

46
12.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

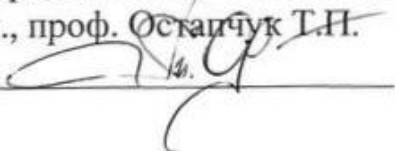
ПОЛІЩУК ІГОР ІГОРОВИЧ
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.Н.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



Рецензент
к.е.н. доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



Житомир, 2024

Анотація

Поліщук І.І. Механізм управління трудовим потенціалом підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні основи управління трудовим потенціалом підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та запропоновано шляхи підвищення його ефективного використання.

Ключові слова: управління, трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом, підприємство.

Annotation

Polishchuk I.I. The mechanism of managing the labor potential of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological bases of managing the labor potential of the PJSC PHARMACEUTICAL COMPANY "DARNYTSYA" were considered and ways of increasing its effective use were proposed.

Key words: management, labor potential, management of labor potential, enterprise.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління трудовим потенціалом підприємства</i>	8
1.1. Сутність трудового потенціалу підприємства.....	8
1.2. Система формування та використання трудового потенціалу підприємства.....	15
1.3. Методичні засади аналізу трудового потенціалу підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління трудовим потенціалом підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	35
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління трудовим потенціалом ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»</i>	37
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	37
2.2. Склад і забезпеченість підприємства трудовим потенціалом.....	47
2.3. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства	59
Висновки до розділу 2.....	72
<i>Розділ 3. Вдосконалення механізму управління трудовим потенціалом ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»</i>	74
3.1. Фактори розвитку трудового потенціалу підприємства.....	74
3.2. Кадрова політика та удосконалення системи відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу підприємства.....	79
3.3. Заходи щодо удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства	89
Висновки до розділу 3.....	100
<i>Висновки</i>	102
<i>Список використаних джерел</i>	106
<i>Додатки</i>	115

ВСТУП

У сучасних умовах для раціонального збільшення соціально- економічної ефективності будь якого підприємства особлива увага приділяється питанням практичного застосування сучасних форм використання трудового потенціалу. Сучасна концепція щодо підбору персоналу та його використання для реалізації основних завдань, у кожному окремому підприємстві, передбачає виявлення найбільш раціональної сфери, яка заснована на управлінні, трудовому резерві та потенціалі компанії, завдяки якій за допомогою співробітників здійснюється успішна її діяльність. Проблема вибору стратегії управління, принципів та методів управління трудовим потенціалом під впливом постійних тенденцій вдосконалення на даний час носить актуальний характер.

Будь-яке підприємство не є стабільним незмінним елементом, принаймні, те підприємство, яке хоче вижити. Реалій сьогодення такі, що зовнішнє середовище постійно і досить швидко змінюється, тому щоб вижити на ринку, необхідно вміти пристосовуватися до цих змін. Як результат, компанія вимушена розвиватися та рухатися вперед. Розвиток компанії постійно пов'язаний з вибором напрямку подальшої діяльності. Дослідження потенціалу підприємства є основою не тільки для оцінки поточного стану підприємства, а й спроможне описати перспективи її розвитку на зовнішньому ринку. Можна зауважити, що дедалі частіше управлінський апарат компаній фокусує свою увагу на нарощуванні можливостей і ресурсів для забезпечення стійкості на ринках і збільшення прибутку. Тому, на сьогоднішній день, дослідження аспектів механізмів управління трудовим потенціалом підприємства є актуальним питанням.

В умовах ринкової економіки кожна система управління трудовими ресурсами повинна бути направлена на підвищення ефективності використання робочої сили. Завдання управління трудовими ресурсами сьогодні носять двоякий характер, оскільки з одного боку необхідно враховувати недоліки попередньої системи, а з другого напрацювати нові форми і методи ефективного

управління працею на підприємствах.

Помилки в процесі управлінні та розвитку трудового потенціалу призводять до серйозних фінансових проблем та витрат часу, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді й загибелі підприємства. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи підприємства є вдале формулювання системи цілей підприємства, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів розвитку персоналу.

Отже, необхідність проведення оцінки трудового потенціалу пов'язана як з потребою ефективнішого використання персоналу, так і з аналізом стану трудових ресурсів, для розрахунку об'єму витрат на трудові ресурси при реструктуризації підприємства з будь-яких причин. Також, визначення трудового потенціалу важливе при рішенні інноваційних і інвестиційних завдань, що стоять перед кожним промисловим підприємством, а це і прогнозування розвитку підприємства і персоналу, і визначення оптимальності витрат на персонал, у тому числі і на розвиток персоналу.

Мета дослідження - розробка напрямів і системи заходів щодо удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства.

Завдання дослідження:

- уточнити сутність трудового потенціалу підприємства;
- визначити особливості системи формування та використання трудового потенціалу підприємства;
- розкрити основні підходи до аналізу трудового потенціалу підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»;
- оцінити склад і забезпеченість підприємства трудовим потенціалом;
- оцінити ефективність управління трудовим потенціалом

підприємства;

- визначити фактори розвитку трудового потенціалу підприємства;
- визначити напрями удосконалення відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»;
- розробити заходи щодо удосконалення механізму управління трудовим потенціалом ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Об'єкт дослідження - процес управління трудовим потенціалом ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних, прикладних питань щодо удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства.

Методами дослідження. Для вирішення поставлених завдань в процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи використано наступні методи: системний підхід (для визначення сутності трудового забезпечення діяльності підприємства і для аналізу поточного стану підприємства), логічний та абстрактно-логічний (для дослідження поточного стану діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами, оцінювання трудового забезпечення підприємства); метод порівняння (для аналізу тенденцій на фармацевтичному ринку через призму порівняння з прямими конкурентами); метод узагальнення (для формування висновків за результатами дослідження) та інші.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи. Наукова новизна полягає у поглибленому аналізі теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління трудовим потенціалом. Зокрема, досягнуті такі результати:

- уточнено сутність поняття «управління трудовим потенціалом», яке розглядається як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних дій у сферах

організації, менеджменту та прийняття управлінських рішень, де важливо органічно вдосконалювати та розвивати кожну складову системи;

– оптимізовано систему управління трудовим потенціалом через реалізацію організаційно-економічного механізму впровадження автоматизованої системи управління трудовим потенціалом на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом на ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

За результатами дослідження опубліковано:

Поліщук І. І. Управління фахівцями як стратегічний орієнтир у механізмі управління трудовим потенціалом. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир : ЖДТУ, 2024. С. 454.

Поліщук І.І. Теоретико-методологічні основи управління трудовим потенціалом підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 111-112.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки; V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 122 сторінки друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність трудового потенціалу підприємства

За роки ринкових реформ у вітчизняній економіці накопичено певний досвід раціонального використання трудового потенціалу на різних рівнях управління: федеральному, регіональному та внутрішньо фірмовому. Проблема управління трудовим потенціалом тісно пов'язана з розвитком людського капіталу, ефективним використанням робочої сили та іншими напрямками вдосконалення соціально-економічних відносин у сфері управління персоналом на рівні підприємства та регіону. Трудовий потенціал людини, підприємства, країни та її регіонів – це відповідні трудові ресурси, що розглядаються в аспекті єдності їх кількісної та якісної характеристик. З кількісного боку трудовий потенціал визначається чисельністю населення у працездатному віці, з якісного – характеризується статеві-віковою структурою, рівнем освіти, професійними вміннями, мобільністю

В економічній науці останнім часом відбувається поглиблення досліджень у сфері економіки праці, а трудового потенціалу підприємства. Для його дослідження потрібно визначити сутність економічних категорій «потенціал підприємства» та «трудовий потенціал».

Передусім потрібно зазначити, що «потенціал» (англ. potential) дослівно перекладається як наявність можливостей (сил, запасів, засобів тощо). На даний момент в економічних дослідженнях потенціал вивчається з різних позицій: як міра оцінювання можливостей підприємства; як засіб досягнення поставлених підприємством цілей тощо.

У роботі Барибіної Я.О. зроблено дослідження підходів до трактування сутності потенціалу за різними підходами [4]. Ці погляди зведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Підходи до трактування категорії «потенціал підприємства»

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Отже, потенціал підприємства можна досліджувати як сукупність його можливостей та ресурсів, що дають змогу йому досягнути мети і розвиватися; це важливий елемент, який допомагає досягти стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Сутність потенціалу підприємства полягає в тому, що наявні та потенційні можливості та ресурси створюють умови для досягнення успіху та ефективності діяльності підприємства. Цей потенціал можна використовувати для покращення якості продукції або послуг, збільшення обсягів виробництва, відкриття нових ринків, впровадження інноваційних технологій та багато іншого.

У роботі Бабкіної Л.М. зазначено, що «потенціал підприємства - максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей для якісного розвитку та досягнення цілей підприємства у певному середовищі господарювання» [2].

Відправним пунктом розвитку потенціалу підприємства є аналіз його ресурсної бази, потреб споживачів, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей. При правильному використанні потенціалу підприємства можна забезпечити стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей.

Потенціал підприємства може бути внутрішнім та зовнішнім. Внутрішній потенціал включає ресурси, які контролює саме підприємство, такі як його персонал, обладнання, фінанси тощо. Зовнішній потенціал - це ті ресурси, які знаходяться поза межами підприємства, такі як ринок, технології, законодавство та інші.

Важливою складовою потенціалу підприємства є його репутація, яка впливає на ставлення споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів до підприємства. Успішна репутація може бути важливим фактором для залучення клієнтів, партнерів та інвесторів, тоді як погана репутація може негативно вплинути на фінансові результати та розвиток підприємства. Рушійною силою формування репутації є працівники підприємства.

Потенціал підприємства включає в себе різноманітні елементи, такі як фінансові, матеріальні, технічні, технологічні, людські, інтелектуальні, інноваційні та інші. Зважаючи на це, можна виділити різні види потенціалів у загальному потенціалі підприємства (рис. 1.2).

Отже, потенціал підприємства є складним та багатогранним поняттям, яке охоплює багато потенціалів, які поєднані між собою. Центральне місце серед них займає трудовий потенціал підприємства. Він відображає загальний обсяг трудових ресурсів, які є в наявності і можуть бути використані для виробничих потреб.

Сутність трудового потенціалу полягає в тому, що він визначає здатність підприємства забезпечувати достатню кількість робочих ресурсів для забезпечення виробничих потреб і вирішення завдань. Трудовий потенціал підприємства - це сукупність всіх робочих сил, які має підприємство, з необхідним рівнем кваліфікації та досвіду роботи.

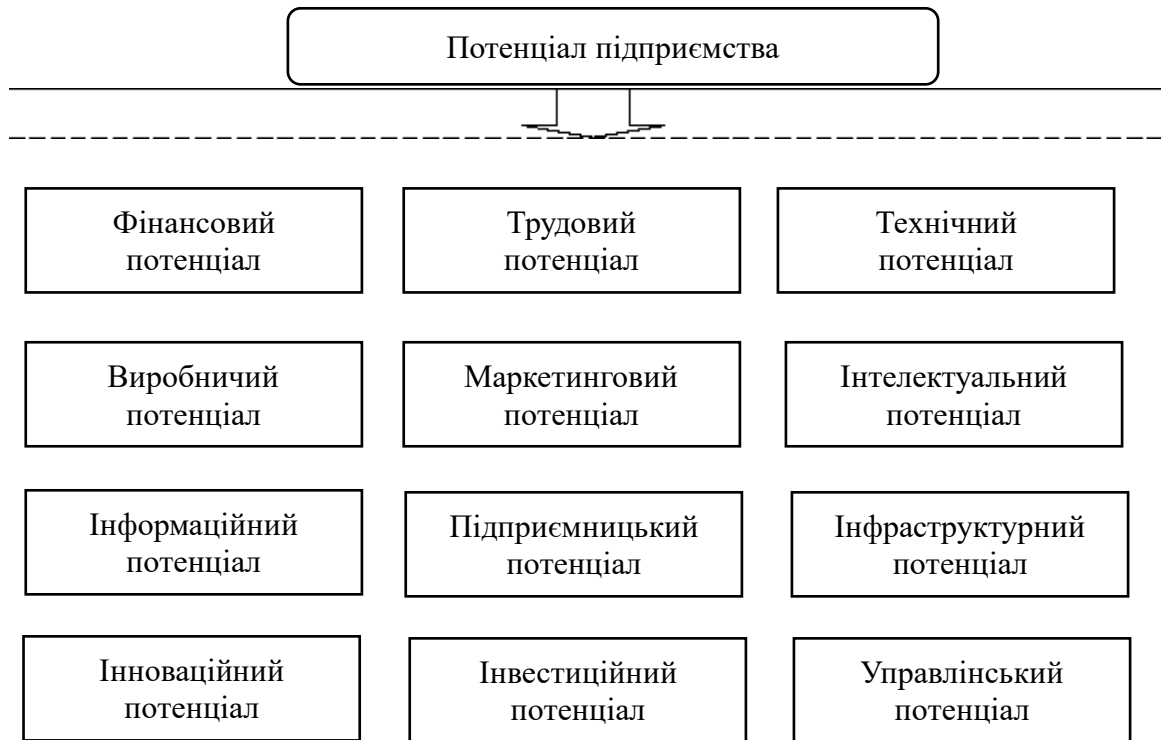


Рис.1.2. Види потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Отже, трудовий потенціал підприємства складається з числа працівників, їх кваліфікації, професійних навичок і досвіду роботи, а також відносин між працівниками та їхньою мотивацією.

Трудовий потенціал є ключовим елементом людських ресурсів, що відображає інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик, здібностей і можливостей економічно активного населення. Він формується під впливом різних факторів — демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних. Основні складові трудового потенціалу включають здоров'я, рівень освіти, моральність, вмотивованість, здатність до командної роботи,

творчий потенціал, активність, організованість, професіоналізм, а також ефективне використання робочого часу.

У складі трудового потенціалу працівника можна виокремити кілька основних компонентів:

1. Психофізіологічний потенціал – включає такі характеристики, як здатності й схильності людини, стан здоров'я, працездатність, тип нервової системи та інші фізіологічні й психологічні особливості, які визначають можливості працівника щодо виконання конкретних завдань.

2. Кваліфікаційний потенціал – оцінюється за обсягом, глибиною й різнобічністю загальних і спеціальних знань, трудовими навичками та вміннями. Цей компонент формує здатність працівника до виконання завдань певного змісту та рівня складності, визначаючи його професійну компетентність.

3. Особистий потенціал – характеризується рівнем громадської свідомості та соціальної зрілості, ціннісними орієнтаціями, а також інтересами й потребами в сфері праці. Він відображає ступінь засвоєння працівником норм та установок щодо трудової діяльності, формуючи його мотиви й відповідальність у роботі.

Кожен із цих компонентів є взаємопов'язаним і впливає на загальний рівень трудового потенціалу працівника, визначаючи його здатність до якісного виконання трудових завдань та адаптації до змінних умов праці.

Погляди науковців на сутність трудового потенціалу підприємства різняться, що пов'язано із різними трактуваннями як сутності потенціалу підприємства, так і особливостей формування, використання та розвитку трудових ресурсів. Але ці трактування не суперечать один одному, а лише доповнюють. Таким чином, можна бачити різні погляди на сутність трудового потенціалу підприємства, які виходячи з особливостей дослідження можна брати за основу.

Трудовий потенціал підприємства відмінний від трудового потенціалу працівника (оскільки система є більшою у порівнянні зі складовими її частинами) через виникнення нової якості синергічного ефекту, який

обумовлений взаємодією складових системи, тобто підприємства, елементів. Для розкриття трудового потенціалу підприємства автодорожньої галузі слід розглянути трудовий потенціал його персоналу (рис.1.3).

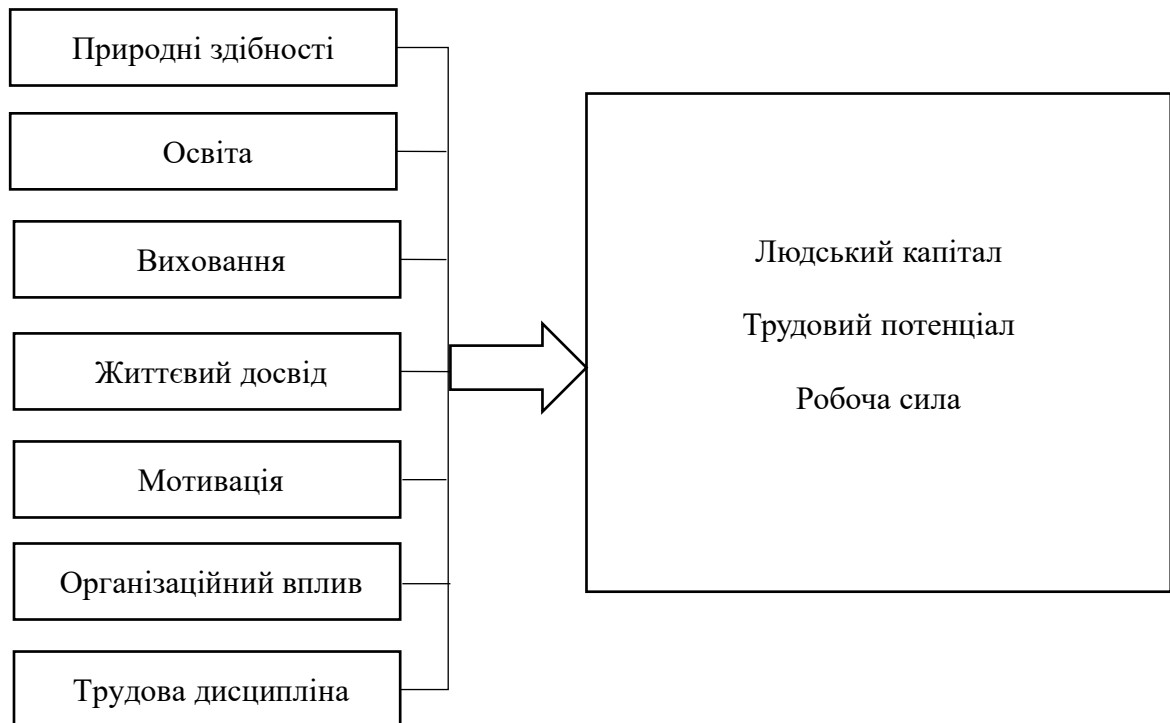


Рис. 1.3. Модель формування трудового потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка автора.

Трудовий потенціал працівника — ключова складова виробничих процесів та визначальний фактор їхньої результативності. Ефективність виробництва залежить не лише від якості трудового потенціалу, але й від умов трудового життя та трудової поведінки, що створюють основу для повної реалізації можливостей персоналу.

Особливістю трудового потенціалу підприємства є [1]:

1. Максимальне залучення до професійної діяльності дозволяє працівникам накопичувати як професійний, так і життєвий досвід, що скорочує час, необхідний для якісного виконання завдань і підвищує їхню цінність для компанії.

2. Кожен працівник є складним об'єктом соціального управління, що потребує індивідуального підходу.

3. Для професіоналізації діяльності необхідні значні інвестиції, що підкреслює важливість капіталовкладень у розвиток спеціалістів.

4. Оптимальне управління повноваженнями сприяє досягненню високої ефективності.

Основна мета підприємства в управлінні трудовим потенціалом полягає у зосередженні зусиль на трьох ключових аспектах: формуванні, розвитку та реалізації потенціалу персоналу.

На етапі формування трудового потенціалу підприємства закладаються основи для подальшого розкриття можливостей персоналу. Цей етап має вирішальне значення для життєвого циклу підприємства. Відхилення кількості працівників — як у бік дефіциту, так і надлишку — суттєво впливає на трудовий потенціал: недостатня чисельність кадрів обмежує використання виробничих можливостей, а надмірна кількість призводить до нерівномірного завантаження.

У процесі розвитку трудового потенціалу варто керуватися принципом максимального використання індивідуальних можливостей працівників, що реалізується через:

- створення умов для всебічного розвитку їхнього особистого потенціалу;
- забезпечення сприятливих умов для ефективного спрямування зусиль на досягнення цілей компанії;
- постійне вдосконалення професійних навичок персоналу у відповідності до стратегічних планів галузі.

На етапі реалізації трудового потенціалу працівники використовують вкладені в їх розвиток ресурси, забезпечуючи науково-технічне, економічне та соціальне зростання підприємства через оновлення та оптимізацію його ключових напрямків.

Таким чином, формування, розвиток і реалізація трудового потенціалу є багатокомпонентною системою, на ефективність якої впливають різні виробничі

фактори. Навіть при належному рівні розвитку кожного з них, без якісного управління персоналом ефективність використання трудового потенціалу може залишатися низькою.

1.2. Система формування та використання трудового потенціалу підприємства

Досягнення успіху підприємства багато в чому визначається здатністю ефективно формувати, використовувати та розвивати трудовий потенціал. Це означає не лише забезпечення оптимальної чисельності та відповідної кваліфікації кадрів, а й постійну підтримку розвитку та навчання персоналу, створення мотивуючих умов і можливостей для самореалізації працівників. У зв'язку з цим важливим завданням є ретельне дослідження системи формування, використання та розвитку трудового потенціалу на підприємстві.

Процес використання трудового потенціалу базується на: виявленні робочої сили та забезпеченні умов і організації праці, які сприяють більш повній її реалізації; впровадження науково-технічного розробку у виробництво; максимальному впливі на трудову мотивацію й підвищенні ролі стимулів у трудовій діяльності; вдосконаленні формальних і не формальних комунікацій підприємства; підвищенні в індивідуумів почуття задоволеності працею. Для оптимізації використання трудового потенціалу важливе значення має усунення негативного й посилення позитивного впливу факторів на цей процес. З цією метою виявлені найбільш важливі фактори й проведено їх ранжирування відповідно до внеску у зростання працевіддачі.

Як зазначається у роботі Дубінського С.В. формування трудового потенціалу доцільно розглядати як: «процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристики властивостей до необхідного рівня відповідно до поставлених цілей» [18].

У роботі визначено, що трудовий потенціал підприємства формується на основі трудових потенціалів працівників. Він об'єднує сукупності їх

можливостей до праці (професіоналізм, кваліфікацію, працездатність та ін.) та способів використання цих можливостей (умов праці та відпочинку, системи мотивації та стимулювання до праці, технічного оснащення робочих місць та ін.). Також у роботі зазначається, що формування трудового потенціалу на окремому підприємстві спрямовується на забезпечення персоналу у необхідної кількості, якості та структури за категоріями, професіями та посадами.

Також формування трудового потенціалу повинно враховувати рівень компетентності персоналу, результативність праці працівників та можливості розвитку їхньої професійної компетентності, бажання здійснювати трудову активність для досягнення цілей підприємства.

Основні завдання управління трудовим потенціалом на підприємстві включають:

Виявлення основних змін у професійному складі та кваліфікації працівників – адаптація до змін у технологіях та оновленні товарів і послуг.

Визначення необхідного рівня трудового потенціалу – проектування оптимальної кількості та складу працівників, які залишаються або вивільняються через реорганізацію послуг, впровадження комп'ютеризації та автоматизації.

Оптимізація кваліфікаційних потреб підприємства – оцінка потреб у кваліфікованих кадрах за ключовими професійними групами.

Розподіл працівників по робочих місцях – розстановка кадрів з урахуванням їхнього трудового потенціалу для ефективної реалізації навичок.

Розвиток мобільності робочої сили – організація системи, яка сприятиме зростанню кваліфікації та мобільності працівників.

Створення умов для продуктивної роботи – забезпечення можливостей для ефективного використання потенціалу кожного працівника.

Визначення джерел поповнення кадрових потреб – пошук і підготовка працівників у системі підприємства або професійно-технічної освіти для додаткових кадрових потреб. Для ефективного формування трудового потенціалу підприємства потрібно, на нашу думку, застосовувати наступне (рис. 1.4).

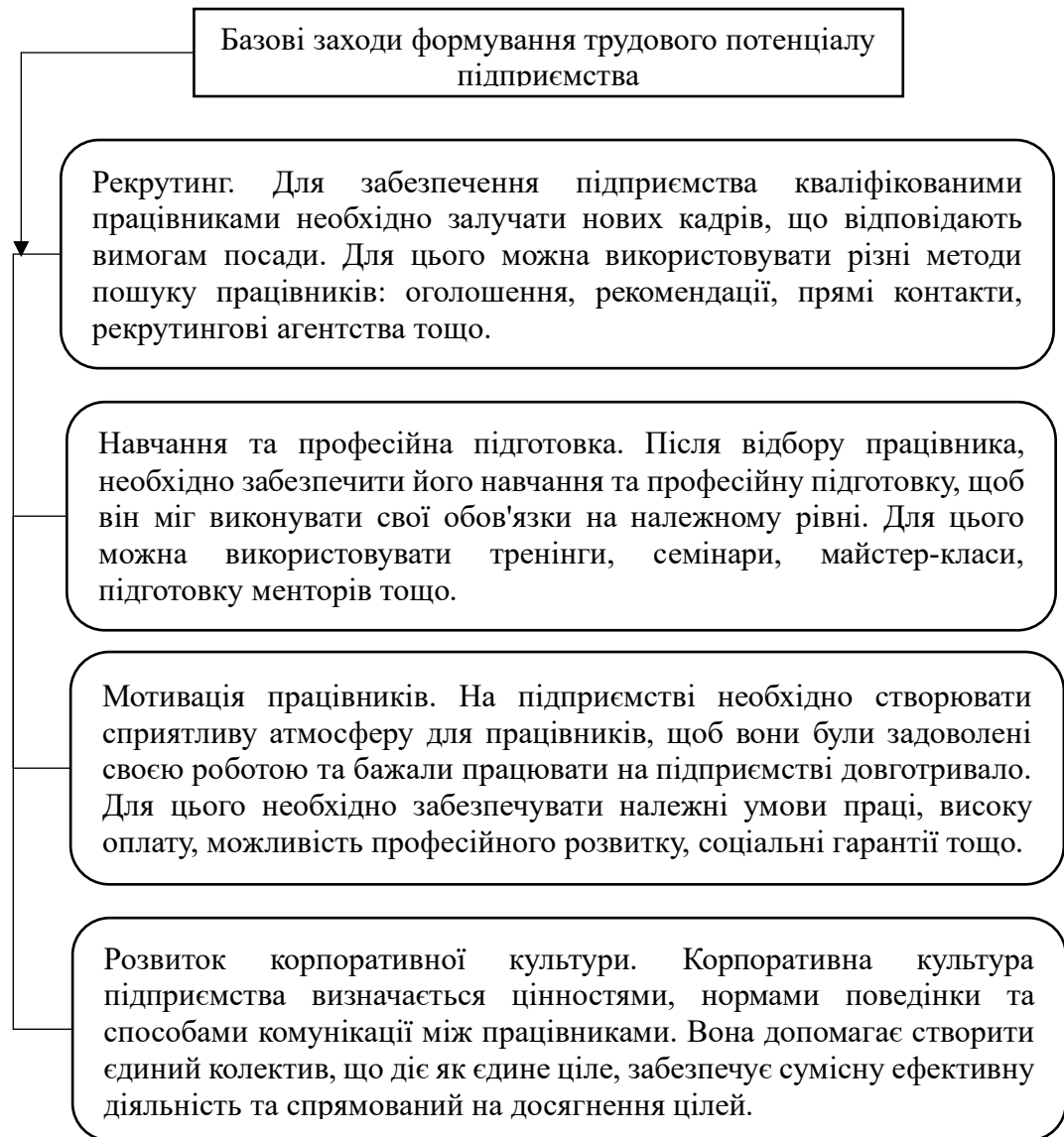


Рис. 1.4. Базові заходи формування трудового потенціалу підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [18].

Залежно від особливостей та потреб підприємства можна визначати різні завдання формування його трудового потенціалу. Найбільш часто виділяють такі основні завдання формування трудового потенціалу (рис. 1.5).

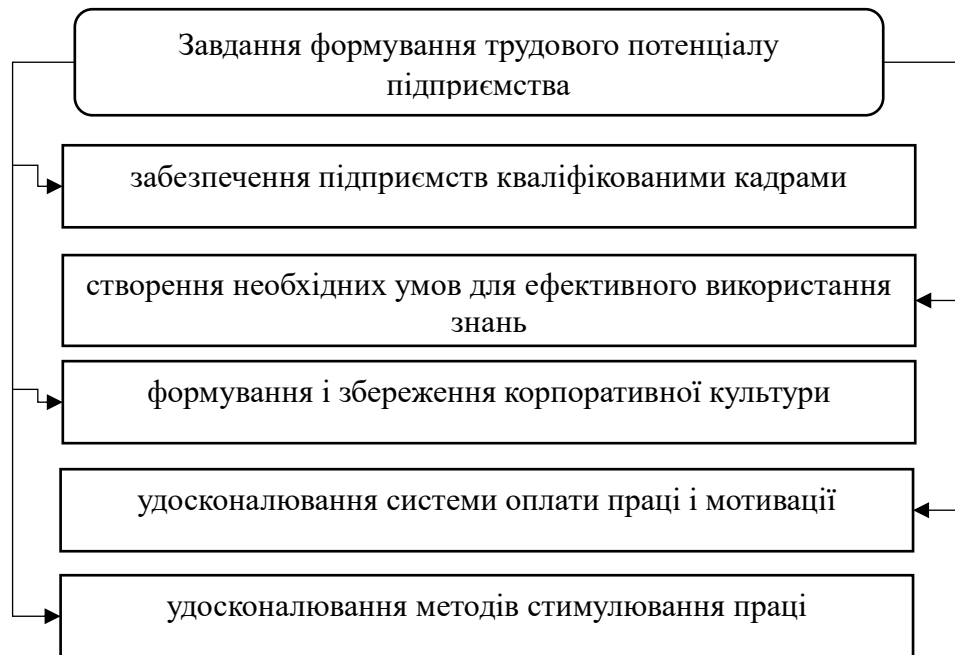


Рис. 1.5. Завдання формування трудового потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка автора.

Розглядаючи послідовність формування трудового потенціалу на окремому підприємстві можна надати п'ять основних етапів:

- 1) планування трудових ресурсів;
- 2) рекрутинг та відбір працівників;
- 3) професійна підготовка та розвиток працівників;
- 4) управління трудовим потенціалом;
- 5) моніторинг та оцінка трудового потенціалу.

На першому етапі відбувається планування трудових ресурсів на основі визначення потреби підприємства в працівниках та формування кваліфікаційної структури працівників. Наприклад, якщо підприємство розширює свою діяльність, то можливо знадобляться нові фахівці з високою кваліфікацією, які забезпечать ефективне впровадження нових технологій та методів роботи.

На другому етапі здійснюється рекрутинг та відбір працівників, за яким підприємство повинно залучати кандидатів на роботу та відбирати найбільш підходящих з них. Важливо враховувати кваліфікацію, досвід роботи та особисті якості кандидатів.

На третьому етапі потрібно здійснювати професійну підготовку та розвиток працівників. Це можуть бути тренінги, курси підвищення кваліфікації, стажування, наставництво тощо.

На четвертому етапі необхідно забезпечувати удосконалювання системи оплати праці і мотивації. Для цього потрібно забезпечувати ефективне управління працівниками, управління мотивацією, оцінку продуктивності, управління відпустками, заробітною платою та інші аспекти.

На останньому етапі потрібно здійснювати моніторинг та оцінку трудового потенціалу підприємства на основі системи ключових показників. Таку систему підприємства розробляють самостійно, виходячи з цілей та завдань формування трудового потенціалу.

На формування трудового потенціалу підприємства впливає велика кількість факторів, які можна об'єднати в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Фактори впливу на формування трудового потенціалу підприємства

Назва фактору	Характеристика впливу
1	2
Кваліфікація та досвід працівників	Якість роботи, яку може виконати працівник, залежить від його кваліфікації та досвіду. Якщо працівники мають високу кваліфікацію та багатий досвід роботи, то це може позитивно вплинути на трудовий потенціал підприємства.
Мотивація працівників	Цей фактор включає систему стимулювання працівників, яка може включати в себе заробітну плату, бонуси, премії, можливість кар'єрного зростання та інші пільги. Якщо на підприємстві існує система мотивації, то працівники будуть більш зацікавлені у своїй роботі та будуть прагнути досягати кращих результатів.
Стан матеріально-технічної бази підприємства	Використання сучасних технологій може допомогти підприємству оптимізувати робочі процеси та забезпечити ефективніше використання ресурсів. Наявність сучасного обладнання та інфраструктури може значно впливати на продуктивність працівників та їх трудовий потенціал
Організаційна культура підприємства	Якість робочого середовища, відносин між працівниками на підприємстві та культура організації визначає спосіб, яким працівники пристосовуються до робочих умов та взаємодіють між собою. Якщо культура організації позитивна та підтримує працівників, то це може позитивно вплинути на трудовий потенціал підприємства

Продовження табл. 1.1.

1	2
Ефективне управління підприємством	Якість управління підприємством, включаючи планування, координацію та контроль, може значно впливати на трудовий потенціал працівників та їх продуктивність.
Умови праці	Цей фактор включає все, що пов'язано з робочим місцем та його обладнанням, а також з відповідними стандартами безпеки та здоров'я працівників. Якщо умови праці на підприємстві є сприятливими та безпечними, то працівники будуть більш задоволені своєю роботою та здатні досягати кращих результатів.
Лідерство	Цей фактор включає здатність керівництва підприємства до ефективного управління працівниками та забезпеченням належних умов для їх праці.
Економічні та політичні умови в країні	Економічна та політична стабільність в країні можуть впливати на трудовий потенціал підприємства через зміну умов праці та споживчої поведінки населення.
Конкуренція на ринку праці	Якщо на ринку праці є висока конкуренція відносно працівників необхідної підприємству професії та кваліфікації, то підприємство може без проблем забезпечити свої потреби у робочій силі, і навпаки.

Джерело: власна розробка автора.

Ефективно сформований трудовий потенціал підприємства забезпечує виконання ним поставлених цілей і задач під час використання.

Використання трудового потенціалу підприємства є важливим елементом його успішної діяльності. Для досягнення максимальної продуктивності і ефективності підприємство повинно використовувати свій трудовий потенціал належним чином. Нижче наведено деякі способи використання трудового потенціалу підприємства:

1. Оптимізація робочого часу та організації робочого процесу. Підприємство може раціонально використовувати робочий час своїх працівників, наприклад, шляхом розробки графіків роботи, контролю за відвідуванням робочого місця тощо. Також це може включати планування робочих годин, зменшення часу на неконструктивні заняття та підвищення ефективності робочих процесів.

2. Правильне планування робочих завдань. Працівники повинні мати зрозумілі та реалістичні завдання, щоб вони могли ефективно виконувати свою роботу та забезпечувати продуктивність підприємства.

3. Використання персоналом сучасних технологій та обладнання. Підприємство може використовувати сучасні технології та обладнання, що допоможуть зменшити фізичне та психологічне навантаження на працівників та збільшити їх продуктивність.

4. Використання трудового потенціалу в комфортних умовах праці. Підприємство може забезпечити своїм працівникам комфортні умови праці, такі як зручні робочі місця, правильне освітлення та вентиляцію, забезпечення безпеки праці та ін.

5. Використання стимулюючих систем та мотиваційних інструментів. Підприємство може використовувати системи стимулювання для підвищення продуктивності та мотивації працівників. Це може включати премії за досягнення певних цілей, зростання заробітної плати, бонусні програми, розвиток кар'єри тощо, щоб стимулювати працівників до більш ефективної роботи та досягнення більших результатів.

Ступінь та якісні характеристики використання трудового потенціалу підприємства визначаються за допомогою системи показників, основними з яких є показники продуктивності та ефективності. Ще одним важливим елементом досліджуваної системи є розвиток трудового потенціалу. Це неперервний процес, що включає в себе вдосконалення кваліфікації, розвиток професійних навичок та знань, а також зміцнення мотивації працівників. Розвиток трудового потенціалу є важливою складовою його успіху підприємства та його конкурентоспроможності.

Розвиток трудового потенціалу, як зазначається у роботі Марценюк Л.В., є «одним із чинників формування конкурентних переваг підприємства, він потребує виконання принципу безперервності розвитку трудового потенціалу кожного працівника, вимагає значного часу та різного роду ресурсів задля забезпечення виконання стратегічної мети функціонування підприємства» [43].

Розвиток трудового потенціалу на окремому підприємстві можна представити різними способами. Наприклад, виробниче навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві повинні забезпечувати можливості для

професійного розвитку працівників відповідно до вимог сучасного господарювання, виробництва, розвитку технологій та ринку праці. Ще одним способом розвитку трудового потенціалу є внутрішній розвиток кадрів, шляхом наставництва, можливостей брати участь у проектах, отримання нової професії без відриву від виробництва тощо. Для цього на підприємстві повинні розроблятися та впроваджуватися різні програми навчання та розвитку, які дозволять працівникам отримувати нові навички та знання, удосконалити їхні професійні компетенції. Це також може включати тренінги, семінари, вебінари, курси тощо.

Розвиток трудового потенціалу підприємства можна спрямовувати також на формування лідерських якостей та кар'єрного росту працівників, на формування навичок застосування нових технологій, автоматизації процесів, використання штучного інтелекту та інших інноваційних технологій.

Програма та завдання розвитку трудового потенціалу повинні бути спрямовані на встановлення пріоритетних аспектів для подальшої діяльності підприємства виходячи з попереднього оцінювання. Потрібно враховувати існуючий рівень початкових професійних компетентностей співробітників. Також потрібно зважувати на особливості розвитку та формування висококваліфікованого, інноваційно спрямованого персоналу, розвиток специфічних компетентностей працівників та ін.

Наразі в сучасних умовах безперервний розвиток трудового потенціалу багатьох підприємств спрямований на формування професійної поведінки працівників. Концепція розвитку професійних компетентностей працівників наведена на рис. 1.6.

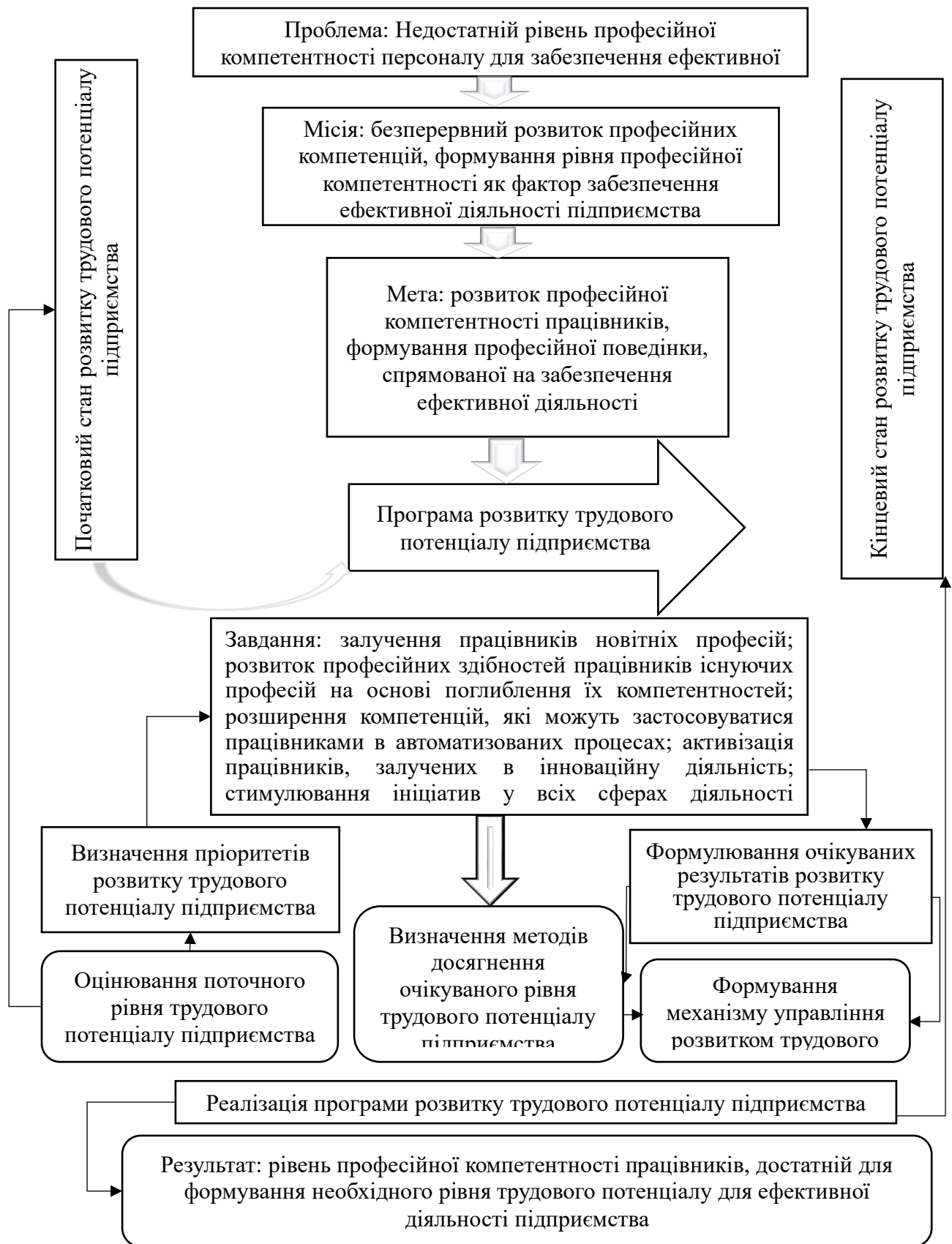


Рис. 1.6. Концепція розвитку трудового потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка автора.

Вважаємо, що основними складовими концепції управління розвитком трудового потенціалу підприємства є:

- ціль – цілі та завдання з управління розвитком трудового потенціалу відповідно до стратегії підприємства;
- основні принципи управління розвитком трудового потенціалу;
- середовище – особливості системи управління розвитком трудового потенціалу відповідно до специфіки, цілей та завдань підприємства, трудової політики та корпоративної культури;
- учасники – суб'єкти та об'єкти управління розвитком трудового потенціалу;
- механізм – система, методи та процеси управління розвитком трудового потенціалу;
- результат – напрями розвитку трудового потенціалу.

Умовою прогресивного розвитку трудового потенціалу є дотримання принципів управління його розвитком. Реалізація процесів формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства відбувається за допомогою комплексу методів, які необхідно розглянути у наступному підрозділі.

1.3. Методичні засади аналізу трудового потенціалу підприємства

В сучасних умовах розвитку економіки та соціально-трудових відносин, які сформувались на підприємстві, оцінка трудового потенціалу є одним з найважливіших завдань, яке стоїть перед керівниками підприємств, пов'язаним з необхідністю врахувати вплив багатьох чинників, що виступають у різних аспектах. Аналіз наукових праць свідчить про те, що багато складових якості трудового потенціалу на стадіях формування і реалізації взагалі не піддаються кількісному виміру. Перші спроби оцінки значення людини як носія трудового потенціалу були зроблені Вільямом Петі, засновником класичної економіки, який у 1676 р. порівняв втрату людського життя з втратою зброї і військових

комунікацій. Він вважав, що людське життя має грошовий вираз, тому втрата солдата на війні наносить прямий матеріальний збиток економіці Британської корони.

Для аналізу трудового потенціалу підприємства пропонується оцінювати кількість і якість робочої сили за такими критеріями, як професії, категорії, кваліфікація працівників, займані посади, досвід роботи, рівень освіти тощо. Така оцінка дозволяє не лише ефективніше планувати управління трудовими ресурсами, а й визначати оптимальний розмір команди, встановлювати реалістичні цілі для працівників і розробляти показники їх ефективності. Це сприятиме якості управління кадрами і покращенню їх продуктивності.

Для визначення рівня трудового потенціалу підприємства можуть застосовуватися такі показники, як чисельність працівників, рівень їхньої кваліфікації, продуктивність праці, робочий досвід і відповідальність персоналу. Також важливим є обсяг робочих годин, які можуть бути виконані як окремим працівником за день, так і всім колективом протягом загального робочого часу. Для максимально ефективного використання трудового потенціалу необхідний постійний моніторинг цих показників та управління персоналом відповідно до отриманих результатів.

Аналіз трудового потенціалу допомагає в плануванні роботи підприємства, визначенні потреби в робочій силі, розподілі завдань та оцінці загальної продуктивності. Щоб підвищити трудовий потенціал, підприємство може застосовувати стратегії на кшталт залучення нових кваліфікованих кадрів, посилення навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також модернізації технологій та робочих процесів.

Л.В. Шаульська розрізняє чотири основні підходи до оцінки трудового потенціалу: кількісний прямий, кількісний непрямий, якісний і інтегральний. За її дослідженням, методики оцінки трудового потенціалу класифікуються за показниками, за якими проводиться ця оцінка (кількісними абсолютними, кількісними відносними, якісними та сукупними інтегральними) [79, с. 12–13].

Р.М. Набока вказує на основні проблеми якісної оцінки трудового потенціалу, серед яких: визначення стандартів та норм для кожної групи працівників підприємства, які використовуються як еталони для порівняння; відсутність комплексної системи обліку й звітності щодо якісної структури персоналу; різноманіття якісних параметрів трудового потенціалу, що ускладнює їх облік та аналіз [53].

Аналіз трудового потенціалу підприємства запропоновано виконувати за етапами, зображеними на рис.1.7.

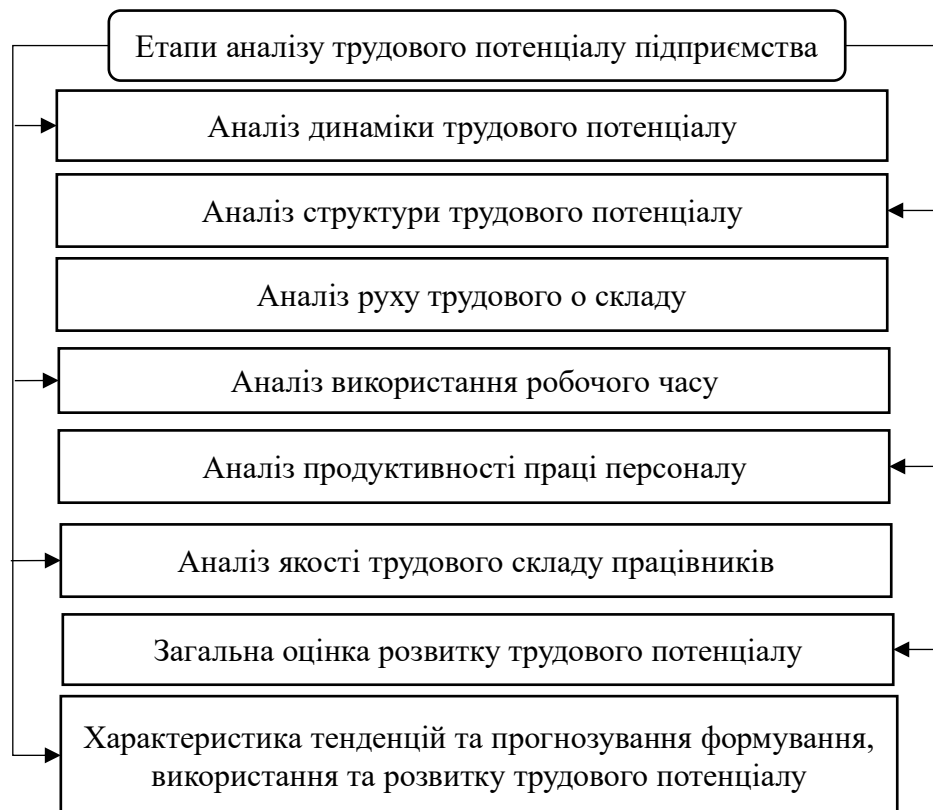


Рис. 1.7. Етапи аналізу трудового потенціалу підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [53].

На першому етапі при аналізі динаміки трудового потенціалу підприємства здійснюється аналіз зміни кількості працівників з поділом їх на категорії (керівники, спеціалісти, робітники та службовці). При цьому визначається абсолютні та відносні відхилення кожного аналізованого року від базового. Також аналогічний аналіз може проводитися за окремими професіями та рівнями кваліфікації.

На другому етапі – аналіз структури трудового потенціалу підприємства – проводиться визначення питомої ваги чисельності працівників за кожною категорією, професією, групою у загальній чисельності працівників. При цьому такий аналіз проводиться за кожним аналізованим роком.

На третьому етапі при аналізі руху трудового складу підприємства потрібно провести оцінку середньооблікової чисельності працівників, кількості прийнятих, вибулих, тих, що пропрацювали повний рік на підприємства.

Далі доцільно аналізувати використання робочого часу працівників. Для цього у динаміці потрібно оцінити зміни фонду робочого часу, середню кількість відпрацьованих днів та середню тривалість робочого дня.

На п'ятому етапі потрібно проаналізувати продуктивність праці персоналу підприємства. Вона є показником, який характеризує ефективність витрат праці.

На шостому етапі потрібно зробити аналіз якості трудового складу працівників. А далі провести загальну оцінку розвитку трудового потенціалу.

Цей аналіз обумовлює оцінювання рівня освіти персоналу, середнього стажу працівників тощо. Такий аналіз проводиться у динаміці та за структурою. Далі потрібно проаналізувати кількість працівників, що пройшли навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, пройшли стажування, отримали сертифікати.

Наостанок потрібно надати характеристику тенденцій та здійснити прогноз формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Втім, зазначений метод не є кінцевим, тому ознайомившись з працями вчених можна зазначити, що до найбільш розповсюджених методів оцінки трудового потенціалу можна віднести ще й такі як.

Метод анкетування передбачає самооцінку працівника, що дає змогу виявити його індивідуальні якості та можливості.

Описовий метод залучає експерта для оцінки працівника, акцентуючи на об'єктивному погляді оцінювача.

Метод класифікації орієнтований на ранжування працівників, що допомагає визначити еталонні трудові характеристики.

Метод порівняння параметрів дозволяє оцінити працівника через зіставлення його параметрів з аналогічними характеристиками інших співробітників.

Рейтинговий метод забезпечує оцінку на основі шкали якостей і завдань працівника, що дає глибший аналіз його продуктивності.

Метод визначеного розподілу передбачає розподіл оцінок працівників за заздалегідь встановленими інтервалами.

Метод оцінки за вирішальною ситуацією базується на оцінці працівника в межах визначених виробничих ситуацій.

Метод шкали спостереження за поведінкою акцентує увагу на відсутності деструктивної поведінки працівника.

Метод інтерв'ю дозволяє суб'єктивно оцінити працівника через усні відповіді на запитання експертів.

Метод «360 градусів» включає зворотний зв'язок від колег, надаючи різнобічну характеристику працівника.

Тестування надає кількісну характеристику на основі результатів кваліфікаційних і психологічних тестів, однак не завжди відображає здатність працівника до реальної роботи.

Метод ділових ігор залучає працівників до ситуаційних ігор, які моделюють реальні виробничі завдання та проблеми, дозволяючи оцінити реакції, креативність і здатність до швидкого вирішення проблем.

Метод оцінки на базі моделей компетентності використовує формалізовані математичні моделі, які відображають необхідні компетенції для конкретних посад у організації. Цей підхід враховує інтелектуальні, професійні та особистісні якості працівників.

Метод комітетів передбачає оцінювання групою експертів, які аналізують можливості працівника і надають рекомендації щодо його придатності до інших посад, включаючи потенційне підвищення.

Метод центрів оцінювання включає детальний аналіз особистісних та ділових якостей працівника, а також розробку індивідуальної програми розвитку, яка може включати тренінги для покращення конкретних навичок і поведінкових моделей.

Наведені методи оцінки трудового потенціалу працівника підприємства відображає різні підходи до аналізу якості та кількості людських ресурсів. Деякі методи є більш суб'єктивними, як-от методи анкетування, інтерв'ю та оцінка за методом «360 градусів», тоді як інші надають кількісні показники, як-от метод тестування та метод визначеного розподілу. Використання цих методів дозволяє створити комплексну систему оцінювання, що враховує не лише поточний рівень продуктивності та кваліфікації працівника, а й його потенціал для подальшого розвитку та кар'єрного зростання.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління трудовим потенціалом підприємства

Правова основа управління трудовим потенціалом формується на базі правових норм – правил поведінки, встановлених і гарантованих державою. Реалізація цих норм у сфері управління трудовими ресурсами забезпечується не лише юридичними механізмами, а й переважно організаційною та виховною діяльністю державних установ і громадських організацій. Нормативно-правові акти, що створюються, можуть бути як імперативними (обов'язковими для виконання), так і диспозитивними, які дозволяють учасникам правовідносин самостійно визначати свої права й обов'язки в межах, встановлених законом [28].

Система управління трудовими ресурсами в Україні базується на положеннях Конституції України, основах законодавства про працю, Кодексі законів про працю, а також низці інших нормативних актів, таких як закони України "Про зайнятість населення", "Про оплату праці", "Про освіту", "Про колективні договори й угоди", "Про охорону здоров'я".

Головним документом, що регулює трудові відносини, є Конституція України. Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, спрямовуючи їх на підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваної роботи, ефективності суспільного виробництва, що сприяє зростанню матеріального та культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни та перетворенню праці на першу життєву потребу для кожної працездатної людини.

Закон України "Про охорону праці", який набув чинності 14 жовтня 1994 року із подальшими змінами та доповненнями, встановлює ключові положення щодо забезпечення конституційного права громадян на збереження життя та здоров'я у процесі трудової діяльності. Він регулює відносини між роботодавцем або уповноваженим ним органом та працівником у питаннях безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, запроваджуючи єдиний порядок охорони праці в Україні.

Закон України "Про оплату праці", ухвалений Постановою Верховної Ради №144/95-ВС від 20 квітня 1995 року, визначає економічні, правові та організаційні принципи оплати праці працівників, які працюють на умовах трудового договору з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, а також з фізичними особами. Документ регулює державні та договірні аспекти оплати праці, спрямовані на забезпечення її стимулюючої та відтворювальної функцій.

Закон України "Про зайнятість населення", прийнятий 1 березня 1991 року, визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення України, механізми захисту від безробіття, а також гарантії держави щодо реалізації права громадян на працю.

Закон України "Про відпустки", який набув чинності 15 листопада 1996 року (№504/96-ВР), регламентує державні гарантії щодо права на відпустки. Він визначає умови, тривалість та порядок їх надання для відновлення працездатності, покращення здоров'я, догляду за дітьми, а також для задоволення особистих потреб і розвитку особистості.

Нормативно-правове регулювання управління трудовим потенціалом підприємства спрямоване на створення взаємовигідних умов праці, захист прав і інтересів як працівників, так і роботодавців, а також на підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємствах.

Його основна мета полягає в тому, щоб забезпечити відповідність процесів управління трудовим потенціалом чинному законодавству та нормативним вимогам. До ключових завдань цього регулювання належать [36]:

- захист прав і інтересів працівників. Управління трудовим потенціалом спрямоване на створення умов праці, які відповідають законодавчим нормам, забезпечують безпеку, соціальний захист, справедливу оплату праці, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

- організація трудових відносин. Передбачає встановлення правил і процедур, що регулюють укладання, зміну та припинення трудових договорів, умови праці, робочий час, відпустки тощо.

- розвиток кадрового потенціалу. Включає організацію навчання, підвищення кваліфікації, розвиток та підтримку працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та адаптації до змін у сучасному бізнес-середовищі.

- контроль за дотриманням нормативів. Забезпечення виконання підприємством вимог законодавства та нормативних актів у сфері трудових відносин, оплати праці, організації умов праці та ведення відповідної документації.

- забезпечення соціальної відповідальності. Реалізація політики, спрямованої на підтримку працівників, розвиток колективу, збереження здоров'я та безпеки працівників, а також виконання соціальних програм.

- розробка регламентів і стандартів. Формування інструкцій, положень, процедур і внутрішніх політик, які визначають правила управління трудовим потенціалом на підприємстві.

Нормативно-правове регулювання управління трудовим потенціалом сприяє створенню справедливих умов праці, ефективному використанню трудових ресурсів і забезпеченню соціальної відповідальності підприємств перед

працівниками. Удосконалення цього регулювання спрямоване на впровадження сучасних підходів до управління людським капіталом та адаптацію до змін у суспільстві й бізнес-середовищі. Основні напрями вдосконалення включають:

Гнучкі форми зайнятості. Розвиток законодавства щодо контрактної роботи, дистанційної праці, аутсорсингу, тимчасового працевлаштування тощо. Це дозволить підприємствам оперативніше реагувати на зміну ринкових потреб і обсяги роботи.

Захист прав працівників. Посилення відповідальності роботодавців за дотримання трудового законодавства, включаючи безпечні та здорові умови праці, рівні можливості для жінок, захист від дискримінації, оптимізацію робочого часу та відпочинку.

Стимулювання розвитку кадрів. Надання податкових пільг підприємствам, які інвестують у навчання та професійний розвиток персоналу. Сприяння програмам стажування, інтернатури, підтримці саморозвитку працівників.

Узгодження з міжнародними стандартами. Адаптація національного трудового законодавства до міжнародних стандартів, зокрема у сфері рівності та соціального захисту працівників.

Престижність трудових відносин. Оновлення правових норм для врахування специфіки нових форм організації праці, таких як віддалена робота та гібридні офіси.

Підтримка роботодавців. Стимулювання впровадження соціально відповідальних практик, розвиток робочих місць відповідно до ринкових потреб.

Комплексний підхід до управління трудовим потенціалом. Визначення законодавчих механізмів оцінки ефективності управління персоналом, врахування показників задоволеності працівників, впровадження інструментів для підвищення мотивації та залучення персоналу до досягнення цілей організації.

Вплив інформаційних технологій на життя людини та її діяльність є беззаперечним. Ефективне управління трудовим потенціалом неможливе без відповідного інформаційного забезпечення, яке повинно відповідати певним

вимогам. Це пояснюється тим, що управління людськими ресурсами, незалежно від сфери діяльності, активно застосовує різноманітні інформаційні технології. Їхній вибір залежить від особливостей етапів процесу прийняття управлінських рішень та завдань, поставлених для досягнення визначених цілей.

Інформаційне забезпечення — це система процесів, пов'язаних із підготовкою та наданням інформації для розв'язання управлінських, наукових, технічних та інших завдань відповідно до їхніх етапів. Воно включає комплекс методів і засобів, що охоплюють документаційне, фактографічне та концептографічне обслуговування, які використовуються для задоволення інформаційних потреб у конкретних науково-технічних умовах або в процесі вирішення управлінських завдань.

Інформаційне забезпечення управління трудовим потенціалом відображає взаємозв'язок інформації з різними системами управління та управлінськими процесами в цілому. Воно розглядається не лише як інтегрована складова, що охоплює всі функції управління, але й як набір окремих функціональних управлінських операцій, які дозволяють оперативно виявляти та коригувати поставлені завдання й ухвалені рішення.

Головним завданням інформаційного забезпечення є збір, обробка та передача необхідної інформації для ухвалення обґрунтованих і конкурентоспроможних управлінських рішень, а також забезпечення інформаційного обміну між усіма рівнями та підрозділами організації.

Основою інформаційного забезпечення управління трудовим потенціалом є інформаційна база, що описує трудові ресурси як об'єкт управління. Вона є частиною загальної інформаційної бази, створюваної під час функціонування систем автоматизованого збирання та обробки даних. Ця система базується на принципах електронної інформаційної технології.

Інформаційна база складається з двох частин: внутрішня інформація, яка включає: нормативно-планові та довідкові дані, фактичні дані, спеціальні масиви та зовнішня інформація характеризує зовнішнє середовище підприємства. Вона є складною за структурою та об'ємною, оскільки включає всі необхідні відомості

про події та ситуації на ринку. За збір і аналіз зовнішньої інформації відповідає служба маркетингу.

Процес управління трудовим потенціалом базується на великій кількості узгоджених та реалізованих рішень, спрямованих на досягнення ключових цілей організації. Розробка таких рішень неможлива без використання інформаційного забезпечення, яке об'єднує всі аспекти організації, розподілу та форми циркуляції інформації в системі управління [35].

Розробка інформаційного забезпечення в системі управління трудовим потенціалом повинна відповідати низці організаційно-методичних та якісних вимог, серед яких:

- Рациональна інтеграція передбачає обробку інформації, яка має бути оптимізованою з мінімальним дублюванням даних у інформаційній базі.
- Технічна сумісність. Дані повинні бути придатними для обробки за допомогою технічних засобів і відповідати встановленим вимогам до якості інформації.
- Комплексність проявляється в тому, що інформація повинна охоплювати всі аспекти діяльності, включаючи технологічні, технічні, економічні, організаційні та соціальні аспекти.
- Оперативність - дані мають бути доступними в реальному часі, синхронізуючись із процесами, що відбуваються, або з моментом їх завершення.
- Систематичність. Інформація повинна надходити безперервно й регулярно.
- Достовірність. Дані повинні базуватися на точних і перевірених вимірюваннях.

Відмінності між комп'ютерним і документальним інформаційним забезпеченням зосереджується на наступному:

- Комп'ютерне забезпечення включає автоматизовані системи обробки, зберігання та передачі даних, які забезпечують високу швидкість доступу до інформації, зручність її аналізу та інтеграцію з іншими процесами управління.

- Документальне забезпечення стосується даних, які організація зберігає у вигляді паперових чи електронних документів. Воно охоплює класифікацію, кодування, зміну управлінської документації та її оновлення відповідно до внутрішніх стандартів організації [58].

Ці два підходи взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи цілісність і надійність інформаційної системи управління персоналом.

Інформаційне забезпечення управління трудовим потенціалом є важливим компонентом загальної системи управління організацією. Воно включає в себе збирання, обробку, зберігання та передачу інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Це забезпечення зв'язує інформацію з різними процесами управління, дозволяючи своєчасно виявляти проблеми, аналізувати ситуацію і коригувати стратегії та тактики управління.

Це поняття охоплює як загальні функції управління, так і конкретні операційні завдання, які підтримують процеси, що сприяють належному управлінню трудовим потенціалом. Завдяки таким системам, можна швидко реагувати на зміни в умовах роботи організації, коригувати стратегії управління та ефективно взаємодіяти з різними підрозділами та рівнями управління.

Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах для раціонального збільшення соціально-економічної ефективності будь якого підприємства особлива увага приділяється питанням практичного застосування сучасних форм використання трудового потенціалу. Сучасна концепція щодо підбору персоналу та його використання для реалізації основних завдань, у кожному окремому підприємстві, передбачає виявлення найбільш раціональної сфери, яка заснована на управлінні, трудовому резерві та потенціалі компанії, завдяки якій за допомогою співробітників здійснюється успішна її діяльність.

2. Трудовий потенціал підприємства є важливою частиною стратегічного орієнтування підприємства, оскільки правильне вибудовування культури

управління може спрямувати дію працівників на досягнення цілей підприємства незалежно від своїх цілей. Трудовий потенціал діяльності підприємства - це один з важливих елементів управління підприємством, незалежно від його розміру і масштабу господарської діяльності. Забезпечення трудовими ресурсами - це забезпечення необхідним кількісним і якісним складом працівників підприємства задля забезпечення його безперервної роботи за умов найбільшої продуктивності. Отже, будучи стратегічним ресурсом, управління трудовим потенціалом підприємства визначає його ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

3. Раціоналізація трудового потенціалу діяльності підприємства дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності. При цьому показники структури і забезпеченості трудовими ресурсами підприємства дозволяють сформулювати висновок про частоту змінюваності персоналу, сталості складу працівників, освітню структуру і рівні освіти, професійну кваліфікацію та її рівні. У сукупності це дозволяє оцінити достатність і ступінь забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

4. Система управління трудовими ресурсами в Україні базується на положеннях Конституції України, основах законодавства про працю, Кодексі законів про працю, а також низці інших нормативних актів, таких як закони України "Про зайнятість населення", "Про оплату праці", "Про освіту", "Про колективні договори й угоди", "Про охорону здоров'я".

5. Інформаційне забезпечення управління трудовим потенціалом відображає взаємозв'язок інформації з різними системами управління та управлінськими процесами в цілому. Воно розглядається не лише як інтегрована складова, що охоплює всі функції управління, але й як набір окремих функціональних управлінських операцій, які дозволяють оперативно виявляти та коригувати поставлені завдання й ухвалені рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Фармацевтична фірма «Дарниця» є одним з найбільших виробників фармацевтичних препаратів в Україні. Компанія спеціалізується на розробці, виробництві та продажу лікарських засобів для різних терапевтичних напрямків, включаючи кардіологію, неврологію, гастроентерологію, антибіотики, антисептики тощо.

Компанія була заснована в 1930 році, та має багаторічний досвід на фармацевтичному ринку. Протягом свого існування компанія активно модернізувала свої виробничі потужності та запроваджувала новітні технології у виробництві лікарських засобів. «Дарниця» активно працює над створенням нових препаратів та впровадженням стандартів міжнародної якості, таких як GMP (Good Manufacturing Practice).

Компанія виробляє широкий асортимент продукції: таблетки, капсули, ін'єкційні препарати, мазі, гелі, краплі та інші форми. Спеціалізується на життєво важливих ліках для лікування серцево-судинних захворювань, захворювань центральної нервової системи, антибактеріальних препаратів тощо. Відбувається постійне оновлення лінійки продукції та орієнтація на сучасні дослідження та інновації в галузі.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» інвестує в наукові дослідження та розробку інноваційних лікарських засобів. Виробничі потужності компанії сертифіковані за міжнародними стандартами, що гарантує високу якість продукції. Компанія постійно вдосконалює свої процеси, інвестуючи в автоматизацію та технологічні нововведення.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» бере участь у численних соціальних проєктах та ініціативах, зокрема у сфері охорони здоров'я, спорту та

освіти. Компанія активно підтримує українське медичне товариство, надає допомогу у періоди кризових ситуацій та сприяє розвитку фармацевтичної галузі в Україні.

Продукція ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» експортується у багато країн світу, що свідчить про її міжнародне визнання та конкурентоспроможність. Компанія співпрацює з багатьма міжнародними партнерами та постачальниками, що дозволяє забезпечувати якість та доступність ліків. З основними реквізитами компанії можна ознайомитись в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Реквізити ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство фармацевтична фірма Дарниця
Скорочена назва	ПРАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»
ЄДРПОУ	00481212
Дата реєстрації	22.08.1994 (30 років 3 місяці)
Засновник (власник)	Загорій Гліб Володимирович
Генеральний директор	Обрізан Андрій Алімович
Розмір статутного капіталу	179 527 680,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів Інші: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 86.22 Спеціалізована медична практика 86.23 Стоматологічна практика
Місцезнаходження юридичної особи	вулиця Бориспільська, 13, місто Київ, 02093
Електронна адреса	info@darnytsia.ua

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Ціль компанії — отримання прибутку через виробництво та продаж високоякісних фармацевтичних продуктів і препаратів. Місія компанії: «Ми хочемо медичним працівникам та пацієнтам підвищувати якість завдяки життєвій науці, інноваціям та доступності для кожного». Бачення: «У компанії «Дарниця» ми щодня залучаємо провідних спеціалістів, новітні фармацевтичні

технології та інноваційні розробки. Дотримуючись найвищих стандартів GMP, ми забезпечуємо доступність і бездоганну якість нашої продукції в 16 країнах світу» [30]. Товарний асортимент компанії представлений препаратами наступних товарних груп:

- рецептурні препарати;
- безрецептурні препарати.

Уся фармпродукція, що виробляється, використовується для лікування наступних хвороб: неврологія; алергія; дерматологія; хірургія; кардіометаболічні препарати; антибактеріальні препарати та антисептики; застуда та температура; гастроентерологія; біль та запалення; інтимне здоров'я.

Далі проаналізуємо фінансові результати діяльності компанії, щоб зробити висновок щодо ефективності її господарської діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»
у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	4396770	5247192	6969207	850422	1722015	19	32,8
Собівартість реалізованої продукції	1561248	1660009	2230865	95761	570856	6,3	34,4
Валовий прибуток (збиток)	2835522	3587183	4738342	751661	1151159	12,6	32
Інші операційні доходи	23674	56058	60426	32384	4368	136,8	7,8
Адміністративні витрати	434038	810154	928822	376116	118668	86,7	14,6
Витрати на збут	1019860	1091513	1712885	71653	693372	7	57
Інші операційні витрати	203214	329126	413507	125912	84381	62	26

Продовження табл.2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат від операційної діяльності	1202084	1412448	1743554	210364	331106	17,5	23,4
Дохід від участі в капіталі	107632	80885	74383	-26747	-6502	-24,8	-8,8
Інші фінансові доходи	42086	106179	60867	64093	-45312	152	-42,7
Інші доходи	9616	1024	4771	-8592	3747	-89,4	365,9
Фінансові витрати	245118	303732	216081	58614	-87651	23,9	-28,86
Інші витрати	54	3274	732	3220	-2542	5962	-77
Фінансовий результат до оподаткування	301457	781780	1666762	480323	159,3	884982	113,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-183711	-227 966	-273879	44255	24,1	45913	20,1
Чистий фінансовий результат	117735	553814	1392883	436079	370,4	839069	151,5

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Як бачимо, діяльність компанії є ефективною та прибутковою, про що свідчить зростання величини чистого доходу від реалізації продукції (рис. 2.1).

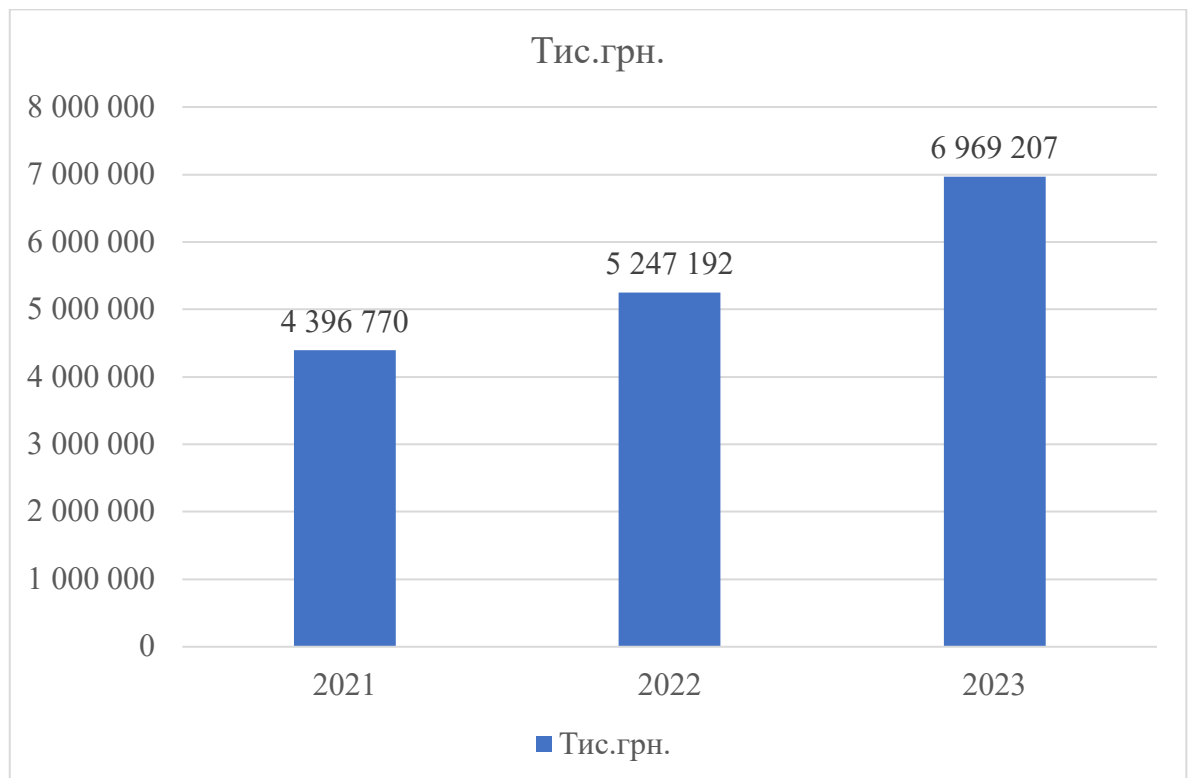


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Також варто зазначити зниження собівартості реалізованої продукції при одночасному збільшенні чистого доходу від реалізації продукції. Це обумовлено оптимізацією виробничих процесів та підвищення ефективності управління витратами (рис. 2.2)

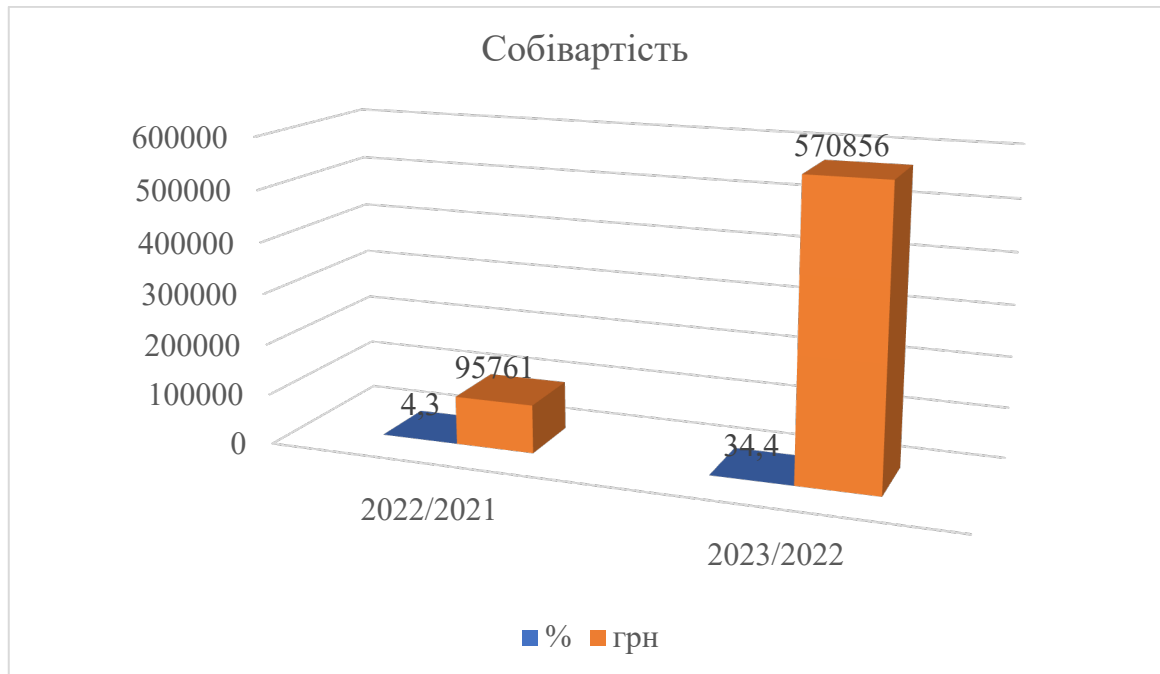


Рис. 2.2. Динаміка собівартості 1 грн. реалізованої продукції
ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Аналіз активів підприємства є невід'ємною складовою оцінкою його фінансового стану та ефективності господарської діяльності. В сучасних умовах динамічного розвитку постійного ринку та змін в економічному середовищі важливість підсумкового аналізу активів набуває особливого значення. Цей процес дозволяє не лише програмувати ліквідність підприємства, але й оцінити його здатність управляти ресурсами, а також виявити ваші ризики. Аналіз активів також є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, які впливають на подальший розвиток компанії. Оскільки активи є критичними для забезпечення фінансової стійкості та зростання, їх вивчення є незвичайним для всіх цікавих сторінок: керівництва, інвесторів та кредиторів. З метою аналізу активів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» побудуємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.,

тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи, в т.ч.:	185693	459400	264 675	273707	-194725	147,4	-42,4
Довгострокові фінансові інвестиції	459070	647587	1343079	188517	695492	41	107,4
Інші фінансові інвестиції	9989	9989	9989	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	3650	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	7417	6835	27631	-582	20796	-7,9	304,3
Запаси	676194	1036078	974 022	359884	-62056	53,2	-5,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1740797	1739012	2492779	-1785	753767	-0,1	43,3
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	111021	126638	170301	15617	43663	114,1	34,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	46201	11241	21210	-34960	9969	-75,7	88,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	548908	290588	174395	-258320	-116193	-47,1	-39,99
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	217271	110700	192840	-106571	82140	-49,05	74,2
Інші оборотні активи	4898	6961	9909	2063	2948	42,1	42,4
Активи	4882596	5492958	6669108	610362	1176150	12,5	21,4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Враховуючи інформацію, яка представлена в таблиці відзначимо зростання величини необоротних активів у 2022-2023 рр. після зменшення їх величини у 2020 р. У 2020 р. зменшення активів відбулось через зменшення величини необоротних активів, тоді як у 2020 р. як оборотні, так і необоротні активи компанії зросли. Більш візуально збільшення активів зображено на рисунку 2.3.

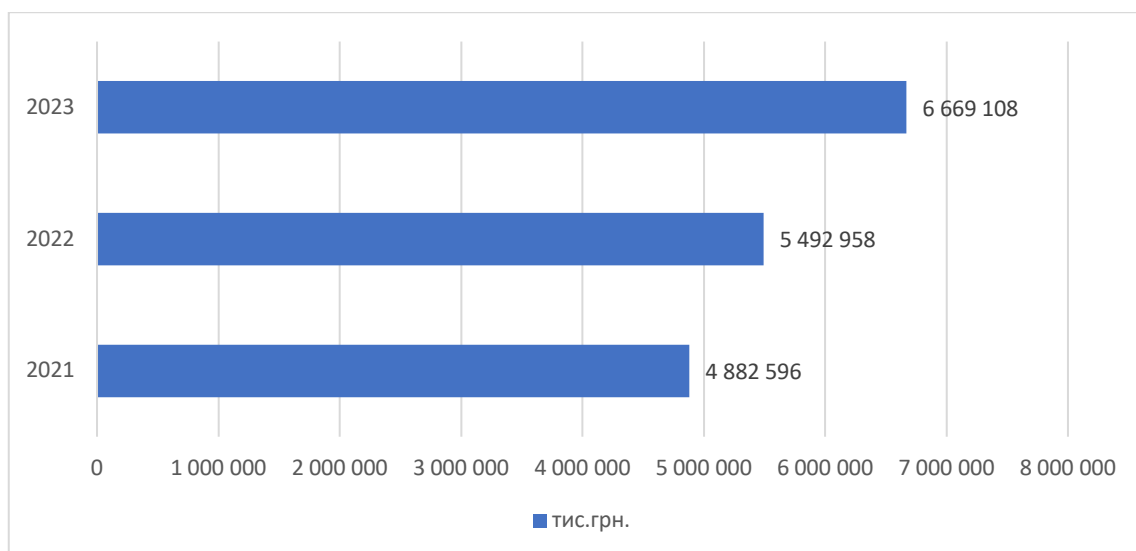


Рис. 2.3. Структура активів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Оскільки оборотні активи займають найбільшу частку в загальній структурі активів компанії, проаналізуємо також і їх структуру за 2023 рр. (рис. 2.4).

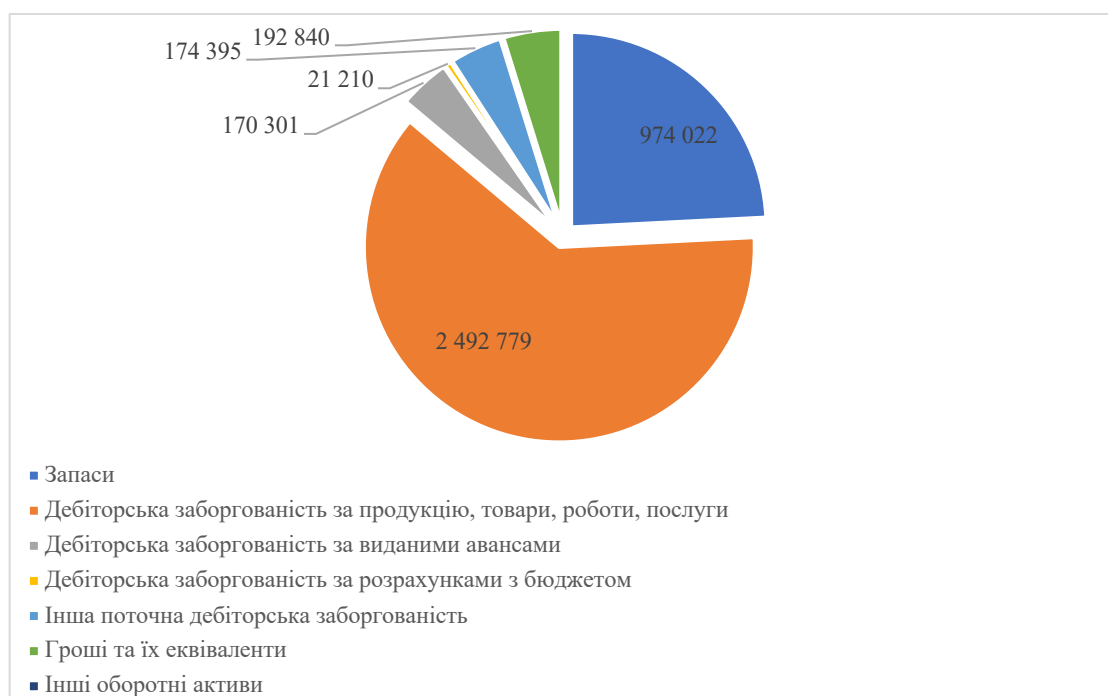


Рис.

2.4. Структура оборотних активів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Отже, в структурі оборотних активів компанії найбільша частка припадає на дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги.

Для аналізу джерел фінансування діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» побудуємо табл. 2.4. в якій будуть відображені основні пасиви компанії.

Таблиця 2.4.

Аналіз пасивів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.,
тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований (пайовий) капітал	179528	179528	179528	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	0	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	58216	58216	58216	0	0	0	0
Резервний капітал	84 883	84883	84883	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2260859	2916497	4305497	655638	1389000	29	47,6
Вилучений капітал	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування і забезпечення, в т.ч.:	-	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	0	2 887	-	2 887	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1723386	1455979	1189137	-267407	-266842	-15,5	-18,3
Поточні зобов'язання, в т.ч.:	-	-	-			-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	7358	4 899	12 425	-2459	7526	-33,4	153,6
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	256092	185599	358429	-70493	172830	-27,5	93,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	84855	90208	136835	5353	46627	6,3	51,6

Продовження табл.2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	2510	3093	-	583	-	23,2	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	14277	15369	-	1092		7,6	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3468	1214	1509	-2 254	295	-65	24,2
Поточні забезпечення	81449	148897	226480	67448	77583	82,8	52,1
Інші поточні зобов'язання	125715	345689	116169	219 974	-229520	174,9	-66,4
ПАСИВИ	4882596	5492958	6 669108	610362	12,5	1176150	21,4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Згідно отриманих даних, зазначимо, що у 2023 р. величина пасивів суттєво збільшилась в порівнянні з 2021р. через збільшення не розподіленого прибутку.

Загальну структуру власного капіталу зображено на рис.2.5.

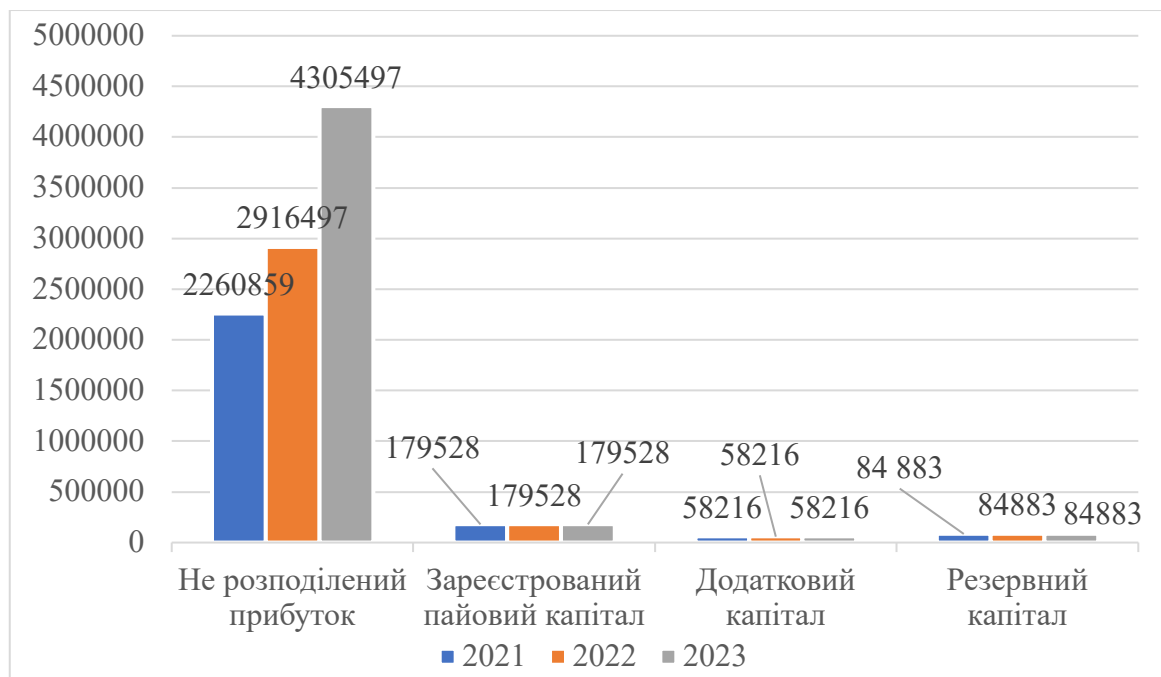


Рис. 2.5. Структура власного капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Знання ринкової позиції фірми є критично важливим для прийняття стратегічних рішень і формування ефективної бізнес-стратегії.

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє зрозуміти, як фірма виглядає в порівнянні з конкурентами. Це виявити сильні та слабкі сторони компанії, які можуть бути використані для покращення продукту чи послуги. Таким чином, знання ринкової позиції є місцем для формування ефективних стратегій, підвищення конкурентоспроможності. Отже, проаналізуємо ринкову позицію ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є однією з провідних гравців на українському фармацевтичному ринку. За даними 2022 року компанія виробила 173 мільйони упаковок лікарських засобів, що дозволило їй охопити 15,7% українського фармацевтичного ринку в натуральному виразі, вдвічі перевищивши показники найближчого конкурента

У 2023 році «Дарниця» продовжила зміцнювати свої позиції, ставши лідером фармацевтичної галузі за версією журналу «ТОП-100. РЕЙТИНГИ НАЙБІЛЬШИХ». Експертне журі відзначило лідерство компанії за рахунок її інноваційності та готовності до ухвалення сміливих управлінських рішень.

Крім того, «Дарниця» активно розширює свою присутність на міжнародних ринках. У 2023 році частка експорту в структурі продажів компаній зросла до близько 4%, а географія поставок включала країни Європи, Австралію та інші регіони.

Таким чином, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» займає сильну ринкову позицію в Україні, характеризуючись значною часткою, популярністю ринку за інноваційність та активною експансією на міжнародні ринки.

За допомогою SWOT-аналізу визначимо основні переваги та недоліки фірми.

Таблиця 2.5.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Лідерські позиції на ринку Стабільне зростання Стійкий фінансовий стан Інноваційність Професійна команда	Недостатньо швидке розширення асортименту Зростання витрат виробництва Зростання транспортних витрат
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розробка нових препаратів Розширення асортименту Залучення іноземних інвестицій	Зростання конкуренції Погіршення фінансового стану покупців Зменшення попиту на дорогі препарати

Джерело: власна розробка автора.

Отже, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» демонструє позитивні перспективи у своїй організаційно-економічній діяльності, закріплюючи свої позиції на українському фармацевтичному ринку. Компанія, яка займає близько 15,7% ринку в натуральному вираженні, активно розширює свою діяльність на міжнародному рівні, зокрема, експорту зросла до 4% від загального обсягу продажів. Це успішно про успішну глобалізацію бізнесу та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Основними факторами, які сприяють розвитку «Дарниці», є інвестиції в новітні фармацевтичні технології, постійне оновлення асортименту лікарських засобів, а також зміцнення партнерських відносин з міжнародними компаніями. Ці кроки дозволяють компанії залишитися конкурентоспроможною та відповідати сучасним потребам споживачів.

2.2. Склад і забезпеченість підприємства трудовим потенціалом

В економічній науці існує чітке розрізнення між термінами «трудові ресурси», «персональна сила підприємства» та «робоча сила», кожен з яких має свої специфічні характеристики та значення. Трудові ресурси відносяться до всього дорослого населення країни, яке є досить ефективним для роботи, включаючи як зайнятих, так і тимчасово незайнятих осіб. Ця категорія охоплює

населення.

Персонал підприємства складається з працівників, які формують особовий склад конкретної організації. Він включає всіх робітників, зайнятих на підприємствах за штатним розкладом, що поділяються на адміністратора

Робоча сила охоплює психічні, фізичні та професійні здатності. Ефективність діяльності підприємства значною мірою відрізняється від інтеграції використання земельних ресурсів та засобів виробництва (основних та оборотних фондів). Проте, без належного забезпечення та використання трудових ресурсів, досягнення економічних цілей стає практично неможливим. Правильне управління персоналом та розвиток його потенціалу є критично важливим для досягнення успіху в господарській діяльності підприємства.

Ці поняття формують основу для розуміння того, як людський капітал взаємодіє з матеріальними ресурсами підприємства, забезпечуючи стійке економічне зростання та конкурентоспроможність.

Забезпеченість підприємства трудовим потенціалом - одне із завдань та функцій кадрової служби, яка займає відповідне місце в організаційній структурі компанії (рис. 2.6).

Так, організацію та контроль кадрової роботи здійснює заступник директора компанії з персоналу, а у його підпорядкуванні знаходиться відділ управління персоналом, функціями якого є: забезпечення компанії персоналом; облік персоналу; навчання та розвиток персоналу; кадрове діловодство.

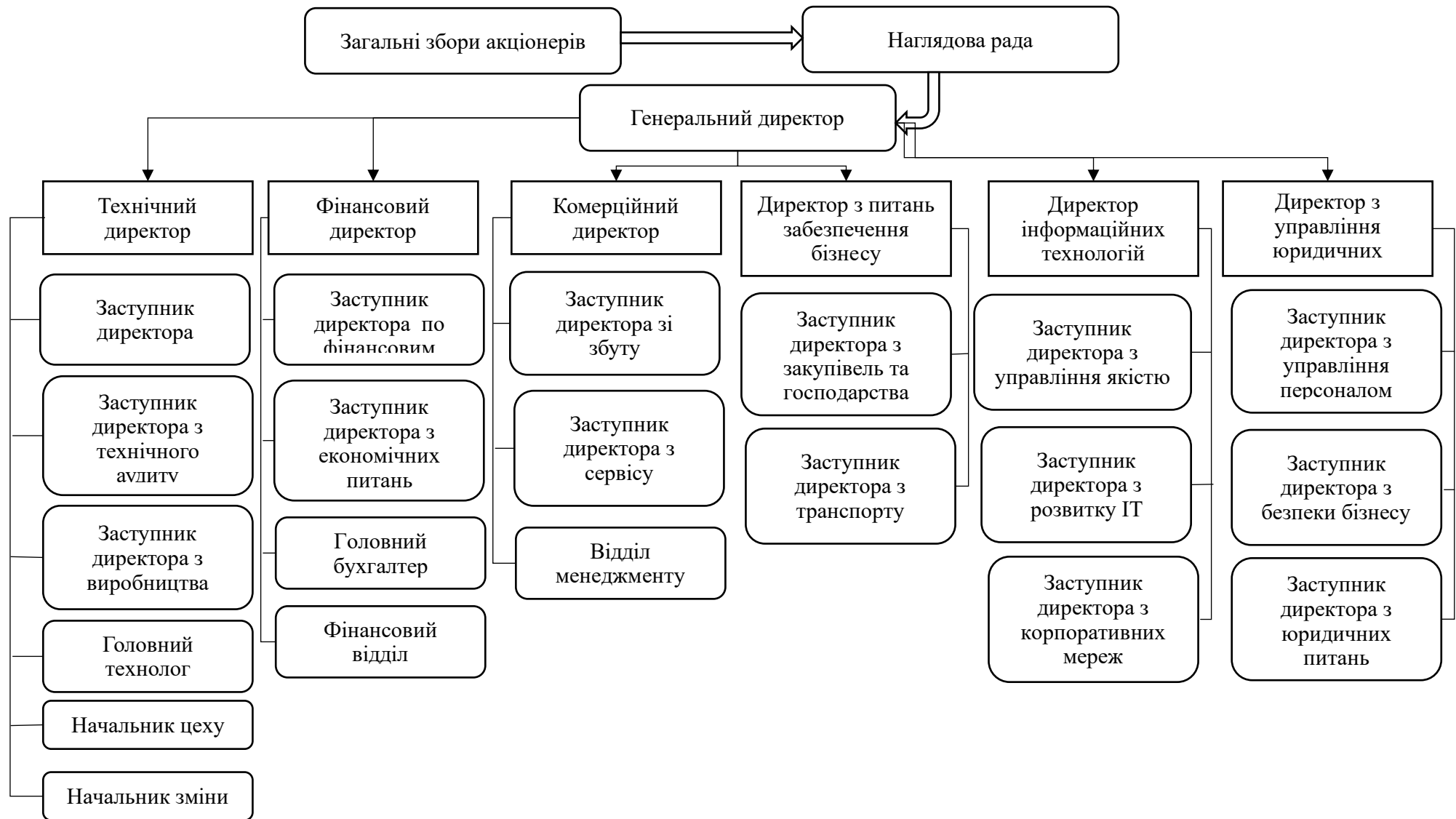


Рис. 2.6. Організаційна структура ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Знання системи трудового забезпечення покращує ключову роль у підвищенні мотивації працівників. Стимулювання їхньої активності та залучення до процесів прийняття рішень може значно підвищити рівень задоволення працівників. Такі підходи сприяють утриманню кваліфікованих кадрів, що є критичним зниженням ринку сучасних конкурентних умов праці.

Крім того, глибоке розуміння системи трудового забезпечення дозволяє підприємствам дотримуватися вимог трудового законодавства. Це не тільки захищає права працівників, але й зменшує ризики юридичних проблем. Корпоративна культура, що обґрунтовується на користь прав людини та соціальних гарантій, також виконує репутацію компанії на ринку.

Знання про систему трудового забезпечення підприємствам швидко адаптуються до змін у ринковому середовищі. Своєчасне реагування на зміни, такі як нові законодавчі ініціативи або коливання в економіці, дозволяє уникнути багатьох ризиків і забезпечити стабільність. З цією метою розглянемо систему трудового забезпечення, яка існує в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

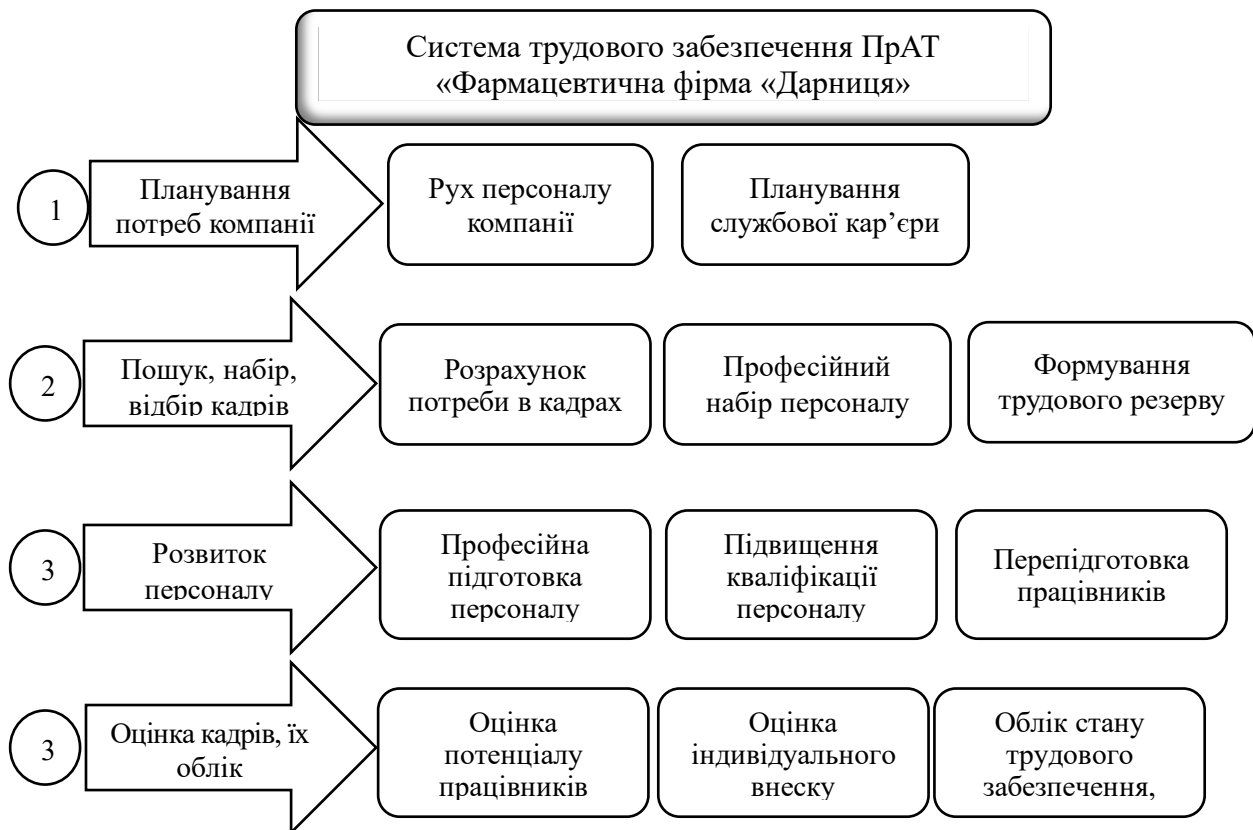


Рис.2.7. Система трудового забезпечення
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Структура системи трудового забезпечення ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є важливим елементом управління, що забезпечує ефективну діяльність компанії. Основними компонентами цієї системи є:

1. Планування потреби в персоналі. Це основа трудового планування, яка включає розрахунок потреби у всіх категоріях працівників відповідно до виробничих можливостей. Для цього використовуються дослідно-статистичні методи, техніко-економічні розрахунки та нормативні підходи.
2. Рух персоналу. Включає управління кадрами, їх облік та аналіз змін у складі працівників. Важливо забезпечити стабільний рух кадрів для уникнення дефіциту або надлишку робочої сили.
3. Пошук, набір і відбір кадрів. Процес включає активний пошук кандидатів, їх відбір та адаптацію в компанії. Це може включати професійний набір та співбесіди для оцінки компетенцій.
4. Розвиток персоналу. Включає навчання, підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку працівників. Це забезпечує постійний розвиток навичок і знань, необхідних для роботи в швидко змінюваному фармацевтичному середовищі.
5. Оцінка кадрів. Оцінка потенціалу працівників та їхнього індивідуального внеску в діяльність компанії. Це може включати атестацію та формування трудового резерву для заповнення ключових посад у майбутньому.
6. Облік стану трудового забезпечення. Регулярний моніторинг та аналіз стану трудового забезпечення дозволяє своєчасно реагувати на зміни в потребах компанії.

Дослідимо структуру системи трудового забезпечення діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» більш детально:

1. Планування потреби компанії в персоналу. Планування трудового потенціалу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» базується на визначенні потреби у всіх категоріях працівників та їх професійно-кваліфікаційної структури з урахуванням виробничих можливостей. Процес розрахунку чисельності персоналу здійснюється за допомогою дослідно-статистичних,

нормативних методів та техніко-економічних розрахунків.

Дослідно-статистичний метод використовує вже досягнуті результати для екстраполяції, що дозволяє визначити планові показники з урахуванням минулих похибок. Такий детальний підрахунок забезпечує компанію необхідними кадрами, відповідно до специфіки виробничо-господарської діяльності, технологій, які застосовуються, та конкурентоспроможності фармацевтичної продукції на ринку.

Планування чисельності кадрів також охоплює розрахунок додаткової потреби у персоналі, пов'язаної з розвитком компанії, наприклад, розширенням виробництва та заміщенням працівників, які залишили компанію. Ця потреба визначається на основі кількості відкритих вакансій з урахуванням вибуття працівників з поважних причин, таких як вихід на пенсію, служба в армії, відпустка по вагітності та пологах, або навчання.

Фахівці ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» також займаються прогнозуванням чисельності персоналу, що включає визначення потреби у кадрах на основі аналізу попиту і пропозиції. Методи прогнозування допомагають передбачити майбутні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Методи прогнозування потреби у фахівцях, що використовують кадрові працівники досліджуваної компанії, поділяються на неформальні (інтуїтивні, евристичні) та фактографічні (формалізовані). Перші включають індивідуальні та колективні експертні оцінки, а також метод сценаріїв, другі – методи екстраполяції та моделювання. Кожен наступний (новий) прогноз ґрунтується на попередньому (старому). При цьому прогноз для попереднього періоду коригується з урахуванням похибок (використовується константа згладжування) з метою встановлення припустимої помилки поточного прогнозу. Нові спостереження роблять розрахунки точнішими.

2. Пошук, набір та відбір кадрів. Пошук персоналу здійснюється за допомогою наступних джерел: 1. Зовнішні джерела включають такі ресурси пошуку як:

- Сайт компанії;
- Сайти для пошуку роботи;
- Центри зайнятості;
- Ярмарки вакансій;
- Кадрові агенції;
- Вищі навчальні заклади.

Переваги зовнішніх джерел включають широкий вибір кандидатів і нові ідеї, що можуть стимулювати розвиток компанії. Однак недоліками є високі витрати на залучення нових працівників та ризик погіршення стосунків у колективі через недостатнє знання новими співробітниками особливостей роботи в компанії.

2. Внутрішні джерела включають:

- Пошук серед існуючого персоналу
- Рекомендації від працівників (серед родичів, знайомих)

Внутрішні джерела мають свої переваги, такі як знання кандидатами специфіки роботи в компанії, що дозволяє швидко закрити вакантні посади. Це також підвищує мотивацію працівників і зменшує плинність кадрів. Проте до недоліків належать обмежений вибір кандидатів, потенційне суперництво між працівниками та можливі розчарування у колективі.

Таким чином, комбінуючи зовнішні та внутрішні джерела, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» може ефективніше підбирати персонал, зважаючи на всі переваги та недоліки кожного підходу.

Далі працівники кадрової служби досліджуваної компанії здійснюють набір персоналу, його найм на роботу. У процесі виконання трудових обов'язків працівниками кадрова служба згідно з вимогами трудового діловодства здійснює відповідні види робіт:

- оформлення документів на прийняття працівника на роботу;
- ведення особистої справи працівника та заповнення трудової книжки;
- оформлення руху працівника відповідними документами (переміщення в посаді, збільшення зарплати, надання відпусток тощо);
- звільнення працівника,

внесення запису до трудової книжки, заповнення цими даними особової справи та здача її до архіву по закінченню встановленого часу.

Також у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» здійснюється формування трудового резерву. Цілями створення трудового резерву є:

- безпроблемне заміщення одних працівників на інших у разі організаційних змін;
- створення та закріплення єдиних корпоративних стандартів;
- можливість просування кар'єрними сходами співробітників, які добре знають структуру роботи підприємства;
- забезпечення компетентного управління;
- забезпечення фінансового благополуччя компанії.

Ця мета розлизується лише за наявності трудового резерву, здатного заповнити прогалини, що з'являються.

Розвиток трудового резерву в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» складається з трьох етапів, що включають планування, формування та реалізацію резерву кадрів.

1. Етап планування трудового резерву. На цьому етапі проводиться вивчення потреб у резерві співробітників, що дозволяє створити модель управління кадровим резервом. Це рішення допомагає вирішити ключові завдання підприємства. Алгоритм виявлення потреби в плануванні резерву включає наступні кроки:

- Виявлення проблем в управлінні персоналом: Аналізуємо існуючі труднощі та бар'єри в роботі з кадрами.
- Вивчення слабких місць у роботі з кадровим складом: Ідентифікуємо області, де може бути покращено ефективність роботи.
- Визначення причин проблемних зон: Розбираємося в коренях проблем, які виникають у взаємодії з працівниками.
- Складання плану щодо вирішення завдань: Розробляємо стратегії та дії, які сприятимуть поліпшенню ситуації з кадровим резервом.

2. Етап – Формування резервів. На цьому етапі, після створення моделі трудового резерву, кадрові працівники ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» починають формувати список потенційних кандидатів, здатних відповідати вимогам компанії. Для цього використовуються такі методи:

- Інтерв'ю зі співробітниками. Це дозволяє отримати важливу інформацію про кандидатів, їх навички та професійні якості.
- Спостереження за поведінкою. Кадровики аналізують, як співробітники поведуться в звичайних та стресових ситуаціях, що допомагає оцінити їх стресостійкість та здатність до адаптації.
- Оцінка якості роботи. Розглядаються результати виконання завдань, продуктивність і інші важливі показники.
- Порівняння якостей кандидатів. Це відбувається відповідно до вимог посад, що дозволяє виявити найбільш підходящих претендентів.

Вивчення характеристик співробітників. Аналізуються звіти, результати атестації, автобіографії, що дає змогу отримати комплексну картину про здібності та досвід працівників.

3. Етап – Робота із резервістами. При формуванні трудового резерву важливо не лише вибрати кандидатів, але й підготувати їх до нових посад. Для цього розробляються різноманітні навчальні програми (індивідуальні та групові), які визначають особливості навчання та графік освоєння необхідних знань і вмінь. Це допомагає кандидатам підготуватися до виконання нових обов'язків. Після завершення навчання резервісти проходять атестацію, що дозволяє оцінити їх готовність до виконання нових завдань. Важливими елементами цього процесу є:

- Кадрова стратегія компанії. Визначає загальний підхід до формування резерву.
- Запит на формування трудового резерву. Обґрунтовує потребу в нових кадрах.
- Вимоги до кандидатів. Чітко прописані критерії відбору.

- Оцінка рівня компетенцій. Досліджує відповідність кандидатів вимогам.
- План розвитку компетенцій. Визначає, які навички потрібно розвивати.
- Профіль посади. Включає всі необхідні характеристики вакансії.
- Список претендентів. Формується на основі проведених оцінок.
- Зарахування до резерву. Завершальний етап, який формалізує відбір.

Завдяки такому системному підходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» забезпечує ефективне управління трудовим потенціалом та готовність співробітників до виконання нових ролей у компанії.

3. Розвиток персоналу. У ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» для розвитку персоналу застосовуються різні методи, які допомагають співробітникам досягати своїх професійних цілей.

Коучинг. Цей метод консультування дозволяє співробітникам усвідомити свої цілі та реалізувати їх за допомогою внутрішньої мотивації. Досвідчений коуч сприяє менш досвідченим працівникам у розкритті їхніх здібностей, допомагаючи їм зосередитися на вирішенні проблем. При цьому коуч не є провідним експертом у конкретній галузі, але має знати, як підтримати співробітника у досягненні його потенціалу.

Наставництво. Цей метод передбачає передачу готових рішень та досвіду від більш досвідчених співробітників до молодших колег. Наставництво включає активну підтримку, відповіді на питання та підготовку співробітника до самостійного вирішення професійних завдань. Метою цього процесу є формування вміння працювати автономно.

Shadowing (бути «тінню»). Це простий і економічний метод, який передбачає спостереження молодого співробітника або випускника за досвідченим працівником. Призначення «тіні» на кілька днів дає можливість молодому спеціалісту зрозуміти специфіку роботи на новій посаді та підвищити свою мотивацію. Керівник може спостерігати за змінами в поведінці та ставленні тіні під час цього процесу.

Застосування цих методів сприяє розвитку навичок і підвищенню професійного рівня співробітників, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність компанії.

4. Навчання дією. Наступним методом розвитку персоналу в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є навчання дією. Цей метод передбачає вирішення складних проблем у рамках групи співробітників, зокрема, питань, пов'язаних із підвищенням якості виробництва фармацевтичної продукції.

Навчання дією є ефективним підходом для організаційного розвитку та впровадження змін, особливо в контексті розвитку менеджменту середньої ланки і формування трудового резерву. Завдяки цьому методу, співробітники не лише здобувають теоретичні знання, але й практичні навички, необхідні для вирішення нових завдань. Таким чином, результати навчання забезпечують всебічну підготовку працівників.

5. Storytelling. Іншим ефективним методом розвитку управлінського персоналу є storytelling (оповідання історій). Цей метод передбачає використання розповідей про попередні дії керівництва, важливі події та стосунки між співробітниками. Storytelling сприяє передачі корпоративних знань, цінностей і правил компанії.

Ефективність storytelling ґрунтується на дотриманні п'яти принципів, які допомагають забезпечити якісну передачу інформації та зміцнення корпоративної культури. Цей метод сприяє передачі корпоративних знань, правил та цінностей. Його результативність пов'язана з необхідністю дотримуватися п'яти принципів:

- орієнтування на стратегічні цілі підприємства;
- тотожність рівня учасників та оповідання;
- авторитет оповідача;
- драматичний елемент;
- позитивний вплив на пізнання співробітників.

Метод оповідача застосовується у поєднанні з іншими методами розвитку персоналу. Отже, розвиток персоналу – це один із найважливіших факторів

ефективної роботи ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», адже сприяє єднанню цілей самої компанії та цілей кожного окремого співробітника.

Також для перспективних працівників, які вмотивовані на саморозвиток, компанія організовує навчальні тренінги, семінари, дає змогу підвищити свою кваліфікацію.

4. Оцінка та облік кадрів. Облік кадрів є важливим інструментом для визначення кількості працівників та їх складу за різними характеристиками, такими як вік, стать, освіта, стаж роботи та рівень кваліфікації. Ця інформація дозволяє ефективно оцінити кадрове забезпечення діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» і виявити можливості для подальшого розвитку.

Проведення таких розрахунків включає:

Аналіз чисельності – оцінка загальної кількості працівників компанії.

Сегментація за ознаками – розподіл працівників за віком, статтю, освітою, стажем роботи тощо, що дає можливість побачити демографічну картину персоналу.

Визначення кваліфікаційного складу – оцінка рівня освіти і професійної підготовки, що важливо для розуміння потенціалу працівників та їх здатності виконувати поставлені завдання.

Дані з обліку кадрів можуть бути використані для прийняття управлінських рішень щодо підбору, навчання і розвитку персоналу, а також для планування майбутніх потреб у кадрах, що є критично важливим для підтримки ефективності виробничих процесів у компанії.

Аналіз трудового потенціалу показує, що підприємство має добре розвинену систему трудовго планування, що дозволяє ефективно прогнозувати потреби в персоналі, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Застосування різноманітних методів підбору та розвитку персоналу, включаючи коучинг, наставництво і навчання дією, сприяє формуванню висококваліфікованого колективу, здатного впоратися з викликами сучасного виробництва.

Додатково, наявність трудового резерву дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в структурі та обсягах виробництва, забезпечуючи таким чином стабільність у виконанні бізнес-завдань. Однак підприємству важливо також звернути увагу на ризики, пов'язані з плинністю кадрів і недостатньою мотивацією працівників, що може негативно вплинути на загальну продуктивність.

Отже, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має потужний трудовий потенціал, але для подальшого розвитку важливо продовжувати вдосконалювати системи управління персоналом та підвищувати рівень мотивації працівників. Це дозволить компанії не лише підтримувати, але й зміцнювати свої позиції на ринку.

2.3. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства

В умовах наростаючої конкурентної боротьби підвищення віддачі від працівників підприємства стає вирішальною конкурентною перевагою. Вже недостатньо обмежуватися міркуваннями про важливість більш повної реалізації трудового потенціалу, необхідно змінити старі моделі управління.

Ефективність економічної діяльності підприємства є ключовим показником, який безпосередньо впливає на його виробничу систему. Вона вимірюється за допомогою таких показників, як продуктивність праці, що в свою чергу пов'язана зі зростанням основних економічних показників підприємства, таких як обсяг виробництва та прибуток.

Продуктивність праці можна визначити як обсяг виробленої продукції, вираженої в натуральному або грошовому еквіваленті, на одиницю часу, затрачену на її виготовлення. Це може бути виражено в грошах на одну люд.-годину або на одного працівника, а також у натуральних одиницях на одиницю часу. Підвищення продуктивності праці зазвичай призводить до зниження витрат на одиницю продукції і, як наслідок, до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На українських підприємствах сьогодні якнайбільше стурбовані проблемами ефективності використання трудового потенціалу не керівники, а HR-менеджери. Фахівці відділів персоналу цю проблему вже бачать, тоді як управлінські команди ще не готові до того, щоб скористатися рекомендаціями своїх HR-менеджерів [39].

Зважаючи на все більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили і її вартості, що зростає, на перший план трудової політики вийшла задача розвитку і ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Трудовий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі зайнятих у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду. Тоді характеристиками, які визначають можливості ефективної праці, повинні бути наступні:

- 1) психофізіологічні можливості участі у діяльності;
- 2) можливості нормальних соціальних контактів;
- 3) здібності до генерації нових ідей, методів роботи;
- 4) раціональність поведінки;
- 5) наявність знань і навичок, необхідних для виконання роботи.

Основні характеристики які перевіряють в працівників підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» зазначені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Характеристики вимог до трудового потенціалу підприємства

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

№ з/п	Компоненти трудового потенціалу	Показники підприємства
1.	Здоров'я	- втрати робочого часу через хвороби і травми; - витрати на забезпечення здоров'я персоналу
2.	Моральність	- взаємостосунки між співробітниками; - втрати від конфліктів
3.	Творчий потенціал і активність	- кількість винаходів, раціональних пропозицій, нової продукції на 1-го працівника; - заповзятливість
4.	Організованість	- втрати від порушення дисципліни; - старанність
5.	Освіта	- частка фахівців з вищою і середньою освітою; - витрати на підвищення кваліфікації
6.	Професіоналізм	- якість продукції; - втрати від браку
7.	Ресурси робочого часу	- чисельність співробітників; - кількість годин роботи за рік на 1-го співробітника

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Неможливо розраховувати на максимально повне розкриття потенціалу персоналу без забезпечення високої ефективності його використання.

У ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» з метою ефективного забезпечення трудовим потенціалом діяльності компанії працівники кадрової служби здійснюють облік персоналу, його складу та руху, тому далі проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу та його складу за категоріями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Чисельність персоналу за категоріями у ПрАТ «Фармацевтична фірма
«Дарниця» у 2020-2023 рр., осіб

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Керівники	87	88	86	1	-2	1,1	-2,3
Фахівці	248	252	238	4	-14	2	-6
Робітники	479	572	563	93	-9	19	-2
Допоміжний персонал	196	190	180	-6	-10	-3	-5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1010	1102	1067	92	-35	9	-3

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Слід відзначити, що у 2022 р. кількість персоналу зросла на 9%, проте у 2023 р. вона зменшилась на 3% порівняно із попереднім роком. Це обумовлено оптимізацією організаційної структури. Структуру персоналу можемо побачити на рисунку 2.7.

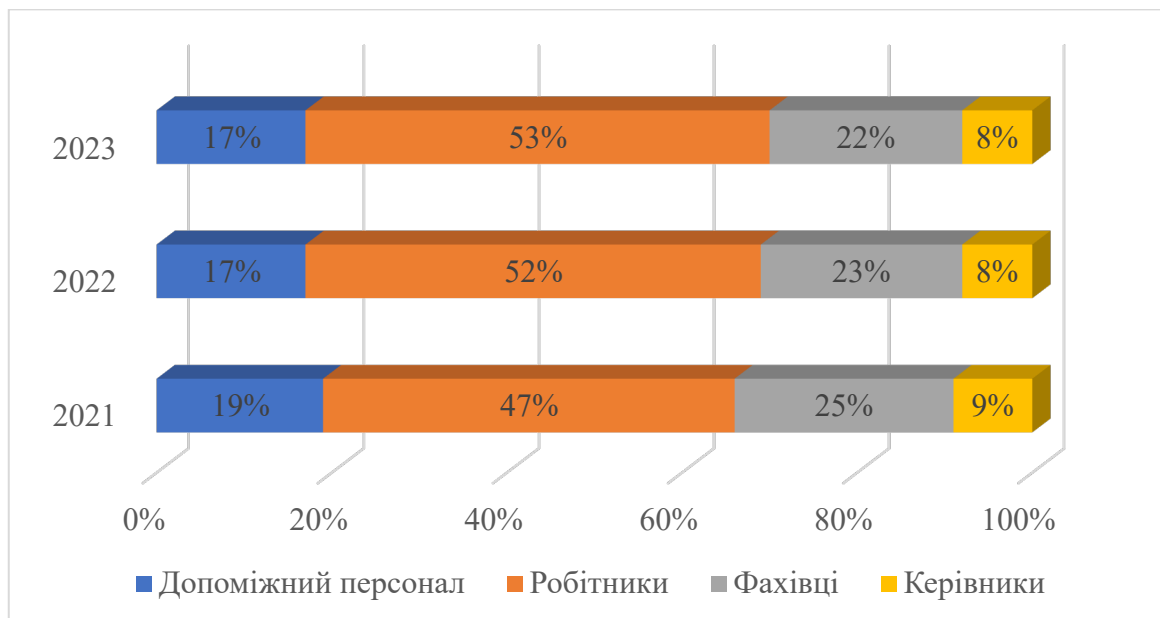


Рис. 2.7. Структура персоналу за категоріями у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Отже, в загальному складі персоналу компанії найбільшу частину займають робітники. Це зумовлено тим, що підприємство займається виробництвом фармацевтичної продукції, що передбачає активну виробничу діяльність. Відповідальність за цю діяльність лягає на робітників, саме тому їхня частка є найбільшою.

Аналіз працівників за статевою ознакою має кілька важливих аспектів:

1. Оцінка гендерної рівності. Цей аналіз дозволяє компаніям оцінити, чи є гендерний дисбаланс у їхньому складі персоналу. Це важливо для забезпечення рівних можливостей для чоловіків і жінок у процесах набору, просування по службі та оплаті праці.

2. Забезпечення різноманітності. Вивчення статевої структури робочої сили може допомогти виявити можливості для покращення різноманітності. Дослідження показують, що різноманітні команди можуть бути більш продуктивними та креативними, оскільки об'єднують різні перспективи і підходи до вирішення проблем.

3. Аналіз потреб у навчанні та розвитку. Різні статі можуть мати різні потреби у навчанні і розвитку, а також можуть демонструвати різний рівень задоволеності роботою та мотивації. Це може допомогти в розробці програм навчання та розвитку, що враховують специфіку потреб різних груп.

4. Планування трудової політики. Розуміння статевої структури персоналу може вплинути на кадрову політику та стратегію компанії, сприяючи більш ефективному плануванню набору кадрів та утриманню талановитих працівників.

Загалом, аналіз працівників за статевою ознакою сприяє розвитку більш інклюзивного та ефективного робочого середовища. Отже, в таблиці 2.8 наведено статевий склад персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8.

Статевий склад персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Стать працівників	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чоловіки	694	756	729	62	-27	9	-4
Жінки	316	346	338	30	-8	9	-2

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Зазначимо переважання чоловіків в структурі персоналу компанії, що обумовлено його виробничою діяльністю. Візуалізацію статевої структури відображено на рис. 2.8.

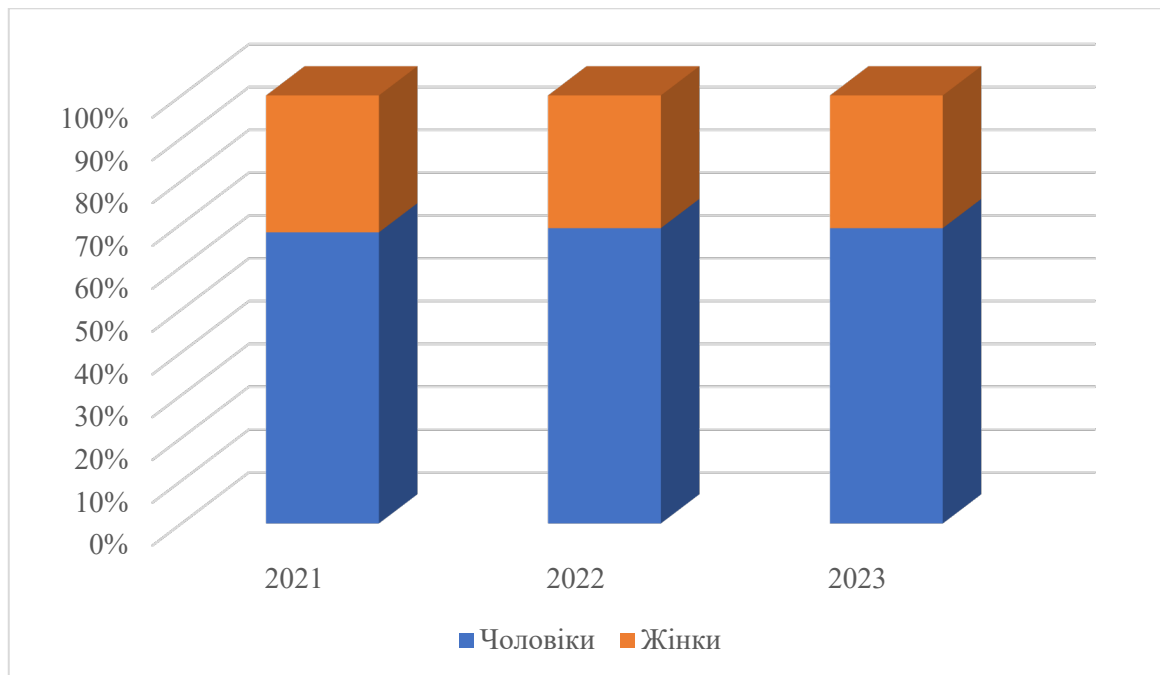


Рис. 2.8. Статеві структура персоналу у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Знання вікового складу працівників підприємства є важливим для кількох аспектів управління та стратегічного планування:

1. Оцінка кадрових ресурсів. Віковий склад допомагає визначити, чи є на підприємстві достатня кількість працівників різного віку, що впливає на загальний баланс досвіду, енергії та інноваційних ідей.

2. Планування розвитку та навчання. Різні вікові групи можуть мати різні потреби в навчанні і розвитку. Наприклад, молодші працівники можуть потребувати більше навчання та підтримки, тоді як старші можуть приносити досвід та знання, але потребують навчання новим технологіям.

3. Забезпечення спадкоємності. Розуміння вікового складу може допомогти в плануванні наступності управлінських позицій. Якщо велика частина працівників наближається до пенсійного віку, компанії потрібно почати готувати молодших співробітників до зайняття цих позицій.

4. Аналіз плинності кадрів. Знання про вікові категорії допомагає компанії аналізувати плинність кадрів та виявляти, чи існують проблеми з утриманням працівників певного віку.

5. Створення сприятливого робочого середовища. Різні вікові групи можуть мати різні цінності та робочі стилі, тому знання вікового складу допомагає формувати більш інклюзивну корпоративну культуру.

Загалом, аналіз вікового складу працівників дозволяє підприємству краще адаптувати свою стратегію управління кадрами до реальних потреб і викликів, що виникають у процесі роботи. Тому віковий склад підприємства наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Віковий склад персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Стать працівників	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023\2022	2022/2021	2023\2022
18-25	194	214	197	20	-17	10	-8
26-35	287	324	310	37	-14	13	-4
36-50	412	432	426	20	-6	5	-1
51-65	101	114	116	13	2	13	2
старше 65	16	18	18	2	0	13	0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Дані табл. 2.9 свідчать, що найбільша чисельність працівників підприємства припадає на групу 36-50 років. Візуально вікову структуру зображено на рис. 2.9.

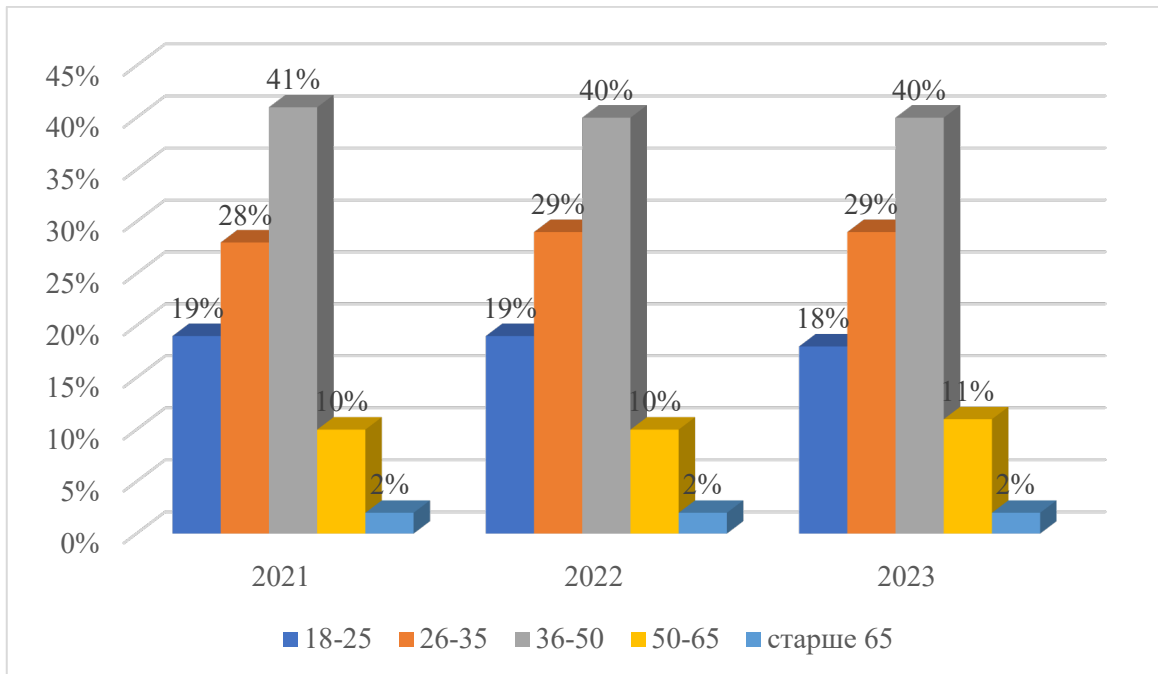


Рис. 2.9. Вікова структура персоналу у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Наявна вікова структура персоналу досліджуваної компанії, на нашу думку, є достатньо оптимальною з наступних причин:

- достатньо працівників мають стаж та досвід роботи, відповідні знання та вміння;
- частка працівників з мінімальним стажем та досвідом зменшилась у 2023 р.;
- частка працівників старше 65 р. незначна та не зростає.

Отже, можна зробити висновок, що ця структура не потребує коригування.

Аналіз освітнього складу працівників підприємства є важливим аспектом управління людськими ресурсами, що дозволяє оцінити рівень кваліфікації співробітників та відповідність їх знань вимогам, які ставляться до займаних

посад. Розуміння освітніх характеристик працівників допомагає виявити можливості для їхнього професійного розвитку, планувати навчальні програми та організовувати тренінги, що підвищують ефективність роботи. Крім того, аналіз освітнього складу може покращити процеси рекрутингу, адже знання про кваліфікації допомагає сформулювати більш точні вимоги до кандидатів. Важливість цього аналізу також полягає в можливості дослідження плинності кадрів та формування корпоративної культури, що створює сприятливе робоче середовище. Таким чином, дослідження освітнього складу є ключовим елементом стратегічного управління, що впливає на загальну продуктивність і розвиток підприємства. Тому, в табл. 2.10 наведено склад працівників за освітнім компонентом.

Таблиця 2.10.

Склад персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за освітнім
компонентом

Рівень освіти працівників	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Середня загальна	87	86	80	-1	-6	-1	-7
Професійно-технічна	322	326	321	4	-5	1	-2
Базова вища (бакалавр)	243	321	298	78	-23	32	-7
Повна вища (магістр)	358	369	368	11	-1	3	0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З табличних даних видно, що у 2022 р. відбулось зменшення персоналу із загальною середньою освітою, тоді як у 2023 р. зменшилась чисельність персоналу усіх освітніх груп. Проте в загальній освітній структурі персоналу досліджуваної компанії найбільша частка припадає на працівників із вищою освітою, структуру відображено на рис. 2.10.

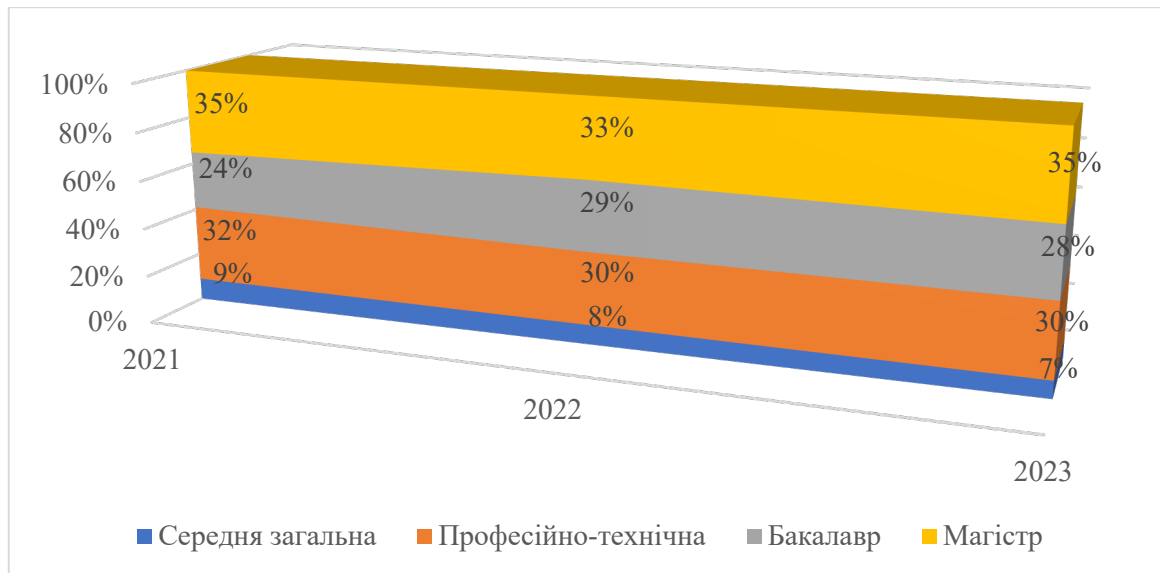


Рис. 2.10. Структура персоналу у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за освітньою складовою у 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, наявність значної частки персоналу з відповідними знаннями, вміннями та досвідом свідчить про високий рівень трудового забезпечення ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Це позитивно впливає на ефективність роботи підприємства, адже підготовлені працівники здатні виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Залучення компетентних спеціалістів забезпечує не лише стабільність у виконанні виробничих завдань, а й сприяє інноваційним змінам та розвитку нових напрямів діяльності. Тому постійний моніторинг і вдосконалення трудового потенціалу є важливими складовими успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Оцінка руху персоналу на підприємстві є важливим інструментом для аналізу трудової ситуації та управлінських рішень. Вона дозволяє виявити тенденції в наборі та звільненні працівників, що, у свою чергу, дає змогу:

1. Оцінити ефективність трудової політики. З'ясувати, чи відповідає стратегія управління персоналом потребам підприємства. Наприклад, якщо

спостерігається висока плинність кадрів, це може свідчити про проблеми в умовах праці або невідповідність мотиваційних програм.

2. Визначити потреби в навчанні та розвитку. Аналізуючи, які категорії працівників залишають компанію, можна виявити дефіцит навичок чи знань, що вимагає уваги в рамках навчання і розвитку.

3. Планувати кадрові ресурси. Дослідження руху персоналу допомагає у плануванні потреб у нових кадрах, особливо в умовах зростання або скорочення виробництва.

4. Управляти корпоративною культурою. Висока плинність може свідчити про незадоволеність співробітників умовами праці, що вимагає корекції в управлінні корпоративною культурою.

5. Прогнозувати майбутні зміни. На основі історичних даних про рух персоналу підприємства можна робити прогнози про можливі тенденції, що допоможе у стратегічному плануванні.

Тому в табл. 2.11. проведено оцінку руху персоналу.

Таблиця 2.11.

Показники руху працівників ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Рівень освіти працівників	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1010	1102	1067	92	-35	9	-3
Прийнятий персонал, осіб	156	192	104	36	-88	23	-46
Звільнений персонал, осіб, у т.ч.	71	100	139	29	39	41	39
у т.ч. – за мінусом неминуче звільнених	68	98	134	30	36	44	37
Коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення	0,07	0,09	0,13	0,02	0,04		
Коефіцієнт обороту персоналу з прийняття	0,15	0,17	0,10	0,02	-0,08		

Продовження табл. 2.11.

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,22	0,26	0,23	0,04	-0,04		
Коефіцієнт плинності персоналу	0,07	0,09	0,13	0,02	0,04		

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

У 2022-2023 роках спостерігалось зростання коефіцієнта обороту персоналу через звільнення, тоді як коефіцієнт обороту по прийому працівників зменшився у 2023 році. Це свідчить про те, що незважаючи на те, що компанія, можливо, зустрічала труднощі в утриманні працівників, вона не могла заповнити вакантні позиції так швидко, як це було потрібно.

В результаті загальний коефіцієнт обороту персоналу продемонстрував тенденцію до зменшення у 2023 році, а коефіцієнт плинності залишався вищим протягом всього досліджуваного періоду, що вказує на зростаючу нестабільність у трудовому складі підприємства.

З метою підвищення ефективності системи трудового забезпечення діяльності компанії розроблено та затверджено відповідний алгоритм управління кадровим забезпеченням, що відображено на рис. 2.11. Цей алгоритм було розроблено з метою підвищення ефективності трудового забезпечення підприємства та економії робочого часу під час виконання відповідних завдань. Важливо, щоб дії працівників у процесі трудового забезпечення здійснювались злагоджено та відповідно до цього алгоритму, оскільки він пройшов тестування, корекцію та є обов'язковим для використання. Застосування такого алгоритму допомагає оптимізувати робочі процеси, зменшуючи ризик помилок і затримок, що в свою чергу позитивно вплине на загальну продуктивність.



Рис. 2.11. Схема розроблення стратегії трудового забезпечення діяльності

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, основною проблемою трудового забезпечення ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є зростання плинності кадрів, що викликане рядом факторів, серед яких невдоволеність рівнем оплати праці. Це негативно впливає на стабільність колективу, продуктивність праці та загальну ефективність підприємства. Дослідження свідчать, що коли працівники не задоволені компенсацією, це призводить до їхньої демотивації і, врешті-решт, до звільнення.

Іншими причинами плинності можуть бути відсутність можливостей для кар'єрного зростання, недостатня підтримка з боку керівництва, а також погані умови праці. У зв'язку з цим, компанії необхідно вжити заходів для поліпшення кадрової політики, яка включає перегляд системи винагороди, створення умов для професійного розвитку та формування позитивного корпоративного клімату.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження можна зробити кілька важливих висновків щодо діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

1. Компанія зарекомендувала себе як ефективний виробник фармацевтичної продукції, що проявляється у зростанні чистого прибутку. Зниження собівартості продукції в поєднанні зі збільшенням чистого доходу свідчить про оптимізацію виробничих процесів та покращення управління витратами. Крім того, компанія займає сильні ринкові позиції, посідаючи друге місце серед конкурентів і володіючи значною часткою ринку. Це забезпечує їй стабільний фінансовий стан і можливості для подальшого розвитку.

2. У кадровій роботі заступник директора з персоналу виконує ключову роль в організації та контролі. Він координує роботу відділу управління персоналом, який відповідає за розрахунок потреб у працівниках і визначення їх професійно-кваліфікаційної структури відповідно до можливостей виробництва. Кадрова служба активно займається набором і наймом персоналу, а також формуванням трудового резерву.

3. Компанія приділяє увагу розвитку своїх працівників. Для перспективних співробітників, які прагнуть до саморозвитку, організовуються навчальні тренінги та семінари, що сприяє підвищенню кваліфікації та професійних навичок. Ці ініціативи вказують на те, що компанія не лише намагається підтримувати свою ефективність, але й інвестує в розвиток людського капіталу.

4. Результати аналізу свідчать, що у 2022 році чисельність персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» зросла на 9%, але у 2023 році зменшилась на

3% у порівнянні з попереднім роком, що було зумовлено оптимізацією організаційної структури. У складі персоналу найбільшу частку становлять робітники, оскільки компанія займається виробництвом фармацевтичної продукції, що підкреслює її виробничу діяльність.

5. Позитивною ознакою є те, що більшість працівників мають відповідні знання, вміння та досвід, що свідчить про високий рівень трудового потенціалу підприємства. Протягом 2021-2023 років спостерігалось збільшення коефіцієнта обороту персоналу зі звільнення, тоді як коефіцієнт прийому зменшився у 2023 році. Загальний коефіцієнт обороту персоналу мав тенденцію до зменшення у 2023 році, однак коефіцієнт плинності зростав протягом усього досліджуваного періоду.

6. Основною проблемою управління трудовим потенціалом підприємства є зростання плинності кадрів, що потребує подальшого аналізу та заходів для її зменшення.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

3.1. Фактори розвитку трудового потенціалу підприємства

Дослідження трудового потенціалу є надзвичайно актуальним, оскільки саме людський ресурс є ключовим фактором економічного розвитку. Освіта, навички, професійна підготовка, здібності та мотивація працівників значною мірою визначають ефективність роботи як підприємств, так і економіки загалом. На рівні підприємств персонал відіграє основну роль, забезпечуючи стабільність, розвиток та зростання компанії. Це вимагає створення комфортних умов праці та сприяння розвитку трудового потенціалу співробітників.

Ефективне формування та використання трудового потенціалу позитивно впливає не лише на показники діяльності окремих компаній, а й на економічний добробут держави загалом. Високий рівень трудового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, що, у свою чергу, веде до зростання рівня життя населення. Відповідно, інвестиції в розвиток персоналу та покращення умов праці мають стратегічне значення для досягнення сталого економічного розвитку.

Формування трудового потенціалу підприємства залежить від умов та факторів зовнішнього середовища (кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя людей, освітній рівень населення, культура, інші соціально-економічні умови) та внутрішнього середовища (принципи управління, кадрова політика, виробнича і трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання працівників, інші) [37].

Не можна не погодитися з класифікацією факторів формування трудового потенціалу підприємства, який охоплює широку низку аспектів, що суттєво впливають на розвиток трудових ресурсів:

1. Науково-технічні чинники включають впровадження інновацій та автоматизації виробничих процесів, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

2. Соціально-економічні фактори охоплюють рівень і форми оплати праці, організацію трудових процесів, захищеність та якість трудового життя, а також соціально-психологічний клімат. Це сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів.

3. Політико-правові чинники регулюються документами підприємства (посадові інструкції, регламенти) і допомагають підтримувати внутрішню дисципліну та прозорість процесів.

4. Природно-кліматичні фактори враховують створення комфортних умов праці відповідно до кліматичних особливостей.

5. Культурні фактори, такі як розвиток організаційної культури, підвищують залученість працівників і покращують колективну згуртованість.

До факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу, відносяться: професійні фактори - освіта, кваліфікація, навички, що забезпечують ефективне виконання професійних завдань; фізіологічні фактори - здоров'я, вік, особисті якості, які визначають фізичну та психологічну готовність працівника до виконання завдань; структурно-організаційні фактори включають режим праці та умови відпочинку, що сприяють ефективності роботи; технічні та технологічні фактори - оснащеність робочих місць і технологічна складність впливають на якість і швидкість виконання робіт; соціально-психологічні фактори - правовий захист, позитивний психологічний клімат, можливість кар'єрного зростання та стимулювання мотивують працівників до високопродуктивної діяльності.

Трудовий потенціал і механізм його формування характеризується кількісними і якісними факторами, тобто може розглядатись як соціально-економічна, так і обліково-статична категорія зображена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Фактори формування трудового потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка автора.

Окрім вищезазначених факторів для більш ефективного управління трудовим потенціалом розділ факторів повинен бути на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) дозволяє краще зрозуміти, як різні елементи впливають на трудовий потенціал підприємства та сприяють його оптимізації.

Екзогенні фактори, зокрема, включають науково-технічні, соціально-економічні, політико-правові та культурні чинники, які можуть створювати можливості чи загрози для трудового потенціалу, оскільки їх вплив залежить від зовнішніх умов — таких як держава, регіон чи галузь. Такі фактори можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства, адаптуючи його до змін в економічному та соціальному середовищі.

Ендогенні фактори зосереджуються на внутрішніх аспектах діяльності компанії і включають управлінські елементи, такі як кадрова політика, розвиток кар'єри працівників та управління трудовими ресурсами. Операційні фактори відображають обсяги та ритмічність роботи, поділ праці та технологічний процес. Важливими також є науково-технічні фактори, що стосуються автоматизації та інновацій, соціально-економічні аспекти, включаючи оплату праці та соціальну політику, а також культурні та адміністративні елементи.

Такий поділ сприяє комплексній оцінці кадрового потенціалу та розробці стратегічних заходів для його ефективного використання та розвитку на підприємстві, що є необхідним для досягнення довгострокових цілей та стійкого розвитку.

Ендогенні (внутрішні) чинники впливають на кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу підприємства, а також на рівень і ефективність його використання. Вони можуть справляти позитивний або негативний вплив на трудовий потенціал підприємства, тобто виступати у якості сильних або слабких сторін кадрової підсистеми підприємства.

В умовах ринкової економіки для кожного керівника важливим завданням є ефективне управління трудовим потенціалом, що стало більш складним через зростання самостійності та вимог працівників. Сьогодні співробітники активно вибирають оптимальні для себе умови праці, рівень оплати та стиль керівництва, тому керівники повинні створювати сприятливі умови, щоб залучити і утримати кваліфікованих працівників.

До основних факторів мотивації, які сприяють розвитку трудового потенціалу підприємства, належать:

1. Високий рівень заробітної плати. Матеріальне заохочення є важливим стимулом, адже працівники прагнуть забезпечити себе і свою сім'ю належним рівнем життя. Адекватна заробітна плата в поєднанні з винагородами за продуктивність сприяє залученню і утриманню працівників.

2. Визнання. Більшість співробітників прагнуть, щоб їхні успіхи та досягнення були помічені і відзначені керівництвом та колегами. Це підвищує задоволеність роботою і спонукає до подальшого розвитку та самовдосконалення.

3. Корисність роботи та соціальні контакти. Робітник більш віддано ставитиметься до виконуваних завдань, якщо він усвідомлює суспільну значимість своєї праці, підтримує добрі відносини з колегами та має можливість спілкуватися в команді.

Комфортні умови праці та сприятливе зовнішнє середовище, зокрема екологія місця проживання, є важливими факторами, що підтримують здоров'я та продуктивність працівників. До мотиваційних факторів також належать прагнення до влади та розвитку особистих навичок, що стимулюють самовдосконалення і можливість впливу на інших.

Оптимальне поєднання різних мотиваційних чинників дозволяє не тільки задовольнити потреби співробітників, але й досягти високої ефективності діяльності підприємства. Для керівників важливо розвивати навички групової мотивації, враховуючи, що потреби та мотивація персоналу можуть змінюватися з віком, статусом і роллю в компанії. Це вимагає врахування індивідуальних і групових цінностей, що забезпечить гнучкий і ефективний підхід до управління трудовим потенціалом та створення мотивуючої робочої атмосфери.

На нашу думку, керівник ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має домагатися від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. В процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого боку, задоволення індивідуальних потреб. Проте, в управління персоналом підприємства необхідно враховувати й те, що відчуття виконаної працівником роботи веде до задоволення, а отже, впливає на результативність. Безумовно, досягненню необхідного рівня результативності, особливо в сучасних економічних умовах, сприяють: внутрішні винагороди, а саме похвала керівника, премія або підвищення по службі.

3.2. Кадрова політика та удосконалення системи відбору персоналу при формуванні трудового потенціалу підприємства

Наявність потужного кадрового потенціалу для будь-якого підприємства є першочерговою умовою для досягнення своєї стратегічної мети. Він є тією конкурентною перевагою, яка забезпечує зниження залежності організації від факторів зовнішнього середовища. У період змін, коли старі методи управління змінюються методами ринкового регулювання, системи економічних відносин (це стосується й системи управління персоналом) корегуються кардинально, як на рівні формування кадрового потенціалу, так і на рівні його використання. У сучасних умовах існуюча система управління персоналом надає можливість для розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, яка здатна радикально змінити систему управління персоналом в цілому.

Формування системи кадрового забезпечення діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, розвиток його трудового потенціалу та створення сприятливих умов для ефективної роботи. Ця система має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності, зростання продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Основними етапами кадрового забезпечення є:

1. Аналіз потреб у персоналі на якому відбувається розрахунок необхідної кількості працівників різних спеціалізацій та кваліфікацій відповідно до виробничих вимог та планів розвитку компанії.
2. Рекрутинг і підбір персоналу на цьому етапі відбувається залучення фахівців з фармацевтичної галузі шляхом активного рекрутингу, використання сучасних методів відбору кандидатів та оцінювання їх професійних навичок і компетенцій.
3. Адаптація та навчання - етап створення програм для швидкої адаптації нових співробітників до корпоративної культури компанії, а також

організація навчальних курсів і тренінгів, що дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію та розвивати необхідні навички.

4. Мотивація та розвиток кар'єри - етап запровадження ефективних програм мотивації, які включають систему матеріальних та нематеріальних винагород, кар'єрні можливості та прозору систему преміювання для забезпечення високої залученості та продуктивності персоналу.

5. Формування кадрового резерву –етап який включає розвиток кадрового резерву для забезпечення управлінської стабільності та можливості просування в середині компанії, що особливо важливо для заповнення ключових посад в майбутньому.

6. Оцінка та контроль ефективності персоналу – етап який не можливий без регулярного оцінювання працівників та моніторинг результатів їх діяльності для підтримки високого рівня продуктивності та оптимізації кадрових процесів.

Фармацевтична фірма «Дарниця» прагне до створення позитивного соціально-психологічного клімату, що сприяє покращенню показників утримання персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Застосування системного підходу до кадрового забезпечення допомагає компанії ефективно адаптуватися до ринкових змін, покращувати продуктивність та забезпечувати якісне кадрове обслуговування, що є ключовим елементом успішного функціонування підприємства.

Згідно з результатами оцінки, для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» рекомендовано здійснити ряд удосконалень у сфері кадрового менеджменту. Основні напрями оптимізації включають: оптимізацію організаційної структури управління. Завдяки цьому напряму буде можливо створити більш гнучку та адаптовану структуру, яка ефективніше реагуватиме на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Реформування може охоплювати перерозподіл обов'язків та впровадження сучасних технологій, що сприятимуть оперативності та ефективності роботи; удосконалення системи відбору працівників –напряму який спрямований на удосконалення процедури підбору

персоналу через більш ретельну оцінку компетенцій і професійних якостей кандидатів. Це сприятиме залученню фахівців, які краще відповідають вимогам підприємства, що дозволить зменшити витрати на навчання та адаптацію; поліпшення умов праці – напрям, необхідний для створення комфортних умов, які сприятимуть підвищенню продуктивності та зниженню стресу у працівників. Це може включати покращення технічного оснащення, безпеки на робочому місці, а також гнучкий графік і можливість для віддаленої роботи, що підвищить залученість і лояльність персоналу; мотивація через матеріальне та моральне стимулювання напрям щодо розробка ефективної системи винагород, яка враховує індивідуальні та колективні досягнення працівників.

Зокрема, це може включати премії за результативність, бонуси за виконання завдань, корпоративні пільги та програми кар'єрного розвитку, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної мотивації.

Для *оптимізації організаційної структури управління* ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» пропонується внести зміни до штатного розкладу з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Основні заходи включають: скорочення ставок та перерозподіл функцій. Якщо скоротити одну ставку інженера з якості у відділі управління якістю з передачею частини його завдань на інших працівників відділу, що мають відповідний досвід та кваліфікацію; делегування частини звітних функцій начальнику відділу управління якістю та фахівцю з підвищенням їхньої заробітної плати на 20%; скорочення ставки фахівця відділу постачання через його недостатню завантаженість, з розподілом його обов'язків між начальником відділу та завідувачем складом із відповідним підвищенням заробітної плати; перегляд функцій менеджера з персоналу - запропоновано перетворити менеджера з персоналу з технічного виконавця на ключову управлінську ланку. Для цього до його обов'язків варто додати: моніторинг ринку праці для встановлення середніх рівнів заробітної плати за спеціальностями; проведення регулярної оцінки задоволеності працівників умовами праці на підприємстві; розробка програм нематеріального стимулювання, які включають можливості для кар'єрного

розвитку та створення сприятливого психологічного клімату; адаптаційна підтримка співробітників, зокрема в ситуаціях, пов'язаних із можливим звільненням.

Удосконалення системи відбору персоналу.

Відбір нових працівників має вирішальне значення для сталого розвитку та успішного функціонування компанії, оскільки якість і внесок співробітників суттєво впливають на досягнення корпоративних цілей. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» варто вдосконалювати кадрову політику через впровадження сучасних методів відбору, таких як компетенційні моделі, психологічне тестування та інтерв'ю з оцінкою відповідності кандидатів корпоративним цінностям.

Персонал, який працює в компанії, аби приносити максимальну користь, має відповідати певним вимогам, і лише ефективно налагоджена система методів підбору та відбору персоналу сприятиме вирішенню цієї проблеми. Аналіз системи управління у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» показує, що процедура підбору та відбору кадрів більш орієнтована на професійні якості кандидата, аніж на особистісні. У зв'язку з цим пропонується включити до складу цих процедур методи, пов'язані з особистісно-професійною діагностикою під час співбесіди, використання тестування з метою перевірки професійної підготовки кандидата.

Для ефективного впровадження психологічного аспекту в процес відбору кадрів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» доцільно розробити та затвердити внутрішнє Положення, яке регламентуватиме порядок застосування психологічної діагностики під час конкурсних процедур.

Переваги використання діагностики особистісно-професійних якостей включають можливість оцінити претендентів з різних категорій посад щодо їхніх психологічних переваг для ефективного виконання завдань на певній посаді. Метою особистісної діагностики є не лише виявлення протипоказань, а визначення потенційних ресурсів кожного кандидата. Це дозволяє виявляти сильні сторони претендентів з погляду їхніх психологічних та професійних

якостей, що може допомогти як у виборі кандидатів, так і в плануванні їх професійного розвитку.

Важливий аспект полягає в тому, що діагностичні критерії мають бути диференційованими для різних категорій посад, адже вимоги до психологічних характеристик можуть відрізнятися залежно від функціональних обов'язків і рівня відповідальності. Наприклад, для менеджерів важливим є високий рівень стресостійкості та лідерські якості, тоді як для спеціалістів, що займаються рутинними завданнями, цінуються посидючість та увага до деталей.

Такий підхід до підбору кадрів також дозволить створювати індивідуальні плани адаптації та розвитку нових працівників, враховуючи їхні сильні сторони та потенціал для зростання. Це стане основою для формування більш продуктивного та лояльного колективу, що позитивно позначиться на загальній ефективності компанії.

Таку диференціацію слід розробити як у вертикальній лінії (керівник, заступник, фахівець), так і щодо різних відділів. При цьому психологічна оцінка при організації роботи з персоналом може і повинна використовуватися в чітко визначеному просторі вирішення завдань саме особистісно-професійної діагностики та оцінки. З цих позицій досить чітко обмежується спектр інструментарію, з одного боку, а також характер інтерпретації отриманих результатів - з іншого. Обмежений спектр інструментів при проведенні особистісно-професійної діагностики є необхідним через те, що багато психологічних методик призначені для виявлення таких індивідуально-психологічних особливостей, які пов'язані з глибокою особистісною характеристикою і більше підходять для індивідуальної роботи з людиною, а не як метод конкурсного відбору персоналу.

Ще одна процедура, за якої можливе використання особистісно-професійної оцінки - це атестація працівників, які претендують на ключові посади та належать до категорій керівників, а також та фахівців з фармконтролю, виробництва фармацевтичної продукції та інші посади, які вимагають професіоналізму та відповідних знань й умінь. Для них також було б плюсом

встановлення для оцінки психологічної діагностики, результати якої могли б бути використані для просування по службі. Психологічну оцінку можна використовувати як для посадового зростання, так і для ефективного кадрового забезпечення ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»: виявлення необхідних напрямів особистісно-професійного розвитку, мотиваційної готовності.

Для впровадження психологічної діагностики при відборі кандидатів на вакантні посади в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» можна розглянути декілька варіантів забезпечення кваліфікованого супроводу, кожен з яких має свої переваги та недоліки:

1. Запрошення професійного психолога на конкурсній основі. Цей підхід є більш економічним, оскільки психолог надає послуги лише під час конкурсного відбору. Він дозволяє отримати консультації без додаткових витрат на утримання фахівця в штаті. Основна задача тут – знайти професіонала з відповідним рівнем кваліфікації, який може забезпечити об'єктивну оцінку кандидатів.

2. Введення штатної посади психолога. Цей варіант складніший, адже включає постійне фінансування посади психолога. Хоча це рішення вимагатиме суттєвих витрат на заробітну плату, присутність психолога в штаті може забезпечити стабільну і регулярну підтримку з питань психологічної оцінки та адаптації персоналу. З огляду на поточний штатний розпис, необхідно було б вносити зміни до структури компанії, щоб передбачити нову посаду.

3. Залучення внутрішнього спеціаліста з додатковою освітою в психології. Цей підхід поєднує переваги попередніх двох методів. Штатного співробітника, наприклад, з адміністративного відділу, можна направити на спеціалізовані курси з психології. Таким чином, компанія матиме постійного фахівця, здатного проводити психологічну оцінку в межах своєї компетенції. Цей спосіб є відносно економічним, хоча потребує часу на навчання та додаткової мотивації для співробітника.

При впровадженні психологічного діагностування слід врахувати, що відповідно до загальносвітової практики воно може здійснюватись лише на

добровільній основі. Показником особистісної характеристики буде сам факт згоди чи незгоди відповідати на питання комісії. Комісії слід враховувати, що низькі показники такої діагностики не можуть бути підставою для відмови для подальшої участі у бажанні обійняти вакантну посаду. У той же час наявність високих показників може бути перевагою за рівності інших показників.

При проведенні професійної діагностики для відбору кандидатів важливо використовувати різноманітні методичні процедури, які забезпечать об'єктивність оцінки. Основні етапи, які можуть бути включені в процес оцінки претендентів на вакантні посади, складаються з кількох ключових методів:

1. Аналіз документів. Є першим етапом на якому проводиться ретельний аналіз автобіографій та анкетних даних кандидатів, а також посадового регламенту. Це допомагає визначити, чи відповідає кандидат базовим вимогам вакансії.

2. Професійне тестування. Наступний етап який передбачає використання комп'ютерного тестування дозволяє об'єктивно оцінити знання та навички кандидатів у різних сферах, що відповідають їхнім потенційним обов'язкам.

3. Індивідуальна співбесіда. Цей етап дозволяє детальніше познайомитися з кандидатом, вивчити його мотивацію, особистісні якості та професійний досвід.

4. Оцінка під час ділової гри. Етап на якому застосовується методика, що включає симуляції робочих ситуацій, що дає змогу спостерігати за реакцією кандидатів у реальних або наближених до реальних умовах роботи.

5. Експертна оцінка. Заключний етап, який може включати оцінку базових компетенцій кандидата, що є важливим для конкурсів та атестації.

Оцінка під час ділової гри може варіюватися залежно від типу діяльності, для якої проводиться відбір, наприклад:

- Аналітична діяльність - спрямована на тих, хто буде виконувати аналітичні функції в компанії.

- Організаторська діяльність - оцінює здатність забезпечувати ефективне функціонування підприємства.

- Комунікативна діяльність - фокусується на взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами.

Найпростішим способом професійної оцінки кандидата є тестування. Його можна провести двома способами: на паперовому носії та за допомогою комп'ютера. Найбільш оптимальна кількість питань у тестуванні - 10. Питання виглядають наступним чином: саме питання та варіанти відповідей, що мають на увазі або градацію (позитивно, середньо, негативно, важливо, не важливо, можливо та ін.), або розміщення відповідей залежно від переваг за будь-якою шкалою (наприклад, від 0 до 5 або від 1 до 10).

Система тестування в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» потребує модернізації, оскільки виявлені недоліки суттєво впливають на якість відбору кандидатів. Для покращення процесу тестування можна впровадити наступні зміни:

1. Індивідуалізація тестів. Розробити тести для кожної групи посад, що відображають специфіку їхніх обов'язків. Це допоможе забезпечити більш точну оцінку кандидатів, адже різні позиції вимагають різних знань і навичок.

2. Розширення переліку питань. Збільшити кількість питань у тестах, а також забезпечити різноманітність їх типів. Це можуть бути питання з кількома правильними відповідями, завдання на встановлення порядку дій, а також відкриті питання, де кандидат повинен самостійно сформулювати відповідь.

3. Блокова структура тестування. Запровадити розподіл питань на блоки: Перший блок – питання загального характеру, що стосуються вимог до посади. Другий блок – більш детальні питання, які вимагають знання специфіки вакантної посади. Третій блок – практичні завдання, що дозволяють оцінити, як кандидат може застосовувати знання на практиці.

4. Система оцінювання. Встановити бальну систему нарахування очок за правильні відповіді:

- 1 бал за правильну відповідь на питання з першого блоку.

3 бали за відповіді на питання з другого блоку.

5 балів за правильні відповіді на питання з третього блоку.

5. Видалення зайвих етапів. Заповнення анкети перед співбесідою є зайвою, тому її можна виключити з процесу. Замість цього кандидатам можна запропонувати написати реферат на вибрану тему, що демонструє їх знання і підходи до роботи.

Під час підготовки до другого етапу комісія вивчає реферати кандидатів, що пройшли перший етап конкурсу, за них нараховуватимуться додаткові бали. Необхідність, а також черговість застосування наведених методів під час проведення відбору претендентів на вакантні посади визначається конкурсною комісією. У разі виявлення найбільш перспективного претендента на вакантну посаду співбесіда за допомогою лише одного методу (наприклад, тестування) може вважатися завершеною.

Ще одна пропозиція щодо вдосконалення системи підбору та відбору персоналу - це зміна усталеного порядку використання методів відбору. На сьогоднішній момент порядок другого етапу відбору претендентів на вакантні посади є наступним: анкетування, співбесіда, тестування. Основний недолік встановленого порядку полягає у нераціональному використанні часу. Спочатку час витрачається на непотрібне по суті анкетування, потім час витрачається на попереднє ознайомлення з анкетами, далі йде співбесіда і потім знову досить багато часу йде на тестування та його перевірку.

Удосконалення умов праці персоналу.

Для підвищення ефективності організації умов праці в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», перш за все, важливо забезпечити працівникам гаряче харчування. У нинішніх економічних умовах, обумовлених наслідками військової агресії РФ, будівництво їдальні може бути фінансово недоцільним. Тому пропонується укласти договір з найближчим пунктом харчування для доставки гарячих обідів. Це не лише зменшить витрати, але й полегшить організацію харчування.

Процес організації має такі складові як: відповідальність за замовлення. Обов'язки зі збору замовлень можна доручити одному з працівників управлінського апарату; оплата. Працівники оплачуватимуть обіди за власний рахунок, з відповідними вирахуваннями з зарплати в кінці місяця; договір з постачальником. Важливо прописати умови оплати, які включають розрахунок до 5 числа кожного місяця за попередній.

Враховуючи надійну репутацію компанії, можна укласти угоду з їдальнею ЗБК, яка розташована неподалік і пропонує доступні ціни.

Удосконалення системи мотивації працівників.

Хоча існуюча система мотивації в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є досить ефективною, пропонуються певні вдосконалення, щоб адаптуватися до нових викликів: Адаптація до змін. Зважаючи на погіршення фінансового стану, зростання витрат на виробництво та зменшення платоспроможності населення, важливо знайти нові способи мотивації. Це може включати:

- Нематеріальні стимули, до яких належать: визнання досягнень працівників, гнучкий графік роботи або можливість навчання та підвищення кваліфікації;
- Програми підтримки, яка включає впровадження програм допомоги для працівників, які можуть включати психологічну підтримку або консультації; Гнучкість системи. Врахування індивідуальних потреб працівників, наприклад, шляхом впровадження програм, які дозволяють балансувати робочі зобов'язання та особисте життя.

Удосконалення кадрового забезпечення в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є важливим етапом для підвищення ефективності діяльності компанії в умовах сучасних викликів. Зокрема, впровадження системи психологічної діагностики під час відбору кандидатів, оптимізація організаційної структури управління та покращення умов праці можуть суттєво підвищити продуктивність і задоволеність працівників.

Пропозиції, такі як укладення договору на доставку гарячих обідів і адаптація системи мотивації, враховують фінансові труднощі та потреби працівників, що свідчить про стратегічний підхід до управління кадровими ресурсами. Успішна реалізація цих заходів не лише поліпшить робоче середовище, але й забезпечить стабільність та зростання компанії в умовах невизначеності.

3.3. Заходи щодо удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства

Формування трудового потенціалу підприємства являє собою складний і довготривалий процес набуття й використання навичок, знань і умінь, який охоплює відповідне навчання, набуття практичних навичок і конкретне їх цільове використання в певних умовах. Результативність цього залежить від особистого потенціалу працівника як сукупності якісних характеристик людини, які визначають можливість і межі участі у трудовій діяльності [14]

Слід відзначити, що управління даними про працівників, проведення заходів з підбору та навчання персоналу, оцінка кваліфікації виробничого та управлінського складу є надзвичайно трудомісткими процесами.

Вважається, що для розвитку трудового потенціалу підприємства важливими є такі позиції, які є невід'ємними базовими елементами підвищення ефективності використання трудового потенціалу:

1) кожен член колективу зобов'язаний усвідомлювати ціль, що є перед колективом. Оптимально, якщо у формуванні та коригуванні цілей беруть участь всі члени колективу;

2) трудовий колектив функціонує як єдиний організм, причому відповідальність за результати діяльності повинна мати колективний, а не індивідуальний характер;

3) кожен член колективу повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію і розширювати професійний профіль. Це дозволяє ефективно і

творчо виконувати свої трудові функції та замінити за потреби інших членів колективу;

4) усі члени колективу повинні брати активну участь у забезпеченні його ефективної роботи, планувати і організовувати свою особисту трудову діяльність та діяльність всього колективу;

5) у колективі повинен бути присутній доволі гнучкий розподіл праці, який періодично переглядається та змінюється;

6) підбір членів колективу повинен здійснюватись, по можливості, за психологічною сумісністю.

Удосконалення системи нематеріальної мотивації в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є важливим кроком для підвищення ефективності трудових ресурсів, особливо в умовах обмеженого бюджету. Підвищення кадрового резерву дозволить співробітникам бачити реальні перспективи для кар'єрного зростання, що, в свою чергу, може стимулювати їх до кращої продуктивності.

Створення програми ротації кадрів і визначення ключових кандидатів для підвищення сприятиме формуванню нової команди керівників, яка відповідатиме вимогам компанії. Це також допоможе вивести на передній план тих співробітників, які вже проявили себе в роботі, але не мають формальних повноважень.

Підвищення шансів на кар'єрний ріст стане важливим аспектом мотивації, оскільки більшість працівників прагнуть до фінансових винагород за свої зусилля. Створення чіткої структури кар'єрного розвитку допоможе зацікавити працівників. Запропоновані зміни в системі мотивації в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» можуть суттєво поліпшити кадрову стабільність та ефективність роботи компанії. Основними перевагами формування кадрового резерву є:

- зменшення плинності кадрів дозволить зберегти досвідчених працівників, які вже добре знайомі зі специфікою компанії та її цінностями. Це,

в свою чергу, знижує витрати на навчання нових працівників та дозволяє зберігати безперервність у виконанні робочих завдань;

- збільшення кількості внутрішніх кандидатів, які пройшли всі етапи професійного розвитку в компанії, мають краще розуміння її процесів та вимог, що робить їх більш ефективними на нових посадах;

- наявність внутрішнього резерву кадрів, що створює здорову конкуренцію серед співробітників, стимулюючи їх до покращення своїх професійних навичок. Це може підвищити загальну продуктивність праці та задоволеність роботою;

- чітка структура кар'єрного зростання мотивуватиме працівників до самовдосконалення та підвищення своїх професійних компетенцій, що призведе до загального покращення якості роботи в компанії;

- процес відбору до кадрового резерву, що враховує рівень освіти, стаж, продуктивність та ділові якості, дозволяє формувати команду, яка відповідає сучасним вимогам і потребам компанії.

Таким чином, стратегія розвитку кадрового резерву, орієнтована на внутрішніх кандидатів, не тільки підвищує рівень мотивації співробітників, але й суттєво зміцнює кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, створений резерв дозволить виконати перестановку кадрів у межах ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Працівники, які пропонуються до включення до кадрового резерву, будуть оцінені за заслугами: їм пропонується можливість побудови кар'єри в компанії.

Створення ефективного комунікаційного поля в організації є важливим елементом управління, який може суттєво вплинути на атмосферу в колективі та підвищити продуктивність праці. Ось кілька рекомендацій для реалізації цієї ідеї:

1. Замість коротких "п'ятихвилин" варто організувати повноцінні регулярні збори, на яких працівники зможуть відкрито обговорювати питання, що їх турбують, ділитися ідеями та пропозиціями. Це створить простір для обміну думками та покращить командну взаємодію.

2. Визнання та схвалення. Важливо, щоб керівництво активно визнавало досягнення працівників. Підтримка та схвалення з боку керівництва допоможуть зміцнити відчуття значущості кожного співробітника в процесі роботи.

3. Зворотній зв'язок. Необхідно забезпечити канали зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловлювати свої думки та пропозиції щодо роботи компанії. Це може бути реалізовано через анонімні опитування, ящики для відгуків або навіть електронні платформи.

4. Психологічна підтримка. Введення регулярних зборів також допоможе в вирішенні конфліктів і напруги в колективі. Це дозволить працівникам обговорювати проблеми, що виникають, і знаходити колективні рішення, зменшуючи ймовірність недомовок.

5. Культурні заходи. Організація корпоративних заходів, тренінгів або командних будівельних ігор може зміцнити командний дух і покращити відносини між працівниками.

Ці заходи дозволять працівникам відчувати свою значущість, поліпшити міжособистісні стосунки та забезпечити більш ефективну взаємодію в колективі. У підсумку, створення відкритого і довірливого комунікаційного середовища стане запорукою успіху ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Діяльність у сфері нематеріального стимулювання ґрунтується на наступних принципах:

- формування позитивного іміджу;
- самореалізація працівників;
- здорова конкуренція;
- можливість особистого та професійного розвитку;
- Значимість людини;
- рівність всіх учасників у системі стимулювання;
- справедливість розподілу засобів заохочення.

Оскільки рекомендовані заходи необхідно буде закріпити, то на

завершення варто розробити проект «Положення про систему нематеріального стимулювання ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», затвердити його у керівника та ознайомити усіх працівників під підпис. Співбесіда з відбору кадрів (інтерв'ю) є обміном інформацією між представником ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та кандидатом на зайняття вакантної посади. Мета співбесіди полягає в оцінці: здатності кандидата ефективно виконувати потрібну роботу (чи може виконувати цю роботу); зацікавленості кандидата у роботі (чи хоче він виконувати цю роботу); керованості та сумісності кандидата (чи відповідає вимогам корпоративної культури); безпеки кандидата для компанії.

Необхідно формулювати питання так, щоб більшу частину часу говорив претендент. Питання, що починаються зі слів «Чому...?», «Як...?», «Що.. ?» передбачають розгорнуті відповіді. Для оцінки якості результатів співбесіди необхідно визначити критерії, наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Критерії відповідності кандидата вакантній посаді

Назва критерію	Зміст критерію
Може (здібності кандидата)	Здатність до виконання необхідної роботи: має знання, досвід, психологічні якості, необхідні дипломи тощо
Хоче (мотивація кандидата)	Кандидат об'єктивно та суб'єктивно зацікавлений у посаді. Мотивація зрозуміла та прогнозована
Керований, співставний (відповідність корпоративній культурі)	Кандидат добре розуміє зміст сказаного та деталі. Контролює свою промову. Самокритичний, здатний визнавати свої помилки та отримувати з них корисний досвід. Сприйнятливий до критики. Зберігає самовладання у стресових ситуаціях, не впадає у загальмований стан чи агресію. Реально готовий прийняти стиль управління та групові норми поведінки, прийняті на новому робочому місці.
Безпечний	Не несе у собі загрози кадровій безпеці компанії (відсутність кримінального минулого, чесність, лояльність до роботодавця тощо)

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Отже, відповідно до інформації яка наведена в таблиці слід зауважити, що кожен критерій є чітко обдуманим та має цільове спрямування. Щодо 1 - здатність кандидата ефективно виконувати необхідну роботу (критерій «Може»). Цей критерій охоплює важливі аспекти, такі як освіта, досвід, комунікативні навички

та здатність до навчання. Оцінка цих факторів допоможе зрозуміти, чи зможе кандидат впоратися з посадовими обов'язками та адаптуватися до нових умов.

Якщо говорити про 2-й. Зацікавленість у роботі (критерій «Хоче»). Цей критерій фокусується на мотивації кандидата та його очікуваннях від роботи. Важливо з'ясувати, що спонукає кандидата змінити роботу, а також його перспективи розвитку. Це може допомогти оцінити, наскільки кандидат буде зацікавлений у довгостроковій роботі в компанії.

Якщо говорити про 3-й. Керованість та сумісність кандидата (критерій «Відповідність корпоративній культурі»). Оцінка відповідності кандидата корпоративній культурі є критично важливою для підтримання позитивної робочої атмосфери. Включення запитань про стиль керівництва та ставлення до критики дозволить виявити, чи буде кандидат здатен ефективно працювати в команді.

Щодо останнього, 4-го. Безпека кандидата для компанії (критерій «Безпечний»). Цей критерій стосується ризиків, пов'язаних із кандидатом, таких як його лояльність, взаємини з колишніми керівниками та схильність до ризикованої поведінки. Оцінка цих аспектів може допомогти зменшити ймовірність проблем у майбутньому.

Окрім того, загальні вимоги до питань є такими:

Цільова направленість. Питання повинні бути спрямовані на отримання інформації про можливості кандидата виконувати робочі обов'язки.

Системність. Питання мають бути логічно структуровані, щоб забезпечити плавний процес інтерв'ю.

Унікальність. Кожне питання повинно бути унікальним, щоб уникнути повторення та створити різноманітність у відповіді кандидата.

Ми також пропонуємо обґрунтувати загальні вимоги до інтерв'юера, які будуть мати такий зміст:

Контроль перебігу співбесіди. Інтерв'юер повинен мати можливість спрямовувати бесіду так, щоб отримувати необхідну інформацію від кандидата. Це можна досягти шляхом чіткого формулювання запитань. Використання фраз

на зразок «Сконцентруємо увагу на...» або «Розкажіть про...» допомагає направити дискусію в потрібне русло. Важливо також вміти активно слухати та бути відкритим до нової інформації, адже ефективне сприйняття даних забезпечується не лише слухом, а й візуальним спостереженням за реакціями кандидата.

Об'єктивність суджень. Інтерв'юер має залишатися неупередженим протягом усього процесу. Важливо уникати поспішних висновків на початку співбесіди, адже це може призвести до спотворення подальшої оцінки кандидата. Замість цього, інтерв'юер повинен ретельно зібрати та проаналізувати всю інформацію, перш ніж ухвалювати рішення. Це дозволить уникнути упередженості і дати можливість кандидату показати себе в найкращому світлі.

Ці вимоги є критично важливими для забезпечення справедливого і об'єктивного процесу відбору. Ефективне управління співбесідою може суттєво вплинути на якість інформації, що отримується, і, як наслідок, на вибір найкращого кандидата. Дотримуючись цих принципів, інтерв'юер не лише покращує результати відбору, але й створює позитивний імідж компанії серед кандидатів, адже вони відчуватимуть себе почутими та оціненими.

Переваги запропонованої технології проведення особистої співбесіди для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» полягають в наступному:

- оцінка індивідуального потенціалу, не схильна до впливу умов роботи, оцінок і схильностей керівництва, або відмінностей виконуваних функцій і занять;
- можливість дізнатися про індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочим оточенням;
- можливість визначити специфічні сильні та слабкі сторони кожного учасника та використовувати цю інформацію для визначення подальшої кар'єри та розвитку;
- формування команди з високим потенціалом;
- підбір кадрового резерву з числа співробітників, які мають високий

трудоий потенціал.

Таким чином, персонал є головним ресурсом, від якості та ефективності використання якого великою мірою залежить результат діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Отже, важливим кроком у процесі кадрового забезпечення компанії є відбір кандидатів, які зможуть результативно працювати у компанії.

У ситуації, що склалася в Україні через військову агресію, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» стикається з численними викликами, які потребують адаптації та оптимізації управлінських процесів. Досліджуючи фактори, що впливають на ефективність діяльності компанії, варто звернути увагу на два основних аспекти: збереження рівня оплати праці та створення дієвого мотиваційного механізму. Щодо першого - стабільність оплати праці є критично важливою в умовах економічної нестабільності, коли працівники можуть відчувати невпевненість у своєму майбутньому. Згідно з даними, середня заробітна плата в галузі повинна залишатися на конкурентному рівні, щоб запобігти плинності кадрів. Наприклад, оклади працівників відділів якості та постачання в «Дарниці» варіюються від 15 до 25 тисяч грн. Це забезпечує необхідний рівень доходу, який може мотивувати працівників залишатися в компанії навіть під час труднощів. Якщо говорити про 2-й - окрім збереження заробітної плати, важливо розробити дієвий мотиваційний механізм, що враховує специфіку ринку праці та потреби співробітників. Зокрема, можна:

Запровадити гнучкі графіки роботи, що дозволить працівникам балансувати між роботою та особистим життям, особливо в умовах нестабільності.

Підвищити рівень комунікації між керівництвом та працівниками для обговорення проблем і пошуку рішень, що може покращити моральний клімат в компанії.

Надати можливості для професійного розвитку, включаючи навчання та курси підвищення кваліфікації, що допоможе працівникам адаптуватися до нових умов.

У відповідь на зовнішні виклики, «Дарниця» повинна зосередитися на оптимізації організаційної структури, що дозволить скоротити витрати на оплату праці. Наприклад, деякі посади можуть бути скорочені або об'єднані, що дозволить зменшити витрати без значного зниження продуктивності. Водночас, важливо запропонувати працівникам альтернативні вакансії в компанії, щоб уникнути масового скорочення кадрів і зберегти цінні знання та досвід.

Також, ми пропонуємо впровадити інформаційну HRM-систему «Hurma System» яка має вагоме значення для сучасного управління персоналом. Ця система є інноваційним інструментом, який забезпечує автоматизацію ключових HR-процесів і сприяє підвищенню ефективності управління кадрами. Основні аспекти значення впровадження «Hurma System» включають:

1. Централізація даних та спрощення обліку персоналу. Застосування системи дозволяє зберігати та структурувати всі дані про співробітників, включаючи їх особисті дані, історію роботи, результати оцінювання та водночас зменшує час на ведення документації завдяки цифровому обліку.

2. Автоматизація HR-процесів. Впровадження автоматизує процеси рекрутингу, онбордингу, розрахунку зарплат, оцінювання ефективності та звільнення, важливою перевагою є те, що допомагає знижувати ризик помилок через людський фактор.

3. Підвищення ефективності комунікацій. Забезпечує швидке сповіщення та обмін інформацією між співробітниками та відділом HR, та інтегрується з корпоративними інструментами, такими як календарі або месенджери.

4. Аналіз даних та прийняття рішень. «Hurma System» пропонує інструменти аналітики та звітності, які дозволяють оцінювати продуктивність співробітників, прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати ресурси, вона сприяє прийняттю рішень на основі точних даних.

5. Покращення корпоративної культури. Система сприяє залученню співробітників через функції зворотного зв'язку, обговорення цілей, ідей та результатів та підтримує ініціативи щодо мотивації та утримання персоналу.

6. Гнучкість і масштабованість. «Hurma System» легко адаптується до потреб бізнесу різного масштабу: від малого до великого підприємства, вона підтримує віддалену роботу, що актуально в умовах сучасних гнучких графіків.

7. Дотримання законодавства. Система допомагає вести документацію відповідно до чинних норм трудового законодавства та забезпечує захист персональних даних.

Загалом, впровадження «Hurma System» значно спрощує діяльність HR-відділу, дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях та забезпечує більш ефективне управління людськими ресурсами. Тому, слід підрахувати витрати, які необхідні для впровадження запропонованої системи ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Таблиця 3.2.

Статті витрат на впровадження інформаційної системи ПрАТ
«Фармацевтична фірма «Дарниця»

Статті витрат	Розрахунок	Сума витрат, грн
Зарплата фахівців нового HR відділу.	Середньомісячна зарплата по підприємству x кількість співробітників	$20138 \times 3 = 60414$ грн.
Нарахований єдиний соціальний внесок.	22% від зарплати фахівців	$60414 \times 0,22 = 13291,08$ грн.
Впровадження програмного продукту. [84]	Вартість ліцензії x кількість робочих місць + вартість курсів навчання (1025 грн./чол.) x кількість робітників.	$3485 + 1025 \times 3 = 6560$ грн.
Премія начальнику відділу автоматизованої системи керування за впровадження і контроль за інформаційною системою.	Премія у розмірі середньомісячної зарплати на підприємстві + 22% нарахування ЄСВ	$20138 + 20138 \times 0,22 = 24568,36$ грн.
Всього (Міс):		104833,44 грн.
Всього за рік:		1258001,28 грн.

Джерело: власна розробка автора.

Економічний ефект від автоматизації процесів управління трудовим потенціалом виявляється при чисельності персоналу від 1000 чоловік. Це не означає, що на підприємствах з меншою чисельністю персоналу впровадження

HRM-системи буде невиправданим, в цьому випадку період її окупності буде довшим.

Середньомісячної зарплата по підприємству становить 20138 грн. У звітному році на підприємство було прийнято 13 нових співробітників (3.1):

$$\text{Вр.а.} = 13 \times 20138 = 261794 \text{ грн.}$$

Втім, така кількість прийнятих працівників не покращила загальну ситуацію по нестачі кадрів.

Тоді, маючи приблизні витрати підприємства до впровадження автоматизованої системи, розрахуємо річну економію коштів (П) за формулою (3.2). Витрати у формулі приведені до одного року:

$$\text{П} = \text{В}_\text{а} - \text{В}_\text{іс} = 261794 \times 12 - 1258001,28 = 1883526,72 \text{ (грн./рік)}$$

За формулою (3.3) визначимо розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат (E_p):

$$E_p = \text{П} / \text{К} = 1883526,72 / 1258001,28 = 1,5$$

За формулою (3.4) розрахуємо термін окупності витрат на впровадження автоматизованої системи:

$$T = \text{К} / \text{П} = 1258001,28 / 1883526,72 = 0,67$$

Далі можна розрахувати показник NPV, але для цього спочатку необхідно визначити річний економічний ефект від впровадження проекту за формулою

$$(3.5): E = \text{П} - \text{К} \cdot E_n$$

Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень по галузях харчової промисловості в середньому прийнятий 0,15. Сума капітальних вкладень в нашому випадку – це сума витрат на впровадження автоматизованої системи ($\text{В}_\text{іс}$):

$$E = 1883526,72 - 1258001,28 \times 0,15 = 1694826,53 \text{ (грн.)}$$

Тоді, маючи річний економічний ефект та суму початкових інвестицій, розрахуємо показник NPV. Враховуючи турбулентні умови середовища всередині України ставку дисконтування необхідно брати не менше 20 %. Початковий відтік коштів компанії буде становити 1258001,28 грн. (за рік), інші видатки

грошових коштів можуть варіюватись щорічно (зарплата працівникам відділу управління трудовим потенціалом + ЄСВ).

З урахуванням викликів, з якими стикається ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», важливо створити стратегію, що включає збереження оплати праці та впровадження дієвих мотиваційних механізмів. Це не лише сприятиме стабільності компанії, але й підвищить лояльність працівників у цей складний період. Отже, в сучасних умовах нестабільної політичної та економічної ситуації керівництво ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» керується законами економіки у здійсненні функцій кадрового забезпечення. Будучи стратегічним ресурсом підприємства, кадрове забезпечення дозволяє підвищити ефективність роботи компанії. Підвищити якість кадрового забезпечення можна за допомогою реорганізації корпоративної культури, стратегії управління підприємством та заміни економічного підходу до управління людськими ресурсами на гуманістичний.

Висновки до розділу 3

1. Ефективність роботи ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» значною мірою залежить від якісного управління трудовим потенціалом. У сучасних умовах існує безліч методів відбору, і кадрова служба компанії має можливість обрати найбільш підходящі для своїх потреб. Удосконалення методів підбору кадрів може значно підвищити продуктивність праці та знизити плинність кадрів, що, в свою чергу, позитивно вплине на атмосферу в колективі.

2. Аналіз системи управління у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» виявив, що механізм управління трудовим потенціалом зосереджений більше на професійних якостях кандидатів, ніж на їх особистісних характеристиках. У цьому контексті рекомендується впровадити методи особистісно-професійної діагностики під час співбесід, а також використовувати тестування для оцінки професійної підготовки кандидатів. Це допоможе не тільки покращити якість підбору, а й адаптувати кандидатів до корпоративної культури компанії.

3. Одним з важливих заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації умов праці, є забезпечення працівників гарячим харчуванням. Укладання угоди з їдальнею, яка розташована поблизу компанії, може забезпечити доступність якісних і недорогих обідів, що позитивно вплине на продуктивність праці

4. Розробка резерву кадрів, орієнтованого на ротацію, дозволить компанії ефективніше використовувати наявні ресурси для формування нового кола керівників. При включенні кандидатів до кадрового резерву необхідно враховувати рівень освіти, стаж роботи, ефективність, продуктивність та ділові якості. Ці критерії допоможуть відбирати тих, хто зможе внести значний внесок у розвиток компанії.

5. З огляду на складну ситуацію в країні, важливо зберегти рівень оплати праці та створити дієвий мотиваційний механізм для працівників. Оптимізація організаційної структури управління може забезпечити економію коштів на оплату праці, що особливо актуально в умовах фінансової нестабільності.

6. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом, організація умов праці та створення кадрового резерву є ключовими аспектами для підвищення ефективності механізму управління персоналом на ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Це дозволить компанії не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення продуктивності в умовах постійних змін ринкової ситуації. По-перше, ефективне управління дозволяє залучати і утримувати висококваліфікованих працівників, що сприяє зростанню інноваційності та адаптивності компанії до нових викликів. По-друге, оптимізація процесів управління знижує плинність кадрів і покращує робочий клімат, що в свою чергу підвищує загальну продуктивність. Крім того, створення сприятливих умов для працівників і розвиток корпоративної культури забезпечують не лише задоволеність, але й залученість співробітників, що є визначальними факторами для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У представленій магістерській роботі окреслені напрями для удосконалення механізму забезпечення трудовим потенціалом ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». В результаті проведеного дослідження сформовано наступні висновки:

1. Трудовий потенціал підприємства є важливою частиною стратегічного орієнтування підприємства, оскільки правильне вибудовування культури управління може спрямувати дію працівників на досягнення цілей підприємства незалежно від своїх цілей. Трудовий потенціал діяльності підприємства - це один з важливих елементів управління підприємством, незалежно від його розміру і масштабу господарської діяльності. Забезпечення трудовими ресурсами - це забезпечення необхідним кількісним і якісним складом працівників підприємства задля забезпечення його безперервної роботи за умов найбільшої продуктивності.

2. Серед чинників, які впливають на розвиток трудового потенціалу, можна виділити інноваційність і гнучкість підприємства, розвиток організаційної культури, яка сприяє формуванню креативності, а також інвестиції в людський капітал. Найголовніше – це навчання та розвиток компетенцій всіх працівників, що в підсумку сприяє підвищенню потенціалу людського капіталу.

3. Сучасні концепції управління трудовим потенціалом підприємства охоплюють функціональний, інституційний та інструментальний аспекти. Функціональний вимір полягає в організації завдань і дій, що сприяють створенню вартості. Інституційний аспект визначає ролі та повноваження осіб, які приймають кадрові рішення, а також взаємозв'язки між ними. Інструментальний вимір стосується вибору методів і прийомів для вирішення кадрових проблем. Метою механізму управління трудовим потенціалом є не лише забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, але й їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток, що стає особливо актуальним у нинішніх умовах.

4. В дослідженні розглянуто методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу як складової ефективної діяльності підприємства. Спостерігається зростаюча тенденція на підприємствах до зміни підходу в управлінні трудовим потенціалом, що полягає у переході від традиційного управління персоналом до визнання цієї функції як самостійної сфери управління. У рамках цього підходу управління людськими ресурсами інтегрується в контекст стратегії, структури та культури організації, охоплюючи як оперативні, так і стратегічні рівні.

5. В результаті дослідження встановлено, що компанія є провідним виробником фармацевтичної продукції в Україні, що підтверджується стабільно високим рівнем прибутковості. Зафіксовано зниження собівартості продукції на фоні зростання чистого доходу від реалізації, що свідчить про успішну оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління витратами. Займаючи друге місце на ринку серед конкурентів і маючи значну частку, компанія демонструє стійкий фінансовий стан, що забезпечує її подальший розвиток.

6. Встановлено, що організація та контроль кадрової роботи в компанії здійснюється заступником директора з персоналу, який має в підпорядкуванні відділ управління персоналом. Основним елементом кадрового планування є розрахунок потреби в усіх категоріях працівників, а також визначення їх професійно-кваліфікаційної структури, що відповідає виробничим можливостям

компанії. Крім того, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» займається формуванням кадрового резерву, що включає не лише відбір співробітників, які відповідають визначеним цілям і завданням, але й їх підготовку та організацію роботи. Цей підхід дозволяє компанії ефективно управляти своїм кадровим потенціалом і забезпечувати відповідність між вимогами ринку та можливостями працівників.

7. Для підвищення ефективності кадрового забезпечення компанії пропонується оптимізувати: організаційну структуру управління, систему відбору працівників, умови праці, а також систему матеріального та морального стимулювання праці. При впровадженні психологічного діагностування важливо врахувати, що, згідно з міжнародною практикою, таке діагностування має проводитися на добровільній основі. Загалом система мотивації персоналу в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є досить ефективною, проте пропонується ряд рекомендацій щодо її вдосконалення з огляду на сучасні умови, які характеризуються погіршенням фінансового становища компаній.

8. Враховуючи поточні обставини, коли збільшення витрат на матеріальні мотиватори є малоймовірним, пропонується зосередитися на вдосконаленні системи нематеріальної мотивації. Створений кадровий резерв дозволить здійснити перестановку кадрів у межах компанії, що допоможе підвищити ефективність використання кадрових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави) : монографія. За ред. В. Я. Нусінова, Є. В. Міщук. Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов. 2023. 360 с
2. Бабкина Л.Н. Практикум з Основ менеджменту. К.: ЦУЛ. 2016. 144 с.
3. Бажан І. І. Економічна природа та сутність категорії «трудоий потенціал». Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 2(10). С. 84-89.
4. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. Науковий вісник Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», 2014.
5. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка і держава. 2007. №5. – С.5-10.
6. Бачевський Б. Є. Діагностика та управління потенціалом підприємства (продукції) [Текст] : брошура / Бачевський Б. Є., Решетняк О. О., Васильчук Н. О. ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля, Тавр. нац. ун-т ім. В. Вернадського, Ін-т екон.-прав. дослідж. НАН України, Луган. філ. - Луганськ : Ноулідж, 2013. - 59 с.
7. Бачевський Б.Є. Потенціал підприємства [Текст] : монографія / Б. Є. Бачевський ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2013. - 733 с. : табл. - Бібліогр.: с. 715-733.
8. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. Випуск 6 (49). С. 65-68 URL : http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf
9. Варналій З.С. Особливості соціальної безпеки людини в умовах війни та повоєнного відновлення. Соціальна безпека людини в умовах війни:

сутність та шляхи забезпечення : матеріали круглого столу 28-30 червня 2023 р. / за заг. ред. З. С. Варналія. Київ-Одеса : Знання України. 2023. 89 с. С. 13-16.

10. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.

11. Водолажська Т.О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудова потенція підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 32-45.

12. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

14. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74-79. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf

15. Григораш О. В. Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств / О. В. Григораш // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 3(2). - С. 50-55. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_3\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_3(2)__10).

16. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.

17. Драгунова Т. Характеристика трудового потенціалу населення Східного Поділля та Центрального Придніпров'я / Т. Драгунова, Л. Чвертко // Україна: аспекти праці. 2008. № 7. С. 38-45.

18. Дубінський С.В. Проблеми флотування трудового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

19. Дуда С. Т. Узагальнення методичних підходів до оптимізації структури капіталу підприємства / С. Т. Дуда, В. А. Палько // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.2. - С. 227-233. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.2_38.
20. Дулуб Л.М. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу / Л. М. Дулуб. 2009. № 61. С. 273–277.
21. Економіка і організація інноваційної діяльності: підруч. / А. В. Руснак, О. Г. Савченко, Д. А. Ломоносов. — Миколаїв : Іліон, 2021. — 324 с.
22. Економіка праці : навчальний посібник. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 330 с.
23. Економічний аналіз: навч. посібник. За ред. Волкової Н.А. Одеса: ОНЕУ. 2015. 310 с.
24. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник Ю.М. Економічний аналіз: навч. посібник. Полтава: РВВД ПДАА. 2018. 290 с.
25. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. 3 (65). С. 206–215.
26. Жолонко Т. В. Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід Міжгалузові диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали міжнародної наукової конференції. Вінниця: МЦНД, 2020. Т. 1. С. 51-52.
27. Захарчин Г. М. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. М. Захарчин, Р. О. Винничук. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 160 с.
28. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2017. 304 с.
29. Іваницька С.Б.; Галайда Т.О. Навчальний посібник із дисципліни «Економіка праці й соціально-трудова відносини» для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» й 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка. 2019. 217 с.

30. Ільїч А.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудових відносин: підручник. Київ: Київський університет ім. Бориса Грінченка. 2020. 952 с.
31. Йохна М.А., М. А., Ковалько , О. О., & Мельник, . Д. М. (2022). Ефективність ризик-менеджменту для суб'єктів господарської діяльності: виклики сьогодення. *Академічні візії*, (27). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/878>.
32. Кальєніна Н. В. Сутність категорії „трудовий потенціал підприємств” / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 3. С. 111-115
33. Кліяненко Б. Вплив мотиваційного фактора на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу регіону: [Фактори, що формують конкурентоспроможність трудового потенціалу регіону] / Б. Кліяненко, С. Большенко // Регіональна економіка. 2004. № 4. С. 7-15.
34. Клунко Н. С. Механізм державного управління фармацевтичним сектором України / Н. С. Клунко // Теорія та практика державного управління. - 2012. - Вип. 3. - С. 245-251. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2012_3_35
35. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
36. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.
37. Корбут К.Є. Трудовий потенціал підприємства та фактори, що на нього впливають. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/215.pdf>
38. Коюда П. М., Ігуменцева Н. В., Спєвакова Т. Р., Харченко В. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. Х.: Компанія СМІТ. 2017. 69 с.
39. Краснокутська Н.С. Персональна ефективність проти ефективності компанії під час роботи віддалено та роль трансформаційного лідерства у віддаленій роботі. ОО Волков, НС Краснокутська - Бізнес Інформ, 2024

40. Кузьмин В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка : практикум / В. М. Кузьмин. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2019. 51 с.
41. Лизанець А. Г., Чекан К. В. Структурування факторів формування та управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 440–447. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/61.pdf
42. Лич В. М., Гончаров Ю. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ // Друкується за рішенням Вченої ради Київського національного університету технологій та дизайну (протокол № 3 від 12.05. 2017р.) Редакційна колегія: Каплун ВВ, д. т. н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності. – 2017. – С. 358.
43. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2020. №2(12). С. 102-107.
44. Мельник С. Формування трудового потенціалу міста: напрями взаємодії органів управління та роботодавців (на прикладі м. Луганська) : [Кадрове забезпечення] / С. Мельник, П. Коропець, В. Хрипкос // Україна: аспекти праці. 2005. № 5. С. 18-24.
45. Мирошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. Економічна правда. 7 листопада 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>
46. Міщук Г.Ю., Джигар Т.М., Шишкіна О.О. Економічний аналіз: навч. посібник. Рівне: НУВГП. 2017. 156 с.
47. Мних Є.В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підруч. для студентів ВНЗ. Київ: КНТЕУ. 2018. 535 с.
48. Мовчан А.О. Організація і проведення добору кадрів на підприємствах, в установах, організаціях та фізичними особами, що використовують найману працю. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. 2015. № 1. С. 113-118.

49. Мороз В. М. Мотиваційний механізм стимулювання трудової активності: державно-управлінський аспект : монографія / В.М. Мороз. Х. : С.А.М., 2012. 408 с.
50. Мороз В. М. Теоретичне підґрунтя мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян в контексті теорії суспільного вибору / В. М. Мороз // Економіка та держава. 2011. № 5. С. 116–119.
51. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Бізнес-навігатор. 2010. № 3(20). С. 23-27.
52. Москальчук А. Формування кадрового потенціалу підприємства. Наукові записки РДГУ. 2021. № 2. С. 5-8.
53. Набока Р.М. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства РМ Набока, ВВ Шукліна - Ефективна економіка, 2020
54. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
55. Носань Н.С., Артеменко С.В. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. С. 1-4.
56. Овсіюк Є.М. Оцінювання кадрової безпеки підприємства. Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2018. № 2. С. 158-161.
57. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 53-60.
58. Персолов С. С. Стратегічне управління персоналом. Бізнесінформ. 2019. № 3. С. 344-349
59. Приймак В. Напрями підвищення ефективності формування та розвитку соціокультурного потенціалу в системі економічного зростання України А Hrytsaiko, V Pryimak, O Holubnyk - Науковий журнал «Економіка і регіон», 2023.

60. Приймак В. Якісні зміни трудового потенціалу регіонів України: [Розрахунки трудового потенціалу. Величини показника по регіонах України за 1996-2000 рр.] / В. Приймак // Україна: аспекти праці. 2006. № 7. С. 3-7.

61. Про затвердження Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011-2020 роки, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0769282-10>

62. Птащенко О. В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2018. № 5 (126). С. 111-119.

63. Птащенко О. В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2018. № 5(126). С. 111–119. URL: <http://jrn1.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/23111>.

64. Ратушенко О. І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=256612>.

65. Ровенська В. В. Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства / В. В. Ровенська, Г. М. Кліндух, Н. А. Ракитянська // Економічний вісник Донбасу. - 2018. - № 1. - С. 118-123. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_1_20.

66. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

67. Румянцев М. В., Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Тарасова О. О. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Хмельницький: Хмельниц. ун-т упр. та права. 2018. 297 с.

68. Русінко М.І. Обґрунтування доцільності використання автоматизованої системи управління трудовим потенціалом / М.І. Русінко //

Всеукраїнський науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка". 2012. №1 (27). С. 37-40.

69. Русінко М.І. Оцінка ефективності управління трудовим потенціалом будівельних підприємств [Електронний ресурс] / М.І. Русінко // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2011. №10. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=739>

70. Скубченко О. Ю. Максимізація прибутку: основна мета підприємства або засіб досягнення мети? Економічні науки. Економіка підприємства. 2018. №10. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1144>

71. Структура трудового потенціалу суспільства. 2018. URL: <https://buklib.net/books/30122/>.

72. Фармацевтична фірма «Дарниця». Офіційний сайт. URL: <http://www.darnitsa.ua>.

73. Ходаківський Є. І. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти [текст] Підручник: 3-тє вид., перероб. та доп. / Є. І. Ходаківський, В. П. Якобчук, І. Л. Литвинчук. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 504 с..

74. Чухрай Н. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти / Л. Р. Прийма, Н. І. Чухрай // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 18(2). - С. 74-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_18%282%29__20.

75. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України у фокусі концентрація ринку. Проблеми економіки та управління. 2022. №6 (1). С. 56-68. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-6-nomer-1-2022/doslidzhennya-farmaceutychnogo-rynku-ukrayiny-u-fokusi>

76. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 712-715.

77. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 3. С. 146-149.

78. Шаульська Л. В. Людиноорієнтована модель безпеки в контексті попередження ризиків та конфліктів у соціальній, трудовій, підприємницькій сферах ЛВ Шаульська, ІН Щерб - Економіка і організація управління, 2023.

79. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика» / Л.В. Шаульська ; Київський національний університет. К., 2006. 34 с.

80. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 18-24.

81. Юрченко Н. Б., Кравчук Р. С., Запихляк І. Б., Василик І. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ. 2018. 377 с.

82. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 29-32

83. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019/ DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893>

84. «Hurma System»
https://hurma.work/tariffs/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand&utm_term=uahurma&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand/Ukraine/UKR/SER/NP&utm_term=hurma&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA3sq6BhD2ARIsAJ8MRwV4N4C9FhsfgXxbj8775yuTg16p7H8OGUxZ9fnas3fnG0XI3PF4UBkaAqxkEALw_wcB

Додатки

Додаток А

Баланс ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Таблиця А.1

Зведений звіт про фінансовий стан ПрАТ «Дарниця» за період 2019-2023 рр.,

тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду				
		2019	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	74493	151 763	185 693	459 400	264 675
первісна вартість	1001	151078	250 622	308 696	649 281	649 004
накопичена амортизація	1002	76585	98 859	123 003	189 881	384 329
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	0
Основні засоби:	1010	630408	688 320	848 489	934 268	948 328
первісна вартість	1011	1468262	1 620 599	1 870 404	2 062 535	2 195 982
знос	1012	837854	932 279	1 021 915	1 128 267	1 247 654
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	356733	464 395		566 702.00	1 248 696
інші фінансові інвестиції	1035	765	9 989	459 070	9 989	9 989
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		0	9 989		
Відсрочені податкові активи	1045	1336	6 650	3 650		
Інші необоротні активи	1090		25 785	7 417	6 835	27 631
Усього за розділом I	1095	1063735	1346902	1514308	1977194	2512494
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	581168	575 593	676 194	1 036 078	974 022
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1368503	1 312 871	1 740 797	1 739 012	2 492 779
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	63864	329 887	111 021	126 638	170 301
з бюджетом	1135	9363	31 968	46 201	11 241	21 210
за розрахунками з нарахованих доходів	1140	819	899	22 998	113 661	26 775
із внутрішніх розрахунків	1145					

Продовження табл. А.1

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104946	137 393	548 908	290 588	174 395
Гроші та їх еквіваленти	1165	257797	565 434	217 271	110 700	192 840
Інші оборотні активи	1190	971	2 916	4 898	6 961	9 909
Усього за розділом II	1195	2387431	2959953	3368288	3434879	4062231
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200					
БАЛАНС	1300	3451166	4306855	4882596	5412073	6574725
Пасив	Код рядка	2019	2020	2021	2022	2023
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1400	179528	179528	179528	179528	179528
Капітал у дооцінках	1405	0				
Додатковий капітал	1410	1012216	58 216	58 216	58 216	58 216
Резервний капітал	1415	84883	84883	84883	84883	84883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2189233	2 251 093	2 260 859	2 835 612	4 231 114
Неоплачений капітал	1425	0	0			
Вилучений капітал	1430	(1705864)				
Усього за розділом I	1495	1759996	2573720	2583486	3158239	4553741
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500					
Довгострокові кредити банків	1510					
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1404489	1 374 133	1 723 386	1 455 979	1 190 078
Довгострокові забезпечення	1520					
Усього за розділом II	1595	1404489	1374133	1723386	1458866	1190078
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600					
Векселі видані	1605					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		14 152	7 358	4 899	11 484
товари, роботи, послуги	1615	80687	94 527	256 092	185 599	358 429
розрахунками з бюджетом	1620	61450	89 792	84 855	90 208	136 835
у тому числі з податку на прибуток	1621	42566	80 527	78 518	83 823	135 011
розрахунками зі страхування	1625	1737	1 004	2 510	3 093	

Продовження табл. А.1

розрахунками з оплати праці	1630	10524	10 546	14 277	15 369	
за одержаними авансами	1635	339	1 312	3 468	1 214	1 509
за розрахунками з учасниками	1640					
із внутрішніх розрахунків	1645					
Поточні забезпечення	1660	62055	79 540	81 449	148 897	226 480
Доходи майбутніх періодів	1665					
Інші поточні зобов'язання	1690	69889	68 129	125 715	345 689	96 169
Усього за розділом III	1695	286681	359002	575724	794968	830906
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700					
БАЛАНС	1900	3451166	4306855	4882596	5412073	6574725

Додаток Б

**Зведений звіт про фінансові результати ПрАТ «Фармацевтична фірма
«Дарниця»**

Таблиця Б.1

Зведений звіт про фінансові результати ПрАТ «Дарниця»
за період з 2019-2023 рр.

Стаття	Код рядка	За звітний період				
		2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 312 103	3 612 985	4 396 770	5 247 192	6 969 207
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 376 318)	(1 375 286)	(1 561 248)	(1 660 009)	(2 230 865)
Валовий:						
прибуток	2090	1 935 785	2 237 699	2 835 522	3 587 183	4 738 342
збиток	2095					
Інші операційні доходи	2120	18 882	41 612	23 674	56 058	60 426
Адміністративні витрати	2130	(215 595)	(301 070)	(434 038)	(810 154)	(928 822)
Витрати на збут	2150	(694 444)	(743 921)	(1 019 860)	(1 091 513)	(1 712 885)
Інші операційні витрати	2180	(213 083)	(155 608)	(203 214)	(329 126)	(413 507)
Фінансові результати від операційної діяльності:						
прибуток	2190	831 545	1 078 712	1 202 084	1 412 448	1 743 554
Доход від участі у капіталі	2200	92 441	105 013		107 632	
Інші фінансові доходи	2220	27 858	31 513	42 086	106 179	60 867
Інші доходи	2240	10 460	4 634	9 616	1 024	4 771
Фінансові витрати	2250	(242 409)	(251 392)	(245 118)	(303 732)	(216 081)
Втрати від участі у капіталі	2255			(814 789)	(511 750)	
Інші витрати	2270	7	1 716	54	3 274	732
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	2290	719 888	966 764	193 825	700 895.00	1 592 379
Витрати(дохід) податку на прибуток ³	2300	(110 259)	(151 770)	(183 711)	(227 966)	(273 879)
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	2350	609 629	814 994	10 114	472 929	1 318 500

Додаток В**Методика розрахунків показників фінансового стану**

Таблиця В.1

Методика розрахунку показників фінансового стану.

Показник	Методика розрахунку	Зміст
Методика розрахунку показників майнового стану підприємства		
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	підсумок балансу (ф. 1 р. 1300)	Свідчить про загальну вартісну оцінку активів, які перебувають на балансі підприємства. Зростання показника свідчить про збільшення майнового потенціалу підприємства.
Коефіцієнт зносу основних засобів	відношення зносу основних засобів до первісної вартості основних засобів Ф. 1 р. 1012/ ф. 1 р. 1011	Характеризує ступінь зносу основних засобів. Нормативне значення: < 0,5.
Коефіцієнт придатності основних засобів	відношення залишкової вартості основних засобів до первісної Ф. 1 р. 1010/ ф. 1 р. 1011 Ф.5 р.260 (гр.8)/ ф.1 р.1011 (п. р.)	Відображає частину основних засобів, придатних для експлуатації. Нормативне значення: >0,5.
Частка основних засобів в активах	відношення залишкової вартості основних засобів до загальної суми активів Ф.1 р. 1010/ ф.1 р. 1300	Динаміка зменшення показника протягом певного періоду є позитивною в умовах стабільного або зростаючого обсягу виробництва.
Коефіцієнт мобільності активів	співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства Ф.1 р. 1195/ ф.1 р. 1095	Характеризує рівень мобільності активів підприємства, його підвищення є позитивним фактором.
Методика розрахунку показників ліквідності підприємства		
Коефіцієнт покриття	відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства ф 1 р.1195/ф1р.1695	Демонструє достатність оборотних активів підприємства, що можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення > 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	відношення найбільш ліквідних оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства ф1(р.1195 – р.1100– р.1110) / ф1 р.1695	Відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань. Нормативне значення > 0,6-0,8.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань ф1(р.1160 + р.1165) / ф1р.1695	Показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Нормативне значення >0,2-0,25

Продовження табл. В.1

Методика розрахунку показників рентабельності підприємства		
Рентабельність активів	Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток) / Середньорічна вартість активів $\phi 2$ р.2350 або р.2355 / $\phi 1$ (р.1300 (гр.3) + + р.1300 (гр.4)) / 2	Характеризує ефективність використання активів (майна) підприємства. Нормативне значення > 0
Рентабельність власного капіталу	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу $\phi 2$ р.2350 або р.2355 / $\phi 1$ (р.1495 (гр.3) + + р.1495 (гр.4)) / 2	Характеризує ефективність вкладення коштів підприємство. Нормативне значення > 0
Рентабельність реалізованої продукції	(Фінансовий результат від операційної діяльності + Інші операційні витрати – Інші операційні доходи) / (Собівартість реалізованої продукції + Адміністративні витрати + Витрати на збут)	Дає можливість визначити, скільки підприємство отримує прибутку на 1 грн. витрат. Нормативне значення > 0
Рентабельність продажу	відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації $\phi 2$ р.2350 або р.2355 / $\phi 2$ р.2000	Показник, який показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції. Нормативне значення > 0
Методика розрахунку показників ділової активності підприємства		
Коефіцієнт оборотності активів	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості активів $\phi 2$ р.2000 / $\phi 1$ (р.1300(гр.3) + +р.1300(гр.4)) / 2	Характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних у нього ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Нормативне значення - збільшення.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру дебіторської заборгованості $\phi 2$ р.2000/ $\phi 1$ ((р.1125 + ... + р.1155) гр.3 + + (р.1125 +...+ р.1155)гр.4) / 2	Показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки, тобто скільки разів ця заборгованість утворюється та погашається протягом року. Нормативне значення - збільшення.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості $\phi 2$ р.2050 / $\phi 1$ ((р.1610 + ... + р.1650)гр.3 + + (р.1610 + ... + р.1650)гр.4) / 2	Показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. Нормативне значення - збільшення.
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	відношення тривалості звітного періоду (365 днів) до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості	Показує середній період погашення дебіторської заборгованостей. Нормативне значення - зменшення.
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	відношення тривалості звітного періоду (365 днів) до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості	Показує середній період погашення кредиторської заборгованостей. Нормативне значення - зменшення.

Продовження табл. В.1

Коефіцієнт оборотності запасів	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру запасів $\text{ф2 п.2000} / \text{ф1(п.1100гр.3 + п.1100гр.4)} / 2$	Показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу. Нормативне значення - збільшення.
Строк оборотності матеріальних запасів, днів	відношення тривалості звітного періоду (365 днів) до коефіцієнта оборотності матеріальних запасів	Відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Нормативне значення - зменшення
Фондовіддача	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості основних засобів $\text{ф2 п.2000} / \text{ф1(п.1010гр.3 + п.1010гр.4)} / 2$	Характеризує ефективність використання основних засобів і показує скільки отримано виручки на одиницю вкладених основних засобів. Нормативне значення - збільшення.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства $\text{ф2 п.2000} / \text{ф1(п.1495(гр.3) + п.1495(гр.4))} / 2$	Свідчить про ефективність використання власного капіталу підприємства. Нормативне значення - збільшення.
Операційний цикл, днів	Період обертання матеріал. запасів + період обертання дебітор заборгованості	Показує, скільки часу необхідно для виробництва, продажу та оплати продукції
Фінансовий цикл, днів	Операційний цикл – термін погашення кредитор. заборгованості	Якщо $\text{ФЦ} > 0$, у підприємства виникає потреба в грошових коштах; значення $\text{ФЦ} \leq 0$ свідчить про безкоштовне користування коштами інших підприємств