

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавр

Рівень вищої освіти

Вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку підприємства (на прикладі ГП «Приватна друкарня», м.Хмельницький)

Назва теми

Галузь знань

Шифр і назва галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

Шифр і назва спеціальності

073 «Менеджмент»

Освітня програма

Назва

«Менеджмент»

Шифр ДРМН.021103.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МО(н)

Шифр

Підпис

Владислав ПАЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф. каф.МА

Науковий ступінь, звання

Підпис

Микола ЙОХНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА

Підпис

Олена КОСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 шифр і назва  
 Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»  
 шифр і назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри ТЮРИНА Н. М.  
 « 15 » 07 2024р.

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Паюка Владислава Вячеславовича

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема роботи: Вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку підприємства (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м.Хмельницький)

2. Керівник роботи Йохна Микола Антонович, д. е. н., професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02.24 р. № 83. Строк подання студентом роботи на кафедру 14.06.24

4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні аспекти методів управління фірмою. 2. Аналіз діяльності ПП «Приватна друкарня». 3. Пропозиції щодо вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку ПП «Приватна друкарня».

6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

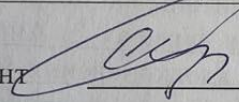
1. Логіка процесу управління. 2. Класифікація методів управління. 3. Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Приватна друкарня». 4. SWOT-аналіз ПП «Приватна друкарня». 5. Основні внутрішні чинники впливу на ПП «Приватна друкарня». 6. Зведена таблиця запропонованих заходів

7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д. е. н., проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д. е. н., проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д. е. н., проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

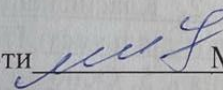
8. Дата видачі завдання 15.07 2024р.

з/п	назва етапів (розділів) дипломної роботи	етапів роботи	Приміт
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Викон
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Викон
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Викон
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Викон
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базової установи	Лютий 2024 р.	Викон
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Викон
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Викон
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Викон
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Викон
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Викон
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Викон
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Викон
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Викон
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Викон
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Викон
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Викон

Студент  Владислав ПАЮК

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи  Микола ЙОХНА

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

4

Паюк В.В. Вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку підприємства (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м.Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А. Дипломна робота бакалавра: 45 с., 12 рисунків, 11 таблиць, 20 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РОЗВИТОК.

У дипломній роботі бакалавра висвітлено теоретичні основи методів управління фірмою, наведено класифікацію методів менеджменту, охарактеризовано зв'язок з функціями управління та світовий досвід застосування методів управління.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПП «Приватна друкарня», охарактеризовано систему менеджменту, здійснено оцінку методів управління, що використовуються на ПП «Приватна друкарня».

У третьому розділі наведено пропозиції щодо вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку ПП «Приватна друкарня»: вдосконалення економічних методів управління; застосування «інструментів якості» для підвищення якості поліграфічної продукції.

  
Підпис та П.І.Б.

14 05 2024 р.

## ANNOTATION

Payuk V.V. Improvement of company management methods for the implementation of the company's development strategy (on the example of Private Printing Company, Khmelnytskyi). The head of the work is Doctor of Economics, professor of the Department of MA Johna M.A. Bachelor thesis: 45 pp., 12 figures, 11 tables, 20 reference sources.

**KEY WORDS: MANAGEMENT, MANAGEMENT METHODS, EFFICIENCY, DEVELOPMENT.**

In the bachelor's thesis, the theoretical foundations of company management methods are highlighted, the classification of management methods is given, the connection with management functions and world experience in the application of management methods are characterized.

In the second chapter, an analysis of the activities of the private printing company "Private Printing House" was carried out, the management system was characterized, and the management methods used in the private printing company "Private Printing House" were evaluated..

In the third section, there are proposals for improving the company's management methods to implement the development strategy of Private Printing House: improvement of economic management methods; application of "quality tools" to improve the quality of printing products.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ	9
1.1 Сутність управлінської діяльності	9
1.2 Класифікація методів менеджменту та зв'язок з функціями управління	12
1.3 Світовий досвід реалізації методів менеджменту	17
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»	20
2.1 Загальна характеристика ПП «Приватна друкарня»	20
2.2 Аналіз системи управління ПП «Приватна друкарня»	27
2.3 Характеристика методів управління, що використовуються в діяльності ПП «Приватна друкарня»	31
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»	34
3.1 Вдосконалення економічних методів управління	34
3.2 Застосування «інструментів якості» для підвищення якості поліграфічної продукції	38
ВИСНОВКИ	41
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	43
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Важливими характеристиками процесу управління підприємством є показники ефективності функціонування. Від системи методів управління підприємством залежить успіх функціонування на ринку товарів та послуг. Саме тому в умовах мінливого конкурентного середовища потрібно зосередити зусилля на вдосконаленні засобів суб'єкта управління на керовану систему підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей.

Персонал підприємства має змогу ефективно функціонувати тільки за умови комплексного використання методів управління. Мається на увазі система методів управління, саме від них залежить сила управлінського впливу суб'єкта управління на окремі аспекти діяльності керованої системи, так як методи характеризують суб'єктивну сторону управління підприємством. Їх склад об'єктивно формується під впливом науково-технічного прогресу, засобів виробництва, закономірностей управління, технологій діяльності та людського фактору. Працівники складають основу підприємства, його місію, сутність та досягнення. Особливості складу, змісту та послідовності застосування комбінації методів управління, як способи впливу на індивідуальну чи групову поведінку персоналу підприємства, є важливою теоретичною та практичною проблемою управління. Досвідчений управлінець, розуміючи засоби впливу на працівників правових, організаційно-розпорядчих, економічних та соціально-психологічних методів управління, успішно оперуючи ними, зможе вдало та ефективно здійснювати управління підприємством.

Метою дипломної роботи бакалавра є дослідження теоретичних аспектів та обґрунтування практичних рекомендацій вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є ПП «Приватна друкарня», м.Хмельницький. Предмет дослідження – процеси вдосконалення методів управління фірмою ПП «Приватна друкарня».

Мета дослідження деталізована в наступних завданнях:

- 1) розкрити сутність поняття методів управлінської діяльності;
- 2) охарактеризувати зв'язок методів з функціями управління;
- 3) навести характеристику методів управління підприємством
- 4) навести загальну характеристику ПП «Приватна друкарня»;
- 5) проаналізувати діяльність ПП «Приватна друкарня»;
- 6) розробити практичні рекомендації вдосконалення методів управління ПП «Приватна друкарня».

Теоретичною та методологічною основою дипломної роботи були роботи зарубіжних та вітчизняних науковців з питань формування системи методів управління підприємством, нормативно-законодавчі акти України ПП «Приватна друкарня», фінансова звітність ПП «Приватна друкарня».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ

## 1.1 Сутність управлінської діяльності

Управління – специфічний вид людської діяльності, що з’явився внаслідок розподілу та кооперації суспільної праці. Управлінська праця (з англ. «management labour») – це особливий вид людської діяльності, що відбиває реальну взаємодію об’єктивних та суб’єктивних факторів суспільної діяльності працівників. Управлінська праця – це в основному розумова праця, що спрямована на забезпечення скоординованої та цілеспрямованої діяльності як окремих працівників, так і трудових колективів в цілому.

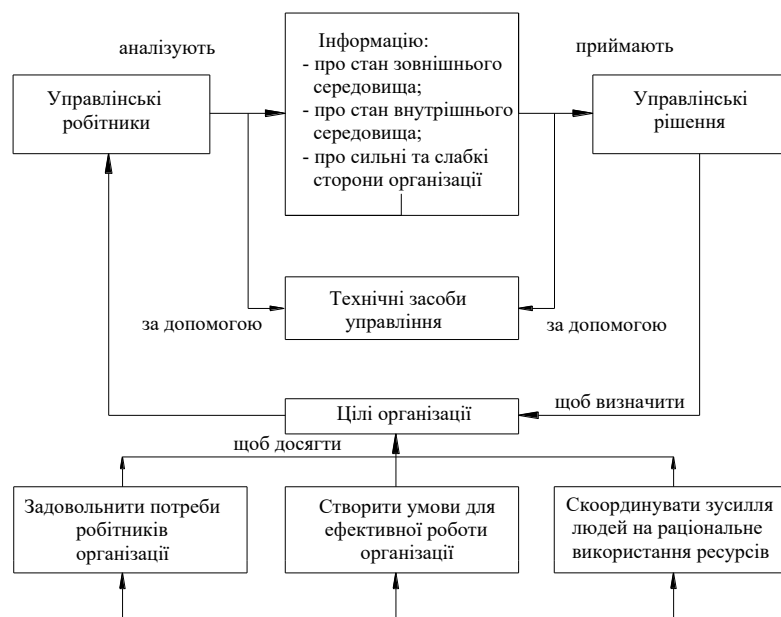


Рисунок 1.1 – Логіка процесу управління [11]

Основні завдання управлінського процесу полягають у:

- визначенні цілей суб’єкта господарювання та створення необхідних умов для їхньої реалізації;

- координації спільної діяльності працівників;
- «встановленні гармонії» між індивідуальними та груповими трудовими процесами.

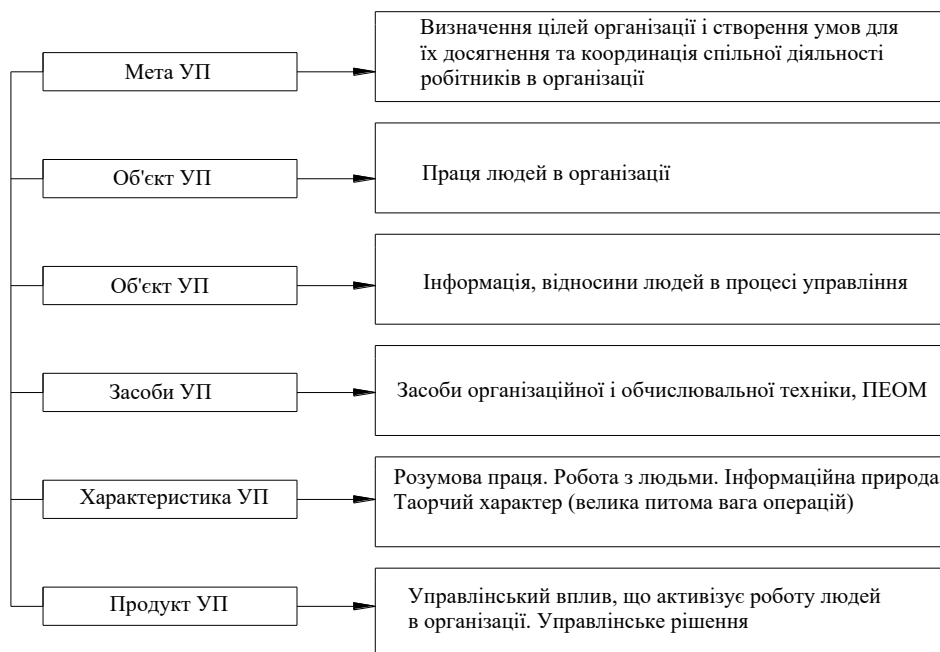


Рисунок 1.2 – Особливості управлінської праці [6]

Менеджер – це фахівець або керівник, що займає постійну посаду, професійно виконує управлінські функції, має певну відповідальність та повноваження в сфері прийняття управлінських рішень з конкретних видів діяльності підприємства.

Такий термін «менеджер» вживають відносно: керівника підприємства у цілому і/або його підрозділів; організатора конкретних видів робіт в межах окремих підрозділів і/або програмно-цілевих груп; адміністратора будь-якого рівня; керівників стосовно підлеглих.

Виділяють такі категорії менеджерів:

- інституційний рівень – менеджери вищого рівня управління, які займаються встановленням цілей, розробкою довгострокових перспективних планів, адаптацією підприємства до виникаючих змін, управлінням відносинами з контрагентами;

- управлінський рівень – менеджери середнього рівня управління, що займаються управлінням та координацією у межах підприємства; а також узгоджують різноманітні форми діяльності й зусилля різних відділів підприємства;

- технічний рівень – менеджери нижчого рівня, що виконують щоденні операції та дії, які необхідні для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Менеджери інституційного рівня – найбільш впливова категорія, хоча і сама нечислена, які визначають загальні напрями функціонування та розвитку підприємства, наділені повноваженнями для придбання інших компаній, приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку та поточних справ, наймання працівників; запуску нових виробничих потужностей тощо. Їх діяльність характеризується: великою змістовністю та складністю, масштабністю, пріоритетом стратегічної та перспективної діяльності, різноманітністю прийнятих управлінських рішень, найбільш тісними зв'язками із зовнішнім середовищем, напруженим темпом роботи (рисунок 1.3) [14].



Рисунок 1.3 – Основні функції діяльності менеджера інституційного рівня

Отже, портрет сучасного топ-менеджера – образ працівника, який здатний стратегічно мислити та планувати.

Менеджери управлінського рівня координують та контролюють роботу працівників нижчого рівня. Їх діяльність характеризується вирішенням тактичних завдань, які не виключає їхньої участі при розв'язанні стратегічних проблем. Значну частку в робочому часі управлінців займає спілкування або горизонтальна координація робіт, а також співпраця з працівниками технічного рівня.

Менеджери технічного рівня складають найбільш численну управлінську групу у структурі організації. Вони відповідають за виконання виробничих завдань та використання ресурсів; розв'язанням переважно тактичних і оперативних проблем; характеризується різноманітністю дій, які виконуються, коротким тимчасовим періодом реалізації прийнятих управлінських рішень, постійним спілкуванням з працівниками.

Отже, здійснений аналіз сутності феномену управління дозволяє зробити висновок щодо наявності таких основних підходів до його визначення: системного, діяльнісного та соціально-психологічного. Досить часто в одному визначенні терміну «управління» поєднуються декілька підходів, - це свідчить про багатомірність та багатоаспектність. Таким чином, управління – це особливий вид діяльності, який забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів керуючої системи на об'єкт управління, що узгоджені з механізмами її самоорганізації та спрямовані на забезпечення функціонування системи та забезпечення її розвитку.

## 1.2 Класифікація методів менеджменту та зв'язок з функціями управління

Управління підприємством характеризує сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, контролю та мотивації.

Після формулювання цілей управління, складання планів діяльності, розробки організаційної структури та системи взаємодії працівників, прийняття управлінських рішень переходять до пошуку найефективніших способів впливу на персонал, що мають забезпечити досягнення встановлених цілей, виконання планів тощо. Мова йде про арсенал методів, використання яких спонукає працівників до виконання планів, вирішення завдань, обмовлених глобальною чи частковою метою діяльності підприємства.

Реалізація цілеспрямованого впливу на персонал безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням чинників, що обумовлюють поведінку працівника в колективі у процесі функціонування. Внаслідок цього методи управління повинні мати мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії, виявляє мотиви поведінки персоналу, на яких зосереджені методи, і що дає змогу їх класифікувати.

Методи менеджменту повинні забезпечувати умови для чіткого налагодження процесу функціонування, ефективного використання всіх ресурсів задля досягнення цілей організації.

Метод управління – це сукупність способів та прийомів впливу суб'єкта на керовану систему для досягнення поставленої мети функціонування. Основними об'єктами управління виступають трудові колективи і/або окремі працівники [8].

Управління суб'єктом господарювання спрямоване на працівників, на коло їх інтересів. Отже, основою класифікації методів управління виступає внутрішній зміст мотивів, які застосовуються у процесі діяльності.

Всі методи управління діалектично пов'язані з функціями управління, оскільки основним завданням функцій управління є формування методів управління. Процес формування шляхом застосування конкретних функцій, які реалізуються за допомогою загальних. Всі методи управління повинні функціонувати не ізольовано та розрізнено, а як єдина система, яка складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів.

Методи управління є результатом реалізації функцій менеджменту, -

апарат управління підприємства в процесі функціонування повинен створити всі необхідні способи впливу на об'єкт управління. Отже, основне завдання управлінців спрямоване на формування необхідних методів менеджменту, які здатні забезпечити комерційно-господарську діяльність, досягнення цілей та місії функціонування. В Додатку А показано зв'язок функцій та методів менеджменту [16].

Методи управління органічно пов'язані з загальними та конкретними функціями менеджменту, виступають інструментами їх реалізації. Використання окремих методів та їх груп неможливе запри нереалізованості їх функцій. Це підтверджує існування прямих і зворотних зв'язків між функціями та методами управління.

З метою реалізації одних функцій використовують сукупність різних методів менеджменту, а інші потребують незначної їх кількості. Як приклад, функція «визначення цілей» та «планування» реалізується шляхом застосування економічних методів. Їх реалізація не обмежується лише виробничо-господарською діяльністю фірми, але й охоплює і соціальну складову. Функція «управлінські рішення» реалізується шляхом застосування організаційно-розпорядчих методів менеджменту. Оскільки застосування більшості економічних методів управління потребує оформлення у вигляді управлінських рішень, функцію «рішення» пов'язують зі способами її реалізації, тобто і соціальних методів управління.

Кожний працівник має права, обов'язки та відповідальність, що формуються в процесі реалізації функції управління «організація». Реалізація організаційних відносин у системі управління відбувається через застосування організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів. Але їх недостатньо для виконання всього комплексу робіт, що передбачає функція «організація». Тому як наслідок використовують також економічні та соціальні методи.

Функція «мотивація» втілюється за допомогою соціальних методів, що орієнтовані на активізацію трудових зусиль працівників або колективу в цілому. Цю функцію також можна реалізувати й за допомогою економічних методів,

оплата праці, стимулювання.

Здійснення функції «контролю» вимагає застосування таких методів управління як планування, інструктування, розпорядництво та регламентування.

Отже, методи управління є технологічним проявом дій управлінців, які відповідають за реалізацію виконанням функцій менеджменту.

На даний момент спостерігаються різні підходи до класифікації методів управління, а також їх кількості.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів управління

Автор	Методи
О.А.Дейнеко	політичні; економічні; соціологічні; організаційні; кібернетичні; адміністративні; графічні
Н.Сисов	прямі (директивні); ті, що передбачають використання духовних стимулів до праці; засновані на матеріальному стимулюванні працівників і колективів
Г.Х.Попов	організаційно-розпорядчі (адміністративні); економічні; соціально-психологічні
О.Є. Кузьмін	напрямком впливу на керований об'єкт (прямого та непрямого впливу); способом врахування інтересів працівників (владного впливу, матеріального та морального впливу); формою впливу (кількісні та якісні); характером впливу (правові, адміністративні, економічні та соціально-психологічні)

Найбільш традиційний підхід до класифікації методів управління наведений на рисунку 1.4.

Дослідження довело, що використання зазначених методів позитивно вплине на такі показники:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів, що характеризує рівень стабільності кадрових змін на підприємстві.
2. Коефіцієнт плинності кадрів, який характеризує відсоток тих працівників, яких звільнили з підприємства за певний період часу.
3. Коефіцієнт закріпленості, який являє з себе співвідношення кількості

осіб з певним стажем роботи, тих, які залишили фірму за певний період до загальної середньооблікової кількості працівників за такий же період.

4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності, що характеризує зміну робочих місць працівниками всередині підприємства за певний період.

5. Коефіцієнт загальної трудової мобільності (незмінна частина персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) [2].

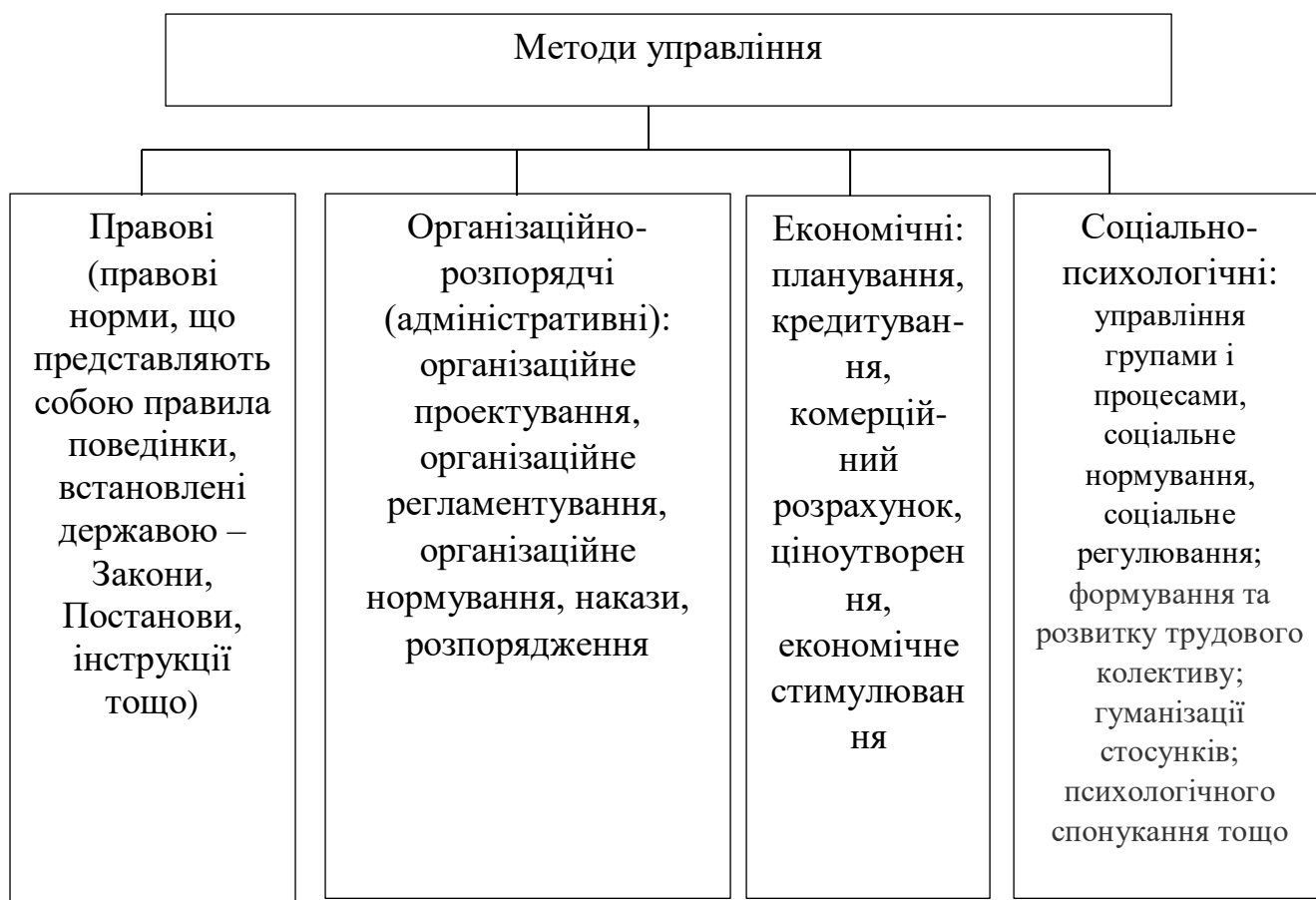


Рисунок 1.4 – Класифікація методів управління

Слід зазначити, що завдяки вдосконаленню методів управління підприємством, зростає і рівень управління виробничим потенціалом в цілому. Таким чином, визначені методи управління повинні активно використовуватися керівним складом підприємства для підвищення наявного потенціалом. Саме це дозволить більш ефективно використовувати елементи наявного потенціалу підприємства та створює основу для підвищення ефективності функціонування.

### 1.3. Світовий досвід реалізації методів менеджменту

Характерною особливістю сучасних умов господарювання можна вважати перехід до різноманітних колективних форм організації праці, а саме спільне виконання окремих завдань (обслуговування робочих місць, контроль якості, навчання). Серед таких форм групової діяльності, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування та вдосконалення трудових відносин виділяють «гуртки якості» [8].

«Гуртки якості» - це так звана неформальна організація управління діяльністю, яка співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою управління. В Японії функціонує понад півтора мільйона «гуртків якості», що об'єднують більше 11 мільйонів працівників. Даний метод також застосовується і в Німеччині та полягає в спільній участі персоналу на нарадах з вищим керівництвом, створення виробничих рад, які повністю складаються з основних робітників, існування системи «робітник–директор» тощо. Тобто базується на рівноправній взаємодії вищого керівництва з операційним персоналом. Операційна ефективність пов'язана зі здоров'ям працівників. Тому на багатьох закордонних підприємствах важливу роль приділяють фізичному та психічному здоров'ю персоналу. Головні методи покращення самопочуття: кімнати відпочинку, перевірка працівників на стреси, спортзали, контроль за вагою, боротьба зі шкідливими звичками [8].

Всі методи дають подвійний позитивний ефект: підвищення загальної ефективності та покращення самопочуття.

В організації праці українських та закордонних підприємств використання робочого часу також відрізняється. Такими нововведеннями є: трьох- або чотирьох денний робочий тиждень (при збереженні 40 робочих годин), рухомий графік робочого часу, застосування неповного робочого тижня [9].

Найбільш поширене нововведення – це флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на власний розсуд часу початку та закінчення робочого дня.

Підготовка є нелегкою з точки зору психології працівників. Але, якщо це вдасться зробити, - буде сприяти суттєвій віддачі: покращення соціально-психологічний клімату, зниження витрат на оплату, скорочення невиходів на роботу з поважних причин, підвищення задоволеності від роботи та покращується індивідуальна продуктивність праці. Таким метод отримав підтвердження в Італії, США, Австрії, Швейцарії, Франції.

З недавніх часів нововведенням є не тільки гнучке використання часу, але й відмова від офісних приміщень. Ця інновація повністю змінює старе уявлення про організацію праці на підприємстві. Найбільшого поширення спочатку це отримало в США, а далі і пішло поширення на країни Європи та Азії [9].

Однією з особливостей сучасних форм оплати праці є значне поширення системи мотивації за впровадження різноманітних нововведень. Більшість закордонних організацій формують преміальні фонди за розробку, освоєння та випуск нової продукції, їх розмір залежить від приросту обсягу реалізації інновацій, їх частки у загальному обсязі продажу.

Таким чином, існують значні відмінності та нововведення в організації роботи підприємств. Виділяють схожі риси: покращення умов праці, колективізм, створення сприятливого клімату. Відбувається зміна нормування та оплати праці шляхом впровадження системи грейдингу та мікроелементного нормування [12].

На більшості вітчизняних підприємств існує багато проблем, які виникають в процесі формування стратегії розвитку персоналу та підприємства. Досить часто кадрові служби очолюють фахівці без спеціальної освіти, персонал не ознайомлений з перспективами розвитку підприємства, спрямованості його діяльності в стратегічній та соціальній сферах.

Суттєвим стримуючим чинником розвитку підприємства є відсутність коштів на розвиток персоналу. При формуванні стратегії управління розвитком на вітчизняних підприємствах, необхідно врахувати особливості сучасних тенденцій з управління персоналом в розвинених країнах, а саме використовувати наступні заходи:

- забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії розвитку підприємства;
- перехід до формування стратегії управління персоналом;
- залучення працівників необхідної кваліфікації;
- максимальний розвиток внутрішніх здібностей працівників, створення можливостей для навчання та постійного розвитку;
- стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри;
- розвиток високоефективних систем, що включають чітко структуровані процеси відбору і найму, системи компенсацій та стимулів із врахуванням результатів праці;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що сприяє становленню ефективних та гармонійних партнерських відносин всередині колективу;
- створення умов для оцінки та винагороди працівників за результатами їхніх досягнень;
- застосування етичного підходу до управління, що ґрунтується на піклуванні про працівників, справедливості та прозорості діяльності;
- створення умов для реалізації політики рівних можливостей стосовно до всього персоналу підприємства;
- підтримка та вдосконалення фізичного й морального добробуту працівників[15].

Для сучасних умов господарювання розробка стратегії розвитку персоналу виступає головним не тільки за рахунок стратегічного розвитку, а й як єдиний реально можливий стратегічний чинник розвитку. Значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, можна здійснювати тільки за допомогою людського чиннику. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною важливою конкурентною перевагою для будь якого підприємства в сучасних умовах стають його людські ресурси [10].

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

### 2.1 Загальна характеристика ПП «Приватна друкарня»

Приватне підприємство «Приватна друкарня» є правонаступником приватного підприємства «АВІСТ-ДРУК», державна реєстрація підприємства відбулася внаслідок перейменування підприємства з: ПП «АВІСТ-ДРУК» на: «Приватна друкарня» (підстава - розпорядження №1 власника ПП «АВІСТ-ДРУК» від 28 березня 2005 року).

Предметом діяльності підприємства:

- Виробництво гофрованого паперу і картону, паперової і картонної тари;
- Виробництво паперових виробів санітарно-гігієнічного та господарсько-побутового призначення;
- Виробництво інших виробів з паперу й картону;
- Друкування іншої продукції.

ПП «Приватна друкарня» – це поліграфічне підприємство повного технологічного циклу із вироблення картонної упаковки, боксів, коробок, іншої пакувальної продукції з картону.

Понад 30 років ПП «Приватна друкарня» спеціалізується на виготовленні упаковки для замовників з різних галузей промисловості:

Харчова промисловість: бокси для їжі, упаковки для круп, чаїв, фаст фуду, макаронних виробів.

Легка промисловість: подарункової упаковки, святкові матеріали, упаковки для білизни тощо.

Косметологія та Фармацевтика: упаковки для косметичних виробів, парфумерії, ліків, сиропів і засобів гігієни.

Кондитерська промисловість: упаковки для тортів, батончиків, шоколаду, печива й морозива.

Розпочавши свою діяльність у 1992 році з друку бланків, листівок та брошур, підприємство розширило свої потужності та якість послуг із друку. На даний момент ПП «Приватна друкарня» – потужне поліграфічне виробництво, яке знаходить нові рішення та першими пропонує інноваційні послуги.

Таблиця 2.1 – Основна інформація ПП «Приватна друкарня»

ІД:	31733903
Повна назва	Приватне підприємство «Приватна друкарня»
Коротка назва	ПП «Приватна друкарня»
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності	17.21 Виробництво гофрованого паперу і картону, паперової й картонної тари
Інші види діяльності	17.22 Виробництво паперових виробів санітарно-гігієнічного та господарсько-побутового призначення 17.29 Виробництво інших виробів із паперу й картону 18.12 Друкування іншої продукції
Розмір статутного капіталу	30 693 000,00 грн
Адреса	29000, Україна, м.Хмельницький, вул.Тернопільська, будинок 17/2 А
Стан реєстрації	Не перебуває в процесі припинення

В таблиці 2.2 наведена динаміка основних техніко-економічних показників товариства.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Приватна друкарня»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (падіння), %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	154886,6	189235,4	328038,1	122,18	173,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	145574,1	175634,7	300537,6	120,65	171,12
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн.	9312,6	13600,7	27500,5	146,05	202,20
Чистий прибуток (збиток)	тис грн.	1304,8	4170,8	5363,9	319,65	128,61
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	126	117	115	92,86	98,29
робітників	осіб	106	97	95	91,51	97,94
Фонд оплати праці	тис грн.	21016,80	20077,20	21528,00	95,53	107,23
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	13900	14300	15600	102,88	109,09
Середньорічний виробіток працівника	грн.	1229,26	1617,40	2852,51	131,57	176,36
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис грн.	68572,4	65632,3	78527,6	95,71	119,65
Фондовіддача	грн.	2,26	2,88	4,18	127,65	144,88
Рентабельність реалізованої продукції	%	6,4	7,7	9,2		

З даних таблиці можна побачити, що майже за всіма показникам господарської діяльності протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція зростання (окрім чисельності працівників).

Відобразимо графічно тенденцію змін (рисунок 2.1 – 2.4).

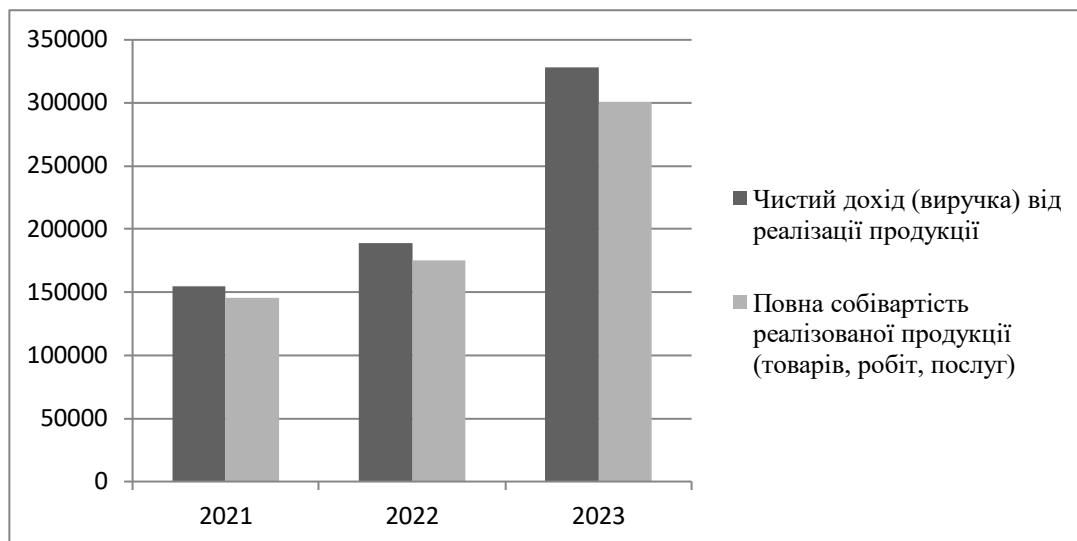


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції  
ПП «Приватна друкарня»

Зазначені показники зростають з кожним роком, оскільки ПП «Приватна друкарня» постійно вдосконалюється та прагне нарощувати обсяги діяльності.

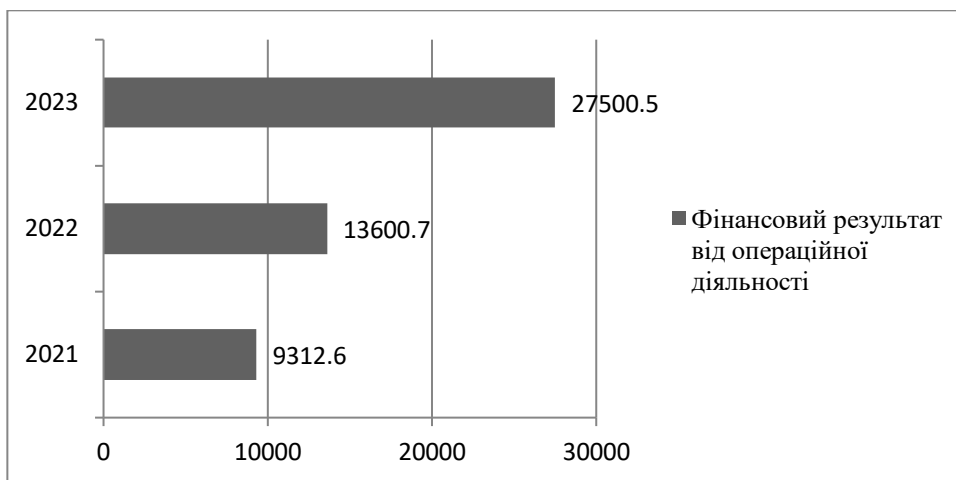


Рисунок 2.2 – Фінансовий результат від реалізації продукції протягом  
2021-2023рр.

Фінансовий результат від реалізації продукції, послуг у 2022 році стрімко зростає протягом аналізованого періоду. Також цікавим є показник фондівдачі.

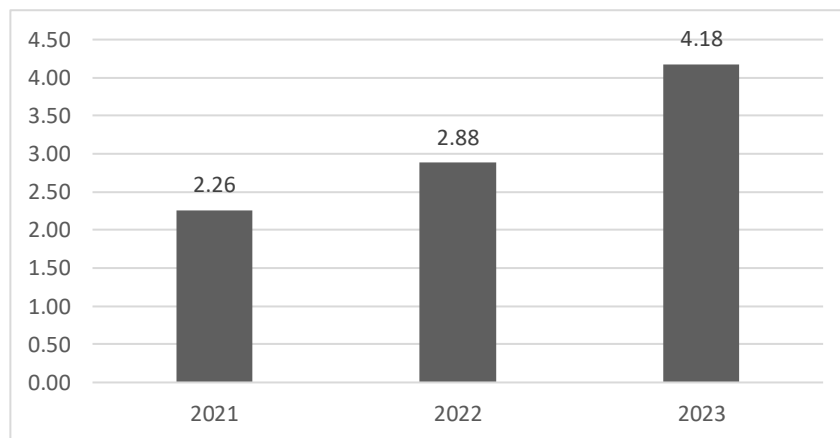


Рисунок 2.3 – Фондовіддача у 2021-2023 рр.

З кожним роком показник збільшується, що є позитивним явищем.

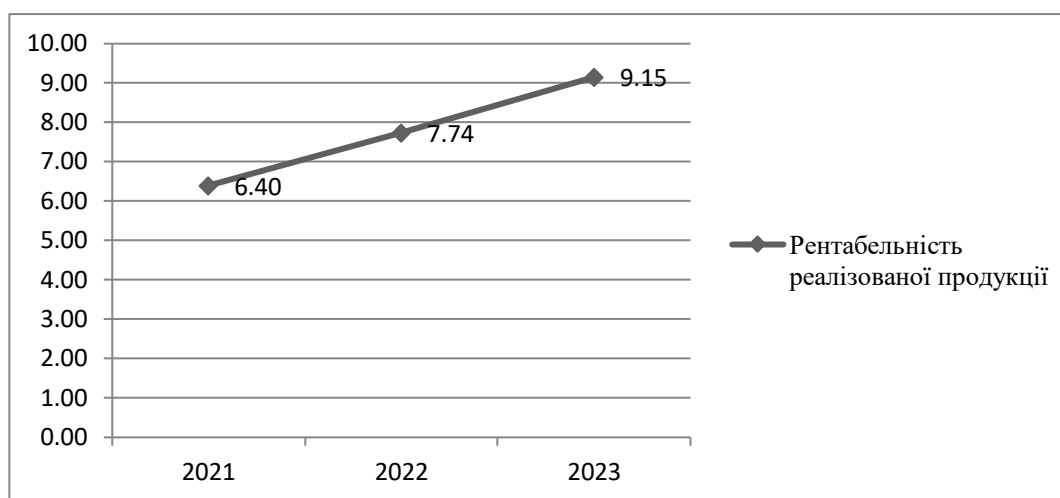


Рисунок 2.4 – Рентабельність реалізації продукції ПП «Приватна друкарня» 2021-2023 рр.

Оскільки підприємство є прибутковим, тому з кожним роком рентабельність реалізованої продукції зростає.

Для розкриття сильних та слабких сторін ПП «Приватна друкарня» було проведено та складено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ПП «Приватна друкарня»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нове обладнання;</li> <li>- висока якість продукції;</li> <li>- широкий асортимент товарів і послуг;</li> <li>- задоволеність клієнтів;</li> <li>- зручне місце розташування підприємства;</li> <li>- згуртований колектив.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові види продукції;</li> <li>- високий попит на поліграфічну і сувенірну продукцію, має стійку тенденцію до зростання.</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низькі показники інноваційної діяльності;</li> <li>- високі ціни;</li> <li>- застарілі методи управління розвитком підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна тенденції попиту;</li> <li>- поява більш сильних конкурентів;</li> <li>- перебої у постачанні матеріалів;</li> <li>- значна активність конкурентів.</li> </ul>

\* сформовано автором за даними підприємства

На підставі SWOT-аналізу виявлено необхідність підприємства у проведенні дослідно-експериментальних роботах. Однією з важливих причин реалізації нововведень виступає поява на ринку конкурентоспроможної продукції із-за кордону (кращої якості, з новими споживчими властивостями). Зменшення платоспроможності більшості споживачів продукції підприємства вимагає зниження собівартості продукції для адаптації ціни до гаманця споживача. Виявлення платоспроможних споживачів та перебудова виробництва під якісно нові або інші замовлення виступає альтернативою для стрімкого розвитку. Також слід відмітити, що керівництво не приділяє належної уваги розвитку персоналу підприємства, що також є проблемою, яку потрібно вирішувати.

Аналіз зовнішніх факторів впливу на поліграфічний бізнес проведено з використанням методу PEST-аналізу, що найбільш оптимально поєднує його політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти (Додаток Б).

Характеризуючи основні зовнішні фактори впливу на сьогоденний поліграфічний бізнес, відмітимо, що визначити ступінь впливу кожної групи на функціонування друкарського бізнесу досить складно, тому доцільно розглядати їх у комплексі. Оскільки неможливо досягнути високих показників діяльності без урахування внутрішніх факторів його функціонування (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні внутрішні чинники впливу на ПП «Приватна друкарня»

Група факторів	Сутність
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стан технічної підготовки оригінал-макету видань;</li> <li>– використання сучасних технологій опрацювання інформації;</li> <li>– наявність власної технічної бази для виготовлення продукції;</li> <li>– відповідність поліграфічної продукції вимогам ДСТУ;</li> <li>– удосконалення технологічної конструкції видань</li> </ul>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– типологічна спрямованість діяльності друкарні;</li> <li>– вид організаційної структури управління друкарнею;</li> <li>– рівень організації технологічного процесу;</li> <li>– стан корпоративної культури друкарні;</li> <li>– організація рекламно-маркетингової діяльності</li> </ul>
Соціально-економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень дохідності (прибутковості) господарської діяльності;</li> <li>– ефективність ціноутворення;</li> <li>– обсяги виробництва поліграфічної продукції в натуральних і вартісних вимірниках;</li> <li>– кваліфікація працівників друкарні;</li> <li>– рівень матеріального стимулювання працівників друкарні;</li> <li>– стан соціального захисту працівників друкарні</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [8,16,19]

Друкарська галузь виступає джерелом знань, а також потребує не тільки підтримки власника даного підприємства, але й підтримки галузевого та регіонального рівнів. Але ПП «Приватна друкарня» має ряд сильних сторін та можливостей, які необхідно використовувати та вдосконалювати.

## 2.2 Аналіз системи управління ПП «Приватна друкарня»

Організаційна структура ПП «Приватна друкарня» - це сукупність органів управління та структурних підрозділів підприємства. Вона відображає розподіл повноважень як у всіх структурних підрозділах, так й в підпорядкованих їм відділах та працівникам. Структура управління надає можливості оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, які реалізуються з метою вирішення поставлених цілей та завдань.

Організаційна структура управління ПП «Приватна друкарня» - є функціональною (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Організаційна структура ПП «Приватна друкарня»

Функціональна організаційна структура управління зорієнтована на виконання зазначених функцій спеціалізованими органами управління, а також фахівцями, які мають на це управлінські повноваження.

Організаційна структура ПП «Приватна друкарня» є досить розгалуженою та багаторівневою. Основною ланкою даної структури виступає генеральний директор, якому підпорядковуються директор з розвитку, комерційні директора, фінансовий директор, начальник юридичної служби, виконавчий директор, головний інженер, начальник відділу продажів. Комерційні директора (промисловість, фармацевтична галузь, легка промисловість, харчова промисловість тощо) управляють відділами продажів та підпорядкованими менеджерами. Виконавчому директору підпорядковується начальник виробничого відділу, у якого в підпорядкуванні є майстер друкарського цеху, майстер післядрукарського цеху та диспетчер виробництва.

Директор та його заступники намагаються досягти досконалості свого підприємства та прагнуть щодо забезпечення ефективної діяльності працівників підприємства.

ПП «Приватна друкарня» має складну систему управління, в структурі якої знаходяться такі підрозділи, як:

- економічні відділи;
- виробництво продукції та нагляд за якістю;
- реалізація поліграфічної продукції.

Проведемо аналіз ефективності управління (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників ефективності управління ПП «Приватна друкарня»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (спаду), % до бази	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації продукції	тис.грн.	154886,6	189235,4	328038,1	122,17	173,35
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	126	117	115	92,86	98,29
у т.ч. управлінських працівників	осіб	20	20	20	100,00	100,00

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
3. Прибуток від реалізації	тис.грн.	9312,6	13600,7	27500,5	146,05	202,20
4. Загальні витрати (собівартість)	тис.грн.	145574	175634,7	300537,6	120,65	171,12
5. Витрати на управління	тис.грн.	8530,4	8945,7	9234,9	104,87	103,23
6. Фонд оплати праці, всього	тис.грн.	21016,8	20077,2	21528,0	95,53	107,23
7. Обсяг виробництва на одного управлінського працівника	тис.грн.	7278,7	8781,7	15026,9	120,65	171,12
8. Прибуток на одну грн витрат на управління	грн.	3,8	2,3	2,9	58,85	129,20
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	5,86	5,09	3,07	-	-
10. Частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих	%	15,87	17,09	17,39	-	-

Аналізуючи показники ефективності управління ПП «Приватна друкарня», протягом аналізованого періоду, можна зробити такі висновки:

- Загальна чисельність персоналу зменшилась на 11 осіб, але чисельність управлінських працівників лишилась незмінною.

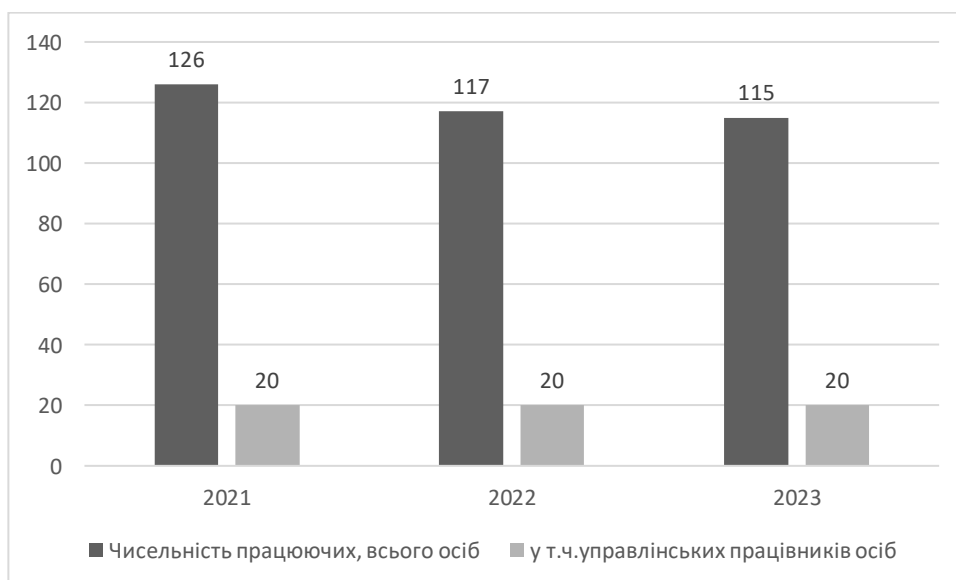


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності персоналу

- Обсяг виробництва на одного управлінського працівника також

постійно зростає, що є позитивним явищем.

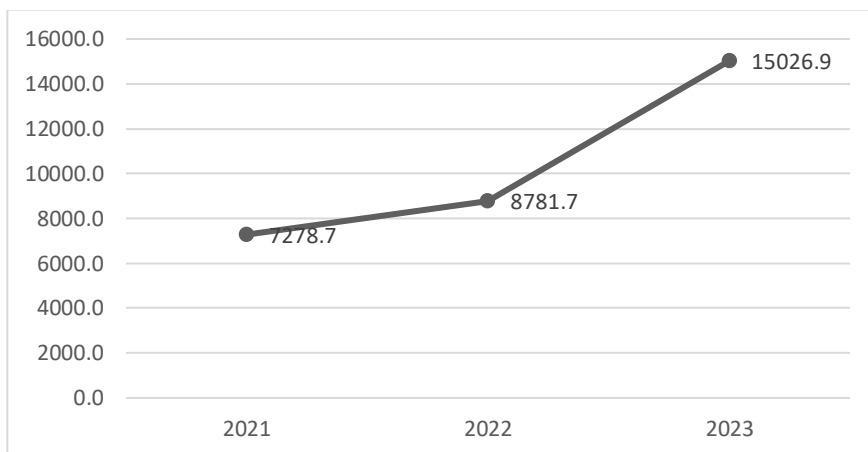


Рисунок 2.7 – Обсяг виробництва на одного управлінського працівника тис.грн.

- Питома вага витрат на управління в загальних витратах зменшилась з 5,86 до 3.07%, що свідчить про оптимізацію структури витрат.

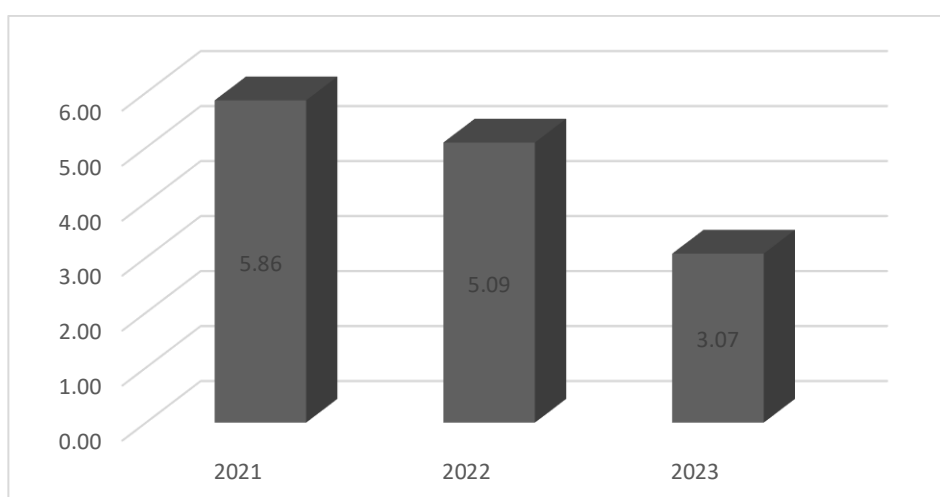


Рисунок 2.8 – Частка витрат на управління в загальних витратах, %

В цілому, можна зробити висновок, що дані показники доводять ефективність системи менеджменту ПП «Приватна друкарня». Але те, що зменшується кількість основних робітників, свідчить про неефективність роботи управлінського персоналу.

### 2.3 Характеристика методів управління, що використовуються в діяльності ПП «Приватна друкарня»

Привести в дію організаційну систему для отримання необхідного результату, можливо тільки шляхом впливу на неї апарату управління. Керівники використовують певні інструменти впливу для активізації ініціативи та творчості працівників підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами виступають методи управління.

Ефективність обраних методів управління залежить від системності та наявності механізму їх реалізації, їх мотиваційної спрямованості, передбачають кваліфіковану роботу з дослідження правового середовища, в якому працює підприємства, що має забезпечувати її правову та економічну безпеку.

Для характеристики системи управління ПП «Приватна друкарня» необхідно розглянути її управлінську складову (таблиця 2.5), методи управління та показники, що пов'язані з працівниками.

Таблиця 2.5 – Структура керівництва ПП «Приватна друкарня»

Рівень менеджменту	Кількість кадрів, осіб	Питома вага, %
Вищий	2	10
Середній	13	65
Нижчий	5	25
Всього:	20	100

\* розраховано автором на даних підприємства

Більша частина керівників ПП «Приватна друкарня» відносяться до управлінського (середнього) рівня управління. Також значну частку займає нижчий рівень. Керівник підприємства розробляє стратегію та політику

підприємства, сприяє їх реалізації, забезпечує потреби й інтереси всього підприємства, видає накази та розпорядження.

Працівники середнього рівня виконують накази топ-менеджменту та передають завдання нижчому рівню управління, слідкують за точним виконанням різноманітних завдань, розробляють систему оплати та мотивації праці, преміювань та бонусів. Працівники нижчого рівня доводять задачі до технічних працівників, мотивують їх, вирішують конфліктні ситуації.

Дані повноваження поділяють на групи методів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Методи управління ПП «Приватна друкарня»

Група методів	Методи	Рівень управління	% використання
Правові	Закони, постанови, ДСТУ, договори, контракти	Вищий, середній	8
Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	Організаційне регламентування	Вищий	6
	Накази, розпорядження	Вищий	5
	Посадові інструкції та вказівки	Вищий Середній	10
	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий Середній	7
Економічні	Система оплати праці	Вищий, Середній	20
	Система бонусів і премій	Середній	10
	Матеріальна допомога та пільги	Вищий, Середній	5
Соціально-психологічні	Примус та стимулювання	Нижчий	7
	Творчість та ініціатива	Нижчий	10
	Розв'язання конфліктних ситуацій	Всі рівні	12

\* сформовано автором

Застосування організаційно-розпорядчих і економічних методів управління має базуватися на законах, стандартах, нормативних та законодавчих актах. В штаті є юридичний відділ, який займається тим, щоб діяльність ПП

«Приватна друкарня» відповідає діючому законодавству. Працівники відділу стежать за змінами у законодавстві, та в інших документах, що регламентують діяльність підприємства.

Організаційно-розпорядчі методи – це напевно єдина група методів управління, що використовується досить широко, розпочинаючи з розподілу повноважень працівників, завершуючи проведенням нарад та зборів. Треба відмітити, в даному випадку топ-менеджмент виконує функції контролю за впровадженням а виконанням нових наказів та розпоряджень, а також за роботою усіх підрозділів підприємства.

Економічні методи використовуються в діяльності ПП «Приватна друкарня», але не в повному обсязі. Цим методам надається певна увага, адже кожне підприємство має за мету отримання прибутку.

При здійсненні фінансово-господарської діяльності винагородою виступає прибуток. Саме тому директор прагне максимізувати його. Але декларування великих прибутків вимагає й сплати великих податків, що прямо перешкоджає накопиченню коштів для розвитку бізнесу. Фінансові менеджери відшукують фінансові технології для мінімізації податків. Також особа увага приділяється й контролю для ефективного використання економічних методів.

На ПП «Приватна друкарня» соціально-психологічні методи майже не використовуються. Немає розроблених заохочувальних програм, а також не має чіткої програми відбору персоналу.

Для більш ефективної роботи ПП «Приватна друкарня» необхідно комплексно використовувати усі методів управління, а не їх окремі групи.

### 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

#### 3.1 Вдосконалення економічних методів управління

На підставі проведеного аналізу визначено, що ПП «Приватна друкарня» необхідно знизити ціну на продукцію підприємства для отримання максимальної вигоди, виходячи зі своїх сильних якостей та покращення слабких. Враховуючи поставлені цілі перед ПП «Приватна друкарня», запропоновано використати стратегію зниження цін на продукцію для категорій легкої промисловості.

Стратегія зниження ціни (низька собівартість продукції) передбачає встановлення відносно низької собівартості, у порівнянні з конкурентами, тобто орієнтацію на завоювання більшої частки ринку. Така стратегія має назву наступальної, заснована на оптимізації всіх частин операційно-управлінської системи: виробничих потужностей, з урахуванням технологічних переваг масового виробництва, продуктивності праці, структури систем розподілу, які орієнтовані на високий/ достатній рівень показників ефективності надання поліграфічних послуг. Ця стратегія не повинна знижувати якість надання поліграфічних послуг. Особливості стратегії – у фірми з найменшими витратами буде краща конкурентна позиція на ринку. За такої стратегії підприємство зможе розширити свою частку ринку внаслідок низьких цін та отримувати вищий прибуток. З точки зору споживача – відносно низькі ціни (за відповідної якості) спонукають до купівлі саме цієї продукції. В цьому чітко проявляється реакція спільного інтересу виробника та покупця.

Стратегію на основі зниження цін для ПП «Приватна друкарня» доцільно застосувати, оскільки є такі тенденції серед поліграфічних підприємств м.Хмельницького:

- невелика кількість засобів досягнення продуктивної диференціації у відповідності до запитів споживачів;
- споживачі зазнають значних додаткових витрат у випадку зміни виробника;
- частіше споживачі придбають продукцію у того підприємства, де найнижча ціна.

Така стратегія запропонована для збільшення потенційних споживачів, шляхом зниження цін, менш ніж у конкурентів.

На підставі аналізу даних діяльності ПП «Приватна друкарня» пропонується стратегія стабілізації, що використовується в умовах коливання прибутковості підприємства, що надасть змогу підприємству підвищити свою рентабельність через зменшення собівартості.

Стратегічні висновки, які отримані в результаті аналізу стану підприємства, мають містити основні напрямки подальшого розвитку підприємства. Яку б не обрало керівництво ПП «Приватна друкарня», потрібно враховувати стратегічні альтернативи: обмежений ріст підприємства; зростання; скорочення; поєднання будь-яких явищ.

ПП «Приватна друкарня» протягом аналізованого періоду дотримується стратегії стабілізації, коли характерно встановлення низки рівнів цілей вище досягнутого в минулому періоді.

Кожна стратегія повинна являти собою відносно відособлений, але в той же час органічний системний елемент, а вся сукупність має складати загальну цілісну систему. В таблиця 3.1 наведені стратегії для ПП «Приватна друкарня» на 2024 – 2026 рр.

Таблиця 3.1 – Стратегії ПП «Приватна друкарня» на 2024 – 2026 рр.

Вид	Сутність	Характеристика
Корпоративна стратегія	Загальний план для диверсифікованого підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення та управління високопродуктивним господарським портфелем;</li> <li>- встановлення інвестиційних пріоритетів, орієнтація в найбільш привабливі сфери діяльності;</li> <li>- досягнення синергізму серед структурних підрозділів та формування конкурентної переваги;</li> <li>- скорочення нефункціонуючих підрозділів</li> </ul>
Бізнес-стратегії	визначається підхід підприємства до досягнення та утримання конкурентних переваг в поліграфічній галузі, яка є стратегічно важливою з корпоративних позицій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір ринку, де підприємство має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;</li> <li>- охоплення більшої частки ринку поліграфічної продукції;</li> <li>- визначення найкращих характеристик поліграфічної продукції, які здатні виділити фірму серед конкурентів</li> </ul>
Функціональні стратегії	забезпечення вирішення завдань, сформованих на корпоративному та бізнес-рівнях, із максимальною ефективністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингова;</li> <li>- фінансово-інвестиційна;</li> <li>- виробнича;</li> <li>- організаційна;</li> <li>- стратегія управління персоналом;</li> <li>- соціальна</li> </ul>

Можна зробити висновок, що правильним варіантом поведінки ПП «Приватна друкарня» для досягнення ефективного функціонування (протягом тривалого періоду) та успішного розвитку є проведення детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який проводиться з використанням різних методів, що дає

достатньо об'єктивне уявлення про конкурентне становище підприємства. Тільки за цих умов можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних управлінських рішень.

Діяльність ПП «Приватна друкарня» спрямована на задоволення потреб споживачів, і тому функціональні стратегії повинні бути спрямовані на орієнтацію на запити споживачів, збільшення обсягів збуту продукції підприємства, пошуку нових каналів збуту продукції та послуг. Оскільки функціональні стратегії виступають основною частиною стратегічного планування діяльності підприємства потрібно розуміти важливість їх вдосконалення. Від стратегічного планування залежить процеси функціонування підприємства, його доходність, імідж на ринку та конкурентоспроможність, можливість виходу на міжнародний ринок. Саме стратегічне планування забезпечує підвищення якості управління, дозволяє привести його у відповідність до швидких та непередбачуваних змін у зовнішньому оточенні. Це сприяє зростанню обґрунтованості управлінських рішень та концентрації довгострокової діяльності менеджерів, що спрямована на досягнення глобальних цілей підприємства. Тому розробка та постійне коригування функціональних стратегій виступає найбільш важливим етапом довгострокового стратегічного плану розвитку підприємства.

### 3.2 Застосування «інструментів якості» для підвищення якості поліграфічної продукції

Дослідження контролю якості відображає відповідальність працівників за якість виготовлення продукції. В зарубіжних системах управління якістю використовуються наступні інструменти контролю якості:

- аркуш збору даних (найбільш простий інструмент, що дозволяє швидко фіксувати події, для подальшої обробки);

- гістограма (діаграма, на якій графічно показано зміни величини із урахуванням частоти розподілу);
- потокова діаграма (відображення послідовності всіх операцій, із фіксацією всіх альтернативних шляхів розвитку подій у випадку виконання або невиконання зазначених умов);
- причинно-наслідкова діаграма Ісікави (Додаток Б);
- діаграма Парето (20% причин породжує 80% наслідків - 20% браку приносять 80% збитку);
- діаграма кореляції (графічний спосіб встановлення зв'язку між різними величинами та принципи їх зв'язку);
- контрольна карта Шухарта (динаміка змін значень параметрів процесу).

Для детального техніко-економічного аналізу діяльності у сфері якості підприємства, окрім простого зведення даних по кількості випадків браку за різними типами, потрібно зробити аналіз і ранжування випадків браку з урахуванням матеріальних збитків, до яких цей брак спричинив. У таблиці 3.2 наведені відповідні дані причин браку ПП «Приватна друкарня».

Таблиця 3.2 – Брак на виробництві ПП «Приватна друкарня»

Причина	Кількість випадків	Кумулятивна кількість випадків
Погане кольорове відтворення	72	72
Помили в тексті	33	105
Перетискання продукції	30	135
Неправильне фальцювання	23	158
Пропускання сторінок	20	178
Затримка в постачанні	14	192
Пагане переплетення	11	203
Помилки у накладних	9	212
Непривезення	14	226
Псування при доставці	14	240
Всі причини	240	

Використаємо дані таблиці з розподілу браку за причинами, кількістю випадків та отриманим збитком. Кумулятивну кількість розрахуємо за

накопиченням і отримаємо:

$$72 + 33 + 30 + 23 + 20 + 14 + 11 + 9 + 14 + 14 = 240 \text{ випадків.}$$

Далі будемо діаграму Парето за методикою, викладеною у [20] (рисунок 3.1).

Сумарна кількість випадків браку - 240 випадків. Візьмемо діапазон 0-250 випадків.

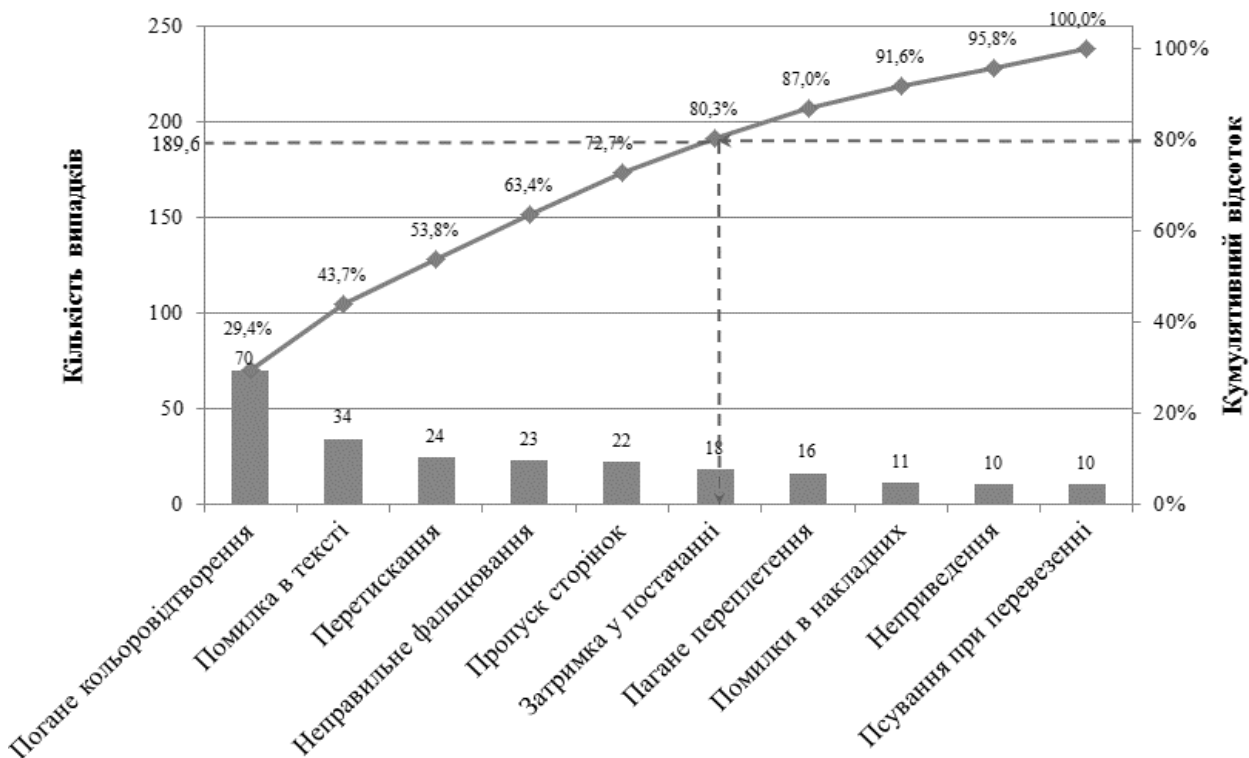


Рисунок 3.1 – Діаграма Парето за кількістю випадків браку

ПП «Приватна друкарня»

З даних діаграми, можна побачити, що погане кольорове відтворення, що є одним з головних факторів з розробки першочергових заходів для усунення більшості невідповідностей, виступає домінуючою причиною грошових втрат. Досить часто «проблемними питаннями» також є погане переплетення, перетискання, помилка в накладних. Тому, на усунення цих причин браку необхідно спрямувати основні зусилля персоналу ПП «Приватна друкарня».

На думку фахівців підприємства, усунення хоча б одного виду браку, зможе принести додаткові 1-2 % зростання виручки. Для ПП «Приватна друкарня» це буде становити  $1\% \times 328038,1 \text{ тис. грн.} = 331318,8 \text{ тис. грн.}$

Очікуваний економічний ефект від усунення браку по одній позиції (з урахуванням витрат на 1 грн реалізованої продукції):

$$\Delta \text{Пр} = 331318,8 - 300537,6 * 0,91 - 27500,5 = 275,5 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані рекомендації представимо в таблиці.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані пропозиції щодо вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку ПП «Приватна друкарня»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Вдосконалення економічних методів управління	Розробка стратегії зниження ціни на поліграфічну продукцію	Підвищення рентабельності через зменшення собівартості
Застосування «інструментів якості»	Застосування діаграми Парето для аналізу основних причин браку	Усунення браку, приріст прибутку 275,5 тис.грн.

## ВИСНОВКИ

Управління підприємством характеризує сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, контролю та мотивації.

Після формулювання цілей управління, складання планів діяльності, розробки організаційної структури та системи взаємодії працівників, прийняття управлінських рішень переходять до пошуку найефективніших способів впливу на персонал, що мають забезпечити досягнення встановлених цілей, виконання планів тощо. Мова йде про арсенал методів, використання яких спонукає працівників до виконання планів, вирішення завдань, обмовлених глобальною чи частковою метою діяльності підприємства.

Реалізація цілеспрямованого впливу на персонал безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням чинників, що обумовлюють поведінку працівника в колективі у процесі функціонування. Внаслідок цього методи управління повинні мати мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії, виявляє мотиви поведінки персоналу, на яких зосереджені методи, і що дає змогу їх класифікувати.

Методи менеджменту повинні забезпечувати умови для чіткого налагодження процесу функціонування, ефективного використання всіх ресурсів задля досягнення цілей організації.

Приватне підприємство «Приватна друкарня» є правонаступником приватного підприємства «АВІСТ-ДРУК». ПП «Приватна друкарня» – це поліграфічне підприємство повного технологічного циклу із вироблення картонної упаковки, боксів, коробок, іншої пакувальної продукції з картону.

Понад 30 років ПП «Приватна друкарня» спеціалізується на виготовленні упаковки для замовників з різних галузей промисловості

Майже за всіма показникам господарської діяльності протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція зростання (окрім чисельності

працівників). ПП «Приватна друкарня» постійно прагне вдосконалюватися та нарощувати обсяги діяльності.

Фінансовий результат від реалізації продукції, послуг у 2022 році стрімко зростає протягом аналізованого періоду. Оскільки підприємство є прибутковим, тому з кожним роком рентабельність реалізованої продукції зростає.

На підставі SWOT-аналізу виявлено необхідність підприємства у проведенні дослідно-експериментальних роботах. Однією з важливих причин реалізації нововведень виступає поява на ринку конкурентоспроможної продукції із-за кордону (кращої якості, з новими споживчими властивостями). Зменшення платоспроможності більшості споживачів продукції підприємства вимагає зниження собівартості продукції для адаптації ціни до гаманця споживача. Виявлення платоспроможних споживачів та перебудова виробництва під якісно нові або інші замовлення виступає альтернативою для стрімкого розвитку.

Застосування організаційно-розпорядчих і економічних методів управління має базуватися на законах, стандартах, нормативних та законодавчих актах. В штаті є юридичний відділ, який займається тим, щоб діяльність ПП «Приватна друкарня» відповідала діючому законодавству. Працівники відділу стежать за змінами у законодавстві, та в інших документах, що регламентують діяльність підприємства.

Організаційно-розпорядчі методи – це напевно єдина група методів управління, що використовується досить широко, розпочинаючи з розподілу повноважень працівників, завершуючи проведенням нарад та зборів. Економічні методи використовуються в діяльності ПП «Приватна друкарня», але не в повному обсязі. Цим методам надається певна увага, адже кожне підприємство має за мету отримання прибутку.

Рекомендовані пропозиції щодо вдосконалення методів управління фірмою для реалізації стратегії розвитку ПП «Приватна друкарня»: вдосконалення економічних методів управління; застосування «інструментів якості».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально- методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль :ТНЕУ, 2018. – 288 с.
2. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115..
3. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2017. - №5. - 5(71) - С. 139-147
4. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2020/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/20.pdf)
5. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2016. - № 698. - С. 272-276.
6. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 1. - С. 158-162
7. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум: навч. посібник. – Харків: ХДУХТ 2018. – 188 с.
8. Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловська Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики // Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2017. – Vol. 3. – No 11. – p. 4001-4009.DOI: 10.22178/pos.28-5
9. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. - 2016. - №5. - С. 96 - 99

10. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.

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

12. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. - Вип. 15. - К.: КНЕУ, 2016. - С.146 - 154

13. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. - Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2015. - С.97 – 100

14. Система методів менеджменту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

[https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema\\_metodiv\\_menedzhmentu\\_organizatsiyniy\\_ekonomichniy\\_sotsialno-psihologichniy\\_mehanizmi\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema_metodiv_menedzhmentu_organizatsiyniy_ekonomichniy_sotsialno-psihologichniy_mehanizmi_upravlinnya)

15. Системний підхід до формування методів управління підприємством. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf)

16. Окремі аспекти управління організацією праці на закордонних підприємствах. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2014/Economics/10\\_167652.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2014/Economics/10_167652.doc.htm)

17. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456\\_789/2424/1/20.pdf](http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456_789/2424/1/20.pdf)

18. Армстронг М. Менеджмент: методи та прийоми : Пер. с 3-го англ. вид. – К.: Знання- Прес, 2016. -876 с. – С.20- 25

19. Офіційний сайт ПП «Приватна друкарня»//  
<https://pryvatna.com.ua/uk/>

20. ДСТУ ISO 12647–2:2005. Поліграфія. Керування процесами виготовлення растрових кольороподілених фотоформ, пробних і тиражних відбитків. Частина 2. Процеси офсетного плоского друкування.[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.brucelindbloom.com>

## ДОДАТКИ