність працюючих	82	51	32	-31	-37,80	-19	-37,25
Кількість прийнятих працівників, чол	0	0	0	0	0	0	0
Кількість звільнених працівників, чол	5	31	19	26	520	-12	-38,71
Коефіцієнт оновлення	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт звільнення	0,06	0,6	0,59	0,54	900	-0,01	-1,67
Коефіцієнт обороту персоналу	0	0	0	0	0	0	0

Аналізуючи рух персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» спостерігається негативна тенденція до суттєвого скорочення персоналу (рис. 2.11) в 2023 році скорочено 37,8% персоналу до попереднього періоду, в 2024 році скорочено 37,25% порівняно з 2023 роком. Дане скорочення пов'язано в військовим станом в країні, відбувається відтік молодих людей а також великою загрозою є інтернет ресурси, що скорочує попит на друковані газети, що є основним напрямком діяльності підприємства.

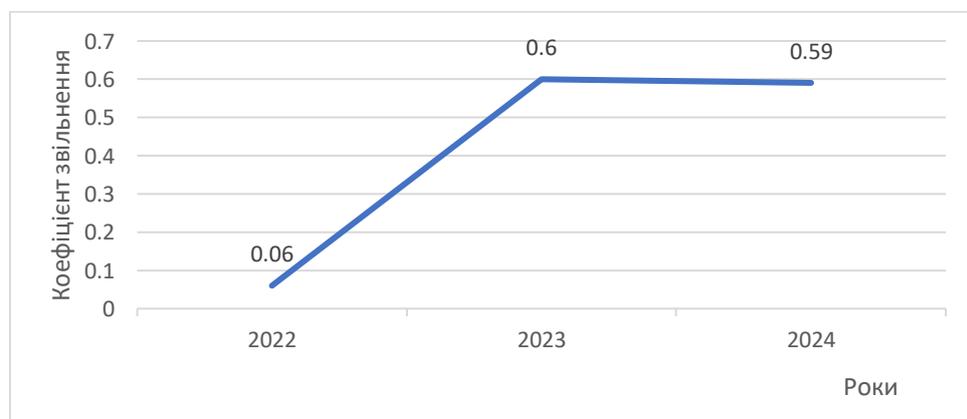


Рисунок 2. 11 – Динаміка показника плинності кадрів на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки

Фонд оплати праці є ключовим економічним показником, що відображає рівень витрат підприємства на винагороду працівників і широко використовується у господарській діяльності, статистичній звітності та економічному аналізі. До складу фонду оплати праці входять усі види виплат – заробітна плата за тарифами, окладами та розцінками, прогресивні надбавки, премії, матеріальні заохочення, соціальні виплати та інші нарахування з прибутку підприємства. Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» наведена на рис. 2.12.

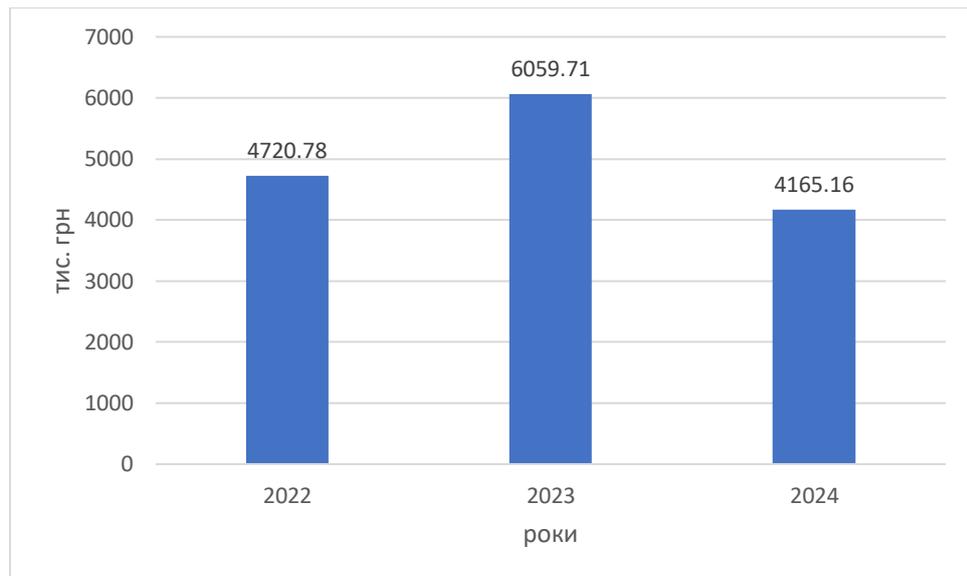


Рисунок 2. 12 – Динаміка зміни фонду оплати праці ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Проаналізуємо показники ефективності роботи персоналу на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Ефективність роботи персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення			
				2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
	2022	2023	2024	абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працюючих	82	51	32	-31	-37,80	-19	-37,25

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	27503,3	26167,8	16700,4	-1 335,50	-4,86	-9467,4	-36,18
Фонд оплати праці, тис.грн.	4720,78	6059,71	4165,16	1 338,93	28,36	- 1894,55	-31,26
Продуктивність праці, тис. грн.	335,4	513,09	521,88	177,69	52,98	8,79	1,71
Темпи приросту продуктивності праці, %	x	52,97	1,7	-	-	-51,27	-96,79
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	57,57	118,82	130,16	61,25	106,39	11,34	9,54
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	4,79	9,9	10,84	5,11	106,68	0,94	9,49
Витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню реалізованої продукції, тис. грн.	0,17	0,23	0,25	0,06	35,29	0,02	8,70

Аналізуючи показники ефективності персоналу спостерігаємо зменшення кількості працюючих і відповідно зменшення обсягу реалізованої продукції та фонду оплати праці, але позитивним за період, що досліджується є зростання продуктивності праці (рис. 2.13) в 2023 році на 52,98 %, а в 2024 році на 1,71 % порівняно з попереднім періодом.

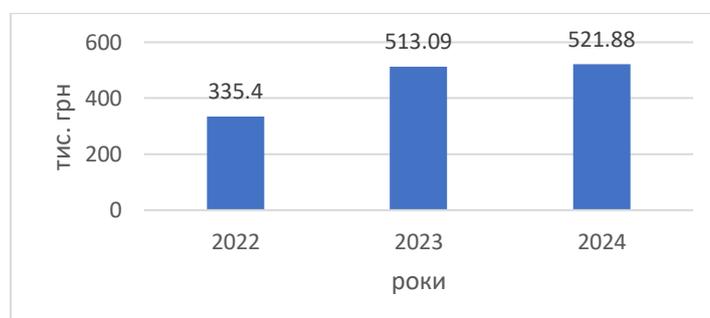


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни продуктивності праці за 2022-2024 роки ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед», тис. грн

Позитивним з управління персоналу є зростання заробітної плати працюючих, середньорічна заробітна плата в 2023 році зросла на 106,39 %, а в 2024 році на 9,54%.

Отже, у ситуації з суттєвим скороченням персоналу на підприємстві доцільно зосередити більшу увагу на процесі підбору фахівців, які за своїми професійними якостями максимально відповідатимуть потребам підприємства. Крім того, варто розробити та впровадити заходи, спрямовані на підвищення матеріальної й нематеріальної мотивації працівників, що стимулюватиме їх залишатися працювати на підприємстві.

2.3 Оцінка загальної системи управління підприємством

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» (Додаток Г) має лінійно-функціональний характер, що повністю відповідає поставленим завданням підприємства. Вона являє собою систему вертикальних і горизонтальних зв'язків, спрямованих на забезпечення ефективної координації, взаємодії та управління діяльністю всіх структурних підрозділів.

У межах цієї структури центральний офіс або керівна ланка здійснює стратегічне планування та контроль, тоді як редакційний, виробничий та інші функціональні відділи реалізують поточні завдання відповідно до визначених цілей і напрямів розвитку компанії.

Вертикальні зв'язки формують ієрархічну систему управління – від генерального директора до керівників окремих відділів, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень і відповідальності. Горизонтальні зв'язки налагоджують взаємодію між підрозділами одного рівня (зокрема, між редакційним і виробничим відділами), сприяючи спільній роботі над проєктами та підвищенню узгодженості дій.

Крім того, важливу роль у структурі підприємства відіграють допоміжні служби та служба реалізації, які забезпечують необхідну підтримку основним підрозділам, сприяють ефективному виконанню завдань і стабільному функціонуванню всього підприємства.

На ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» застосовується демократичний стиль управління, який проявляється у тому, що керівники підрозділів не нав'язують свою думку підлеглим, а створюють сприятливу атмосферу співпраці, де працівники самостійно мотивують себе до роботи, орієнтуючись на потреби вищого рівня.

Колектив сприймає цілі організації як власні інтереси, що забезпечує усвідомлене виконання рішень керівництва без додаткового контролю. Такий стиль управління стимулює ініціативність працівників, сприяє пошуку креативних рішень, покращує морально-психологічний клімат та підвищує задоволеність роботою.

В умовах демократичного стилю управління працівники мають змогу обмінюватися знаннями та досвідом по горизонталі, коли кожен є джерелом нової інформації, а керівник, дотримуючись принципів партнерства, враховує індивідуально-психологічні особливості підлеглих, їхні потреби та інтереси, обираючи оптимальні методи впливу відповідно до ситуації.

Крім того, на підприємстві налагоджено ефективну систему контролю якості продукції, що включає вхідний, поточний та підсумковий контроль. Такий підхід забезпечує високий рівень якості виробів і дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Планування діяльності здійснюється на основі стратегічних цілей підприємства та поточних виробничих завдань. Використовується поєднання адміністративних і економічних методів управління, що дозволяє підтримувати дисципліну та одночасно стимулювати працівників до ефективної роботи.

Контроль за виконанням завдань здійснюється на рівні керівників підрозділів, а підсумковий аналіз результатів — директором підприємства.

Інформаційні потоки в організації мають ієрархічний характер: основні рішення передаються від керівництва до підлеглих. Горизонтальні комунікації між підрозділами функціонують для координації дій, але потребують подальшого розвитку з метою підвищення швидкості реагування на зміни.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що система менеджменту ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» є достатньо ефективною для стабільної діяльності підприємства. Вона забезпечує:

- чітку ієрархію підпорядкування;
- розподіл функцій і відповідальності;
- стабільну комунікацію між підрозділами;
- орієнтацію на якість і результативність роботи.

Разом з тим, потребує вдосконалення:

- формування стратегічного HR-напряму;
- посилення нематеріальної мотивації;
- удосконалення системи внутрішніх комунікацій;
- впровадження сучасних інструментів контролю ефективності персоналу (KPI, оцінка 360° тощо).

Отже, система менеджменту ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» забезпечує належний рівень керованості підприємства, проте потребує подальшого розвитку в напрямку стратегічного управління персоналом, удосконалення мотиваційного механізму та впровадження сучасних управлінських технологій.

2.4 Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» у контексті оцінювання ефективності управління персоналом. Дослідження показало, що підприємство має достатній кадровий потенціал, проте існують певні проблеми, пов'язані з раціональним використанням трудових ресурсів, організацією праці та системою мотивації.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» показав, що підприємство функціонує стабільно, демонструючи позитивну динаміку основних фінансово-економічних результатів. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання обсягу реалізованої продукції, що свідчить про розширення ринків збуту та підвищення попиту на поліграфічні послуги підприємства.

Зокрема, виручка від реалізації зросла у середньому на 12–15% щорічно, що стало наслідком модернізації обладнання, розширення асортименту та впровадження сучасних технологій друку. Одночасно із цим собівартість продукції збільшилася внаслідок подорожчання сировини, енергоносіїв і транспортних витрат. Попри це, рівень рентабельності зберігається на прийнятному рівні, що свідчить про ефективне управління витратами.

Аналіз чисельності та структури персоналу засвідчив, що більшість працівників має кваліфікований рівень, однак спостерігається тенденція до скорочення висококваліфікованих кадрів, що може негативно вплинути на якість виробничих процесів. Вікова структура працівників є відносно збалансованою, проте відчувається потреба у залученні молодих спеціалістів для забезпечення кадрової наступності.

Оцінка фонду оплати праці показала позитивну динаміку його зростання, що свідчить про стабільність фінансового стану підприємства. Водночас зростання плинності кадрів вказує на необхідність вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У процесі аналізу організаційної структури управління виявлено дублювання функцій між окремими підрозділами, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим запропоновано створити «Відділ маркетингу та продажу» й «Відділ художньо-поліграфічного оформлення», а також оптимізувати адміністративно-допоміжні служби.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що система управління персоналом на підприємстві потребує вдосконалення. Основними напрямками покращення є: підвищення кваліфікації кадрів, впровадження сучасних методів мотивації, удосконалення комунікацій між підрозділами, автоматизація кадрового обліку та формування ефективної корпоративної культури. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку видавничо-поліграфічних послуг.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПРЕС КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД»

3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТОВ «Прес корпорейшн лімітед»

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» доцільно розробити стратегію розвитку підприємства, яка базуватиметься на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього необхідно визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на її функціонування. Такий підхід дозволить сформувати комплексну стратегію розвитку, орієнтовану на ефективне використання внутрішніх ресурсів та мінімізацію зовнішніх ризиків.

Для виявлення ключових чинників впливу використано SWOT-аналіз, який дає змогу системно оцінити поточний стан підприємства. У процесі його проведення здійснюється визначення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз, після чого встановлюються взаємозв'язки між ними, що слугують основою для формування стратегії та розробки плану її реалізації.

У таблиці 3.1 подано результати аналізу внутрішнього середовища (яке відображає сильні та слабкі сторони підприємства) та зовнішнього середовища (яке характеризує можливості й загрози).

На основі встановлення взаємозв'язків між цими чинниками визначаються стратегічні напрями розвитку підприємства та система заходів, необхідних для підвищення його конкурентоспроможності.

Для об'єктивної оцінки впливу факторів було проведено кількісний SWOT-аналіз, у межах якого група експертів надала бальну оцінку (за п'ятибальною шкалою) кожному фактору, визначивши його вагомість та ступінь впливу на діяльність підприємства. До складу експертної групи увійшли керівник підприємства, менеджер з продажів, фахівці видавничої галузі та інші компетентні представники.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

	Сильні сторони «S» - Strength	Слабкі сторони «W» - Weaknesses
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<p>1. Багаторічний досвід успішної діяльності на ринку.</p> <p>2. Використання сучасних технологій у виробництві.</p> <p>3. Розгалужений асортимент продукції та послуг.</p> <p>4. Висока якість виготовленої продукції.</p> <p>5. Налагоджені та ефективні бізнес-процеси.</p> <p>6. Професійна й згуртована команда співробітників.</p> <p>7. Потужна виробнича база та значний технічний потенціал.</p> <p>8. Розвинені можливості у сфері маркетингу та просування.</p> <p>9. Сформовані стабільні партнерські відносини з провідними видавництвами та рекламними агентствами.</p>	<p>1. Обмежений обсяг оборотних ресурсів.</p> <p>2. Недостатньо розвинена система збуту та просування продукції.</p> <p>3. Невисокий рівень впізнаваності та привабливості бренду.</p> <p>4. Недосконала маркетингова діяльність підприємства.</p> <p>5. Відсутність чітко сформованої стратегії розвитку.</p> <p>6. Нестача висококваліфікованих фахівців.</p> <p>7. Недостатня мотивація працівників до ефективної праці.</p> <p>8. Висока матеріаломісткість виробничих процесів.</p> <p>9. Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів.</p>
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<p>Можливості «O» - Opportunities</p> <p>1. Запровадження інноваційних видів продукції.</p> <p>2. Упровадження сучасних технологічних рішень у виробництво.</p> <p>3. Формування нових потреб споживачів.</p> <p>4. Зростання попиту на продукцію підприємства.</p> <p>5. Можливість виходу на нові ринки збуту.</p> <p>6. Активізація рекламної діяльності.</p> <p>7. Розвиток ефективних зв'язків із громадськістю.</p> <p>8. Отримання державної підтримки та участь у державних замовленнях.</p> <p>9. Розширення території діяльності та впливу компанії.</p>	<p>Загрози «T» - Threats</p> <p>1. Поява альтернативних продуктів</p> <p>2. Вихід нових компаній на ринок</p> <p>3. Зміна уподобань споживачів щодо видавничо-поліграфічної продукції</p> <p>4. Недостатня регуляція та прогалини у законодавстві галузі</p> <p>5. Відсутність вітчизняної сировини та обладнання</p> <p>6. Зростання цін на сировину</p> <p>7. Наявність корупційних явищ у галузі</p> <p>8. Зміни у кредитній політиці та умовах фінансування</p> <p>9. Зниження купівельної спроможності населення та зміна його пріоритетів</p>

На основі таблиці розробимо матрицю SWOT-матриця ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» табл. 3.2

Таблиця 3.2 – SWOT-матриця ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загори (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<p>SO-стратегії (Strengths–Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> Використати технологічний потенціал для створення інноваційних видів продукції. Розширити асортимент і вийти на нові ринки збуту. Посилити маркетингову діяльність для задоволення нових потреб споживачів. Використати партнерські відносини для участі у державних замовленнях. Підвищити впізнаваність бренду завдяки активній рекламній кампанії. 	<p>ST-стратегії (Strengths–Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> Використати сучасні технології для зниження впливу зростання цін на сировину. Підтримувати високу якість продукції для зміцнення позицій серед конкурентів. Посилити маркетинг для адаптації до змін попиту. Зміцнювати партнерські відносини для зниження ризиків. Опираючись на досвід і ефективні бізнес-процеси для протидії зовнішнім загрозам.
	Слабкі сторони підприємства (W)	<p>WO-стратегії (Weaknesses–Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> Отримати державну підтримку для залучення інвестицій і розвитку. Упровадити сучасні технології для підвищення ефективності виробництва. Активізувати рекламу для формування позитивного іміджу бренду. Розширити канали збуту через вихід на нові ринки. Розробити стратегію розвитку відповідно до ринкових тенденцій. 	<p>WT-стратегії (Weaknesses–Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> Розробити чітку стратегію розвитку для зменшення впливу зовнішніх ризиків. Оптимізувати виробничі процеси для зниження витрат і залежності від сировини. Підвищити мотивацію та кваліфікацію персоналу для підвищення ефективності. Диверсифікувати постачальників і джерела фінансування. Вдосконалити систему збуту для посилення стійкості до конкуренції.

Базовою стратегією розвитку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» є стратегія зростання. Основною метою забезпечення сталого зростання підприємства на ринку видавничо-поліграфічних послуг є упровадження інноваційних технологій,

підвищення ефективності виробництва, зміцнення бренду та розширення ринків збуту. Основними стратегічними цілями для забезпечення стратегії зростання є:

- підвищення конкурентоспроможності продукції через упровадження сучасних технологій і підвищення якості виготовлення;
- розширення ринкової присутності завдяки виходу на нові регіональні та галузеві ринки;
- зміцнення фінансової стійкості за рахунок залучення інвестицій і участі у державних програмах підтримки;
- формування сильного бренду через активну маркетингову та рекламну діяльність;
- підвищення ефективності управління та мотивації персоналу.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» забезпечити стабільне зростання, зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність управління та досягти довгострокового успіху на ринку видавничо-поліграфічних послуг.

3.2 Макетування організаційної структури ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Інші складові організаційної структури, зокрема допоміжна служба та служба реалізації, також мають важливе значення для підтримки основних функціональних підрозділів і забезпечення виконання їхніх завдань.

З метою вдосконалення управлінських процесів у ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» запропоновано створення нових відділів, спрямованих на підвищення ефективності організаційної структури. Зокрема, планується утворення «Відділу художньо-поліграфічного оформлення» та «Відділу маркетингу та продажу». Оновлену організаційну структуру підприємства представлено у Додатку Д.

Для підвищення результативності роботи підприємства доцільно провести реструктуризацію підрозділів і оптимізувати розподіл функцій. Пропонується об'єднати відділи художньо-технічного та поліграфічного оформлення в єдиний

«Відділ художньо-поліграфічного оформлення», а також інтегрувати службу реалізації та маркетолога в спільний «Відділ маркетингу та продажу». Крім того, доцільно створити адміністративно-допоміжну службу, яка об'єднає кадровий, адміністративно-господарський, юридичний відділи та бухгалтерію.

Об'єднання відділів художньо-технічного та поліграфічного оформлення дозволить уникнути дублювання функцій, скоротити час на координацію між підрозділами та забезпечити узгодженість і якість виконання робіт. Формування «Відділу маркетингу та продажу» забезпечить більш тісну взаємодію між маркетинговими стратегіями та процесами реалізації продукції, що сприятиме ефективнішому просуванню, зростанню обсягів продажу та зниженню операційних витрат. Створення адміністративно-допоміжної служби дасть змогу централізувати управління адміністративними функціями, покращити координацію між відділами й оптимізувати витрати.

Для успішного впровадження цих змін необхідно запровадити систему моніторингу та оцінки результативності, яка передбачатиме регулярний аналіз ефективності, отримання зворотного зв'язку від працівників та відстеження ключових показників діяльності. Це дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення та досягати стратегічних цілей підприємства.

Запропонована реструктуризація сприятиме оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та узгодженості дій між підрозділами, що своєю чергою забезпечить раціональне використання ресурсів і зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку.

Організаційна структура підприємства зазнає постійних змін під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як ринкова кон'юнктура чи стратегічні пріоритети. У сучасних умовах особливої ваги набуває спеціалізація, яка дозволяє підприємствам краще задовольняти потреби споживачів, ефективніше реагувати на виклики ринку та формувати конкурентні переваги.

3.3. Розробка рекомендацій, спрямованих на покращення системи управління персоналом

Для покращення системи управління персоналом на підприємстві в умовах динамічного середовища доцільно розробити структурно-логічну модель метою якої є сформулювати кадрову політику, що відповідає стратегії розвитку підприємства. Структурно-логічна повинна включати: аналіз потреб у персоналі (за змінами, обладнанням, технологічними лініями), планування чисельності та кваліфікації працівників, формування корпоративних стандартів якості та дисципліни, бюджетування витрат на персонал (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна модель управління персоналом на підприємстві

Запровадження такої моделі дає підприємству низку практичних і стратегічних переваг: оптимізувати чисельність і структуру персоналу в кожному підрозділі підприємства; підвищити кваліфікацію персоналу та професійність працівників, що призведе до зменшення браку продукції та підвищенню якості продукції; зменшення виробничих витрат за рахунок меншого простою обладнання, зменшення помилок і перевитрат матеріалів та оптимізації фонду оплати праці; зростання продуктивності праці за рахунок раціонального розподілу обов'язків, швидкого виконання замовлення, зменшення перевантаження персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; створення прозорої системи мотивації за рахунок чітких критеріїв преміювання, зацікавленості працівників у якісній та швидкій роботі; зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок кращої якості, що призводить до зростання кількості клієнтів, меншої собівартості, швидкого виконання замовлень.

Ефективна система управління персоналом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» можна визначити низку напрямів удосконалення кадрової політики та системи мотивації працівників (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні напрямки покращення системи управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Розглянемо більш детально основні напрямки вдосконалення системи управління на підприємстві:

1. Удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу. Рекомендується запровадити більш системний підхід до відбору кандидатів, орієнтований не лише на професійні компетенції, а й на особистісну сумісність із корпоративною культурою. Для цього доцільно:

- розробити стандартизовані профілі посад, які міститимуть опис ключових навичок, психологічних якостей та очікуваних результатів діяльності;
- запровадити програму адаптації нових співробітників тривалістю 1–3 місяці, що включатиме наставництво з боку досвідчених працівників.

2. Підвищення рівня професійної підготовки кадрів передбачає створення системи безперервного навчання, спрямованого на розвиток професійних та управлінських компетенцій. Зокрема:

- проводити регулярні тренінги з цифрових технологій, сучасних поліграфічних процесів та операційного менеджменту;
- стимулювати участь працівників у професійних семінарах, галузевих виставках, онлайн-курсах;
- запровадити систему внутрішньої сертифікації для оцінки кваліфікації персоналу.

3. Оптимізація системи мотивації та оплати праці. Для підвищення продуктивності праці пропонується вдосконалити матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема:

- впровадити гнучку систему преміювання залежно від досягнення індивідуальних і командних показників;
- використовувати нематеріальні стимули — публічне визнання досягнень, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи для окремих категорій персоналу;
- створити систему внутрішніх рейтингів ефективності працівників з урахуванням якісних показників роботи.

4. Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій за рахунок:

- проведення командних заходів, корпоративних зустрічей, внутрішніх конкурсів;
- створення електронного інформаційного бюлетеня підприємства;
- налагодження ефективної системи внутрішнього зворотного зв'язку (анонімні опитування, «скринька пропозицій» тощо).

5. Використання інноваційних HR-технологій, а саме:

- впровадити автоматизовану систему управління персоналом (HRM-систему) для обліку кадрів, відпусток, навчання, оцінювання результатів діяльності;
- використовувати аналітику HR-даних для прогнозування потреб у кадрах та планування розвитку персоналу.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, сформуванню конкурентоспроможну команду та створити умови для сталого розвитку підприємства.

Всі пропозиції з покращення результатів діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» та підвищення ефективності його управління наведено в таблиці 3. 3.

Визначимо ефективність вкладених інвестицій в розроблені рекомендації та пропозиції.

Загальна вартість вкладених у реалізацію пропозицій коштів згідно таблиці 3.3 склала 244 тис. грн.

Спрогнозуємо економічний ефект ЕФ від реалізації зроблених пропозицій. Прогноз доцільно зробити на декілька років, але не більше ніж на 3 роки. Тобто суму ЕФ потрібно розпишемо по роках: $E\Phi_1$, $E\Phi_2$ та $E\Phi_3$. В нашому випадку прогнозується, що $E\Phi_1 = 545$ тис. грн., $E\Phi_2 = 585$ тис. грн. та $E\Phi_3 = 595$ тис. грн.

Будуємо вісь часу, на яку нанесемо всі платежі (вкладені кошти та очікувані ефекти), що мають місце під час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій (рис. 3.3).

Таблиця 3.3 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Очікуваний економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Підбір та адаптація персоналу	20,0	30,0	Зменшення плинності кадрів на 10–15%, скорочення терміну адаптації
2. Підвищення кваліфікації	25,0	45,0	Підвищення продуктивності праці на 12–15%, покращення якості друку
3. Оптимізація системи мотивації та оплати праці	30,0	50,0	Зростання залученості персоналу, підвищення рентабельності на 5%
4. Використання інноваційних HR-технологій	22,0	40,0	Зменшення адміністративних витрат, підвищення прозорості управління
5. Вихід на нові регіональні та галузеві ринку	32,0	80,0	Збільшення обсягів реалізації на 10–12%, нові контракти
6. Формування бренду через маркетингову і рекламну діяльність	25,0	60,0	Підвищення впізнаваності бренду, розширення читачької аудиторії
7. Створення відділу художньо-поліграфічного оформлення	0	90	Покращення якості продукції
8. Створення відділу маркетингу та продажу	90	150	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення споживачів
Підсумок	244	545	

Для визначення приведеної вартості сукупного економічного ефекту, отриманого протягом трьох років, здійснимо дисконтування всіх річних результатів до базового моменту часу «0»:

$$ПШ = \sum_1^t \frac{ЕФ_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.1)$$

де $ЕФ_i$ – економічний ефект у кожному із років, протягом яких виявляються результати впроваджених рекомендацій, грн.;

t – період часу, протягом якого виявляються результати впроваджених рекомендацій, роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування, за яку можна взяти щорічний прогнозований рівень інфляції в країні. В 2025 році для України цей показник знаходиться на рівні 0,2 – 0,4;

t – період часу (в роках) від моменту отримання економічного ефекту до точки „0”.

$$ПШ = \frac{545}{1,2^1} + \frac{585}{1,2^2} + \frac{595}{1,2^3} = 1204,75(\text{тис. грн.})$$

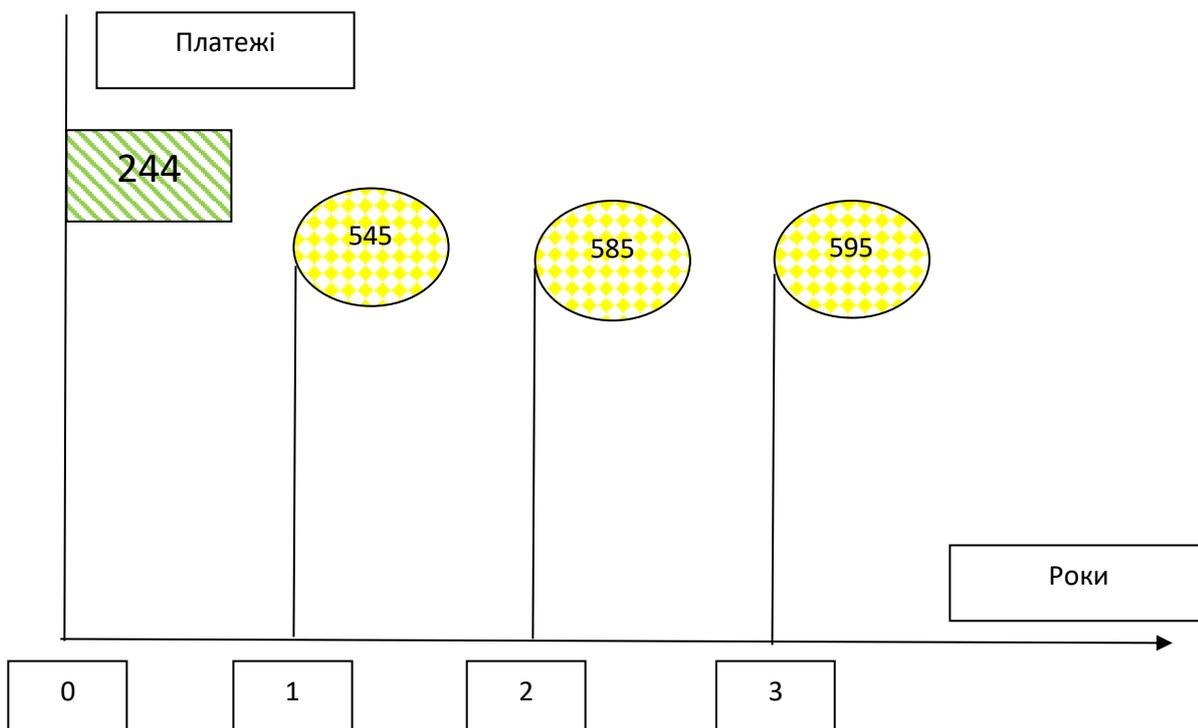


Рисунок 3.3 – Вкладені кошти та очікувані ефекти, що мають місце під час впровадження розроблених рекомендацій на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед», тис. грн

Розрахуємо абсолютну ефективність $E_{абс}$ вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_{абс} = (ПП - ЗВ). \quad (3.2)$$

$$E_{абс} = (1204,75 - 244) = 960,75 \text{ тис. грн.}$$

Вкладання коштів на впровадження запропонованих рекомендацій є доцільним оскільки $E_{абс} > 0$.

Розрахуємо відносну ефективність E_v вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_v = \sqrt[t]{1 + \frac{E_{абс}}{ЗВ}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{абс}$ – абсолютна ефективність вкладених коштів, грн.;

$ЗВ$ – загальна вартість вкладених у реалізацію пропозицій коштів;

t – період часу, протягом якого виявляються результати впроваджених рекомендацій, роки; $t = 3$ роки.

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{960,75}{244}} - 1 = 0,7$$

Отримане значення показника E_v необхідно зіставити з мінімальною ставкою дисконту τ , яка характеризує нижню межу дохідності інвестицій: якщо очікувана віддача нижча за цей рівень, вкладення коштів є недоцільним. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконту τ обчислюється за такою формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.4)$$

де d – середньозважена ставка за депозитними операціями в комерційних банках; в 2025 році в Україні $d = (0,20 \dots 0,4)$;

f – показник, що характеризує ризикованість запропонованих заходів; зазвичай, величина $f = (0,05...0,2)$, але може бути і значно більше.

$$\tau = 0,2 + 0,1 = 0,3$$

Величина $E_B > \tau_{\text{мін}}$, тому кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Визначимо період, протягом якого інвестиції, вкладені у впровадження запропонованих заходів, повністю компенсуються отриманим економічним ефектом. Тривалість окупності інвестицій $T_{\text{ок}}$ обчислюють за такою формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{1}{E_B}. \quad (3.5)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{1}{0,7} = 1,43.$$

Оскільки $T_{\text{ок}} < 3$ -х років, то фінансування впровадження запропонованих рекомендацій є доцільним.

3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Здійснимо моделювання показника чистого прибутку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» для одного з ключових видів продукції — газети. Частка цього продукту у загальному випуску підприємства у 2025 році становитиме 0,3%. У результаті впровадження запропонованих удосконалень очікується отримання таких прогнозних показників діяльності підприємства:

- річний обсяг реалізації газет (N) – 100 000 примірників;
- ціна продажу однієї газети без ПДВ (Ц) – 45 грн;
- прямі витрати на виробництво одного примірника – 22 грн;
- непрямі витрати на одиницю продукції – 10 грн;
- ставка податку на прибуток у 2025 році – 18%.

Зазначимо, що впровадження рекомендованих заходів фінансуватиметься за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства.

Проведемо обчислення ключових фінансових показників діяльності підприємства. Спочатку визначимо загальний обсяг реалізації газет [3]. Він становитиме:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \times \text{N} = 45 \times 100000 = 4\,500\,000 \text{ грн} = 4500 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо сумарні прямі та непрямі витрати на одиницю продукції:

$$\text{ПНВ} = \text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 22 + 10 = 32 \text{ грн.}$$

Тоді загальний розмір таких витрат для всього обсягу реалізації дорівнює:

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \times \text{N} = 32 \times 100000 = 3\,200 \text{ тис. грн.},$$

у тому числі 2 200 тис. грн – прямі витрати, 1 000 тис. грн – непрямі.

Операційний прибуток підприємства визначимо як різницю між доходом від продажу та загальними витратами:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 4500 - 3200 = 1300 \text{ тис. грн.}$$

Розмір податку на прибуток становитиме:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \times \lambda / 100 = 1300 \times 18 / 100 = 234 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток підприємства дорівнюватиме:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 1300 - 234 = 1066 \text{ тис. грн.}$$

Вважатимемо, що найсуттєвіший вплив на розмір чистого прибутку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» справляють такі параметри [3]:

- обсяг реалізованої продукції;
- ціна продажу одиниці продукції;
- прямі й непрямі витрати на виробництво однієї одиниці продукції.

Для аналізу оберемо діапазон зміни цих показників на рівні $\pm 20\%$.

Перш за все визначимо, як змінюватиметься чистий прибуток підприємства під впливом коливань обсягу продажу газет. Проведемо розрахунок чистого прибутку для мінімального та максимального значень обсягу реалізації.

Нижня межа обсягу продажу

Зменшення обсягу продажу на 20%:

$$N_H = 0,8 \cdot 100000 = 80000 \text{ шт}$$

Тоді загальний обсяг реалізації становитиме:

$$ЗОП = Ц \cdot N_n = 45 \cdot 80000 = 3600 \text{ тис. грн.}$$

Сумарні прямі та непрямі витрати при такому обсязі продажу складуть:

$$ПР + ОВ = 22 \times 80000 + 10 \times 80000 = 2560 \text{ тис. грн.,}$$

у тому числі:

прямі витрати — 1760 тис. грн,

непрямі — 800 тис. грн.

Операційний прибуток становитиме:

$$ПО = 3600 - 2560 = 1040 \text{ тис. грн.}$$

Розмір податку на прибуток:

$$ПП = ПО \times \lambda / 100 = 1040 \times 18 / 100 = 187,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток дорівнює:

$$ЧП = ПО - ПП = 1040 - 187,2 = 852,8 \text{ тис. грн.}$$

Верхня межа обсягу продажу

Збільшення обсягу продажу на 20%:

$$N_b = 1,2 \cdot 100000 = 120000 \text{ шт.}$$

Тоді прогнозований загальний обсяг реалізації продукції становитиме:

$$ЗОП = Ц \cdot N_b = 45 \cdot 120000 = 5400 \text{ тис. грн.}$$

Сумарні прямі й непрямі витрати за умови реалізації 120 тис. примірників газет становитимуть:

$$ПР + ОВ = 22 \times 120000 + 10 \times 120000 = 3840 \text{ тис. грн.,}$$

з яких:

2640 тис. грн — це прямі витрати,

1200 тис. грн — непрямі витрати.

Операційний прибуток за такого обсягу реалізації дорівнює:

$$ПО = 5400 - 3840 = 1560 \text{ тис. грн.}$$

Розмір податку на прибуток буде таким:

$$ПП = ПО \times \lambda / 100 = 1560 \times 18 / 100 = 280,8 \text{ тис. грн.}$$

У підсумку чистий прибуток становитиме:

$$ЧП = ПО - ПП = 1560 - 280,8 = 1279,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, можна стверджувати, що за варіації обсягу продажу газет у межах $\pm 20\%$ чистий прибуток ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» змінюватиметься в діапазоні від 852,8 тис. грн до 1279,2 тис. грн. На рисунку 3.4 наведено графічне представлення результатів моделювання чутливості чистого прибутку до зміни обсягів реалізації газет.

Наступним етапом моделювання є аналіз впливу коливань ціни реалізації на величину чистого прибутку. З цією метою виконано розрахунки чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни ціни на газети.

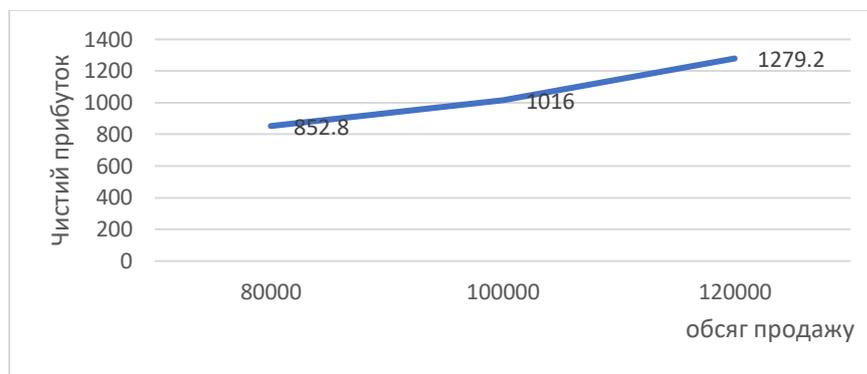


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» залежно від зміни обсягу продажу, тис. грн

Розглянемо вплив зміни ціни реалізації газет на величину чистого прибутку підприємства.

Нижня межа ціни реалізації

За зниження ціни на 20% маємо:

$$C_{\text{н}} = 45 \cdot 0,8 = 36 \text{ грн}$$

Тоді загальний обсяг виручки від продажу становитиме:

$$\text{ЗОП} = C_{\text{н}} \cdot N = 36 \cdot 100000 = 3600 \text{ (тис. грн.)}$$

Операційний прибуток за таких умов дорівнюватиме:

$$\text{ПО} = 3600 - 3200 = 400 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \times \lambda / 100 = 400 \times 18 / 100 = 72 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 400 - 72 = 328 \text{ тис. грн.}$$

Верхня межа ціни реалізації

За зростання ціни на 20%:

$$\text{Ц}_в = 45 * 1,2 = 54 \text{ грн}$$

Тоді очікуваний обсяг доходу від продажу дорівнюватиме:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_в \cdot N = 54 \cdot 100000 = 5400 \text{ (тис. грн)}$$

Операційний прибуток у цьому випадку становитиме:

$$\text{ПО} = 5400 - 3200 = 2200 \text{ тис. грн.}$$

Величина податку на прибуток:

$$\text{ПП} = 2200 \times 18 / 100 = 396 \text{ тис. грн.}$$

Тоді чистий прибуток буде таким:

$$\text{ЧП} = 2200 - 396 = 1804 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за коливань ціни реалізації продукції у межах $\pm 20\%$ чистий прибуток ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» змінюватиметься від 328 тис. грн до 1804 тис. грн, при базовому значенні 1066 тис. грн. На рисунку 3.5 подано графічне відображення проведеного аналізу чутливості чистого прибутку до зміни ціни одиниці продукції (газет).

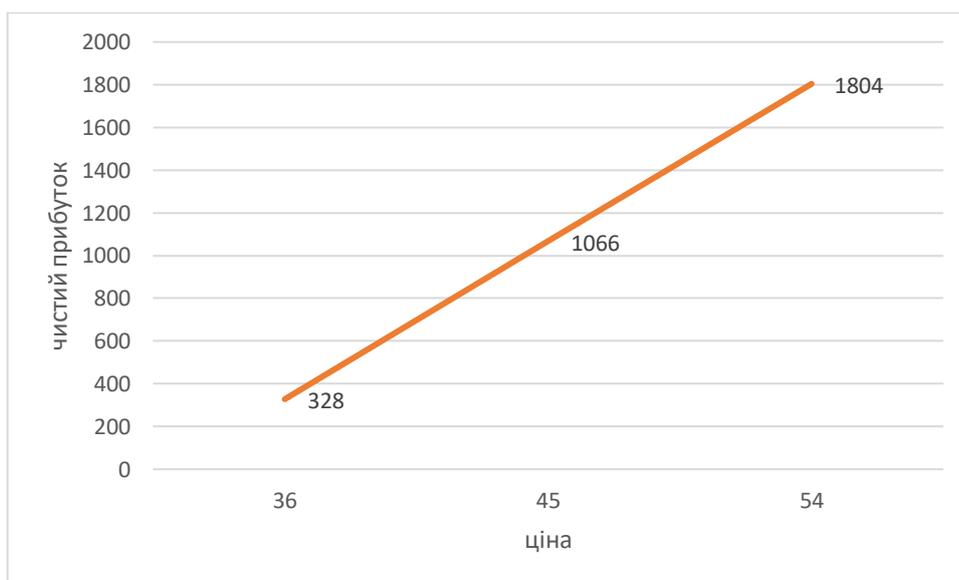


Рисунок 3. 5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» залежно від зміни ціни на одиницю продукції, тис. грн

На наступному етапі дослідження необхідно визначити, як зміна рівня прямих витрат впливає на чистий прибуток підприємства. Для цього проведемо обчислення чистого прибутку за мінімальними та максимальними значеннями прямих витрат.

1. Нижня межа прямих витрат

За зменшенням прямих витрат на 20%:

$$ПР_{н} = 22 \cdot 0,8 = 17,6 \text{ грн}$$

Оскільки обсяг реалізації залишається незмінним, загальна виручка становитиме:

$$ЗОП = Ц \times N = 45 \times 100000 = 4500 \text{ тис. грн.}$$

Сумарні прямі та непрямі витрати будуть такими:

$$ПР_{н} + ОВ = 17,6 \cdot 100000 + 10 \cdot 100000 = 2760 \text{ (тис. грн)}$$

із них:

прямі витрати — 1760 тис. грн,

непрямі — 1000 тис. грн.

Операційний прибуток дорівнюватиме:

$$ПО = 4500 - 2760 = 1740 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток становитиме:

$$ПП = 1740 \times 18 / 100 = 313,2 \text{ тис. грн.}$$

У підсумку чистий прибуток становитиме:

$$ЧП = 1740 - 313,2 = 1426,8 \text{ тис. грн.}$$

Верхня межа прямих витрат

За підвищенням прямих витрат на 20%:

$$ПР_{в} = 22 * 1,2 = 26,4 \text{ грн.}$$

Загальний обсяг продажу продукції залишається незмінним:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 45 \cdot 100000 = 4500 \text{ (тис. грн)}$$

Тоді сумарні витрати становитимуть:

$$ПР_{н} + ОВ = 26,4 \cdot 100000 + 1000000 = 3640 \text{ тис. грн.,}$$

із них:

прямі витрати — 2640 тис. грн,

непрямі — 1000 тис. грн.

Операційний прибуток дорівнюватиме:

$$ПО = 4500 - 3640 = 860 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток:

$$ПП = 860 \times 18 / 100 = 154,8 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток у цьому випадку складе:

$$ЧП = 860 - 154,8 = 705,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за зміни рівня прямих витрат у межах $\pm 20\%$ чистий прибуток ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» варіюватиметься від 705,2 тис. грн до 1426,8 тис. грн, тоді як базовий показник становить 1066 тис. грн. Графічне відображення результатів моделювання впливу зміни прямих витрат на чистий прибуток підприємства наведено на рисунку 3.6.

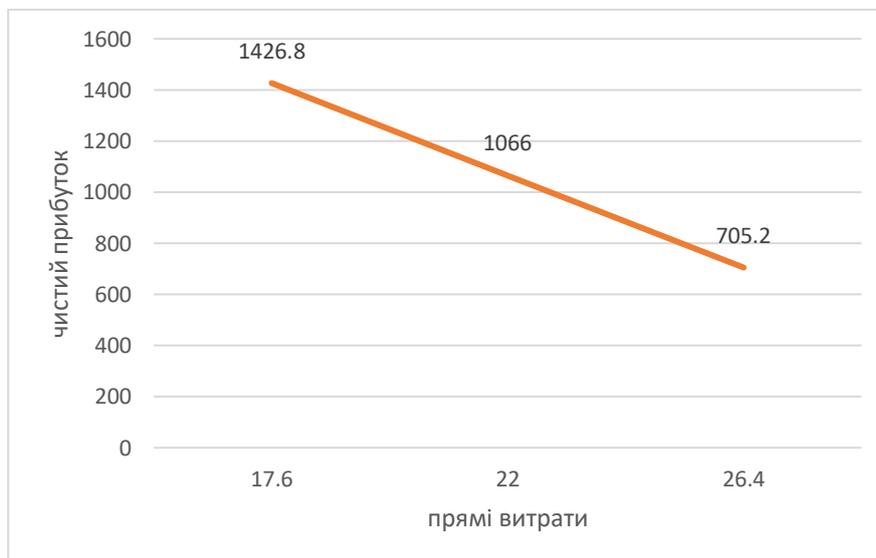


Рисунок 3.6 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції, тис. грн

На завершальному етапі проведемо аналіз того, як зміна рівня непрямих витрат впливає на чистий прибуток підприємства. Для цього виконаємо розрахунки чистого прибутку за мінімальним і максимальним рівнями непрямих витрат.

Нижній рівень непрямих витрат

За зменшенням непрямих витрат на 20%:

$$ОВ_{н} = 10 \cdot 0,8 = 8 \text{ грн.}$$

Загальна виручка підприємства не змінюється:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \times \text{N} = 45 \times 100000 = 4500 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо сумарні прямі та непрямі витрати:

$$\text{ПР} + \text{ОВ}_H = 22 \cdot 100000 + 8 \cdot 100000 = 2200 + 800 = 3000 \text{ (тис грн)}$$

з них:

прямі витрати — 2200 тис. грн,

непрямі — 800 тис. грн.

Тоді операційний прибуток підприємства становитиме:

$$\text{ПО} = 4500 - 3000 = 1500 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток дорівнює:

$$\text{ПП} = 1500 \times 18 / 100 = 270 \text{ тис. грн.}$$

Отже, величина чистого прибутку складе:

$$\text{ЧП} = 1500 - 270 = 1230 \text{ тис. грн.}$$

Верхній рівень непрямих витрат

За збільшенням непрямих витрат на 20%:

$$\text{ОВ}_B = 10 \cdot 1,2 = 12$$

Загальна виручка залишається сталою:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 12 \cdot 100000 = 1200 \text{ (тис. грн)}$$

Сумарні витрати становитимуть:

$$\text{ПР} + \text{ОВ}_B = 22 \cdot 100000 + 12 \cdot 100000 = 3400 \text{ тис. грн.}$$

де:

прямі витрати — 2200 тис. грн,

непрямі — 1200 тис. грн.

Операційний прибуток дорівнює:

$$\text{ПО} = 4500 - 3400 = 1100 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток становитиме:

$$\text{ПП} = 1100 \times 18 / 100 = 198 \text{ тис. грн.}$$

У результаті чистий прибуток буде:

$$\text{ЧП} = 1100 - 198 = 902 \text{ тис. грн.}$$

Отже, зміна рівня непрямих витрат у межах $\pm 20\%$ призводить до коливання чистого прибутку підприємства від 902 тис. грн до 1230 тис. грн, при базовому

значенні 1066 тис. грн. Графік залежності чистого прибутку від рівня непрямих витрат наведено на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції, тис. грн.

3.5 Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено практичні рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед», а також здійснено оцінку економічної ефективності їх упровадження. На основі проведених досліджень сформульовано такі висновки.

На основі SWOT-аналізу визначено стратегічні передумови розвитку підприємства та обґрунтовано вибір стратегії зростання. Установлено, що для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» необхідно посилювати технологічний потенціал, удосконалювати маркетингову діяльність, розширювати ринки збуту й підвищувати якість надання поліграфічних послуг. Відповідно визначено ключові стратегічні цілі: впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції, формування сильного бренду, залучення інвестицій та покращення ефективності управління персоналом.

Запропоновано оновлену організаційну структуру підприємства, яка передбачає створення «Відділу художньо-поліграфічного оформлення» та «Відділу маркетингу та продажу». Така структура сприяє усуненню дублювання функцій, оптимізації управлінських процесів, підвищенню рівня взаємодії між підрозділами та забезпеченню ефективнішої підтримки виробничих процесів.

Розроблено структурно-логічну модель управління персоналом, що включає стратегічний, організаційний та процесний рівні HR-системи, а також механізми зворотного зв'язку та систему очікуваних результатів. Модель орієнтована на формування кадрової політики, що відповідає стратегічним орієнтирам підприємства, та забезпечує комплексний підхід до управління персоналом у поліграфічній сфері.

Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-системи, включно з модернізацією процесу добору та адаптації кадрів, формуванням системи безперервного навчання, упровадженням інноваційних HR-технологій, оптимізацією мотиваційної політики та розвитком внутрішніх комунікацій. Реалізація цих заходів забезпечує захист підприємства від зовнішніх загроз та сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу.

Проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Загальна сума інвестицій становить 244 тис. грн, тоді як сумарний прогнозований економічний ефект за три роки – 1204,75 тис. грн. Розраховано абсолютну ефективність у розмірі 960,75 тис. грн, що свідчить про доцільність упровадження заходів. Відносна ефективність перевищує мінімальну ставку дисконтування, а термін окупності є меншим за три роки, що підтверджує економічну привабливість проекту.

Проведене моделювання чистого прибутку підприємства продемонструвало чутливість фінансових результатів до зміни ключових параметрів діяльності: обсягу продажу, ціни продукції та розміру прямих і непрямих витрат. Отримані моделі засвідчили позитивну динаміку чистого прибутку за умови реалізації запропонованих рекомендацій, що додатково підтверджує їх ефективність.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні, аналітичні й практичні аспекти управління персоналом на підприємстві ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про стан, проблеми та перспективи розвитку кадрової політики підприємства, а також розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо її удосконалення. За результатами виконаного дослідження сформульовано такі узагальнюючі висновки.

У теоретичному розділі роботи розкрито сутність управління персоналом як цілісної соціально-економічної системи, що забезпечує формування кадрового потенціалу, його ефективне використання, професійний та особистісний розвиток працівників. Сучасна концепція управління персоналом базується на принципах стратегічної спрямованості, системності, гнучкості, соціальної орієнтації, економічності та об'єктивності. З'ясовано, що ефективне управління персоналом є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки формує здатність організації адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток.

Теоретичний аналіз показав, що система управління персоналом включає комплекс функцій: планування кадрових потреб, підбір та відбір персоналу, адаптацію, навчання, розвиток, мотивацію, оцінювання результативності, формування умов праці, організацію трудових відносин, соціальне забезпечення й управління кар'єрою. Визначено, що поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління дозволяє досягати збалансованого впливу на персонал та формувати оптимальну модель взаємодії керівництва й працівників.

У роботі приділено увагу сучасним персонал-технологіям, які використовуються у провідних компаніях світу й України. Зокрема, розглянуто тренінгові технології, коучинг, кейс-стаді, технології дистанційного навчання, системи електронного моніторингу стану працівників. Доведено, що інноваційні управління персоналом є потужним інструментом підвищення якості кадрових рішень, оптимізації діяльності та мінімізації ризиків.

Наведено організаційно-функціональна модель управління персоналом та основні функціональні елементи системи управління персоналом. Розглянуто економічні, адміністративні, соціально-психологічні методи управління персоналом та основні фактори, що визначають ефективність управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед», включно з фінансовими, виробничими та кадровими показниками. З'ясовано, що підприємство працює у складних умовах воєнного часу, характеризується зниженням обсягів реалізації, скороченням чисельності персоналу, але при цьому демонструє зростання чистого прибутку у 2024 році на 106,68% порівняно з попереднім за рахунок оптимізації витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. Структура товарної продукції свідчить про концентрацію на газетно-журнальній продукції та рекламно-поліграфічних послугах.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить про зростання в 2024 році власного капіталу на 61,4%, зростання активів на 19,48%, зростання оборотних активів на 25,77% та зменшення поточних зобов'язань на 29,13 %, що є позитивною динамікою для розвитку підприємства. Аналіз показників рентабельності та ефективності діяльності підприємства свідчить про його рентабельність та платоспроможність.

За результатами аналізу системи управління персоналом виявлено низку актуальних проблем: недостатній рівень формалізації кадрових процедур; часткова відсутність системного підходу до адаптації та навчання персоналу; обмежені інструменти мотивації переважно матеріального характеру; слабка комунікація між підрозділами; нестача інструментів оцінювання ефективності працівників; обмежена кадрова аналітика та відсутність прогнозування кадрових потреб. Ці проблеми безпосередньо впливають на ефективність роботи друкарні та її здатність до подальшого розвитку.

Проведено оцінку загальної системи управління персоналом. На підприємстві діє лінійно-функціональна структура підприємства, яка є оптимальною для вирішення задач, які стоять перед підприємством.

У третьому розділі було проведено SWOT-аналіз на основі якого було обрано стратегію розвитку підприємства, яка передбачає впровадження інноваційних технологій, зміцнення бренду, покращення ринку збуту та підвищення ефективності управління і мотивації персоналу.

Для оптимізації організаційної структури підприємства було запропоновано об'єднати відділи художньо-технічного та поліграфічного оформлення в єдиний «Відділ художньо-поліграфічного оформлення», а також інтегрувати службу реалізації та маркетолога в спільний «Відділ маркетингу та продажу».

Запропонована структурно-логічна модель дозволяє: підвищити якість кадрових процесів; оптимізувати управлінську структуру; покращити мотивацію й професійний розвиток персоналу; зміцнити внутрішні комунікації; підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Розроблені основні напрямки покращення системи управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшт Лімітед»: удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу, підвищення рівня професійної підготовки кадрів, оптимізація системи мотивації та оплати праці, розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, використання інноваційних HR-технологій.

Проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Оцінка витрат та прогнозованих результатів показала, що реалізація комплексу заходів потребує 244 тис. грн інвестицій, тоді як очікуваний економічний ефект становить 1204,75 тис. грн за три роки. Абсолютна ефективність дорівнює 960,75 тис. грн, а термін окупності — менше 3 років. Це засвідчує високу економічну доцільність запропонованих змін.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованої моделі забезпечить відчутний соціально-економічний ефект, зокрема: оптимізацію кадрового складу та підвищення продуктивності праці; покращення якості друкованої продукції; скорочення витрат за рахунок зменшення браку та економії робочого часу; прискорення виконання замовлень; покращення корпоративної культури та соціально-психологічного клімату; підвищення залученості та лояльності працівників; зміцнення позицій підприємства на ринку поліграфічних послуг.

У роботі побудовано моделі залежності чистого прибутку від ключових факторів: ціни продажу, обсягу збуту, розміру прямих та непрямих витрат. Моделювання підтвердило чутливість фінансових результатів до змін у виробничих параметрах та показало потенціал зростання прибутку в разі реалізації запропонованих HR-рішень.

Результати магістерської роботи свідчать, що ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів розвитку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». Реалізація рекомендацій, запропонованих у роботі, сприятиме переходу підприємства до більш сучасної, гнучкої та результативної моделі управління людськими ресурсами, що забезпечить його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Управління персоналом підприємства умовах динамічного середовища. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)» : збірник доповідей. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2026/schedConf/presentations> (Дата звернення 20 листопада 2025 р).
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 18 вересня 2025 р).
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений.2014. № 6 (09). С. 73-75.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге. К.: «Кондор». 2005. 308 с.
8. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
9. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.

10. Ситник Н. І. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
11. Балановська Т. І. *Методи управління персоналом в сучасних умовах*. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52
12. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. (2022). *Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством*. *Економіка та суспільство*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
13. Пархоменко Н.А. *Теоретичні засади управління персоналом*. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля*. 2009. № 3 (133). С.45-56.
14. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* Х.: Інжек, 2004. 276 с.
15. Глотова Д.В. *Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства*. *Сталий розвиток економіки*. №3. 2013. С.125-130.
16. Гончар В. В. (2017). *Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства*. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки, Вип. 33, с. 101- 108.
17. Грабовецький Б.С. *Планування та економічне прогнозування*. Вінниця, 2013. 66с.
18. Третяк О.П. *Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві*. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.
19. Шевченко, О., Євтушенко, Г. (2019). *Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання*. *Молодий вчений*, 10 (74), 753-757. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>.
20. Leonard J.A., Waldman C. (2007). *An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector*. *Business Economics*. Vol. 42. No 4. P. 33–45.
21. Касич А.О., Хіміч І.Г. *Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства*. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 55–59.
22. Касич А.О. *Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств*. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 11. С. 290–294.

23. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6. С.123-129
24. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). – С. 224-231/
25. Дем'ян М. М., Страхліцький Я. О., Мазур О. В. Методи формування системи управління персоналом. «Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи»: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Київ, 2 грудня 2020 р.). Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2020. С. 37-40.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2009. 308 с. 51
27. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2011 №7. С. 21-26.
28. Кушнерик О. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2013/23.pdf?_sm_au=iHVs0PHnpPsHn7Bs.
29. Оцінювання персоналу підприємств сфери послуг: теоретико методичний підхід. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp_content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf
30. Осіпова А.Ю. Показники ефективності використання персоналу підприємств та їх моніторинг. *Науковий вісник Чернівецького університет : зб. наук. праць. Економіка*. 2015. Вип. 730-731. С. 84-87.
31. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль : Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2011. Вип. 8, Ч. 2. С. 315-318.*
32. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. 2015. 231 с.
33. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом. : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
34. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. ResearchGate. 2019. URL:

https://www.researchgate.net/publication/339245518_HR_Management_in_the_Digital_Age_the_Main_Trends_Assessment_and_Stakeholders (дата звернення 21.10.2025)

35. Measuring the Effectiveness of HR Practices. KPMG. 2022. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/01/measuring-the-effectiveness-of-hr-practices.pdf> (дата звернення 22.10.2025)

36. Measuring the effectiveness of HRM. The HR Director. 2023. URL: <https://www.thehrdirector.com/features/measuring-effectiveness-hrm/> (дата звернення 25.10.2025)

37. Susan M. Heathfield. What Is Human Resource Management?. The Balance Careers. 2021. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143> (дата звернення 29.10.2025)

38. HR Software Evaluation Criteria. HRIS Payroll Software. URL: <https://www.hrisspayrollsoftware.com/hr-software-evaluation-criteria/> (дата звернення 30.10.2025)

39. What to Look for in HR Software. HR Technologist. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-culture/what-to-look-for-in-hr-software/> (дата звернення 17.10.2025)

40. Erik van Vulpen. Academy to innovate HR. 14 HR Metrics Examples URL: <https://www.aihr.com/blog/14-hr-metrics-examples/> (дата звернення 10.10.2025)

41. Core HR vs. Talent Acquisition: What's the Difference? BambooHR URL: <https://www.bamboohr.com/blog/core-hr-vs-talent-acquisition/> (Дата звернення 11.05.2025)

42. Core HR vs. Talent Management: What's the Difference? HR Technologist. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/talent-management/core-hr-vs-talent-management-whats-the-difference/> (дата звернення 07.11.2025)

43. What to Look for in HR Software. HR Morning. URL: <https://www.hrmorning.com/hr-software-selection-criteria/> (дата звернення 10.11.2025).

44. Прес Корпорейшн Лімітед. URL: <http://pcl.com.ua/>

ДОДАТОК А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «Удосконалення системи управління персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Прес корпорейшн лімітед»»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
факультет менеджменту та інформаційної безпеки
гр. МПОУ-24м

Коефіцієнт подібності КПІ текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 17,02 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., проф. Лесько О.Й., зав. каф. ЕПВМ

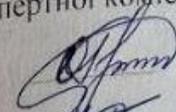
к.е.н., доц. Причепя І.В., доц. каф. ЕПВМ

Особа, відповідальна за перевірку

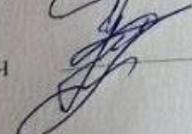

Нікіфорова Л.О.

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник


Рагушняк О. Г.

Здобувач


Гірник М. І.

Додаток Б Технічне завдання
(обов'язковий)
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор
Лесько О.Й.

" 08 " 09 2025 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

**«Удосконалення системи управління персоналом на товаристві з обмеженою
відповідальністю «Прес корпорейшн лімітед»»**

08-71.МКР.02.00.000 ТЗ

Керівник _____ підпис

к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

Ратушняк О. Г.

" 08 " 09 2025 р.

Виконавець: студентка 2 курсу
магістратури групи МПОУ-24 м
спеціальності ДЗ «Менеджмент»

_____ підпис Гірник М. І.

" 08 " 09 2025 р.

Вінниця ВНТУ 2025

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 313 по ВНТУ від «24» 09.2025р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом № 3 засідання кафедри ЕПВМ від 08.09.2025р.

2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів системи управління персоналом на підприємстві та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління персоналом за рахунок впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємстві.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність управління персоналом: цілі, функції, завдання;
- розкрити сутність управління персоналом у контексті сучасного менеджменту;
- розглянути методи формування системи управління персоналом;
- навести характеристику підприємства та проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки;
- проаналізувати систему управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- дослідити систему управління ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з покращення системи управління персоналом підприємства;
- провести моделювання отриманих результатів.

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022–2024 рр.: статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ; жовтень 2025р.
2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад ефективності управління персоналом на підприємстві; жовтень 2025 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз ефективності управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»: листопад 2025 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо покращення ефективності управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»: листопад 2025 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління ефективністю персоналом підприємства.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. І. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи

Засідання експертної комісії в грудень 2025 р.
 Попередній захист, захист перед ЕК – листопад 2025 р.
 Початок розробки: 08.09.2025 р.
 Граничний термін виконання: 03.12.2025 р.
 Розробив: [підпис] Гірник М. І.
 Науковий керівник: [підпис] Ратушняк О. Г.
 «01» 12 2025 року

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Прес корпорейшн лімітед»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство		Дата(рік,місяць,число)		
Товариство з обмеженою відповідальністю "ПРЕС КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД"		за ЄДРПОУ	2023	01
Територія	ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ	32168763	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA05020030010063857	
Вид економічної діяльності	Друкування газет	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб	82		18.11	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця ЧЕХОВА, буд. 12-А, ЗАМОСТЯНСЬКИЙ р-н, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21034			0687887430

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	43,0	27,2
Первісна вартість	1001	146,6	167,8
Накопичена амортизація	1002	(103,6)	(140,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72,6	66,9
Основні засоби :	1010	3 226,8	2 585,0
первісна вартість	1011	12 875,9	13 085,7
знос	1012	(9 649,1)	(10 500,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 342,4	2 679,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 065,8	5 610,5
у тому числі готова продукція	1103	250,0	771,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 459,9	3 090,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	52,1	26,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	600,4	774,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	76,4
Витрати майбутніх періодів	1170	20,0	35,9
Інші оборотні активи	1190	103,1	83,3
Усього за розділом II	1195	10 301,3	9 698,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13 643,7	12 377,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	598,9	598,9
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 166,3	3 847,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 765,2	4 446,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	11,4	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 799,3	3 819,7
розрахунками з бюджетом	1620	257,9	206,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	180,8	-
розрахунками зі страхування	1625	42,5	45,5
розрахунками з оплати праці	1630	250,4	155,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 053,6	3 290,4
Усього за розділом III	1695	9 415,1	7 516,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	13 643,7	12 377,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 967,2	35 787,3
Інші операційні доходи	2120	635,0	399,9
Інші доходи	2240	129,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32 731,9	36 187,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27 503,3)	(30 325,6)
Інші операційні витрати	2180	(4 509,9)	(4 855,8)
Інші витрати	2270	(16,2)	(1,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32 029,4)	(35 182,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	702,5	1 004,6
Податок на прибуток	2300	(21,7)	(180,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	680,8	823,8

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ІГОР
КОСТЯНТИН
ОВИЧ

Бурко Ігор Костянтинівч

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Товариство з обмеженою відповідальністю "ПРЕС КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД"	за СДРПОУ	2024	01 01
Територія ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ 1	32168763	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA05020030010063857	
Вид економічної діяльності Друкування газет	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 51		18.11	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця ЧЕХОВА, буд. 12-Б, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21034, Україна		0687887430	

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	27,2	8,3	
Первісна вартість	1001	167,8	180,8	
Накопичена амортизація	1002	(140,6)	(172,5)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	66,9	78,0	
Основні засоби :	1010	2 585,0	1 794,5	
первісна вартість	1011	13 085,7	13 267,9	
знос	1012	(10 500,7)	(11 473,4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2 679,1	1 880,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	5 610,5	9 116,7	
у тому числі готова продукція	1103	771,2	737,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 090,6	2 996,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	26,9	45,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	774,4	546,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	76,4	133,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	35,9	42,7	
Інші оборотні активи	1190	83,3	228,9	
Усього за розділом II	1195	9 698,0	13 110,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	12 377,1	14 991,0	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	598,9	598,9
Додатковий капітал	1410	-	3 213,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 847,1	4 076,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 446,0	7 888,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	414,5	207,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 819,7	3 464,3
розрахунками з бюджетом	1620	206,0	49,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	29,5
розрахунками зі страхування	1625	45,5	30,8
розрахунками з оплати праці	1630	155,0	123,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 290,4	3 227,9
Усього за розділом III	1695	7 516,6	6 895,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	12 377,1	14 991,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 411,6	31 967,2
Інші операційні доходи	2120	24,7	635,0
Інші доходи	2240	-	129,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32 436,3	32 731,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26 167,8)	(27 503,3)
Інші операційні витрати	2180	(5 906,2)	(4 509,9)
Інші витрати	2270	(103,6)	(16,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32 177,6)	(32 029,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	258,7	702,5
Податок на прибуток	2300	(29,5)	(21,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	229,2	680,8

ЕП БУРКО ІГОР
КОСТЯНТИНОВИ
Ч

Керівник _____
(підпис)

Бурко Ігор Костянтинівч
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Товариство з обмеженою відповідальністю "ПРЕС КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД"	за ЄДРПОУ	2025	01 01
Територія ВІННИЦЬКА	за КАТОРТГ 1	32168763	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA05020030010063857	
Вид економічної діяльності Друкування газет	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 32		18.11	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця ЧЕХОВА, буд. 12-Б, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21034, Україна		556397	

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	68,6
Первісна вартість	1001	180,8	201,9
Накопичена амортизація	1002	(172,5)	(133,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	78,0	-
Основні засоби :	1010	1 794,5	1 353,2
первісна вартість	1011	13 267,9	13 362,1
знос	1012	(11 473,4)	(12 008,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 880,8	1 421,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	9 116,7	12 925,4
у тому числі готова продукція	1103	737,2	1 573,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 996,9	2 274,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	45,7	13,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	546,3	773,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	133,0	277,1
Витрати майбутніх періодів	1170	42,7	39,1
Інші оборотні активи	1190	228,9	185,4
Усього за розділом II	1195	13 110,2	16 488,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 991,0	17 910,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	598,9	598,9
Додатковий капітал	1410	3 213,0	7 590,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 076,3	4 542,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	7 888,2	12 731,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 464,3	1 764,5
розрахунками з бюджетом	1620	49,1	203,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	29,5	102,8
розрахунками зі страхування	1625	30,8	33,0
розрахунками з оплати праці	1630	123,1	105,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 227,9	2 781,0
Усього за розділом III	1695	6 895,2	4 887,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 991,0	17 910,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 861,0	32 411,6
Інші операційні доходи	2120	579,5	24,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 440,5	32 436,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 700,4)	(26 167,8)
Інші операційні витрати	2180	(3 162,2)	(5 906,2)
Інші витрати	2270	(-)	(103,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(19 862,6)	(32 177,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	577,9	258,7
Податок на прибуток	2300	(104,2)	(29,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	473,7	229,2

ЕП БУРКО ІГОР
КОСТЯНТИНОВИ
Ч

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Бурко Ігор Костянтинович _____
(ініціали, прізвище)
_____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА

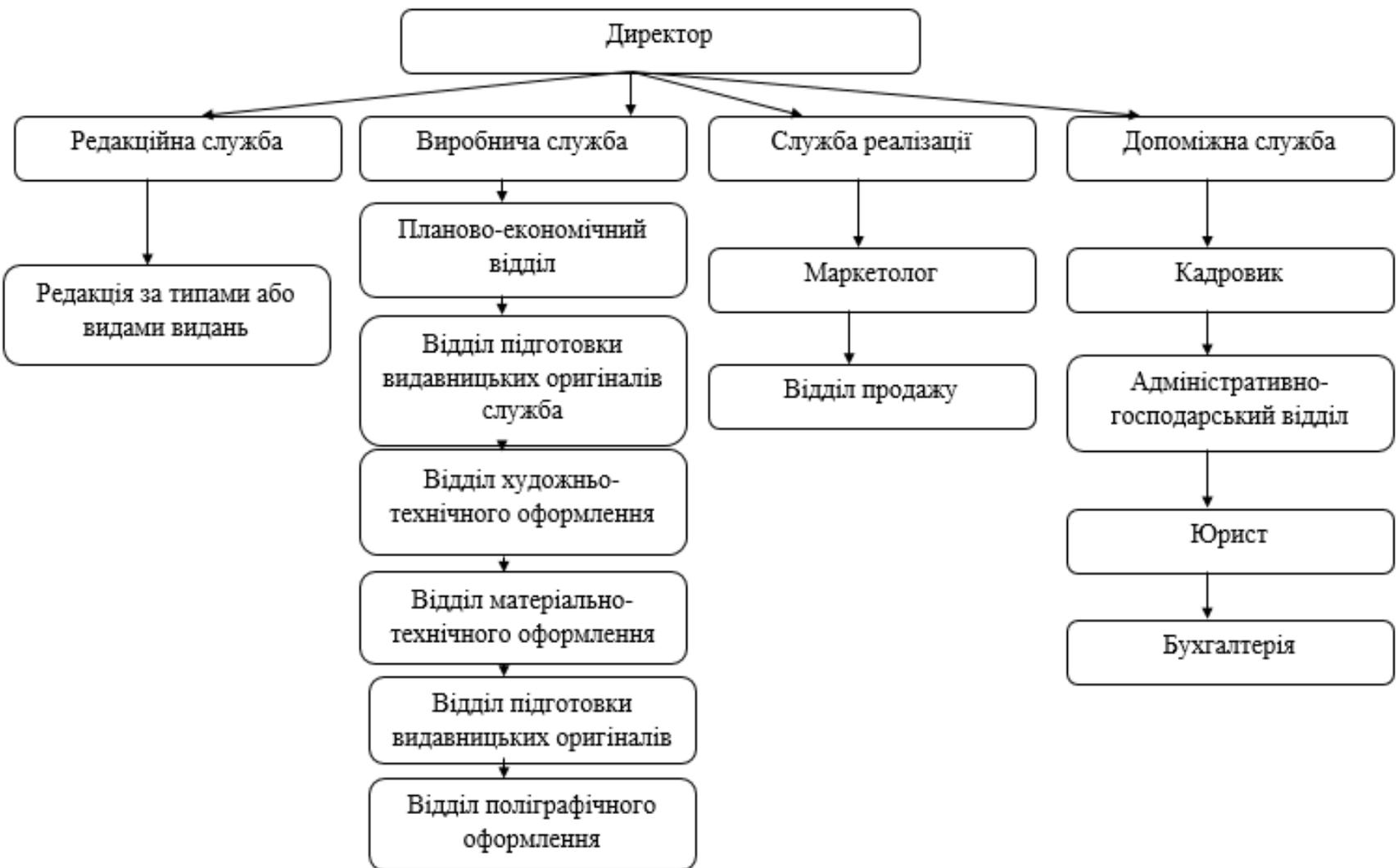
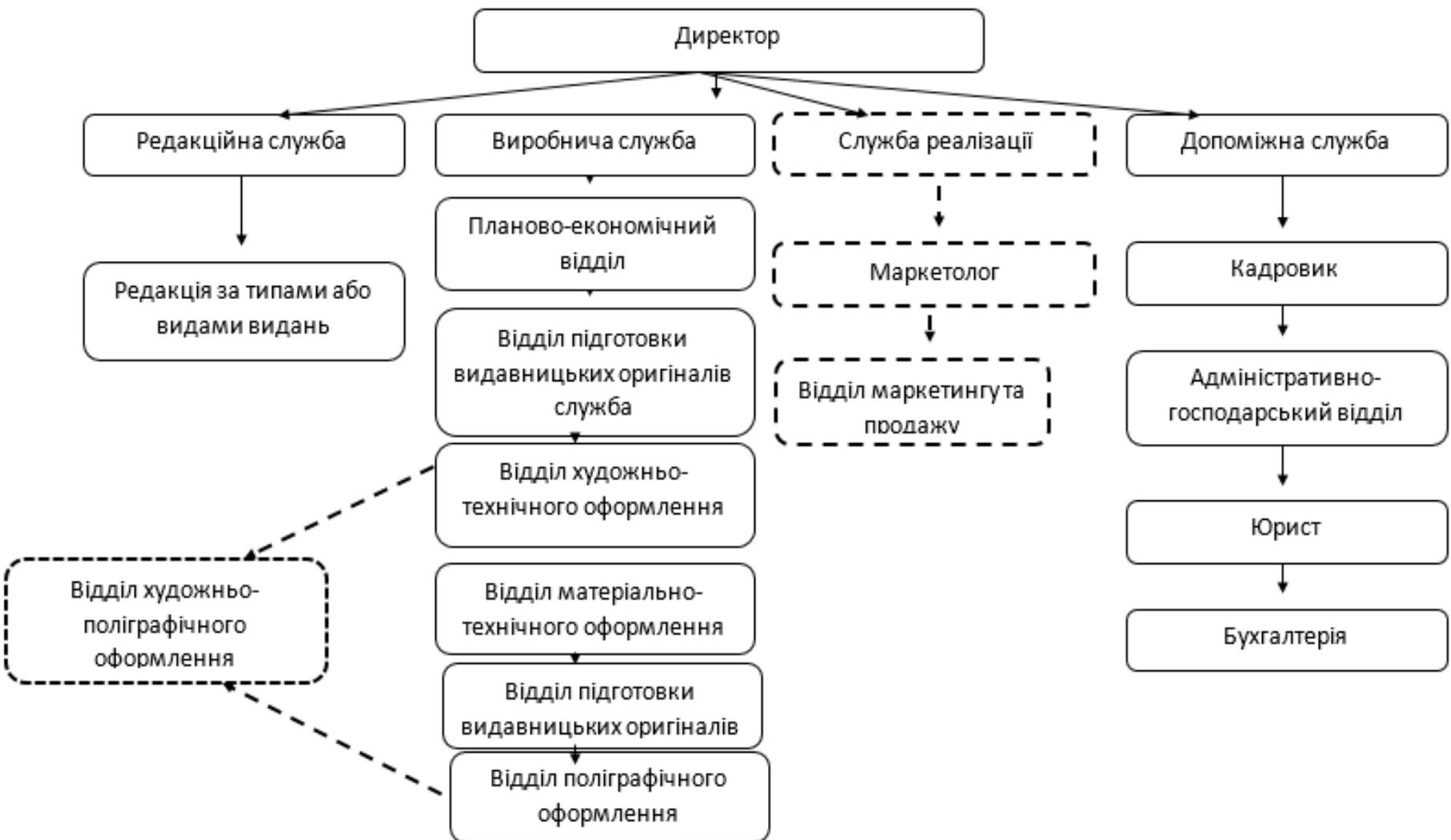


Рисунок ГВ 1 - Організаційна структура ТОВ «Прес корпорейшен лімітед»

ЗМАКЕТОВАНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА



**Магістерська кваліфікаційна робота
на тему:
«Удосконалення системи управління персоналом
на товаристві з обмеженою відповідальністю
«Прес корпорейшн лімітед»»**

Виконала студентка 2-го курсу, групи МПОУ-24м
спеціальності 073 - «Менеджмент»

Мирослава ГІРНИК

Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

Ольга РАТУШНЯК

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів системи управління персоналом на підприємстві та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління персоналом за рахунок впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємстві.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- ▶ дослідити сутність управління персоналом: цілі, функції, завдання;
- ▶ розкрити сутність управління персоналом у контексті сучасного менеджменту;
- ▶ розглянути методи формування системи управління персоналом;
- ▶ навести характеристику підприємства та проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед». за 2022-2024 роки;
- ▶ проаналізувати систему управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- ▶ дослідити систему управління ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- ▶ обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»;
- ▶ удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- ▶ розробити рекомендації з покращення системи управління персоналом підприємства;
- ▶ провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є розробка рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед».

Новизна одержаних результатів полягає в тому що:

- ▶ удосконалено трактування поняття «управління персоналом», що на відміну від існуючих такий підхід до трактування поняття є глибше і розкриває його сутність та важливість;
- ▶ розроблено структурно-логічну модель управління персоналом на підприємстві, використання якої дозволить підвищити ефективність управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання теоретичних висновків та рекомендацій, розроблених автором, іншими вітчизняними підприємствами для покращення свого організаційного розвитку за рахунок ефективного управління інвестиційною діяльністю.

Поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Виноградський М.Д. [4]	Управління персоналом являє собою соціально-економічну систему підприємства, що реалізує широкий комплекс завдань і функцій. До них належать: планування та прогнозування кадрових потреб, проведення маркетингу персоналу, організація його професійного розвитку, аналіз і вдосконалення систем мотивації, забезпечення оптимальних умов праці, формування ефективної організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, ведення обліку персоналу, надання правової підтримки, а також розвиток соціальної інфраструктури.
Балабанова Л. В. і Сардак О. В. [5]	Управління персоналом охоплює процеси планування, організації, керівництва та контролю діяльності, пов'язаної з персоналом, з метою підтримки вищого керівництва у досягненні цілей працівників, організації та суспільства загалом.
Базалійська Н.П. і Пилипчук У.О. [6]	Управління персоналом – це галузь управління, що займається наймом і розвитком працівників з метою підвищення їхньої цінності для організації. До її основних завдань належать аналіз посад, планування кадрових потреб, підбір та розміщення працівників на відповідні посади, організація їхнього введення в роботу та навчання, формування системи оплати праці, надання пільг і стимулів, оцінювання результативності, вирішення трудових конфліктів і налагодження ефективної комунікації на всіх рівнях.
Линенко А.В. [8]	Управління персоналом являє собою комплекс заходів, спрямованих на розвиток професійних і кваліфікаційних навичок працівників, підвищення їх мотивації та заохочення, а також на максимально повне використання потенціалу персоналу задля забезпечення ефективного розвитку підприємства.
Пелих А.С. [9]	Управління персоналом – це сукупність взаємозв'язаних заходів, які спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів підприємства з урахуванням їх кількісного та якісного складу, що сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей організації найбільш раціональним способом.
Ситник Н.І. [10]	Управління персоналом – це процес забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників, спроможних результативно виконувати поставлені виробничі завдання.

Управління персоналом на підприємстві – це цілісна соціально-економічна система взаємопов'язаних дій керівництва, спрямована на забезпечення підприємства необхідними працівниками, оптимізацію їх чисельності та кваліфікаційного рівня, мотивацію та стимулювання, розвиток професійних і особистісних компетенцій, ефективне використання потенціалу персоналу, регулювання трудових відносин і створення умов для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Структура цілей системи управління персоналом на підприємстві



Основні функції управління персоналом

Функція управління персоналом	Завдання
1	2
Планування персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення потреб у якісних кадрах; - Прогнозування чисельності та складу персоналу; - Формування кадрових резервів.
Організація праці	<ul style="list-style-type: none"> - Розподіл обов'язків між працівниками; - Створення структури підрозділів; - Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Стимулювання працівників до продуктивної праці; - Розробка системи матеріальних і нематеріальних заохочень; - Підтримка внутрішньої мотивації та залученості.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - Моніторинг виконання обов'язків працівниками; - Оцінка ефективності роботи та досягнення цілей; - Виявлення проблем і коригування процесів.
Підбір та адаптація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Пошук і відбір кваліфікованих кадрів; - Організація адаптаційних програм для нових працівників; - Зменшення плинності кадрів.
Розвиток та навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Планування професійного розвитку; - Організація навчальних програм та тренінгів; - Підвищення кваліфікації та компетенцій.
Соціальне забезпечення персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Створення комфортних умов праці; - Забезпечення соціальних гарантій; - Формування корпоративної культури та позитивного клімату в колективі.
Кар'єрне планування	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка кар'єрного зростання працівників; - Визначення індивідуальних траєкторій розвитку; - Формування кадрового резерву для ключових позицій.

Основні принципи системи управління персоналом на підприємстві

Принципи	Сутність	Результат
1	2	3
Стратегічна спрямованість	Управління персоналом узгоджується з цілями та стратегією підприємства	Забезпечує досягнення довгострокових цілей і конкурентоспроможності організації
Системність	Всі елементи управління кадрами взаємопов'язані	Дає змогу ефективно координувати процеси та уникати дублювання зусиль
Законність	Дії з персоналом відповідають законодавству та трудовому праву	Захищає організацію від правових ризиків та конфліктів із працівниками
Ефективність	Використання кадрового потенціалу максимально продуктивно	Підвищує результативність праці та економічну віддачу від персоналу
Економічність	Раціональне використання ресурсів підприємства	Дозволяє зменшити витрати на персонал без втрати якості роботи
Соціальна спрямованість	Задоволення соціальних потреб працівників, комфортні умови праці	Підвищує мотивацію, лояльність і знижує плинність кадрів
Розвиток персоналу	Професійне навчання та кар'єрне зростання	Забезпечує постійне підвищення кваліфікації та готовність до змін на ринку
Мотивація та заохочення	Система стимулів для досягнення високих результатів	Підвищує зацікавленість працівників у продуктивній праці
Об'єктивність та справедливість	Чіткі критерії оцінки і прийняття рішень без упередження	Формує довіру в колективі та запобігає конфліктам
Гнучкість	Адаптація управлінських рішень до змін	Дозволяє швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, зберігаючи ефективність управління

Основні сфери управління персоналом у системі сучасного менеджменту



Технології управління персоналом



Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Використання
1	Тренінг	Надання лише необхідної інформації та максимальна кількість практичних вправ для відпрацювання навичок, із залученням невеликої групи учасників для їх розвитку.
2	Кейс Стаді	Технологія короткострокового навчання менеджерів через аналіз бізнес-ситуацій, мета якої — навчити обробляти інформацію, виділяти ключові проблеми, систематизувати дані для вирішення завдань та приймати оптимальні рішення.
3	Коучинг	Сучасна форма консультаційної підтримки, що сприяє пошуку рішень та подоланню складних ситуацій. Основне завдання коуча — допомогти людині самостійно здобути знання та застосувати їх на практиці.
4	E-learning	Метод масового дистанційного навчання, що включає електронні книги, відеоуроки та комп'ютерні вправи. Його ефективність проявляється у можливості передавати знання великій кількості учасників.
5	Самонавчання	Здійснюється індивідуально та передбачає стимулювання навчання з використанням різних матеріалів: книг, документів, аудіо- та відеоматеріалів, а також мультимедійних програм.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Надання організації необхідного персоналу, раціональне використання його потенціалу, а також сприяння професійному та соціальному зростанню працівників.		
Функції управління (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування стратегії, прогнозування та планування кадрового потенціалу. 2. Відбір, оцінка та професійна підготовка працівників. 3. Організація роботи, мотивація та адаптація персоналу до умов діяльності. 4. Ефективне використання, розвиток працівників і управління їх кар'єрним зростанням. 5. Правове супроводження та інформаційна підтримка процесу управління персоналом. 		
Структура управління	Структурно-функціональні елементи системи управління персоналом організації включають: а) лінійних та функціональних менеджерів; б) підрозділ (службу) з управління персоналом.		
Методи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організаційно-розпорядчі; ▪ економічні; ▪ соціально-психологічні 		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	Комп'ютерні системи, засоби обробки, збереження, передачі та представлення інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Фактори, що визначають ефективність управління персоналом

ЕФЕКТИВНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІ:

- обсяг виробленої продукції;
- кількість виготовленої продукції;
- отриманий прибуток.

ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ:

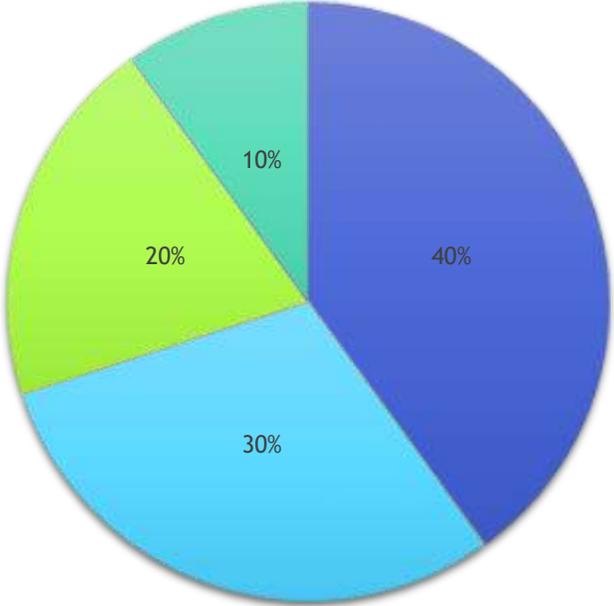
- витрати на оплату праці;
- соціальні витрати компанії, що здійснюються відповідно до законодавства, тарифних угод або за власною ініціативою;
- витрати, не пов'язані з матеріальним стимулюванням;
- витрати на управління та розвиток персоналу.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

- здатність працівників до досягнення ефективних результатів;
- мотиваційний чинник, що визначає готовність та прагнення виконувати трудові завдання;
- умови праці, включаючи технології, організацію та координацію робочого процесу.

- зміни у тарифних угодах або соціальному законодавстві, що впливають на мінімальний рівень заробітної плати;
- витрати, пов'язані з проведенням соціальних програм та заходів.

Структура товарної продукції ТОВ "Прес Корпорейшн Лімітед" в 2025 році за основними видами діяльності



■ газетно-журнальна
■ друк бланків

■ друк сетів
■ паспорти на продукцію



Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	31 967,2	32411,6	19861,0	444,40	1,39	-12550,6	-38,72
2. Чистий прибуток, тис.грн.	680,8	229,2	473,7	-451,60	-66,33	244,5	106,68
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	27503,3	26167,8	16700,4	-1 335,50	-4,86	-9467,4	-36,18
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	82	51	32	-31,00	-37,80	-19	-37,25
5. Фонд оплати праці, тис.грн.	4720,78	6059,71	4165,16	1 338,93	28,36	-1894,55	-31,26



Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних показників балансу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

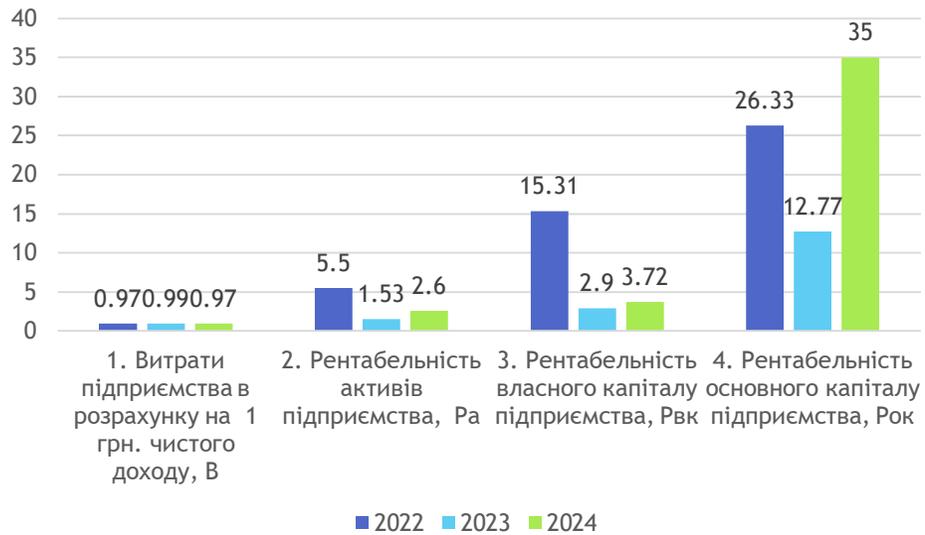


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства, %

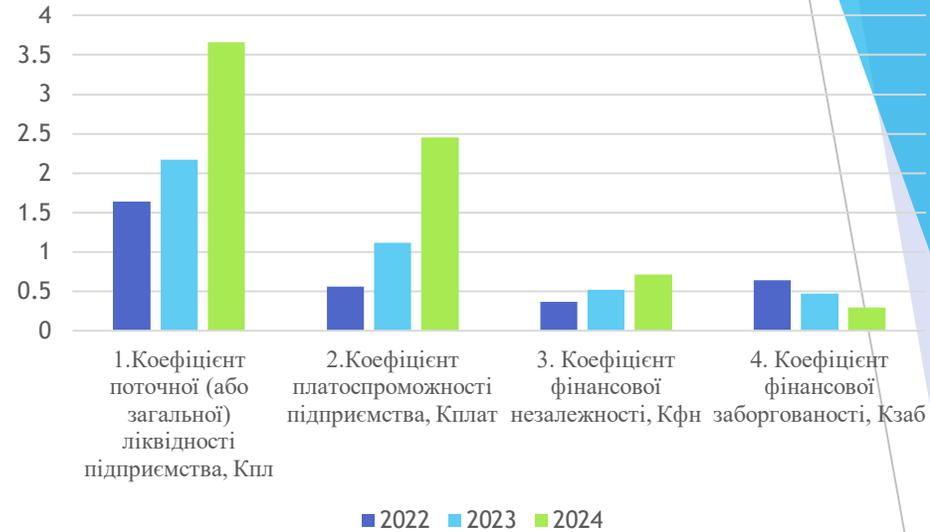


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2022 – 2024 рік.

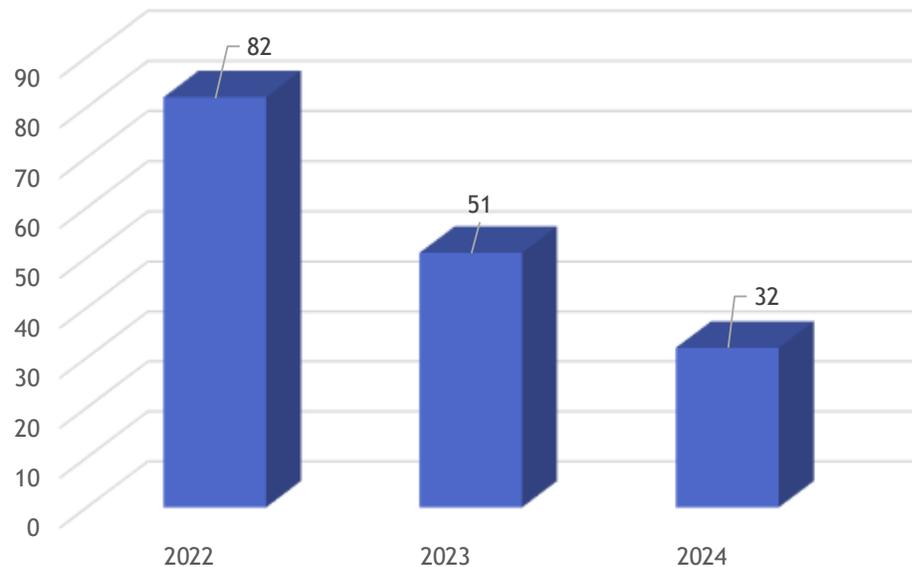


Рисунок 2.6 – Середньооблікова чисельність ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки, осіб

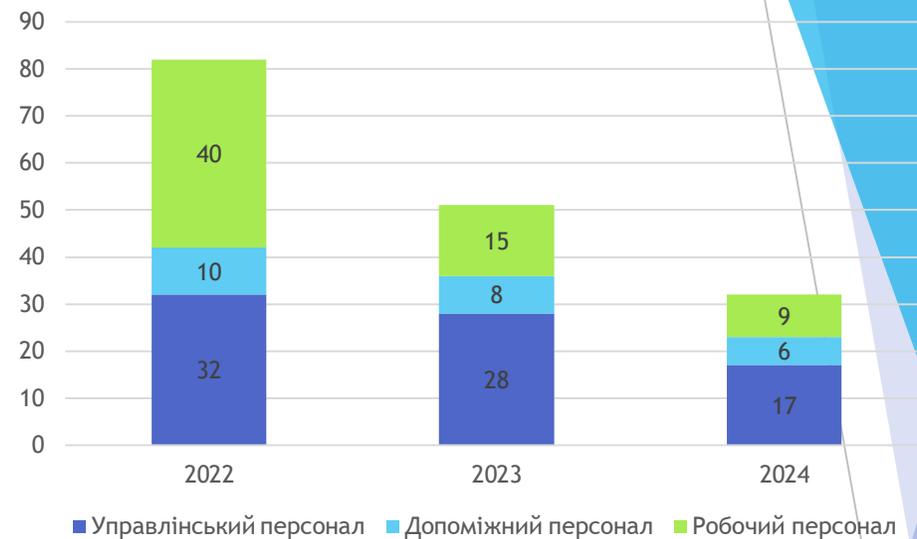


Рисунок 2.7 – Структура персоналу за категоріями ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 рр.

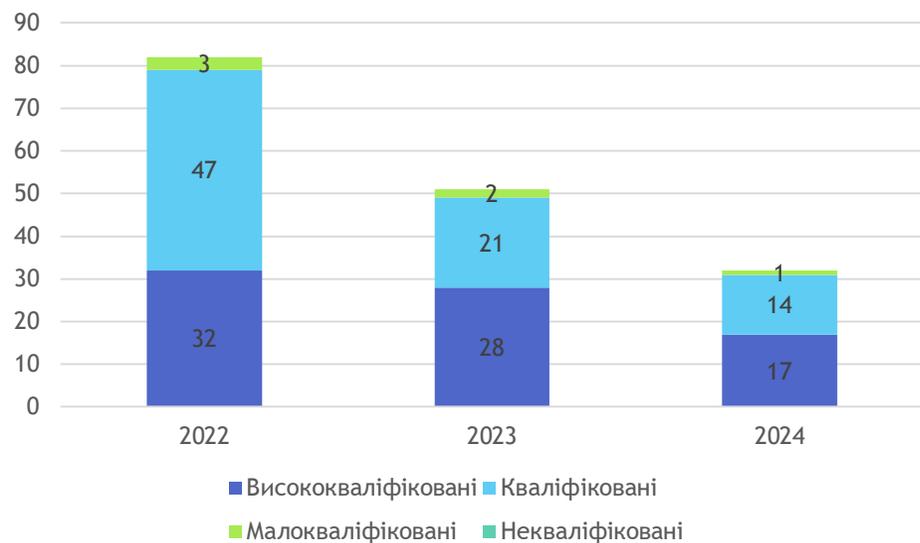


Рисунок 2.8 – Структура персоналу по кваліфікації ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки, осіб

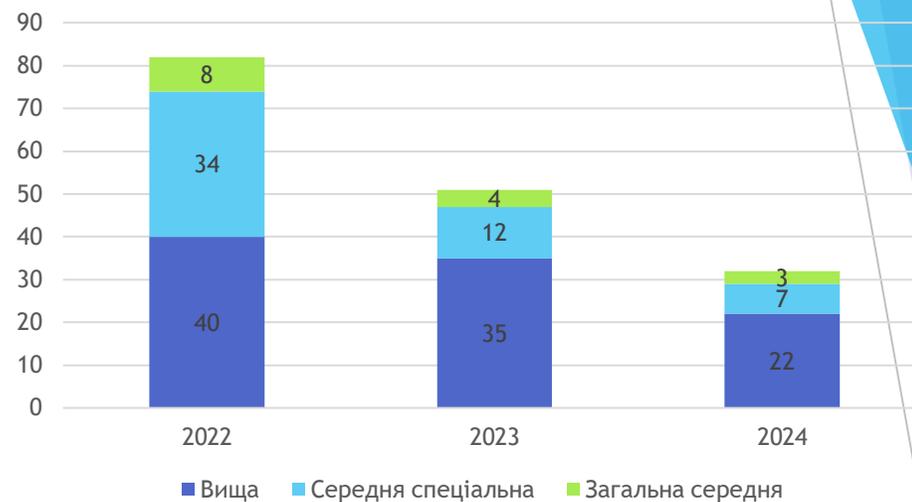


Рисунок 2.9 – Структура персоналу за освітою ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки, осіб

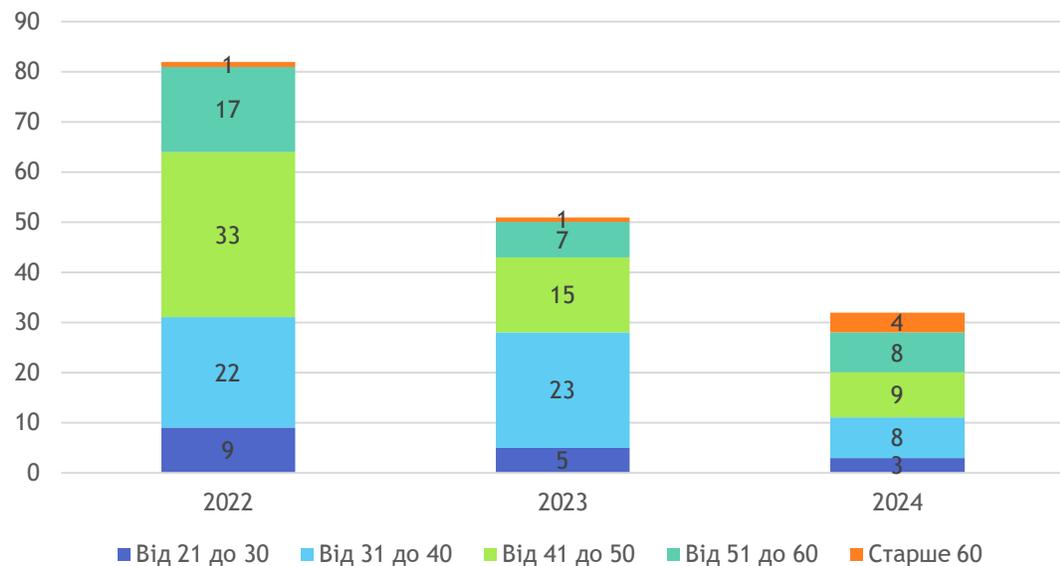


Рисунок 2. 10 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 рр, осіб.

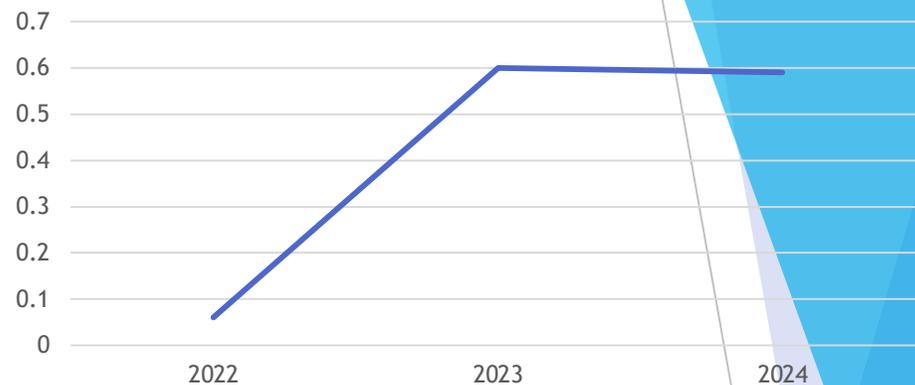


Рисунок 2. 11 – Динаміка показника плинності кадрів на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки

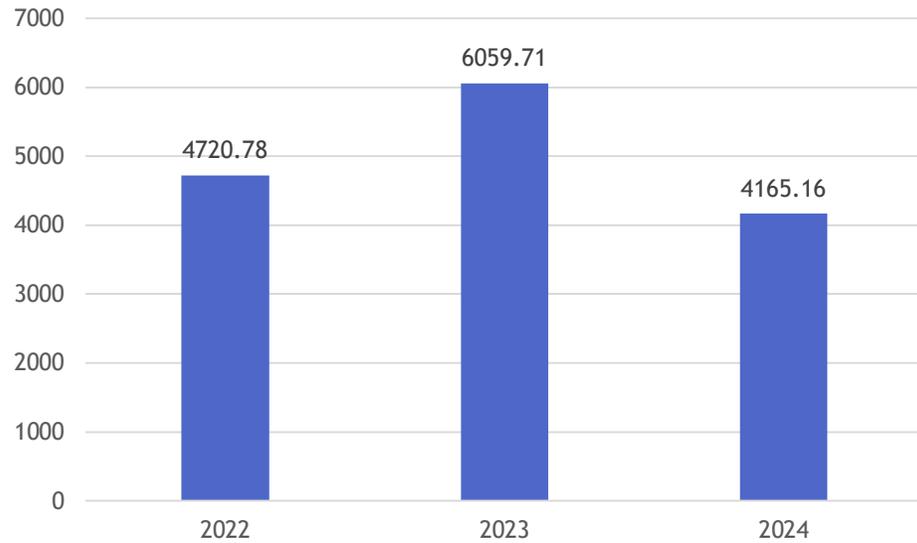


Рисунок 2. 12 – Динаміка зміни фонду оплати праці ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед» за 2022-2024 роки.

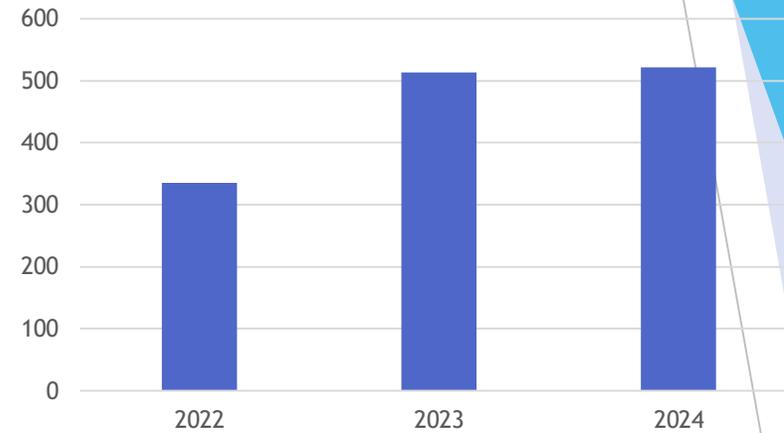


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни продуктивності праці за 2022-2024 роки ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

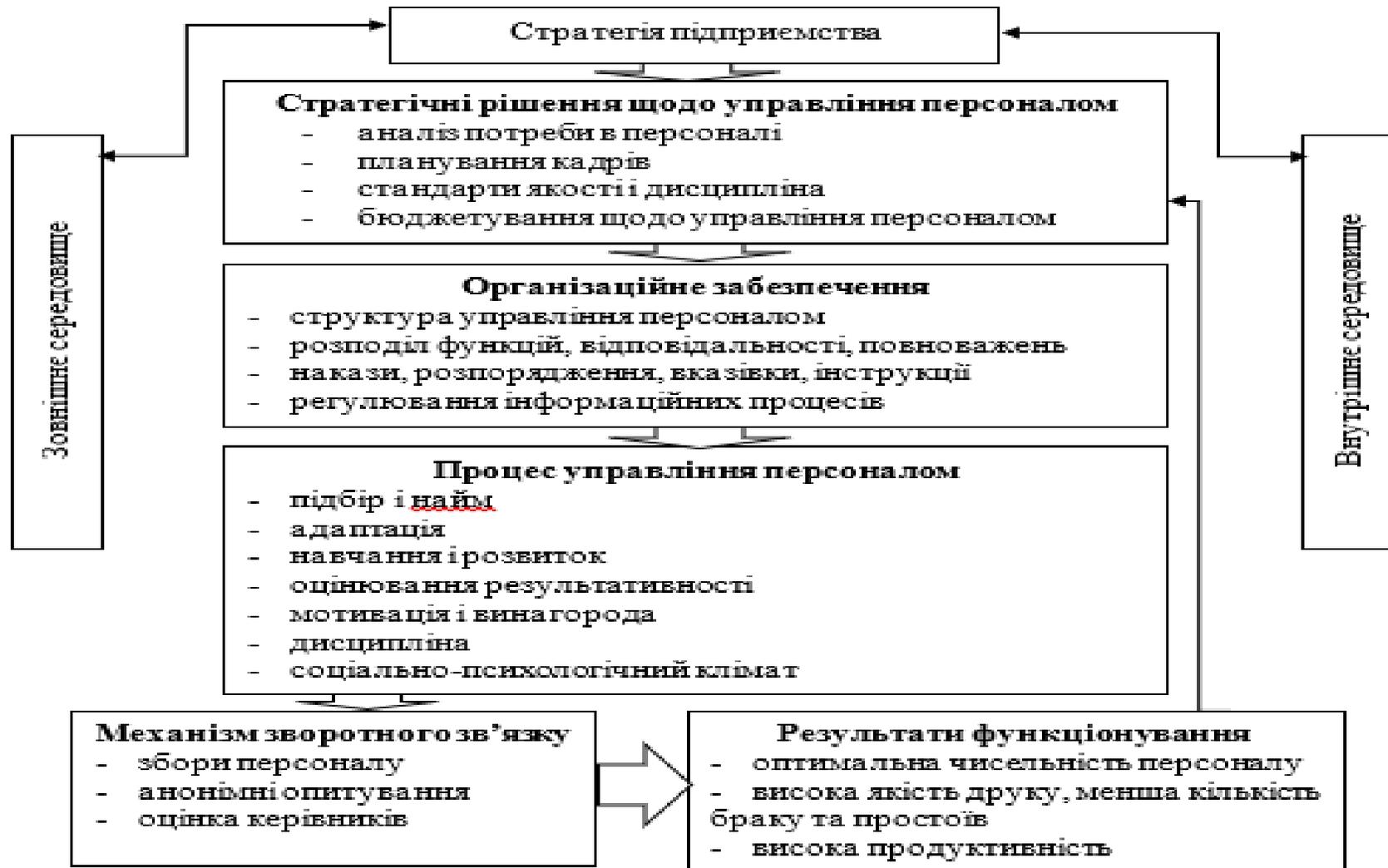
Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

	Сильні сторони «S» - Strength	Слабкі сторони «W» - Weaknesses
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багаторічний досвід успішної діяльності на ринку. 2. Використання сучасних технологій у виробництві. 3. Розгалужений асортимент продукції та послуг. 4. Висока якість виготовленої продукції. 5. Налагоджені та ефективні бізнес-процеси. 6. Професійна й згуртована команда співробітників. 7. Потужна виробнича база та значний технічний потенціал. 8. Розвинені можливості у сфері маркетингу та просування. 9. Сформовані стабільні партнерські відносини з провідними видавництвами та рекламними агентствами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежений обсяг оборотних ресурсів. 2. Недостатньо розвинена система збуту та просування продукції. 3. Невисокий рівень впізнаваності та привабливості бренду. 4. Недосконала маркетингова діяльність підприємства. 5. Відсутність чітко сформованої стратегії розвитку. 6. Нестача висококваліфікованих фахівців. 7. Недостатня мотивація працівників до ефективної праці. 8. Висока матеріаломісткість виробничих процесів. 9. Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів.
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Можливості «O» - Opportunities	Загрози «T» - Threats
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження інноваційних видів продукції. 2. Упровадження сучасних технологічних рішень у виробництво. 3. Формування нових потреб споживачів. 4. Зростання попиту на продукцію підприємства. 5. Можливість виходу на нові ринки збуту. 6. Активізація рекламної діяльності. 7. Розвиток ефективних зв'язків із громадськістю. 8. Отримання державної підтримки та участь у державних замовленнях. 9. Розширення території діяльності та впливу компанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява альтернативних продуктів 2. Вихід нових компаній на ринок 3. Зміна уподобань споживачів щодо видавничо-поліграфічної продукції 4. Недостатня регуляція та прогалини у законодавстві галузі 5. Відсутність вітчизняної сировини та обладнання 6. Зростання цін на сировину 7. Наявність корупційних явищ у галузі 8. Зміни у кредитній політиці та умовах фінансування 9. Зниження купівельної спроможності населення та зміна його пріоритетів

Таблиця 3.2 - SWOT-матриця ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загори (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<p>SO-стратегії (Strengths-Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використати технологічний потенціал для створення інноваційних видів продукції. 2. Розширити асортимент і вийти на нові ринки збуту. 3. Посилити маркетингову діяльність для задоволення нових потреб споживачів. 4. Використати партнерські відносини для участі у державних замовленнях. 5. Підвищити впізнаваність бренду завдяки активній рекламній кампанії. 	<p>ST-стратегії (Strengths-Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використати сучасні технології для зниження впливу зростання цін на сировину. 2. Підтримувати високу якість продукції для зміцнення позицій серед конкурентів. 3. Посилити маркетинг для адаптації до змін попиту. 4. Зміцнювати партнерські відносини для зниження ризиків. 5. Опираючись на досвід і ефективні бізнес-процеси для протидії зовнішнім загрозам.
	Слабкі сторони підприємства (W)	<p>WO-стратегії (Weaknesses-Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отримати державну підтримку для залучення інвестицій і розвитку. 2. Упровадити сучасні технології для підвищення ефективності виробництва. 3. Активізувати рекламу для формування позитивного іміджу бренду. 4. Розширити канали збуту через вихід на нові ринки. 5. Розробити стратегію розвитку відповідно до ринкових тенденцій. 	<p>WT-стратегії (Weaknesses-Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити чітку стратегію розвитку для зменшення впливу зовнішніх ризиків. 2. Оптимізувати виробничі процеси для зниження витрат і залежності від сировини. 3. Підвищити мотивацію та кваліфікацію персоналу для підвищення ефективності. 4. Диверсифікувати постачальників і джерела фінансування. 5. Вдосконалити систему збуту для посилення стійкості до конкуренції.

Структурно-логічна модель управління персоналом на підприємстві



Основні напрямки покращення системи управління персоналом на ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»



План рекомендацій з покращення результатів діяльності ТОВ «Прес Корпорейшн Лімітед»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Очікуваний економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Підбір та адаптація персоналу	20,0	30,0	Зменшення плинності кадрів на 10-15%, скорочення терміну адаптації
1. Підвищення кваліфікації	25,0	45,0	Підвищення продуктивності праці на 12-15%, покращення якості друку
1. Оптимізація системи мотивації та оплати праці	30,0	50,0	Зростання залученості персоналу, підвищення рентабельності на 5%
4. Використання інноваційних HR-технологій	22,0	40,0	Зменшення адміністративних витрат, підвищення прозорості управління
5. Вихід на нові регіональні та галузеві ринку	32,0	80,0	Збільшення обсягів реалізації на 10-12%, нові контракти
6. Формування бренду через маркетингову і рекламну діяльність	25,0	60,0	Підвищення впізнаваності бренду, розширення читацької аудиторії
7. Створення відділу художньо-поліграфічного оформлення	0	90	Покращення якості продукції
8. Створення відділу маркетингу та продажу	90	150	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення споживачів
Підсумок	244	545	

Дякую за увагу