

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

Факультет культурології

Кафедра менеджменту культури та соціальних технологій

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і адміністрування»

на тему: Трансформація ролі людського ресурсу в умовах сучасного  
соціально-економічного середовища

Виконала: студентка магістратури

спеціальність 073 «Менеджмент»

ЛАГУНОВА Альона

Керівник: к.ф.н., доцент кафедри

менеджменту культури та соціальних

технологій

ОСТРОПОЛЬСЬКА Зоя

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Рішенням кафедри менеджменту культури та соціальних технологій

Протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ доц.

ЦЕРКОВНИЙ Альберт

(підпис)

ХАРКІВ 2022

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ЯК ЧИННИКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

1.1. Людський ресурс як соціально-економічна категорія

1.2. Структурні елементи людського ресурсу та їх характеристики

1.3. Підходи до оцінки людського ресурсу в умовах сучасного соціально-економічного середовища

### **РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДРУКАРНЯ «ДИЗАЙН-ПРИНТ УКРАЇНА»)**

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дизайн-принт Україна»

2.2. Аналіз ефективності формування та використання людського ресурсу

### **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ**

3.1. Обґрунтування програми заходів з розвитку людського ресурсу підприємства ТОВ «Дизайн-принт Україна»

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованої програми заходів

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання підприємства є основними економічними суб'єктами суспільного розвитку, що зумовлено їх успішною діяльністю, проблемами зайнятості населення, соціальними проблемами, недостатнім зростанням національного доходу, соціальним вихованням і соціальним розвитком тощо. Людський ресурс є найціннішим ресурсом, навіть важливішим за природні ресурси, оскільки саме він, а не технічне устаткування, виробничий фонд та інші ресурси господарювання, є найсуттєвішою основою конкурентоспроможності підприємства, економічного зростання та ефективності.

Людський ресурс є одним із фундаментальних факторів економічного зростання та конкурентоспроможності будь-яких підприємств. Для забезпечення підвищення ефективності праці в Україні доцільно вирішити питання недостатнього розвитку людського ресурсу, що знижує інноваційні можливості підприємств і тим самим стримує зростання конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Проблеми формування, розвитку і ефективного використання людського капіталу як фактору економічного зростання підприємства і підвищення його конкурентоспроможності постійно привертала увагу вітчизняних і зарубіжних вчених, розглядаючи різні теоретичні точки зору даної концепції. Історично, теорія людського ресурсу бере свій початок з робіт Т. Шульца, Г. Беккера, П. Ромера, А. Сміта, К. Маркса та ін. В останні роки окремі аспекти теорії людського ресурсу активно досліджували такі науковці, як Богиня Д.П., Чорна О.А., Грішнова О.А., Длугопольський О., Чухно А.А. та інші.

**Об'єкт дослідження** – людський ресурс в умовах сучасного соціально-економічного середовища (на прикладі ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»)

**Предмет дослідження** – процес трансформації ролі людського ресурсу в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного формування та використання людського ресурсу в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити людський ресурс як соціально-економічну категорію;
- виявити структурні елементи людського ресурсу та підходи до його оцінки в умовах сучасного соціально-економічного середовища;
- провести аналіз ефективності формування та використання людського ресурсу підприємства (на прикладі ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»);
- запропонувати та обґрунтувати проєкт з розвитку людського ресурсу підприємства ТОВ «Дизайн-принт Україна» та оцінити його економічну ефективність.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає у розкритті суті управління людським ресурсом на підприємстві та виявленні у процесі дослідження недоліків в управлінні людським ресурсом та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

**Методи дослідження.** При виконанні дослідження використовувалися методи загальнонаукового, теоретичного та емпіричного підходів. Загальні методи - аналіз, абстрагування, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, статистичні та графічні методи аналізу – дозволили цілісно вивчити проблему, яка розглядається, методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, опис та вимірювання – дали можливість оцінити практичне застосування розробок бакалаврської роботи.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків; містить 55 сторінок тексту, 3 рисунки, 13 таблиць. Список джерел включає 50 найменувань літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ЯК ЧИННИКА СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Людський ресурс як соціально-економічна категорія

В процесі еволюції економічних відносин сформувалася важлива сторона виробництва товарів – людський фактор. Для розуміння природи людського ресурсу та його значення в історії становлення світової економічної системи, варто розглянути перші етапи інтеграції людського ресурсу в економічному та політичному значеннях [1].

В історії становлення стародавніх цивілізацій проблеми людських ресурсів поділялися на кілька категорій:

1. На політичному рівні. З точки зору стародавніх цивілізацій, людські ресурси є важливими ресурсами для формування, визнання та виживання цивілізацій. Бо від чисельності працездатного населення залежала кількість потенційних солдатів в армії, робітників будівництва та сільського господарства. Тому питання чисельності населення розглядалося лише як питання племінного/національного виживання.

2. На економічному рівні. Щоб зрозуміти різницю між економічними та політичними поглядами на цінність людських ресурсів, варто підкреслити реальність сучасного етапу розвитку людства, а саме те, що економічні відносини рабовласників були важливими у господарській системі стародавніх племен і народів. У цьому контексті людина являє собою значний економічний ресурс, який можна продати, придбати та використати у виробництві іншого товару. У цей період також почало формуватися поняття людського ресурсу, яке виникло через поновлену розбіжність у вартості рабів, яких від звичайних рабів відрізняв інтелект і здібності [2,

с.310]. На нашу думку, походження концепції людського ресурсу може початися з цієї переломної точки.

У сучасних умовах, звичайно, розуміння природи людського ресурсу відрізняється від розуміння рабства. В даному дослідженні природа людського ресурсу розглядається крізь призму існування трьох рівнів формування відображення цієї соціально-економічної категорії(рис 1.1):

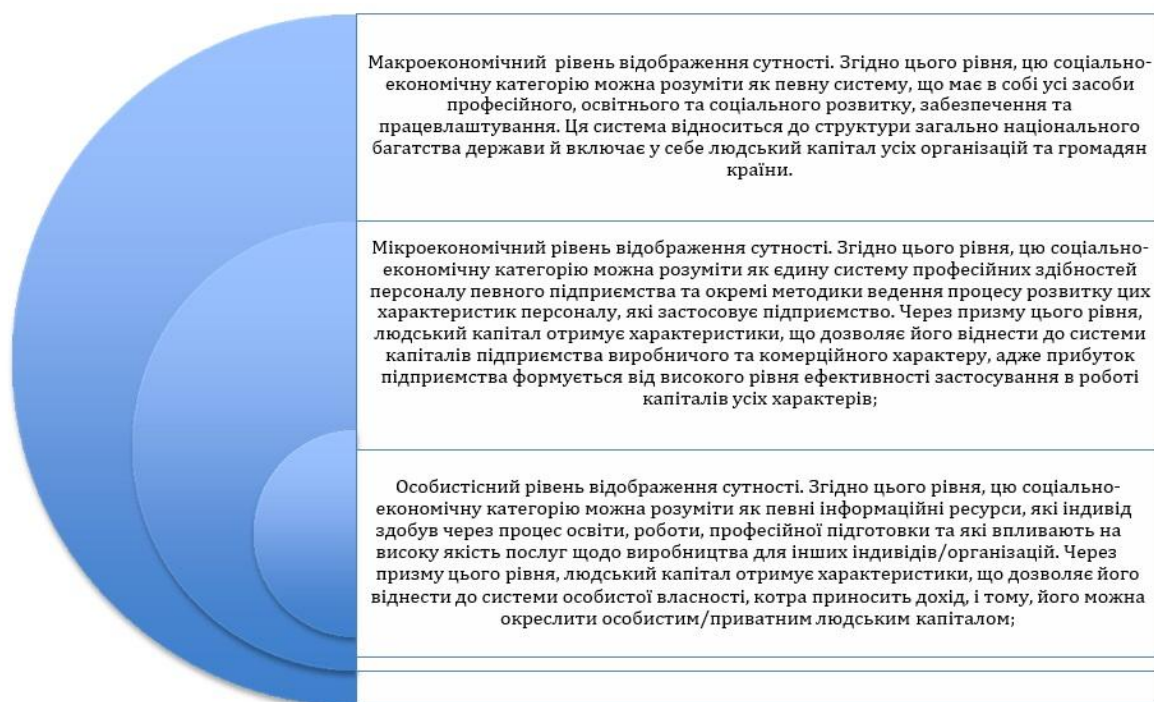


Рис. 1.1 Природа людського ресурсу через призму існування трьох рівнів формування [3]

Зважаючи на викладену вище інформацію, вважаємо, що при подальшому викладенні матеріалу доцільно використовувати наступне трактування поняття «людський ресурс»:

Людський ресурс – це практичні компетенції, трудові навички, набуті знання, мотиваційні чинники та здоров'я індивідів або груп індивідів, створені з використанням інвестицій в індивідуальні фактори та використані в суспільно-виробничій діяльності, що безпосередньо впливає на зростання прибутку власників цієї системи [4, с.11]. В якості аргументу на користь наведеного визначення цього поняття, центрального в контексті дослідження,

вважаємо доцільним звернути увагу на дуже важливі моменти, що впливають із формулювання такого визначення:

- 1) Згідно з цим визначенням, людський ресурс розглядається як концентрована система специфічних накопичень, розроблених і сформованих інвестиційним впливом перелічених елементів, а не просто конкретний набір елементів, зазначених у визначенні;
- 2) Згідно з цим визначенням, людський ресурс можна розглядати як систему активів, сформованих внаслідок впливу інвестицій і використаних для досягнення позитивних результатів у процесах, що підвищують ефективність праці.
- 3) Відповідно до цього визначення, використання людського ресурсу у виробничому процесі є надзвичайно важливим аспектом, що впливає на процес постійного зростання прибутку власника ресурсу;
- 4) Відповідно до цього визначення, процес зростання прибутку для власників такого ресурсу має центральний вплив на процес подальшого інвестування, тим самим підтримуючи зростання прибутку.

Також зауважимо, що фактичний процес оцінки результатів інвестування в цей вид ресурсу зазвичай виражається в грошах. Водночас, однак, важливо розуміти, що це грошове представлення не може використовуватися для оцінки доходу всіх видів інвестицій і власників людського ресурсу [5].

Це означає, що інвестиції в людський ресурс, окрім реальних грошових витрат на навчання та підвищення кваліфікації співробітників, сприятимуть зміцненню здоров'я працівників та підвищенню їх стійкості до стресів, фізіологічних та психологічних навантажень. Крім того, власники людського ресурсу отримують психологічне задоволення, фактори, що скорочують час, проведений на роботі, фактори, що підвищують соціальний статус, і багато інших наслідків інвестування в людський ресурс [6].

Крім того, важливою особливістю інвестицій у розвиток людського ресурсу є ефект інтегрованого соціального характеру, який позитивно

впливає як на саму людину, так і на організацію, в якій вона працює, і на суспільство в цілому [7].

Крім того, продовжуючи розмірковування про розвиток людського ресурсу з історичної перспективи, слід зазначити, що спочатку людський ресурс формувався в системі фізичного ресурсу, а на даному етапі є самостійною системою з певними об'єднуючими факторами [8, с. 27].

1. Можна зрозуміти, що людський і фізичний ресурс є формуючими елементами процесу зростання та розвитку в соціально-економічній сфері. Однак слід розуміти, що багатство людського ресурсу зросло за останні роки, що дає можливість зробити доступ до такого ресурсу головним фактором економічного зростання.

2. Крім того, фактор, який об'єднує ці два види ресурсів, полягає в тому, що і людський ресурс, і фізичний ресурс формуються шляхом значних інвестицій у них. Але одна з характеристик людського ресурсу полягає в тому, що для отримання позитивних результатів інвестування необхідна ідентифікація об'єкта інвестування – власна ідентифікація індивіда та підтримка цього процесу.

3. Формування та накопичення цих двох видів ресурсів позитивно впливає на процес зростання прибутку власника.

4. Елементи системи людського ресурсу (такі як знання, навички) є кумулятивними, об'єднуючи такий ресурс із фізичним.

5. Можна стверджувати, що для інвестування в ці види ресурсів існують мотиваційні причини однакової економічної природи, оскільки рішення щодо самого інвестування та оцінка його результатів відбуваються подібним чином [9, с.112].

Було б науковою помилкою не згадати про значні відмінності між людським і фізичним ресурсом. На даному етапі розвитку людського ресурсу можна говорити про цю диспропорцію, яка існує сьогодні:

1. Процес формування та подальше функціонування фізичного ресурсу не потребує безпосереднього існування власника, чим відрізняється від



людського ресурсу. Оскільки людський ресурс є поєднанням матеріальних факторів (таких як навчальні матеріали) і людських факторів (відданість людини навчанню), абсолютно неможливо сформувати і розвинути людський ресурс без участі власника.

2. Цікавою особливістю людських ресурсів є те, що їх використання залежить не від джерел інвестицій, які розвивають цей ресурс, а від самих індивідів. Через це стимули як елемент системи людського ресурсу стають вирішальними для подальшого процесу відтворення людського ресурсу, надаючи цьому процесу характер цілісності.

3. Ефективність самого процесу інвестування в людський ресурс відображається у формуванні та подальшому існуванні значних, довготривалих і типових загальних соціально-економічних ефектів.

4. Єдиним відмінним фактором між двома типами ресурсів є мобільність, яка проявляється в єдності індивідів та їх людського ресурсу. З цього ми бачимо, що неможливо передати права власності на людський ресурс.

5. Відмінність також очевидна в рамках інвестиційного горизонту. Рамки фізичного ресурсу становлять від 1 до 2 років, тоді як рамки людського ресурсу можуть досягати 12-20 років.

6. Індивідуальні мотиваційні чинники накопичення, розвиток, формування та використання власного людського ресурсу можуть впливати на те, чи існує серйозний ризик інвестування в такий ресурс. Зрештою, якщо бізнес робить інвестиції в людський ресурс, немає гарантії, що ці інвестиції будуть успішними і що їх результати будуть ефективно застосовані у виробничому процесі [10, с. 190].

Безперечно, можна продовжувати перераховувати подібності та відмінності між людським ресурсом і фізичним ресурсом, але наявність перерахованих відмінностей не впливає на дослідження природи та ефективності людського ресурсу на сучасному етапі. За допомогою аналітичних заходів, створених спеціально для фізичного ресурсу, тобто,

незважаючи на всі істотні відмінності, ці два елементи економічної системи дуже схожі з точки зору процесу оцінки ефективності.

## **1.2. Структурні елементи людського ресурсу та їх характеристики**

У разі нестабільного економічного розвитку найважливішим питанням стає максимізація та комплексне використання людського ресурсу. Як носія національного багатства, роль людини в національному економічному розвитку стає все більш важливою. Проте на практиці в Україні через непрофесійну зайнятість населення та невідповідність кваліфікації вимогам до роботи часто виникають питання щодо низької ефективності використання людського ресурсу [11, с.11].

У науковому доробку вітчизняних та зарубіжних дослідників теорії людського ресурсу можна виділити декілька концептуальних підходів до розуміння його змісту. Наведені вище підходи мають одну спільну рису. Це означає розуміти людський ресурс як набір визначених характеристик або якостей, які зрештою можна розглядати як його структурні елементи. Відмінність полягає в різних підходах до визначення структури людського ресурсу та переваги розвитку окремих його елементів [12].

У контексті першого підходу, що виник в історії, людський ресурс розглядається як сукупність здібностей і якостей людини, як вроджених, так і набутих. Слід зазначити, що в наукових дослідженнях цього напрямку мало уваги приділяється можливому використанню людського ресурсу з позиції отримання економічної вигоди [13, с.190].

Другий напрямок визначає людський ресурс як сукупність якостей, які дають змогу індивідам у майбутньому досягати вищих доходів [14, с.12]. Цей підхід уже враховує індивідуальні та організаційні переваги ефективного використання накопичених знань, навичок та інших компетенцій. Особисті переваги включають можливість знайти роботу в глобальному середовищі, можливість отримувати вищі доходи та зменшити ймовірність

безробіттятощо. Корпоративні прибутки включають покращення добробуту організації, збільшення прибутків, прибутковості, покращення іміджу та зміцнення позицій на ринку [15, с.47].

І третій напрямок відображає новітнє наукове мислення в галузі, трактуючи людський ресурс як джерело конкурентних переваг для національних економік або окремих регіонів. Прихильники цього підходу наголошують не лише на індивідуальних перевагах реалізації індивідуального потенціалу, а й на економічному та соціальному впливі на суспільство в цілому[16, с. 37].

Також не можна узагальнювати структуру людського ресурсу, оскільки інтерес до проблем людського ресурсу зростає, він ускладнюється та зміщується: від основних компонентів, таких як освіта та здоров'я, до нематеріальних компонентів, таких як мотивація, риси характеру та виховання [17, с. 46].

Це зумовлює необхідність поділу сукупності характеристик, що формують структуру людського ресурсу, на декілька складових. Виділяють загальні компоненти людського ресурсу, які зустрічаються в більшості наукових досліджень з даної теми, а також окремі компоненти, які зустрічаються в дослідженнях окремих науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Компоненти людського ресурсу[18]

Компоненти, що зустрічаються в більшості визначень людського ресурсу	Компоненти, що зустрічаються в деяких визначеннях людського ресурсу
Здібності Загальні спеціальні знання і навички Професійний досвід і стаж роботи Стан здоров'я Рівень культури Мотивація	Характеристика сім'ї Особливості соціалізації особистості Творчі здібності Ступінь включення в корпоративну культуру Міграція Психологічні, світоглядні характеристики володіння унікальними технологіями Духовна складова

	Інвестиції Дохід Вкладення в пошуків найперсоналу
--	--

Компоненти людського ресурсу також можна умовно класифікувати за місцем походження та якістю інвестицій у розвиток (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структурні елементи людського ресурсу [18]

За джерелом походження		За якістю вкладень в розвиток	
Природні	Придбані	Природні	Придбані
Спадковість	Рівень культури	Спадковість	Рівень культури
Стан здоров'я	Професійний досвід і знання	Стан здоров'я	Професійний досвід і знання
Творчі здібності	Унікальна кваліфікація	Творчі здібності	Унікальна кваліфікація
Особливості характеру	Духовна складова	Особливості характеру	Духовна складова
Характеристики сім'ї	Підприємницькі здібності	Характеристики сім'ї	Підприємницькі здібності

Різні критерії визначення класифікації компонентів людського ресурсу мають важливе прикладне значення для глибшого розуміння специфіки їх формування та використання. Як узагальнення можна сказати, що попри суттєві відмінності у трактуваннях природи людського ресурсу та його компонентів, можна виділити єдину основу, на якій формуються всі інші характеристики. Такими основами більшість авторів вважають освіту, охорону здоров'я та професійну мобільність [19, с.10].

Важливість освіти як структурного компоненту людського ресурсу не можна недооцінювати. Очевидно, що професійні знання співробітників є основою успішної роботи підприємства. Навчання підвищує продуктивність не лише як працівника, але й як учня, тобто прискорює та полегшує процес подальшого накопичення знань та умінь [20].

Крім того, вчені в країні та за кордоном довели, що підвищення рівня освіти населення, тим самим збільшуючи людський ресурс, зазвичай

призводить до підвищення рівня зайнятості та заробітної плати з соціальними наслідками на додаток до економічних вигод [21].

Таким чином, на розвиток такої складової, як освіта, впливають такі фактори:

- особиста здатність до навчання та творчого мислення;
- стан системи загальної та професійної освіти;
- рівень освіти старших членів сім'ї;
- сімейні традиції;
- державна підтримка науки та інноваційної діяльності тощо [22, с.206].

Здоров'я також є однією з найважливіших складових людського ресурсу. Само собою зрозуміло, що фізичний і емоційний стан людини може визначатися багатьма факторами, наприклад, генетичними особливостями, способом життя, умовами середовища проживання тощо. Також з часом кадровий ресурс поступово «зношується», що позначається на якості його роботи. Таким чином, міцне здоров'я передбачає значні витрати на профілактику захворювань, охорону здоров'я, здорове харчування та покращення умов життя, які збільшують тривалість життя, сповільнюють фізичне виснаження людського ресурсу та підвищують працездатність і продуктивність [22, с.211].

Серед факторів, що впливають на оздоровчий компонент, виділяють:

- генетичні властивості особистості;
- рівень медичного обслуговування та стан системи охорони здоров'я;
- відстань до лікувальних установ;
- розвиток систем обов'язкового та добровільного медичного страхування;
- розвиток фізичної культури і спорту;
- демографічний стан тощо [23, с. 64].

Професійна мобільність стосується потенційної міграції працівників із місць, де використання ресурсу неефективне, до місць, де кваліфікація є

більш вимогливою та вищою заробітною платою; а також пошук і доступ до інформації про більш привабливі робочі місця.

На розвиток професійної мобільності можуть впливати такі фактори, як політика зайнятості, статус країни в системі міжнародної трудової міграції, рівень підготовки та перепідготовки персоналу в організації тощо [24, с.165].

Загалом спектр факторів, що впливають на розвиток і використання людського ресурсу, можна поділити на декілька груп – інституційно-правові, соціально-економічні, демографічні, технологічні, культурні, екологічні тощо. Кожен із цих факторів може стимулювати або перешкоджати впливу, але розвиток людського ресурсу є не лише продуктом їхнього впливу, а й результатом інвестицій [25, с. 84].

Таким чином, аналіз елементів структури людського капіталу дозволяє виділити особливості кожного елемента та зробити висновки про необхідність їх формування, розвитку та використання під час вирішення практичних завдань, які постають перед кожною бізнес-одиницею.

### **1.3. Підходи до оцінки людського ресурсу в умовах сучасного соціально-економічного середовища**

Людський ресурс, за визначенням більшості економістів, – це набір властивостей, які визначають продуктивність: набуті знання (освіта), навички, здоров'я, мотивація та вроджена здатність бути властивими людській природі та певною мірою брати участь у процесі виробництва товарів і послуг [26, с.279].

Людський ресурс є формою ресурсу, оскільки він є джерелом наступного доходу або задоволення (вартість, яка приносить додаткову вартість). Тому людський ресурс, як складна економічна категорія, має багато якісних і кількісних характеристик [27].

На сьогоднішній день оцінка людського ресурсу є дуже актуальною проблемою, для вирішення якої існують різні методи та підходи.

Необхідність його оцінки та вимірювання залежить від зростання ролі бізнесу в розвитку, особливо в підвищенні ефективності його діяльності [28].

Тому людський ресурс, як складна соціально-економічна категорія, має як якісні, так і кількісні характеристики. Для демонстрації ефективності формування, розвитку та використання людського ресурсу необхідні його кількісні характеристики. З цієї причини представляється доцільним розглянути методи оцінки вартості у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Підприємство як суб'єкт господарювання є основним двигуном економіки країни. Оцінка людського ресурсу підприємства може спрогнозувати його майбутній економічний розвиток [29, с. 5]. Сьогодні існує багато методів і підходів для оцінки людського ресурсу підприємства. Відповідно до методу І. Фішера людський ресурс оцінюється майбутнім доходом його власника.

Як і з іншим ресурсом, він розглядає використання людського ресурсу шляхом отримання певної частки від будь-якої переважаючої форми доходу (заробітної плати, прибутку, ренти). Дисконтована сума майбутнього доходу – це сума використаного капіталу [30]. У цьому підході людський ресурс оцінюється лише майбутнім доходом індивіда без урахування таких його компонентів, як освіта, здоров'я, навички, досвід та інвестиції в нього.

Г. Беккер, один із основоположників теорії людського ресурсу, разом з Б. Чісуікробив формулу для розрахунку доходів власників ресурсу, у тому числі людського та матеріального. Вони оцінюють людський ресурс як «загальний дохід будь-якої людини після закінчення його інвестицій у людський ресурс дорівнює сумі доходу від цих інвестицій та його початкового доходу від людського ресурсу» [31, с. 47]. При розрахунку за цією методикою враховуються лише окремі інвестиції.

Людський ресурс на підприємстві розглядається як прибуток на одного працівника, тому його визначають як додану вартість людського ресурсу:

$$D = \frac{(\text{Дохід} - (\text{Витрати} - \text{Зарплата} - \text{Пільги}))}{\text{Еквівалент повної зайнятості}} (1.1)$$

де Д - додана вартість, а еквівалент повної зайнятості відображає кількість часу, витрачений на виробництво конкретної суми прибутку.

Ефективність вкладень в людський ресурс визначається як коефіцієнт окупності інвестицій в людський ресурс:

$$KI = \frac{(\text{Дохід} - (\text{Витрати} - \text{Зарплата} - \text{Пільги}))}{(\text{Зарплата} + \text{Пільги})} (1.2)$$

Для того, щоб оцінити вплив людського ресурсу на бізнес-процеси, пропонується матриця оцінки процесу з трьома основними компонентами: послуга, якість і продуктивність, а також факторами, які на них впливають: вартість, час, кількість, помилка, реакція. Будь-яка дія людини буде впливати на певний квадрант матриці.

Людський ресурс розглядається, як факторна система, включаючи інтелектуальний ресурс, структурний ресурс, соціальний ресурс і клієнтський ресурс. У зв'язку з цим кожна складова оцінюється окремо, щоб отримати загальну оцінку людського ресурсу компанії. Інтелектуальний ресурс оцінюється а трьох аспектах. Перший підхід включає сукупні витрати, пов'язані зі створенням і захистом нематеріальних активів. Другий розглядає ступінь морального старіння нематеріальних активів, а третій – розраховує залишкову вартість нематеріальних активів. Особливо помітним є підхід витрат і вигод, який визначає зміну собівартості продукції та послуг за рахунок використання нематеріальних активів та економію, що міститься у витратах. Цей підхід також можна застосувати до інших елементів людського ресурсу, особливо до структурного ресурсу[32].

Отже, структурний ресурс підприємства можна оцінити з точки зору внеску його ресурсів у додану вартість продукції чи послуг підприємства.

Кількісно дуже важко охопити соціальний ресурс підприємства, тому краще думати про нього як про кількість і якість соціальних норм, зв'язків і цінностей, визначається за метриками: довіра, партнерство, соціальний зв'язок. Клієнтський ресурс оцінюється як частина вартості підприємства. Це відбувається шляхом продажу постійним клієнтам, яких влаштовує якість і



ціна продукції підприємства і з якими завжди укладаються договори про співпрацю.

Вчені Мічиганського університету винайшли спосіб оцінити людський ресурс співробітників підприємства. Їхній підхід базується на стані та реалізованій цінності кожного працівника. Очікувана умовна вартість працівника визначається кількістю послуг, які працівник надасть або виконає під час своєї роботи. Очікувана вартість реалізації відображає цінність часу, врахованого підприємством [33, с.23].

Існує і інший підхід, в якому розглядається три методи оцінки людського ресурсу. Перший підхід до якісної оцінки людського ресурсу використовує вагові коефіцієнти для визначення ключових якісних показників працівників. Якість кожного співробітника визначається експертами, а висновки про рівень людського ресурсу кожного співробітника робляться на основі порівняння значень, отриманих під час оцінки, з еталонними значеннями. Другий підхід до оцінки людського ресурсу базується на аналізі інвестицій у людський ресурс. Розглядається ефективність інвестування в людський ресурс на певному етапі інвестування. Інвестиції включають лише те, що підприємство витрачає на навчання своїх працівників, від ефективності якого залежить підвищення їх продуктивності. Третій метод полягає в оцінці людського ресурсу за аналогією з фізичним ресурсом. Після визначення початкової вартості співробітників необхідно врахувати коефіцієнт зносу знань. Якщо початкова вартість персоналу оцінюється за результатами тестування та атестації, то коефіцієнт вибуття, у свою чергу, базується на статистиці, що відображає засвоєння та забування нових знань [34, с.66].

Таким чином, хоча кожен із розглянутих підходів до оцінки людського ресурсу має свої особливості та недоліки, їх застосування значною мірою зумовлене відсутністю даних, необхідних для розрахунку, та суб'єктивністю оцінки людського ресурсу, що ускладнюється використанням якісних показників, які визначають характер отриманих оцінок. Зауважимо, що всі

існуючі методи оцінки людського ресурсу на мікрорівні не враховують інноваційний розвиток підприємств, який є пріоритетним і актуальним напрямом економічного розвитку.

На даному етапі розвитку для розрахунку вартості людського ресурсу загальноприйнятими та найбільш часто використовуваними методами є: якісний метод оцінки, метод вартості людського ресурсу, метод первинної та оновленої вартості та фінансовий метод.

Метод якісної оцінки співробітників підприємства передбачає бальну оцінку якісних характеристик особистості: кваліфікації, рівня освіти та творчого мислення. Проблема підприємств, які застосовують цей метод, полягає в тому, що дослідження є складним, а помилка достовірності інформації велика. Сучасні вчені та економісти вважають вирішенням цієї проблеми розробку комплексної системи якісних оціночних показників [35, с. 17].

Підхід, заснований на витратах людського ресурсу, включає всі витрати (заробітна плата, соціальні виплати, охорона праці, податки та інші відрахування), які підприємство постійно несе для розвитку та мотивації своїх співробітників. Такий підхід не може комплексно оцінити людський ресурс, оскільки не враховує якісні складові людського ресурсу. Абсолютна простота цього методу затьмарюється його неточністю [36, с. 549].

Метод первісної вартості та вартості відшкодування враховує витрати, які несе компанія в умовах високої плинності кадрів і на навчання новоприйнятих співробітників (первісні витрати), винагороди при звільненні, відновлення соціально-психологічного клімату в колективі тощо [37, с.123]. Підрахувати витрати, пов'язані з погіршенням соціально-психологічного клімату в колективі, практично неможливо. Таким чином, підхід ускладнюється отриманням необхідної інформації про саме підприємство та його конкурентів, оскільки така інформація далеко не завжди доступна. Однак він більш точний в дослідженнях оцінки людського ресурсу, ніж метод прямих витрат.

Фінансовий підхід розглядає вартість людського ресурсу як різницю між ринковою вартістю підприємства та вартістю його матеріальних і нематеріальних активів. Недоліком цього методу є відсутність обліку вартості ресурсу клієнта та нестабільність ринкової вартості підприємства [38, с.96].

Підприємства, які оцінюють людський ресурс, обирають метод оцінки, який їм найбільше підходить. Але всі вони намагаються оцінити це кількісно, і чітко усвідомлюють необхідність демонстрації загального внеску співробітників в організацію, їх лояльності до організації.

Використання підходів оцінки людського ресурсуна будь-якому підприємстві може забезпечити повне розуміння того, як формується і використовується людський ресурс, а також визначити напрямки розвитку для повноцінного відтворення людського ресурсу. Періодична оцінка людського ресурсу дозволить аналізувати ефективність управління людськими ресурсами. Розвиваючи людський ресурс, підприємства генерують кошти для реалізації свого інноваційного потенціалу, що, у свою чергу, позитивно впливає на їх конкурентоспроможність[40, с. 8].

Аналіз підходів оцінки людського ресурсу підприємства показує, що загальними недоліками цих методів є відсутність необхідних розрахункових даних, відсутність єдиного методу розрахунку індексу та можливість подвійного розрахунку. Водночас проблемами оцінки людського ресурсу підприємства є обмеженість інформаційних ресурсів, відсутність єдиної методології оцінки, суб'єктивність індивідуальних результатів. Усе це зумовлює необхідність розробки загальної моделі оцінки людського ресурсу підприємства з урахуванням недоліків існуючих моделей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДРУКАРНЯ «ДИЗАЙН-ПРИНТ УКРАЇНА»)

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Друкарня «Дизайн-принт Україна» – вітчизняне підприємство, яке створено 21.10.2013, засновником є Спицин Руслан Юрійович. ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна» є юридичною особою. Юридична та фактична адреса підприємства: Україна, 03087, м. Київ, вул. Шутова, 16, офіс 413.

Відповідно до КВЕД, основними видами господарської діяльності ТОВ «Дизайн-Принт Україна» є:

- 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг.
- Інші:
- 18.12 Друкування іншої продукції
- 18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг
- 58.11 Видання книг[41]

ТОВ «Дизайн-принт Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1). Компанією керує директор, який виконує ключові функції управління, такі як: функції оперативного управління, перспективного розвитку та індивідуального управління здійснюють безпосередні керівники підрозділів.

Лінійно-функціональна структура організації точно відповідає її функціям і не потребує змін, але необхідно збільшити кількість рівнів

управління. Загальна кількість працівників ТОВ «Дизайн-Принт Україна» становить 97 осіб. Така структура дозволила компанії значно підвищити продуктивність за рахунок більш тісної взаємодії співробітників різних підрозділів під час реалізації проєкту, що позитивно позначається на організації робочого часу.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»  
Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»

У зв'язку з невеликим масштабом підприємства в основному працюють 3 сектори:

- Сектор розвитку, включаючи відділи верстки, логістики, додрукарської підготовки (тобто типографіки, дизайну, верстки, коректури) і відділи маркетингу та реклами, відповідальні за активну та пасивну, а також роздрібну торгівлю;
- Виробничий сектор, що включає повний цикл виробництва продукції;

- Фінансовий відділ, відповідальний за ведення бухгалтерського та податкового обліку, встановлює ціни на послуги у формі прайсу, а також включає кадрові послуги.

Проведемо аналізу та оцінки динаміки фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2019-2021 рр. (табл. 2.1).

У 2019 році чистий дохід ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт» склав 55 459 000 грн. Чистий дохід на кінець досліджуваного періоду (2021 рік) становив 42 915 000 гривень, що на 50,7% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про здатність компанії працювати в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги та задовольняти потреби цільових сегментів ринку. Це призводить до того, що компанія має більше фінансових ресурсів для покриття постійних і змінних витрат, заохочення продуктивних працівників, погашення фінансових зобов'язань та вирішення інших операційних і стратегічних завдань.

Темп зростання чистого доходу (50,7%) нижчий за собівартість (65,37% у 2021 році), що свідчить про зниження ефективності господарського процесу бізнесу. Важливо досягти протилежного, що призведе до більш відчутних фінансових результатів ТОВ «Дизайн-Принт Україна».

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна» за 2018-2020 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід(виручка) відреалізації продукції, тис.грн.	55459	28477	42915	-26982	14438	-48,65	50,70
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	46357	19884	32882	-26473	12998	-57,11	65,37
Інші операційні доходи, тис.грн.	428	351	85	-77	-266	-17,99	-75,78
Інші доходи, тис.грн.	22	35	184	13	149	59,09	425,71
Інші витрати, тис.грн.	266	54	0	-212	-54	-79,70	-100,00
Повні витрати на виробн	46984	20260	33142	-26724	12882	-56,88	63,58

іцтво іреалізаціюпрод укції, тис. грн.							
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування продукції, тис. грн.	1911	1790	1449	-121	-341	-6,33	-19,05
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	361	322	260	-39	-62	-10,80	-19,25
Чистий прибуток (збиток), тис. гр н.	1550	1467	1188	-83	-279	-5,35	-19,02
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,84	0,70	0,77	-0,14	0,07	-16,47	9,73
Рентабельність діяльнос ті (продаж), %	2,79	5,15	2,77	2,36	-2,38	84,32	-46,26
Рентабельність продукці ї, %	3,34	7,38	3,61	4,03	-3,76	120,65	-51,03

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт»*

Низьке значення фінансових результатів звичайної діяльності до оподаткування вказує на те, що управління виробничою діяльністю є загалом неефективним, оскільки не вистачає коштів для здійснення маркетингових та адміністративних витрат і покриття фінансових витрат.

Кінцевий фінансовий результат діяльності компанії є ключовим показником здатності компанії створювати вартість і досягати стабільної позиції на ринку шляхом впровадження якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток виникає під впливом усіх управлінських рішень та об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів, що відбуваються протягом аналізованого періоду. Чистий прибуток ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт» склав 1 млн 467 тис. грн. Негативна динаміка показників ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» (падіння на 19,02%) у 2020 році свідчить про зниження можливостей власників нарощувати обсяги залучених коштів та довготривалу стабільну роботу на ринку.

Проведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна» за 2019- 2021 рр. (рис.2.2).

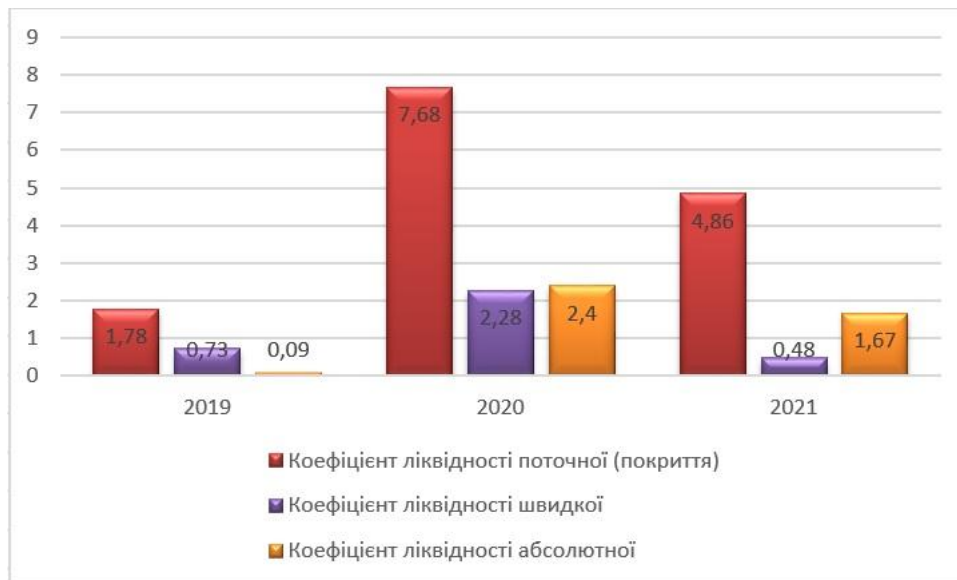


Рис.2.2. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна» за 2019- 2021 рр.

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»*

Значення індексу поточної ліквідності ТОВ «Дизайн-принт Україна» за 2019 рік знаходиться в нормативних межах, що означає, що підприємство зможе погасити всю заборгованість протягом року. У 2020 році на одну гривню поточного зобов'язання припадало 7,68 гривні. У 2021 році поточна ліквідність ТОВ «Дизайн-Принт Україна» була дуже високою, сягаючи 4,86 гривні оборотних активів на кожну гривню поточних зобов'язань.

З огляду на індекс швидкої ліквідності ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна», у 2019 році компанія змогла швидко погасити 72,82% короткострокової заборгованості. Тобто показники в межах нормативу. Значення індексу за 2020 рік становить 2,28, що є вищим за норму. Значення індексу за 2021 рік становить 0,48, що нижче норми.

Щодо показника абсолютної ліквідності ТОВ «Дизайн-принт Україна», то у 2019 році підприємство змогло погасити 0,09 грн. поточних зобов'язань. Значення індексу становило 2,4 у 2020 році та 1,67 у 2021 році. Отже, виходячи з аналізу основних фінансових показників бізнесу, можна зробити



висновок, що діяльність ТОВ «Дизайн-принт Україна» у 2021 році порівняно з 2019 роком знизилася.

Це призвело до наступного процесу: через неможливість економити на поточних витратах показник ліквідності ТОВ «Дизайн-принт Україна» знизився, що призвело до проблемного фінансового становища підприємства. Зменшення чисельності працівників негативно позначається на діяльності компанії та є негативним соціальним явищем; зростання запозичень; недосконала система управління асортиментом підприємства.

Застосовуючи метод SWOT, можна встановити канал зв'язку між притаманними сильними та слабкими сторонами організації, зовнішніми загрозами та можливостями. Метод SWOT передбачає визначення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей і встановлення зв'язків між ними, які потім можуть бути використані для розробки стратегії організації.

За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.2) можна зробити висновок, що наявні слабкі сторони та загрози можна подолати за наявності наявних сильних сторін та можливостей.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»

Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
<p>1. Ціна виробника. Ціна виробника дозволяє продавати продукцію без торговельних субсидій посередників.</p> <p>2. Подальше гарантійне та післягарантійне обслуговування - гарантійне та післягарантійне обслуговування відіграє важливу роль для покупців ТОВ «Дизайн-принт Україна».</p> <p>3. Високий рівень обслуговування - в ТОВ «Дизайн-принт Україна» працює висококваліфікований персонал. Співробітники компанії постійно підвищують свою кваліфікацію (перепідготовка, курси підвищення кваліфікації), що дозволяє компанії забезпечувати якісне обслуговування своїх клієнтів.</p> <p>4. Якісна продукція - ТОВ «Дизайн-Принт Україна» вже давно займається виробництвом і реалізацією друкованої</p>	<p>1. Недостатнє технічне оснащення – нещодавно на підприємстві розпочато модернізацію обладнання. Старе обладнання часто виходить з ладу, а через часті поломки це призводить до збільшення витрат на ремонт.</p> <p>2. Високі закупівельні ціни на сировину – ТОВ «Дизайн-Принт Україна» не має сили впливати на ціни виробників, суттєвий вплив на формування ціни має вартість транспортування сировини з-за кордону.</p> <p>3. Віддаленість постачальників – високі витрати на доставку через підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів та підвищення тарифів.</p>

<p>продукції, техпідтримка завжди готова максимально швидко усунути будь-які несправності.</p> <p>5. Прострочення платежу - ТОВ «Дизайн-Принт Україна» має гнучку цінову політику, що дозволяє здійснювати оплату частинами без пені за прострочення.</p> <p>6. Наявність постійної клієнтської бази. Наявність клієнтської бази дозволяє компанії враховувати потреби своїх клієнтів.</p> <p>7. Компанія має понад 9 років досвіду роботи на поліграфічному ринку України. Цей аспект дозволяє рекомендувати ТОВ «Дизайн-Принт Україна» як надійного виробника продукції.</p>	
<p>Можливості (О)</p>	<p>Загрози (Т)</p>
<p>1. Вихід на нові сегменти ринку - ТОВ «Дизайн-Принт Україна» охоплює Київську область, цей сегмент ринку знаходиться в стадії насичення, для подальшої активної діяльності підприємства необхідний вихід на нові напрямки, розширення регіональної діяльності.</p> <p>2. Підвищення якості персоналу - з успіхом НТП, постійною модернізацією обладнання та появою нових технологій виникає постійна потреба в перепідготовці та підвищенні якості персоналу.</p> <p>3. Впровадження нових енергозберігаючих технологій – впровадження цих технологій зменшить витрати.</p>	<p>1. Поява нових конкурентів. Подібних товарів з кожним днем стає все більше, тому є ризик, що кількість споживачів зменшиться, а відповідно і прибуток.</p> <p>2. Збільшення вартості доставки. Як зазначалося вище, це призведе до збільшення собівартості, що призведе до збільшення ціни, інакше організація зазнає збитків.</p> <p>3. Впровадження інноваційних технологій – призводить до подорожчання продукції, що в свою чергу призводить до зростання її ціни.</p>

*Джерело: складено автором*

Завдяки аналізу внутрішнього середовища організації можна визначити основні переваги ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна»: ціни від виробника; подальше гарантійне та післягарантійне обслуговування; високий рівень та якість обслуговування; якісна продукція; подовження термінів оплати; наявність постійної клієнтської бази; досвід компанії.

Серед недоліків діяльності організації були відзначені такі слабкі сторони ТОВ «Дизайн-Принт Україна»: неефективне брендування, рекламні заходи; недостатнє технічне оснащення; високі закупівельні ціни на сировину і матеріали; дистанція постачальника.

Отже, з проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Дизайн-принт Україна» має яскраво виражену конкурентну перевагу – ціна продукції нижча, ніж у конкурентів.
2. Високі ціни на продукцію та відносно невеликий асортимент продукції пояснюються явними недоліками. Останній недолік можна усунути при визначенні стратегії розвитку компанії.
3. Серед можливостей можна відзначити вихід на нові ринки та збільшення частки ринку в Київській області та сусідніх областях. Розвиток власної роздрібною мережі. При лояльній ціновій політиці, підборі здібних продавців, збільшенні асортименту та розширенні мережі збуту це цілком можливо.

## **2.2. Аналіз ефективності формування та використання людського ресурсу**

Проаналізуємо кількісні та якісні показники структури людського капіталу ТОВ «Дизайн-Принт Україна». ТОВ «Дизайн-Принт Україна» - це кваліфіковані фахівці, які отримали необхідну освіту та досвід роботи.

Відділ кадрів відповідає за всю роботу з управління людським ресурсом товариства, на чолі з директором з персоналу. Відділ кадрів керує співробітниками в різних відділах, бере участь у формуванні кадрової політики та стратегії товариства, а також проводить найм, відбір і розстановку кадрів на основі оцінки їх кваліфікації.

Усі працівники відділу кадрів, включаючи керівництво, спеціалісти та виконавці, є посадовими особами, підпорядкованими начальнику відділу кадрів, який підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна». Менеджер з персоналу відноситься до спеціаліста кадрової служби. Він відповідає за оформлення документів, що вимагає практичних навичок і бездоганного знання трудового законодавства.

Фахівці з підбору персоналу проводять підбір кадрів на відкриті вакансії. Ця діяльність передбачає розміщення інформації про наявні вакансії в різних джерелах, у тому числі роботу зі службами зайнятості населення з цього приводу, призначення та проведення співбесід, роз'яснення претендентам характеру вакансій, умов праці та рівня заробітної плати, визначення вакансій.

Фахівці з навчання та розвитку персоналу вивчають плинність кадрів, причини плинності кадрів і розробляють заходи щодо їх усунення, організують і контролюють стан трудової дисципліни в різних підрозділах ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» і виконують правила внутрішнього трудового розпорядку, складають встановлені звіти, беруть участь у розвитку персоналу, складання програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, оцінка ефектів навчання.

Проведемо дослідження структури людського ресурсу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна», як продемонстровано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури людського ресурсу ТОВ ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» у 2019-2021 роках через процеси участі в управлінні та за кваліфікацією

Категорії персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення			
							2020/2019		2021/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	29	24,0	29	26,4	26	26,8	0	2,4	-3	0,4
Фахівці	24	19,8	21	19,1	19	19,6	-3	-0,7	-2	0,5
Службовці	15	12,4	14	12,7	11	11,3	-1	0,3	-3	-1,4
Робітники	53	43,8	46	41,8	41	42,3	-7	-2,0	-5	0,4
Всього	121	100,00	110	100,00	97	100,00	-11	0,0	-13	0,0

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»*

За результатами в табл. 2.3 спостерігаємо, що склад персоналу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» зазнав деяких змін за категоріями протягом періоду аналізу. Тому, порівняно з 2019 роком, у 2020 році фактично було на 11 осіб менше, а у 2021 році – на 13 осіб. ТОВ «Дизайн-

Принт Україна» під час пандемії було змушене звільнити 13 співробітників, оскільки компанія не змогла зберегти ці позиції в короткостроковій перспективі. У 2021 році було звільнено 3 керівників, 2 фахівців, 3 службовців, 5 робітників.

У цій структурі домінує група «фахівці», яка у 2019 році становила 43,8% від загальної кількості працівників товариства, зменшилася до 41,8% у 2020 році та зросла до 42,3% у 2021 році. Друга за чисельністю група у 2021 році – «керівники» - 26,8%. Частка фахівців в товаристві у 2021 році становила 19,6%.

Варто зазначити, що в організації переважають молоді спеціалісти та жінки, що є придатним для розвитку товариства. У табл.2.4 наведено обсяг людського ресурсу товариства за вислугою років.

Відповідно до табл. 2.4, відхилення між 2021 та 2020 роками показує, що кількість працівників зі стажем роботи менше 1 року зменшилася на 16%, 1-3 роки – на 20,6%, 3-5 років – на 10,7%. При цьому кількість працівників зі стажем роботи 5-10 років зросла на 11,8%, а зі стажем роботи понад 10 років зменшилася на 16,7%.

Таблиця 2.4

Чисельність людського ресурсу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» за вислугою років, за 2019-2021 рр.

Стаж роботи	Роки			Зміни 2020р. від 2019р.		Зміни 2021р. від 2020р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	осіб	%	осіб	%
до 1 року	27	25	21	-2	-7,4	-4	-16,0
1-3 роки	38	34	27	-4	-10,5	-7	-20,6
3-5 роки	29	28	25	-1	-3,4	-3	-10,7
5-10 років	19	17	19	-2	-10,5	2	11,8
більше 10 років	8	6	5	-2	-25,0	-1	-16,7
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	-11,8

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»

Оцінимо ефективність формування людського ресурсу ТОВ «Дизайн-Принт Україна» через коефіцієнт кореляції руху корпоративного людського капіталу у 2019-2021 рр. та продемонструємо його в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка руху людського ресурсу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» за 2019-2021 р.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2020 (+/-)
Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,4	23,6	9,2	-14,5
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,9	1,2	-0,7
Коефіцієнт сталості персоналу	15,2	16,7	17,6	0,9
Коефіцієнт заміщення персоналу	1,1	1,3	0,6	-0,7
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	1,5	1,5	-0,1
Коефіцієнт внутрішнього виробничого обороту персоналу	1,1	1,7	1,7	0,0
Коефіцієнт приросту персоналу	0,8	-23,3	-9,1	14,2
Рівень стабільності персоналу	1,0	0,8	0,9	0,1

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»*

Показники табл.2.5 вказують на плинність кадрів у 2021 році, коефіцієнт протягом досліджуваного періоду становить 0,1%. У 2021 році показник вибуття знизився на 14,5% порівняно з 2020 роком (9,2%), що свідчить про дуже високий показник вибуття за звітний період.

Необхідне значення плинності персоналу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» менше значення вибуття, що пов'язано з наявністю надлишкової плинності. Тому цей коефіцієнт у 2019 році становить 0,0%, 1,9% у 2020 році, у 2021 році – 1,2%.

Показник стабільності персоналу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» вказує на те, що на кінець 2021 року працівники становили 17,6% середньорічної чисельності персоналу товариства, що на 0,9% більше, ніж у 2020 році. Рівень плинності кадрів у 2021 році становить 0,6%. Рівень стабільності персоналу за 2021 рік становить 0,9%, що свідчить про низьку стабільність персоналу у ТОВ «Дизайн-Принт Україна».

Основним методом мотивації працівників ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» є матеріальне заохочення, тобто оплата праці є основним засобом мотивації відповідального ставлення до праці, а стимулювання реалізується шляхом нарахування та позбавлення премій.

Заробітна плата працівників ТОВ «Дизайн-Принт Україна» включає: посадовий оклад, доплати, премії. Аналіз системи мотивації та заохочення персоналу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» як підсистеми загальної стратегії управління персоналом, вказує на те, що протягом 2019-2021 років спостерігається поступове зростання заробітної плати різних категорій працівників, в основному за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати в Україні.

З метою заохочення якісного та своєчасного виконання посадових обов'язків, стимулювання трудової ініціативи та підприємницького духу один раз на місяць проводиться нагородження працівників.

Всі працівники ТОВ «Дизайн-Принт Україна» мають право на наступні пільги:

1. Добровільне медичне страхування.
2. Часткове відшкодування абонементу в оздоровчий клуб і басейн.
3. Організація пільгового харчування.
4. Кошти, виділені працівникам на придбання ювілейних подарунків.
5. Працівники товариства мають право на матеріальну допомогу та соціальні відпустки.
6. Товариство приділяє особливу увагу дітям співробітників. ТОВ «Дизайн-Принт Україна» сплачує 10% вартості вхідного квитка в Дитячий оздоровчий табір. Крім того, новорічні подарунки вручаються дітям працівників віком до 15 років.

Проведемо оцінку впливу чинників зовнішнього (PEST-аналіз) та внутрішнього середовища на формування людського капіталу ТОВ «Дизайн-Друкарня». Співробітники ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» – багатофакторна категорія, на яку впливає багато чинників, а наслідки різних

періодів різні за силою, тривалістю та спрямованістю впливу. Систематизація шляхом виявлення, обліку, аналізу та використання цих факторів у сфері управління є найважливішим завданням для забезпечення сталого розвитку потенціалу працівників ТОВ «Дизайн-Принт Україна».

Вплив чинників зовнішнього середовища на формування людського ресурсу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» продемонстровано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на формування людського ресурсу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна»

Фактор	Ймовірність реалізації події	Ступень впливу чинника	Сумарна оцінка
(P) Політичні чинники	0,3	3	0,9
(E) Економічні чинники	0,3	3	0,9
(S) Соціальні чинники	0,2	2	0,4
(T) Технологічні чинники	0,2	1	0,2

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»*

Отже, можна зробити висновок, що існує багато чинників, які суттєво впливають на формування людського ресурсу в ТОВ «Дизайн-Принт Україна». В основному вони включають нестабільну політичну та економічну ситуацію в країні, демографічні показники країни.

Чинники внутрішнього середовища, що чинять вплив на формування людського ресурсу ТОВ «Дизайн-Принт Україна», наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Чинники внутрішнього середовища, що чинять вплив на формування людського ресурсу ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна»

Чинник	Вектор впливу	Стан чинника
Організація загального управління	+/-	Лінійно-функціональна структура організації управління підприємством. Система контролю підприємства не ефективна. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей компанії.



		Домінуючими цінностями топ-менеджменту є ефективність і мотивація співробітників.
Іміджпідприємства	+	З моменту виходу на український ринок у 2013 році ТОВ «Дизайн-Принт Україна» завоювало споживачів у цьому сегменті. «ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» є привабливим місцем для роботи та дає можливі перспективи кар'єрного розвитку.
Техніка,технологія, організаціяпраці	+	Сприяє підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу ТОВ «Дизайн-Принт Україна».
Фінансово-економічніможливостіпідприємства	+	ТОВ «Дизайн-Принт Україна» має високий рівень фінансово-економічної спроможності. Поліпшилися фінансові показники підприємства, завдяки чому реалізувалася спільність матеріальних інтересів окремих працівників та економічних інтересів і фінансових можливостей всього колективу.
Маркетинговадіяльність	+	Компанія займає велику частку ринку і міцно займає свою нішу. Підприємство проводить ефективні дослідження ринку, що дозволяє йому правильно позиціонувати свою діяльність щодо вимог споживачів.
Кількіснийіякісний складперсоналу. Професійно-кваліфікаційні чинники	+/-	КадровийскладТОВ «Дизайн-Принт Україна» сталий. Кваліфікація співробітників компанії висока. Загалом, кваліфікація персоналу відповідає за поточні та майбутні завдання організації. Система підбору персоналу в компанії не ідеальна.
Джерела покриттякадровоїпотреби	+	ТОВ «Дизайн-Принт Україна» має достатньо високий рівень аналізу кадрових потреб. Формується кадровий резерв на підприємстві.
Соціальнаполітикапідприємства	+	Корпоративна соціальна політика спрямована на задоволення різноманітних потреб працівників, а також соціальну допомогу, соціальний захист та соціальне забезпечення.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»

Результати проведеного дослідження вказують на те, що найважливішими аспектами діяльності ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна», які впливають на формування людського ресурсу, є діловий стиль управління, ефективність роботи та висока мотивація співробітників, ефективне дослідження ринку, висококваліфікованість кадрів; ефективна взаємодія між різними структурними підрозділами. Вагомою перевагою є те, що товариство займає велику частку ринку і міцно займає свою нішу, а фінансові показники ростуть.

Потенційна внутрішня слабкість ТОВ «Друкарня «Дизайн-Принт Україна» полягала в тому, що компанія не мала ефективної системи контролю, а система стратегічного планування була невідповідною – керівництво середньої ланки було недостатньо кваліфікованим для вирішення питань планування та контролю.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ

#### **3.1. Обґрунтування програми заходів з розвитку людського ресурсу підприємства ТОВ «Дизайн-принт Україна»**

Чинна система матеріального заохочення кадрів ТОВ «Дизайн-Принт Україна» лише частково відповідає стратегічним цілям підприємства. ТОВ «Дизайн-Принт Україна» неефективно використовувало методики навчання та розвитку виробничо-управлінського персоналу організації. З огляду на сучасні ринкові реалії, система підвищення кваліфікації кадрів підприємства має бути більш ефективною, а заходи з навчання персоналу – вдосконалюватися.

Слабкими сторонами чинної системи оцінювання професійної компетентності кадрів в ТОВ «Дизайн-принт Україна» є: недостатньо якісний рівень підготовки до атестації; недосконалі критерії оцінки професійної якості; не приділяється належного акценту оцінці особистих якостей; механізми та методи атестації потребують перегляду та коригування.

У табл. 3.1 наведено план заходів щодо вдосконалення підприємницької діяльності, особливо в управлінні людським ресурсом за рахунок впровадження новітніх креативних технологій.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо удосконалення діяльності ТОВ «Дизайн-принт Україна» і зокрема в управлінні людським ресурсом за рахунок впровадження новітніх креативних технологій

Резерви	Шляхи вирішення	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
---------	-----------------	---	-------------------	----------

Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціаліст з відділу кадрів	Протягом року	155,69
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження рейтингової системи на підприємстві	Директор, керівник відділів підприємства	2 місяці	145,5
Вдосконалення процедури атестації людського капіталу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як Центр оцінки	Керівник відділу кадрів, спеціаліст з відділу кадрів	1 місяць	135,0/285,0

*Джерело: власна розробка автора*

Одним із заходів удосконалення управління людським ресурсом є вдосконалення процедур атестації персоналу [42, с.95]. З метою підвищення ефективності існуючої системи оцінки професійної компетентності ТОВ «Дизайн-принт Україна» пропонується запровадити в систему управління персоналом підприємства процедуру центру оцінки.

Наступним заходом щодо вдосконалення управління людським ресурсом є запровадження консультування в управлінні персоналом підприємства, удосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації кадрів товариства [43, с.168].

З метою вдосконалення системи професійного навчання людського ресурсу ТОВ «Дизайн-принт Україна» на підприємстві планується впровадження нової технології управління кадрами – коучингу. Коучинг є одним із найефективніших інструментів управління та досягнення організаційних цілей, заснованих на максимальному розширенні потенціалу кожного співробітника та його участі в організаційній діяльності. Для ТОВ «Дизайн-принт Україна» передбачений режим коучинга «SUCCESS». Ця модель коучингу використовується для підвищення продуктивності співробітників, оскільки спрямована на виявлення проблем у досягненні поставлених цілей. Тобто, модель передбачає, що проблеми працівників виникають у процесі досягнення поставлених цілей [44].

Впровадження методик коучингу дозволить: підвищити продуктивність, результативність та ефективність діяльності окремих керівників і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу керівника, внутрішніх ресурсів і знань, у тому числі лідерства, стійкості та вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; скорочує витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку їх як наставників; мотивує співробітників до розвитку; максимально ефективно поширювати корпоративну культуру та ідеологію серед усіх співробітників; суттєво знизити плинність кадрів шляхом створення середовища розвитку та підвищення мотивації співробітників [45].

З метою удосконалення існуючої системи стимулювання персоналу ТОВ «Дизайн-принт Україна» пропонуємо запровадити рейтингову систему, за допомогою якої буде здійснюватися оцінка компетентності працівників та за такими результатами присвоєння їм відповідних рейтингів. Основна перевага рейтингової системи полягає в тому, що вона перетворює нематеріальний показник «цінність роботи кадрів» в грошовий еквівалент.

Впровадження рейтингової системи надасть ТОВ «Дизайн-принт Україна» такі переваги:

- гарантованість ефективного компенсаційний пакет, включаючи заробітну плату, соціальні виплати, премії;
- оптимізація організаційної структури організації;
- основа для формування стратегії розвитку кадрів;
- забезпечить прозорість перспектив зростання кадрів;
- незалежна оцінка ефективності роботи працівника на займаній посаді;
- підвищить ентузіазм працівників і стимулюватиме їх розвиток, знизить плинність кадрів [46].

На сьогоднішній день ТОВ «Дизайн-Принт Україна» потребує вдосконалення система оцінки професійної компетентності людського ресурсу. ТОВ «Дизайн-Принт Україна» має чітке уявлення про розвиток до 2023 року: які комерційні проєкти потрібно реалізовувати та яких фахівців

залучати. Тому ТОВ «Дизайн-Принт Україна» пропонується в рамках набору персоналу на керівні посади, тобто керівників відділів, використовувати нову техніку управління персоналом як програму центру оцінювання.

Центр оцінки – це спеціально організована програма для оцінювання здібностей співробітників підприємства, що включає різноманітні додаткові методи оцінки (ділові ігри, тести та співбесіди). За результатами Центру оцінки видається квадрант для оцінки та рекомендація.

Завдання Центру оцінки:

- призначення на посади першого та другого рівнів управління;
- вибір єдиного кадрового резерву для першого та другого рівнів управління;
- здійснювати комплексну оціночну діяльність;
- визначати пріоритети розвитку керівників першого та другого рівня [47, с.8].

Програма Центру оцінки є одним із методів оцінки персоналу, який дає найбільш точні результати порівняно з іншими методами. Завдяки цій процедурі можна не тільки підбирати персонал на будь-які керівні посади та планувати подальший розвиток співробітників ТОВ «Дизайн-Принт Україна», а й методика оцінки ідеально інтегрується з іншими методами оцінки персоналу та змушує приймати кадрові рішення більш прозоро.

Процедура Центру оцінки є відносно складним процесом оцінки персоналу. Необхідно розглянути кілька сценаріїв, перш ніж ця процедура обернеться фінансовою та організаційною невдачею:

- процедура робить прозорими позитивні сторони та недоліки перевірених в організації співробітників, завдяки зміні ймовірності раніше прийнятих кадрових рішень;
- можуть бути побоювання, що не всі учасники центру оцінювання готові публічно відмовитися, наприклад, від підвищення на посаді. Однак багато компаній не оприлюднюють результати публічно, а надають відгук кожному випробуваному окремо;

- до Центру оцінки часто залучають зовнішніх провайдерів і людей, які змінюють кадрові рішення, що означає зміну встановлених процедур прийняття кадрових рішень на підприємстві.

Окрім виконання основної мети Центру оцінки (пошук того, хто найкраще підходить для посади), товариство отримує кілька переваг від оцінювання:

- зменшить плинність персоналу та подальші витрати на наймання (оскільки для заміщення вакансії вибирається найбільш підходяща особа (або не вибирається));
- визначення потенційних «старших людей» в організації, визначити індивідуальні переваги;
- визначення індивідуальних потреб розвитку;
- визначення «прогалини в навичках» в організації;
- забезпечення надійного процесу реструктуризації;
- надання достовірної інформації для планування плинності кадрів;
- підготовка детального аудиту талантів.

Оскільки ТОВ «Дизайн-Принт Україна» не має власних спеціалістів, компетентних у процедурі центру оцінки, необхідно вдатися до послуг спеціальної організації, яка займається оцінкою персоналу.

ТОВ «Дизайн-принт Україна» займається розробкою моделей компетенцій, індикаторів, тестів та симуляційних вправ, що супроводжують оцінювання якості, сама програма Центру якості виконується зовнішнім постачальником, тобто виконує та контролює всі симуляційні завдання, що ведуть до підсумкової оцінки та передають готовий файл керівництву ТОВ «Дизайн-принт Україна». Процес Центру оцінки розділений на 2 фази: фазу розробки та фазу оцінки. Крім того, розроблена модель буде застосовуватися виключно до ТОВ «Дизайн-Принт Україна» з урахуванням специфіки посади в організації.

Аналіз ринку послуг Центру оцінки показує, що надані товариством показники відповідають середньоринковим. Тобто на основі наданих даних

ТОВ «Дизайн-принт Україна» зможе підібрати варіант, який найбільше відповідає його потребам і можливостям.

### 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованої програми заходів

Для прогнозування результативності запропонованих заходів для ТОВ «Дизайн-Принт Україна» спочатку визначимо витрати на їх реалізацію (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності розвитку людського ресурсу ТОВ «Дизайн-Принт Україна»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, ти с.грн.
<b>Впровадження коучингу</b>		
<b>Початкові витрати</b>		
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера зуправління персоналом фахівцями коучингових центрів	42,0
	Проживання протягом 3 тижнів	9,42
	Прізддо навчального центру і назад	1,79
Всього		53,21
<b>Поточні витрати</b>		
	<b>Витрати на місяць</b>	<b>Витрати на рік</b>
Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)	7000,0	84,0
Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1540,0	18,48
Всього	9760,0	102,48
<b>Впровадження рейтингової системи</b>		
1 етап – Підготовка проекту		50,5
2 етап – Розробка методологічної моделі		35,75 + 15,00
3 етап – Розробка рейтингової системи		44,25
Всього		145,5
<b>Впровадження процедури Центру оцінки</b>		
Самостійний процес щодо	проведення етапу оцінки за системою	135,00



підготовки доЦентру оцінки	«стандарт»,5осібтестованих	
----------------------------	----------------------------	--

Джерело: власна розробка автора

Проведемо аналіз економічної ефективності впровадження запропонованих заходів у ТОВ «Дизайн-Принт Україна».

В якості прогнозу збільшення чистого прибутку організації після реалізації запропонованих заходів віднімемо упущену вигоду організації від одного дня простою. У 2021 році продуктивність праці становила 442,42 тис. грн./особу. Таким чином, в ТОВ «Дизайн-Принт Україна» недоотриманий прибуток склав 442 420 грн.

Економічну ефективність впровадження запропонованих заходів у ТОВ «Дизайн-Принт Україна» оцінимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів в ТОВ «Дизайн-принт Україна»

Параметр	Роки					Разом
	2022	2023	2024	2025	2026	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	442,42	446,84	451,31	455,83	460,38	2256,79
Собівартість наданих послуг, тис. грн	436,19	0,00	0,00	0,00	0,00	436,19
Загальна сума прибутку отримана від підприємницької діяльності, тис. грн	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис. грн	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
Прямий податок (18%), тис. грн.	1,12	80,43	81,24	82,05	82,87	327,71
Різниця між доходом та витратами, тис. грн.	5,11	366,41	370,08	373,78	377,51	1492,89
Амортизаційні відрахування, тис. грн	160,97	101,57	64,08	40,43	25,51	392,57
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	166,08	467,98	434,16	414,21	403,03	1885,46
Визначення вартості грошових потоків дисконтування приставці дисконт $d=8\%$	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	153,78	401,22	344,65	304,46	274,29	1478,40
Чиста вартість проекту						

(NPVt), тис. грн	1042,21
Порівняння теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями (PI)	3,39
Строк окупності інвестицій (PBP), років	1,48
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	55,87

*Джерело: власна розробка автора*

Формула розрахунку чистого приведеного доходу (NPV) [47]:

$$NPV = \text{СГП} - \text{ІВ} \quad (3.1)$$

де СГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проєкту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проєкту.

$$NPV = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) - 436,19 = 1042,21.$$

Формула розрахунку індексу рентабельності (PI) [47]:

$$PI = \text{СГП} / \text{ІВ} \quad (3.2)$$

$$PI = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) / 436,19 = 3,39.$$

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) [47]:

$$PP = \text{ІВ} / \text{СГП} \quad (3.3)$$

де ЧГП – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проєкту.

$$PP = 436,19 / (1478,4/5) = 1,48.$$

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) [47]:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}} - 1 \quad (3.4).$$

Відповідно до даних табл. 3.7 чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Дизайн-Принт Україна» за перші 5 років після впровадження підприємством запропонованих заходів збільшиться на 2256790 грн. Індекс рентабельності запропонованого проєкту 3,39 – проєкт ефективний. Термін окупності інвестицій проєкту становить 1,48 року. Внутрішня норма співвідношення прибутку і витрат становить 55,87%.

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільними та ефективними, одним із варіантів є вибір процедури впровадження центру оцінки, оскільки рентабельність запропонованих заходів вже у перший рік реалізації становитиме 31,5%.

Динаміку прогнозів продуктивності праці ТОВ «Дизайн-Принт Україна» після впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці людського ресурсу ТОВ «Дизайн-принт Україна» після реалізації запропонованих заходів

Показники	Зарік		Відхилення (+,-) 2022/2021	
	2021 (факт)	2022 (прогноз)	Абсолютне , +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42915	43357,4	442,42	0,61
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	97	97	0	0
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./ос.	442,42	446,98	4,56	1,03

*Джерело: власна розробка автора*

Продуктивність праці 2021 =  $42915,0/97 = 442,42$  тис.грн./ос.

Продуктивність праці 2022 =  $43357,4/97 = 446,98$  тис.грн./ос.

Продуктивність праці людського капіталу ТОВ «Дизайн-Принт Україна» за прогнозами збільшиться на 4,56 тис.грн./особу або 1,03%, що свідчить про доцільність і необхідність впровадження заходів із впровадження інноваційних технологій у розвиток людського ресурсу товариства.

Таким чином, ТОВ «Дизайн-Принт Україна» від впровадження інноваційних технологій у розвитку корпоративного людського ресурсу отримає наступні переваги:

- обґрунтована оцінка індивідуального потенціалу, незалежно від умов праці, оцінок і переваг керівництва товариства;

- об'єктивна процедура оцінки відповідної якості або здібностей усіх учасників за однаковими критеріями;
- можливості дізнатися про особисті мотиви (потреби, очікування, цілі, інтереси) за допомогою стандартних процедур поза звичним робочим середовищем;
- здатність визначити сильні та слабкі сторони кожного учасника та використовувати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;
- створення конвеєра високого управлінського потенціалу, який за належної підготовки може зайняти керівні посади з високою ймовірністю успіху [48].

Впровадження інноваційних технологій у розвиток людського ресурсу також надасть певні переваги працівникам ТОВ «Дизайн-Принт Україна»:

- мати рівні можливості для демонстрації свого потенціалу незалежно від поточних посадових обов'язків і результатів роботи;
- отримати краще розуміння того, чим займається менеджер і які якості йому потрібні;
- можливість висловлювати власні інтереси, цілі та кар'єрні прагнення в умовах, спеціально створених для результативного використання інформації [49, с.70];
- можливість пізнання власних сильних і слабких сторін та загального потенціалу саморозвитку через зворотний зв'язок;
- спроможність ухвалювати рішення щодо особистих планів кар'єри та життєвих цілей на базі ширшої інформації [50, с.107].

Таким чином, впровадження запропонованих заходів ТОВ «Дизайн-Принт Україна» підвищить задоволеність роботою, оскільки робота з людським ресурсом буде базуватися на врахуванні соціальних аспектів у трудових відносинах. Його ефект також відобразиться у підвищенні продуктивності праці та зменшенні втрати обороту людського ресурсу, пов'язаного з колективною стабільністю.

## **ВИСНОВКИ**

У роботі розглянуто теоретичні підходи та запропоновано практичні рекомендації щодо ефективного формування та використання корпоративних кадрових ресурсів.

Визначено, що людські ресурси – це практичні компетенції, трудові навички, набуті знання, мотиваційні чинники та здоров'я індивідів або груп індивідів, створені з використанням інвестицій в індивідуальні фактори та використані в суспільно-виробничій діяльності, що безпосередньо впливає на зростання прибутку власників цієї системи.

Проведений аналіз структурних елементів людського ресурсу дає змогу виділити особливості кожного елемента та зробити висновки про доцільність їх формування, розвитку та використання під час вирішення практичних завдань, що постають перед кожним суб'єктом господарювання.

Аналіз методів оцінки людського ресурсу показує, що загальними недоліками цих методів є відсутність необхідних розрахункових даних, відсутність єдиного методу розрахунку індексу та можливість подвійного розрахунку. Водночас проблемами оцінки людського ресурсу є обмеженість інформаційних ресурсів, відсутність єдиної методології оцінки, суб'єктивність індивідуальних результатів. Усе це зумовлює необхідність розробки єдиної моделі оцінки людського капіталу підприємства з урахуванням недоліків існуючих моделей.

Було встановлено, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Друкарня «Дизайн-принт Україна» – вітчизняне підприємство, яке створено 21.10.2013, засновником є Спицин Руслан Юрійович. У порівнянні з 2019 роком діяльність ТОВ «Дизайн-Принт Україна» у 2021 році знизилася. Наслідками цього є наступні процеси: неможливість економії поточних витрат, що призводить до зниження показників ліквідності ТОВ «Дизайн-Принт Україна», що призводить до проблем у фінансовому становищі підприємства, зменшення кількості співробітників, що негативно позначається на діяльності підприємства і є негативним соціальним явищем;

обсяг позикових коштів збільшився, а система управління товарною класифікацією підприємства була недосконалою.

Визначено, що за період аналізу склад людського ресурсу ТОВ «Дизайн-Принт Україна» змінився. ТОВ «Дизайн-Принт Україна» була змушена звільнити 13 працівників, оскільки не змогла в короткостроковій перспективі зберегти невіддільні позиції товариства.

Найважливішими аспектами ТОВ «Дизайн-Принт Україна», що впливають на формування людського ресурсу, є діловий стиль управління, ефективність роботи та висока мотивація співробітників, ефективне дослідження ринку, висока кваліфікація співробітників, ефективна взаємодія. Вагомою перевагою є те, що компанія займає велику частку ринку і міцно займає свою нішу, а фінансові показники ростуть. Потенційна внутрішня слабкість ТОВ «Дизайн-Принт Україна» полягає в тому, що товариство не має ефективної системи контролю, а система стратегічного планування недостатньо розвинена – керівництво середньої ланки недостатнє для вирішення питань планування та контролю.

Провідними проблемами в управлінні людським ресурсом ТОВ «Дизайн-Принт Україна» є низька ефективність системи оплати праці, недосконалий процес сертифікації людського ресурсу та недосконала система підвищення кваліфікації.

Одним із напрямків розвитку людського ресурсу товариства є вдосконалення процесу атестації персоналу. З метою підвищення ефективності існуючої системи оцінки професійних здібностей ТОВ «Дизайн-Принт Україна» планується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури Центру оцінки. Іншим резервом удосконалення управління людським капіталом підприємства є вдосконалення системи навчання, підвищення якості персоналу підприємства шляхом запровадження консультування в управлінні персоналом підприємства. Що стосується удосконалення існуючої системи матеріального

стимулювання персоналу та інших резервів, то її пропонується вдосконалити шляхом впровадження на підприємстві рейтингової системи.

Зроблено висновок, що прогнозована продуктивність праці працівників ТОВ «Дизайн-Принт Україна» зросте 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність і необхідність впровадження заходів з впровадження інноваційних технологій у розвиток людського ресурсу. Реалізація запропонованих заходів у ТОВ «Дизайн-Принт Україна» призведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом буде базуватися на врахуванні соціальних аспектів у трудових відносинах. Його ефект також відобразиться у підвищенні продуктивності праці та зменшенні втрат плинності кадрів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький О. В. Формування і використання людського капіталу в інноваційній економіці. URL: <http://abstracts.donnu.edu.ua/article/viewFile/1821/1854>(Дата звернення: 3.03.2023)
2. Плікус І.Й. Людський капітал та інноваційний розвиток в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. — Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. — С.298-325.
3. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1. С. 94-105. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2017_1_13)(Дата звернення: 3.03.2023)
4. Безтелесна Л.І., Пляшко О. С. Конкурентоспроможні людські ресурси механізм забезпечення в національній економіці: монографія./ Л.І. Безтелесна – Київ : Кондор, 2017. 184 с
5. Кобилянко Т. В., Кошулаб Н. В. Інвестиції в людській капітал: основні особливості, проблеми та перспективи розвитку URL:<http://worldukraine.abwo.biz/?p=1746>(Дата звернення: 3.03.2023)
6. Змієнко М. О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/8\\_zmienko.htm](http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm)(Дата звернення: 3.03.2023)
7. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції(м. Харків, 30 – 31 березня 2017 р.). Харків: Вид. ФОП Панов 452 А. М., 2017.С. 236–238.

8. Шаульська Л. В., Кримова М. О. Стан ринку праці в контексті стратегії розвитку людського капіталу регіону. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 2. С. 23-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_2_5)(Дата звернення: 3.03.2023)
9. Яворська Л. М. Особливості розвитку людського капіталу в трансформаційній економіці. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого" . Сер. : Економічна теорія та право. 2014. № 2. С. 108-117.
10. Короленко Р. В. Теоретичні підходи до визначення поняття "людський капітал" / Р. В. Короленко // Інноваційна економіка. - 2013. - № 2. - С. 189-192
11. Чорна О.А. Інституціональний механізм управління розвитком людського капіталу підприємств [Текст]: Автореф. дис... канд. екон. наук:08.00.04 / О.А. Чорна; ІЕП НАН України. – Донецьк, 2013. – 23 с.
12. Покиньчерда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 35–41.
13. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / [О. А. Грішнова, О. В. Дорош, С. Я. Шурпа] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. - К. : КНЕУ, 2015. - 222, [2] с.
14. Єрешко Ю. О. Економічна сутність інтелектуального капіталу як фактора інноваційного розвитку економіки. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2016. №13. С. 8 -15.
15. Рибак Н. О. Людський капітал як фактор економічного зростання. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Біла Церква: Білоцерківський НАУ, 2019. С. 47–49.

- 16.Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О.А. Грішнова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика: Зб. наук. праць. – 2014. – №1(7). – С. 34-42.
- 17.Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 2. С. 44–50.
- 18.Тимошенко К. В. Аналіз методик оцінки людського капіталу на підприємстві / К. В. Тимошенко // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – Харків: УкрДУЗТ, 2013.– Випуск №44. – С. 192-197.
- 19.Волошина С.В. Видовий склад інвестицій у людський капітал підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Волошина // Науковий вісник Херсонського державного університету. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/97.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/97.pdf)(Дата звернення: 3.03.2023)
- 20.Чекан І. А. Розвиток людського потенціалу та його вплив на соціально-економічний розвиток України URL:<http://old.niss.gov.ua/>(Дата звернення: 3.03.2023)
- 21.Напрямки розвитку. Розвиток людських ресурсів. Навички для сучасної України /Ксімена Дель Карпіо, Ольга Купець, Ноль Мюллер. World Bank Group 2016. URL:<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/>(Дата звернення: 3.03.2023)
- 22.Поснова Т.В. Трансформація людського капіталу в умовах цифрової економіки / Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування, 2019. — № 3. — С.204-211.
- 23.Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього:

- монографія / Л.Л. Антонюк, Д.О. Ільницький, Л.О. Лігоненко, О.О. Денісова та ін.; за ред. Л. Антонюк, Д. Ільницького, А. Севастюк. — Київ : КНЕУ, 2021. — 337 с.
24. Амосов О., Дегтяр А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Амосов, А. Дегтяр // Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. — Х.: Видавництво «ДокНаукДержУпр». — 2019. — № 3 (7). — С. 164—172.4.
25. Верхоглядова Н.І. Людський капітал і показники економічного зростання / Н.І. Верхоглядова // Економіка та держава: Міжнародний науково - практичний журнал. — 2017. — № 1. — С. 84—86.
26. Сахненко О. І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 150. С. 278-283.
27. Guide on Measuring Human Capital. Prepared by the Task Force on Measuring Human Capital. – United Nations ECE/CES/2016/2/Add.2, Economic Commission for Europe, 2016, URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (Дата звернення: 3.03.2023)
28. Ситник Н.І. Концептуальні засади менеджменту ідей в сучасних організаціях / Н.І. Ситник // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», – 2016. – № 13 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/8034136> (Дата звернення: 3.03.2023)
29. Богиня Д.П. Стимули і анти стимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. – 2001. - №3. – с.3-10.
30. Гинда С.М. Актуальні проблеми та перспективи розвитку людського капіталу в Україні / С.М. Гинда, В.І. Приймак // Молодий вчений. – 2015. – № 7. – Ч. 1. – С. 100–104.

31. Гинда С.М. Людський капітал як соціально-економічна категорія / С.М. Гинда // Фінансова та соціально-економічна системи України в умовах децентралізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Львів, 26 листопада 2015 р.). – Львів : Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет», 2016. – С. 46–50
32. Kenton W. Human Capital. Investopedia. Economy. Economics. 2020. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (Дата звернення: 3.03.2023)
33. Артеменко Л.Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. Галицький економічний вісник, Тернопіль : ТНТУ, 2016. Том 50. № 1. С. 22-31.
34. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 64-72.
35. Чорна Л.О. Науково-методичні підходи інноваційного розвитку людського капіталу. Агросвіт. 2017. № 6. С. 17-20. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2017/5.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2017/5.pdf) (Дата звернення: 3.03.2023)
36. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Розвиток людського капіталу: суть, проблеми та перспективи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск. 21. С. 548-552. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/104.pdf> (Дата звернення: 3.03.2023)
37. Носик О.М. Інвестиції у людський капітал: головні особливості та чинники вибору. Економічна теорія та право. 2015. № 1. С. 120-129.
38. Кубатко О.В., Пронікова Ж.С. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. №3. С.92-99.
39. Марущак Н. П. Людський капітал як фактор розвитку економіки України. URL: [http://www.rusnauka.com/SND/Economics/14\\_maruschak.n.p.doc.htm](http://www.rusnauka.com/SND/Economics/14_maruschak.n.p.doc.htm) (Дата звернення: 3.03.2023)

40. Кошулько О.П. Удосконалення системи управління людським капіталом на підприємствах засобами впровадження сучасних організаційно-економічних механізмів // Економіка. Фінанси. Право. — 2009. — №3. — С. 7—11.
41. Офіційний сайт ТОВ «Друкарня «Дизайн-принт Україна»  
<https://designprint.com.ua/uk/golovna/>
42. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 93—97. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.4.93> (Дата звернення: 3.03.2023)
43. Терещенко Д. А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : «Діса плюс», 2020. 308 с.
44. Антохов А. А. Взаємовпливи людського капіталу та інноваційного розвитку економіки. Наукововиробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. Випуск 1-2 (44). С. 32-35.
45. Ayandibu A., Abiwu L. Current Trends in Human Capital Formation. Human Capital Formation for the Fourth Industrial Revolution. IGI Global, 2020. P. 73-99. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9810-7.ch004> (Дата звернення: 3.03.2023)
46. The Human Capital Project: Frequently Asked Questions. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions> (Дата звернення: 3.03.2023)
47. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7-14.
48. Бахшиян Д.В., Зевеке О.Ю. Людський капітал- основний ресурс ефективного підприємства, як резонанс на виклики сучасного світу // Економіка і менеджмент інноваційних технологій. — 2017. — №

З URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/03/14317>(Дата звернення:  
3.03.2023)

49. Утеченко Д. М. Методичні підходи до трактування поняття "людський капітал". Агросвіт. 2018. № 11. С. 68–72.

50. Жуков С.А., Зеліч В.В., Сойма С.Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічних наук України № 2 (37), 2019. С. 105-109.