

79
23.06.202

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



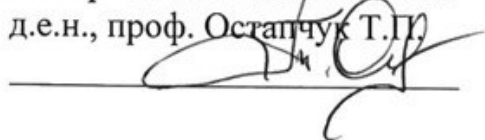
РИБАЧОК Євгенія Романівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

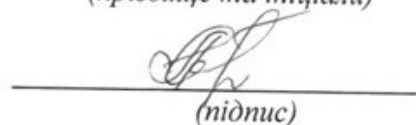
**КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА
КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»»**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
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.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, принципи та основні складові кадрової політики підприємства	7
1.2. Методичні засади до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства	14
1.3. Система показників оцінки кадрової політики підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління кадровою політикою підприємства	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я».....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	36
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	41
2.3. Комплексний аналіз існуючої кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».....	50
2.4. Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».....	60
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах кадрова політика підприємств відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління персоналом. Вона визначає основні напрями роботи з працівниками, встановлює загальні та специфічні вимоги до них, а також слугує фундаментом для реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Персонал є невід’ємною складовою загальної стратегії компанії, що безпосередньо впливає на її фінансові результати. Сучасні управлінські концепції визнають людський капітал найважливішим активом підприємства, що забезпечує його успішний розвиток.

Керівники підприємств усвідомлюють важливість залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих, ініціативних і талановитих працівників, оскільки саме вони є рушійною силою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності компанії. У зв’язку з цим кадрова політика набуває особливої значущості в системі управління організацією, адже сучасні економічні та політичні виклики вимагають ухвалення ефективних управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Кадрова політика підприємства визначає основні підходи до роботи з персоналом, спрямовані на реалізацію стратегічних завдань та досягнення місії організації.

Питання формування кадрової політики підприємства привертало увагу багатьох науковців, серед яких варто згадати таких дослідників, як Багунц О. С., Біляєв С. С., Гурбик Ю. Ю., Дяків О. П., Коцур А. С., Ліганенко І. В., Марченко В. М., Надвиничний С. А., Островерхов В. М., Стойнова М. Г., Хондока В. А., Шкільняк М. М. та інших. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій темі, сучасні підприємства функціонують у складних та динамічних умовах, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики та проведення додаткових досліджень у цій сфері.

Об’єктом дослідження виступає процес розробки та впровадження кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров’я».

Предметом дослідження є механізми формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Метою роботи є визначення шляхів удосконалення кадрової політики на підприємстві для підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Для вирішення визначеної мети в кваліфікаційній роботі передбачено розв'язання наступних **завдань**:

- розглянути сутність, принципи та основні складові кадрової політики підприємства;
- розкрити методичні засади до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства;
- узагальнити систему показників оцінки кадрової політики підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління кадровою політикою підприємства;
- зробити загальну характеристику діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»;
- здійснити комплексний аналіз існуючої кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»;
- розробити основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у бакалаврській кваліфікаційній роботі використовується широкий комплекс взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу, що дозволяють детально розглянути процеси формування кадрової політики та узагальнити отримані результати, методи систематизації та групування, які використовуються для визначення сутності ключових понять та концепцій, пов'язаних із кадровою політикою підприємства, арифметичні методи та методи порівняння, що сприяють оцінці

ефективності використання трудового потенціалу підприємства на основі аналізу відповідних показників, метод узагальнення, який допомагає формулювати підсумкові висновки дослідження.

При вирішенні конкретних завдань дослідження у кваліфікаційній роботі застосовано діалектичний принцип, що передбачає перехід від абстрактного до конкретного в процесі дослідження, принцип взаємозв'язку історичного та логічного, який допомагає простежити еволюцію кадрової політики підприємства, принцип взаємозв'язку та розвитку, що враховує динаміку змін у сфері управління персоналом.

Інформаційною базою роботи виступили наукові публікації, періодичні видання, монографії, дисертаційні дослідження, а також праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені питанням формування кадрової політики. Додатково використано внутрішні нормативні документи ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», а також фінансова звітність цього підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних заходів щодо вдосконалення кадрової політики, які можуть бути впроваджені не лише на досліджуваному підприємстві, а й на інших організаціях для підвищення ефективності управління персоналом.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи обсягом 70 сторінок включає вступ, два розділи, висновки. Список використаних джерел складається з 62 найменувань. Бакалаврська кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та основні складові кадрової політики підприємства

Людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні економічного розвитку, проте їхня унікальність полягає в тому, що вони не тільки створюють матеріальні та нематеріальні цінності, а й самі є їх споживачами. Персонал водночас виступає і суб'єктом, і об'єктом управління, поєднуючи функції працівників та керівників. Саме тому в сучасних умовах ефективне управління людським капіталом є одним із головних факторів успіху будь-якої організації.

Рациональне використання кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та загальної ефективності роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності компанії. Це, у свою чергу, відображається на фінансових показниках та досягненні стратегічних цілей підприємства. Для реалізації цих завдань необхідно запровадити чітко структуровану кадрову політику, яка стане основою системи управління персоналом і сприятиме максимальному використанню можливостей підприємства.

В умовах стрімкого технологічного прогресу своєчасне укомплектування штату, професійний розвиток та навчання співробітників, а також ефективна система мотивації є невід'ємними складовими успішного функціонування компанії. Реалізувати ці аспекти без якісно розробленої та дієвої кадрової політики стає практично неможливо.

Для більш ґрунтовного розуміння поняття «кадрова політика» доцільно проаналізувати значення її складових.

Згідно з академічним тлумачним словником, «кадри» — це основний склад працівників організації, підприємства або установи. Етимологічно це слово походить від французького *cadre* — «особовий склад» і означає сукупність постійних працівників певної установи, які володіють необхідним рівнем

кваліфікації, професійним досвідом і практичними навичками.

Кадровий склад підприємства поділяється на дві основні групи.

Перша група – промислово-виробничий персонал (працівники, залучені до основної, допоміжної та обслуговуючої діяльності підприємства, а також фахівці науково-дослідних підрозділів та адміністративного апарату).

Друга група – непромисловий персонал (співробітники, чия діяльність не пов'язана безпосередньо з виробничими процесами, наприклад, працівники житлово-комунального господарства, освітніх і медичних закладів, установ культури) [16, с. 73-74].

За функціональними обов'язками кадри підприємства поділяються на чотири основні категорії:

- керівники – особи, які займають управлінські посади на рівні підприємства або його структурних підрозділів;

- спеціалісти – фахівці, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші професійні завдання;

- службовці – працівники, які здійснюють адміністративні, облікові, господарські та документарні функції;

- робітники – персонал, зайнятий у виробничому процесі, який в свою чергу включає основних робітників, що безпосередньо беруть участь у виготовленні продукції та допоміжних робітників, які виконують функції обслуговування основного виробництва [10, с. 94].

Таким чином, кадрова політика базується на структурованому підході до управління персоналом, враховуючи різноманітність професійних груп, їхню роль у функціонуванні підприємства та необхідність ефективного розподілу ресурсів (табл. 1.1).

Поняття «політика» має багатогранне значення та охоплює широкий спектр аспектів суспільного життя. Згідно з академічним тлумачним словником, політика — це сукупність цілей і завдань, що висувуються суспільними класами в процесі боротьби за свої інтереси, а також методи і засоби їх досягнення.

Таблиця 1.1

Дефініції терміну «кадрова політика підприємства»

№ п/п	Автор	Визначення
1	Коваленко А.О. [32, с. 75]	Кадрова політика підприємства – це сукупність основних моделей, цілей і подань, які визначають напрямок і зміст кадрової роботи, є вирішальними в сфері управління персоналом підприємства.
2	Абрасович В. С. [1, с. 64]	Кадрова політика – це система заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, що враховує сучасні тенденції в управлінні персоналом.
3	Аксьонова О.В. [2]	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів і форм діяльності, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування.
4	Альошина Т. В. [3, с. 317]	Кадрова політика – це стратегія управління персоналом, яка базується на принципах реінжинірингу та спрямована на вдосконалення процесів формування кадрового потенціалу підприємства.
5	Воронкова В.Г. [14, с. 48]	Кадрова політика – це система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів щодо управління персоналом, яка забезпечує ефективне функціонування організації.
6	Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. [16, с. 27]	Кадрова політика – це сукупність заходів, спрямованих на управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції.
7	Жосан Г. В., Кириченко Н.В. [24, с. 48]	Кадрова політика – це інструмент управління персоналом, що забезпечує ефективне функціонування організації в умовах постпандемії та воєнного стану.
8	Захарчин Г. [25, с. 68]	Кадрова політика – це система правил, норм, цілей і уявлень, що визначають напрям і зміст роботи з персоналом, спрямована на ефективне функціонування підприємства.
9	Зачосова Н., Замогильна А. [26, с. 49]	Кадрова політика – це сукупність заходів, що забезпечують стабільність діяльності підприємства та кадрову безпеку, орієнтована на довгострокову ефективність.
10	Зіновська С. І. [28, с. 82]	Кадрова політика – це система управлінських заходів, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу на промислових підприємствах України.

Джерело: узагальнено автором

Наведені визначення відображають теоретичний аспект кадрової політики, що є важливим для глибокого розуміння її сутності як системи принципів і методів, які забезпечують ефективну координацію роботи з персоналом. Однак для всебічного аналізу необхідно також враховувати практичний аспект, який включає конкретні механізми реалізації кадрової політики.

Зокрема, кадрова політика підприємства функціонує через систему адміністративних заходів, використання інструментів нормативно-правового регулювання та впровадження ефективних управлінських стратегій. Вона охоплює

комплекс заходів, спрямованих на планування, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу, що сприяє досягненню загальних цілей компанії [18, с. 74].

Нормативно-правова база відіграє ключову роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства, визначаючи основні принципи, регулюючи трудові відносини та забезпечуючи правомірність управлінських рішень. Законодавчі акти, нормативні положення та внутрішні корпоративні документи є інструментами, які підтверджують або, навпаки, обмежують легітимність певних дій працівників та керівництва організації. Без нормативних регуляторів ефективне функціонування підприємства, координація роботи співробітників і взаємодія між структурними підрозділами були б неможливими.

Основні положення та напрями кадрової політики закріплюються в таких корпоративних документах, як статут підприємства, корпоративний кодекс, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори та контракти. Водночас нормативно-правова база, що регулює сферу управління персоналом на державному рівні, охоплює Конституцію України, Кодекс законів про працю України (далі – КзпПУ), Закони України «Про охорону праці», «Про оплату праці», а також укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та інші законодавчі акти.

Кадрова політика спрямована на реалізацію стратегічних цілей підприємства та ґрунтується на загальній системі управління персоналом. У науковій літературі цей термін розглядається у двох основних аспектах. Широке трактування кадрової політики передбачає її як комплекс принципів і норм, що забезпечують оптимальне поєднання трудових ресурсів із загальною стратегією розвитку підприємства, регіону чи країни. У цьому контексті кадрова політика охоплює всі етапи роботи з персоналом, зокрема відбір, прийом, адаптацію, оцінку, навчання, планування кар'єрного розвитку тощо [28, с. 82].

У вузькому розумінні кадрова політика визначає конкретні норми та правила, що регулюють взаємовідносини між працівниками та використовуються для вирішення специфічних питань у сфері управління персоналом.

У більшості організацій, особливо великих та середніх підприємств, кадрова політика є офіційно задекларованою та відображеною у загальних корпоративних документах, таких як колективні договори, меморандуми, інструкції, які регулюють основні напрямки управління персоналом. На малих підприємствах кадрова політика може бути неформальною системою управлінських рішень, розробленою власниками без спеціального документального оформлення.

Однак письмове закріплення кадрової політики має значну кількість переваг, оскільки дозволяє:

- чітко та структуровано відобразити стратегію управління персоналом з боку адміністрації підприємства;
- покращити ефективність взаємодії між підрозділами компанії;
- забезпечити належне інформування персоналу про правила та норми внутрішніх відносин;
- внести логічність та послідовність у процес ухвалення кадрових рішень;
- сприяти покращенню психологічного клімату в колективі [8, с. 104].

Основною метою кадрової політики є забезпечення своєчасного та ефективного балансу між різними процесами управління персоналом, такими як підбір, утримання, навчання, мотивація та розвиток кадрів, відповідно до вимог чинного законодавства та специфічних потреб підприємства.

У наукових працях вітчизняних дослідників кадрова політика охоплює кілька основних елементів [11, с. 122]:

- організаційно-штатна політика або політика зайнятості, яка передбачає своєчасне планування потреби в висококваліфікованих кадрах, створення сприятливих умов праці для підвищення рівня задоволення роботою;
- політика оцінки і розвитку персоналу, що включає створення бази для професійного зростання працівників, можливості підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, оцінку рівня розвитку співробітників і їх ефективності на робочому місці;
- політика оплати праці, що забезпечує конкурентоспроможні умови заробітної плати, відповідно до досвіду, здібностей та ставлення працівника до

виконуваних обов'язків, а також встановлення структури заробітної плати;

– політика добробуту або соціальна політика, яка включає різноманітні соціальні пільги та переваги для працівників, створюючи вигідні умови для обох сторін — як для працівників, так і для підприємства;

– політика трудових відносин, яка регламентує процедури для попередження та вирішення трудових конфліктів, а також формування ефективного стилю керівництва.

Кожен з цих елементів кадрової політики формується з урахуванням особливостей підприємства та його діяльності. На формування кадрової політики впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, що детально зображено на рис. 1.1.

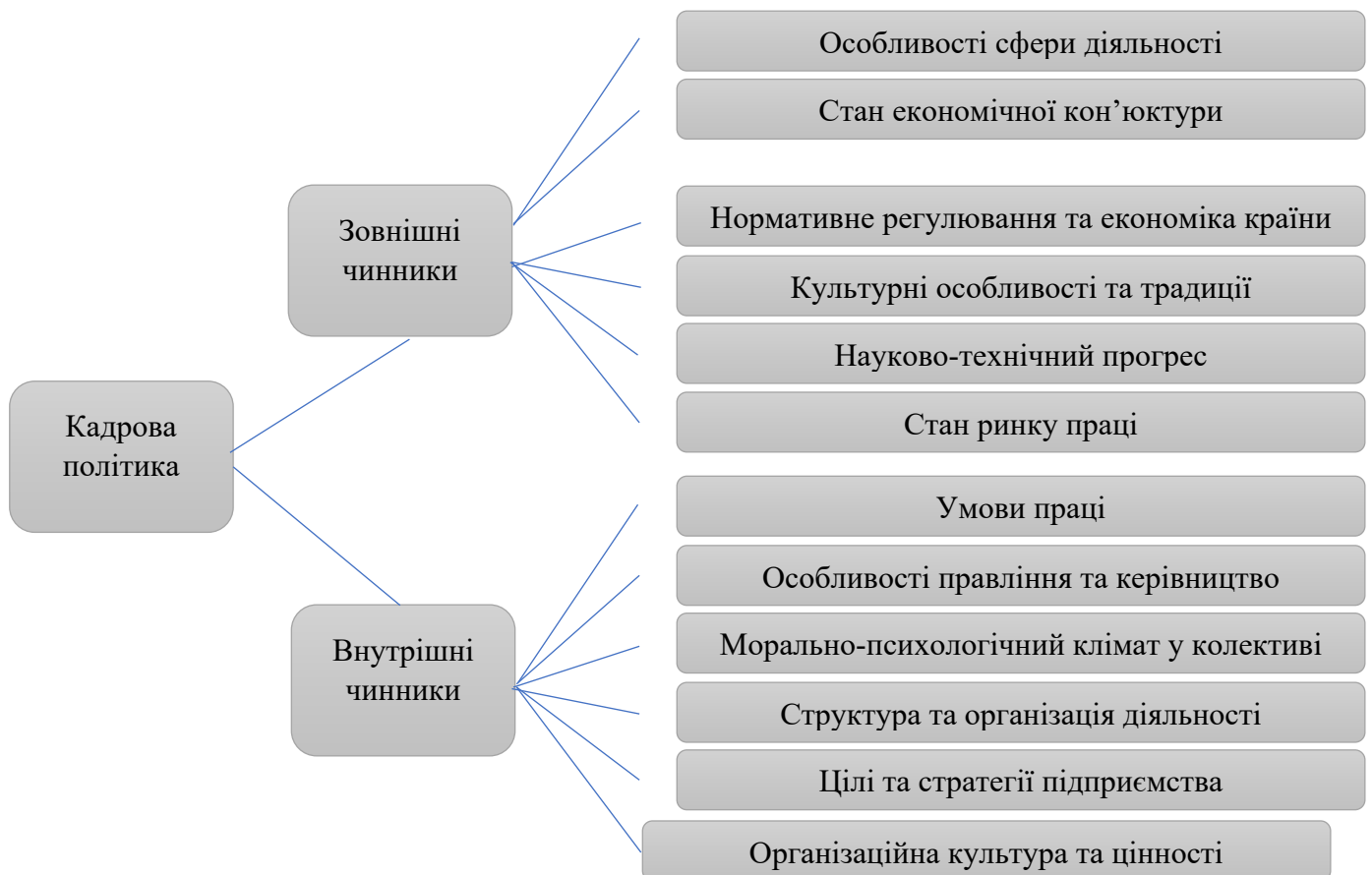


Рис. 1.1. Чинники впливу на кадрову політику підприємства

Джерело: сформовано автором [7]

Зовнішні чинники, що впливають на формування кадрової політики підприємства, охоплюють низку факторів, таких як трудове законодавство, економічний розвиток країни, науково-технічний прогрес, культурні традиції та особливості, ситуацію на ринку праці та стан галузі, в якій функціонує організація.

Економічна ситуація в країні має безпосередній вплив на кадрову політику підприємства. Наприклад, в умовах економічного зростання, яке супроводжується збільшенням виробничих потужностей, підвищується увага до розвитку людського потенціалу, а значна частина інвестицій спрямовується на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу. У протилежному випадку, під час економічного спаду, компанії можуть зосереджуватися не на розвитку кадрового потенціалу, а на мінімізації витрат, що, в свою чергу, зменшує ефективність кадрової політики. Таким чином, ефективність управління персоналом у таких умовах значною мірою залежить від ентузіазму та ініціативи відділу кадрів [11, с. 123]

Стан ринку праці також значно впливає на формування кадрової політики. Зміни в попиті та пропозиції на робочу силу, як у кількісному, так і в якісному вимірі, створюють нові виклики в управлінні людськими ресурсами. Це потребує адаптації до нових умов ринку та регулювання соціально-трудових відносин відповідно до ситуації, що складається.

Культурні особливості і традиції країн або регіонів можуть накладати обмеження на процеси управління персоналом, особливо у сферах, де є традиційні або релігійні норми, що регулюють взаємодію між працівниками та керівництвом.

Науково-технічний прогрес приносить значні переваги для підприємств, зокрема завдяки зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва. Однак впровадження нових технологій зазвичай зменшує потребу в людських ресурсах, що може призводити до скорочення робочих місць та потреби в переосмисленні кадрової політики.

Внутрішні чинники також відіграють важливу роль у формуванні кадрової політики підприємства. Цілі та стратегія компанії визначають основні напрями управління персоналом, оскільки досягнення бізнес-цілей неможливе без належного управління кадрами. Для ефективного досягнення поставлених завдань кадрова політика повинна бути узгоджена з іншими підсистемами організації [11, с. 122]

Організаційна структура визначає, як розподіляються функції серед працівників, їх чисельність у різних підрозділах, а також масштаб і рівень впливу відділу кадрів. Від цього залежить, як саме буде здійснюватися управління персоналом.

Стиль керівництва, який може бути централізованим або децентралізованим, також має важливе значення для формування кадрової політики. У централізованій організації всі рішення з управління персоналом приймаються на вищих рівнях, тоді як у децентралізованій структурі працівники мають більшу автономію у прийнятті рішень.

Умови праці є ще одним важливим внутрішнім фактором, що визначає кадрову політику підприємства. Вони можуть включати такі аспекти, як рівень фізичної та психоемоційної навантаженості, вплив шкідливих виробничих факторів, графік роботи, а також рівень комунікації між працівниками. У разі негативного впливу цих факторів на здоров'я працівників, підприємство повинно розробити програми лояльності, додаткові пільги та стимули [12, с. 36].

Морально-психологічний клімат у колективі є важливою складовою кадрової політики, оскільки він прямо впливає на рівень задоволеності працівників, їх мотивацію та продуктивність праці.

Отже, кадрова політика підприємства є комплексною системою управлінських рішень і принципів, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації. Вона включає в себе ключові елементи, такі як зайнятість, оплата праці, оцінка та розвиток персоналу, а також добробут і трудові відносини, що визначають основні напрями роботи з персоналом.

1.2. Методичні засади до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства

Одним із найважливіших аспектів, які визначають успіх і розвиток підприємства, є ефективне управління, зокрема вдосконалена та чітко сформульована кадрова політика, яка має на меті забезпечити організацію

висококваліфікованими кадрами, здатними задовольнити потреби підприємства в різних напрямках. Важливість кадрової політики для ефективного функціонування підприємства важко переоцінити, оскільки від її правильності та своєчасності залежить не лише поточний стан організації, а й її здатність до адаптації та розвитку в умовах змінюваного ринку праці.

Наявність достатньої кількості висококваліфікованих працівників — це основа стабільної роботи та можливості для розвитку будь-якої компанії, оскільки навіть найкраще налагоджена інфраструктура та стратегічні плани не зможуть бути реалізовані без належно підготовлених і мотивованих співробітників. У зв'язку з цим кадрова політика виступає як інструмент управлінського впливу, спрямований на забезпечення належного підбору, навчання, розвитку та утримання працівників, що відповідають вимогам підприємства та сприяють досягненню його стратегічних цілей [12, с. 35].

Зміни, що відбуваються на ринку праці, зокрема дефіцит висококваліфікованих кадрів і жорстка конкуренція між підприємствами за найкращих фахівців, змушують організації переглядати традиційні підходи до управління персоналом. В умовах глобалізації та розвитку нових технологій, підприємства стикаються з необхідністю створення гнучких і адаптованих кадрових стратегій, які б дозволяли їм оперативно реагувати на змінювані умови. Це, зокрема, вимагає впровадження нових підходів до підбору та навчання кадрів, що в свою чергу сприяє формуванню ефективної кадрової політики, яка відповідає вимогам часу.

Один з головних аспектів реалізації кадрової політики полягає у забезпеченні своєчасного підбору необхідних фахівців для всіх підрозділів підприємства. В умовах швидкого розвитку та змін на ринку праці це завдання стає все складнішим, тому без чітко розробленої стратегії кадрового забезпечення підприємства не можуть бути досягнуті поставлені цілі. Своєчасний і точний підбір працівників для різних департаментів і підрозділів підприємства не лише забезпечує належне виконання функцій, але й створює стабільну базу для ефективної роботи підприємства в майбутньому.

Однак, для досягнення цієї мети недостатньо лише мати певні кадрові ресурси. Важливо, щоб кадрова політика була не лише формальною частиною документів, але й реальною стратегією, що включає в себе підбір, мотивацію, професійний розвиток і утримання персоналу. Вона має стати основою для побудови корпоративної культури та позитивного психологічного клімату в колективі, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальній ефективності роботи підприємства [12, с. 35].

Враховуючи всі ці фактори, кадрова політика повинна включати механізми, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, адаптувати свої стратегії до нових реалій і забезпечувати себе кадрами, здатними працювати в умовах конкуренції та високих вимог до кваліфікації. Це є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та його довгострокового успіху.

Погляди вчених на зміст категорії «кадрова політика» мають загальні риси, проте й відрізняються певними аспектами, оскільки кожна організація використовує індивідуальні підходи до аналізу та вирішення проблем управління персоналом, враховуючи свої специфічні цілі та завдання. Зважаючи на наукові підходи, можна сформулювати власне розуміння кадрової політики підприємства як сукупність заходів, принципів і методів, які спрямовані на формування, ефективне використання, збереження та підвищення професіоналізму персоналу. Це включає створення оптимальних умов праці, мотивацію та стимулювання працівників. Одним з головних завдань кадрової політики є раціональне використання професійних якостей співробітників відповідно до загальних цілей організації, а також забезпечення збереження здоров'я працівників і сприяння конструктивним взаємовідносинам серед членів колективу і різних соціальних груп [18, с. 154].

Варто зазначити, що кадрову політику можна розглядати на різних рівнях: державному, регіональному та організаційному. На рівні держави кадрова політика є сукупністю законодавчих ініціатив, які регулюють соціальний захист та управління людськими ресурсами у сфері економічної діяльності, виробництва,

розподілу та споживання товарів і послуг. Вона визначає засади соціального управління та організаційного управління персоналом. Основні цілі державної кадрової політики викладені в стратегічних документах, таких як Стратегія державної кадрової політики країни.

Кадрова політика на рівні організації формується з урахуванням загальнодержавних принципів, однак її напрями та завдання визначаються цілями самого підприємства. Реалізація кадрової політики забезпечується через впровадження відповідних кадрових технологій у систему управління людськими ресурсами організації.

Незважаючи на різноманіття поглядів на зміст категорії «кадрова політика», в усіх них виокремлюється єдина мета — своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу, задоволення соціальних і економічних потреб працівників. Кадрова політика сприяє формуванню єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного зростання співробітників організації [14].

Об'єктом кадрової політики підприємства є його працівники, а суб'єктом — менеджмент, який взаємодіє з іншими підрозділами організації. Однак, до числа суб'єктів кадрової політики слід віднести й інші сторони, що безпосередньо впливають на її формування і реалізацію, зокрема профспілки, об'єднання роботодавців, власники капіталу та самі співробітники.

Предметом кадрової політики є взаємовідносини між працівниками в процесі їхньої виробничої діяльності, зокрема, з огляду на найбільш ефективне і повне використання їхнього потенціалу для оптимізації функціонування виробничих систем.

Під час створення підприємства його менеджмент повинен визначити основні етапи кадрової політики, чітко окреслити процедури і порядок виконання конкретних дій, що сприятимуть досягненню поставлених цілей (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи формування кадрової політики підприємства

№ п/п	Етапи	Характеристика
1	Унормування	Процес узгодження принципів і цілей управління персоналом із стратегічним розвитком підприємства передбачає аналіз корпоративної культури, стратегії та поточного стану розвитку організації, виявлення можливих змін у цілях роботи з персоналом, а також визначення вимог до працівників і опис їхніх можливостей для професійного зростання та розвитку здібностей.
2	Формування	Планування потреби в персоналі підприємства включає створення кадрового резерву, узгодження кадрової інформації та системи кадрового контролю, розробку програми розвитку працівників, а також формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.
3	Контролінг	Аналіз стану кадрового потенціалу передбачає розробку програми постійної діагностики та заходів для розвитку знань, умінь і навичок персоналу, проведення моніторингу ефективності кадрових заходів, а також контроль за виконанням програм оцінки, атестації, планування кар'єри та підтримки сприятливого робочого клімату.

Джерело: розроблено автором на основі [12]

При розробці кадрової політики підприємства необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, які впливають на її ефективність. До зовнішніх факторів належать: економічні тенденції розвитку країни, включаючи стабільність економічних і політичних умов, позиції конкурентів, зміни в попиті на товари та послуги; нормативно-правове середовище, зокрема трудове законодавство; ситуація на ринку праці та його динаміка; особливості бізнес-сфери та науково-технічний прогрес, який впливає на потреби у спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвиток персоналу, а також культурні традиції. Внутрішні фактори включають: цілі та стратегії організації, які визначають основи кадрової політики; стиль управління персоналом; фінансові ресурси; умови праці, рівень оплати та система мотивації персоналу; стиль керівництва, імідж організації, а також її розташування і технології виробництва.

Врахування цих факторів при формуванні кадрової політики сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню його

конкурентоспроможності та збільшенню прибутків. Кадрова політика є складовою реалізації кадрової стратегії, включаючи пріоритетні кадрові цілі та заходи, що забезпечують досягнення корпоративних цілей. Важливо відзначити, що хоча кадрова стратегія і стратегія підприємства взаємопов'язані, вони мають різний рівень, оскільки стратегія організації визначає загальні довгострокові цілі розвитку, а кадрова стратегія спрямована на управління персоналом для забезпечення реалізації цих цілей (рис. 1.2).

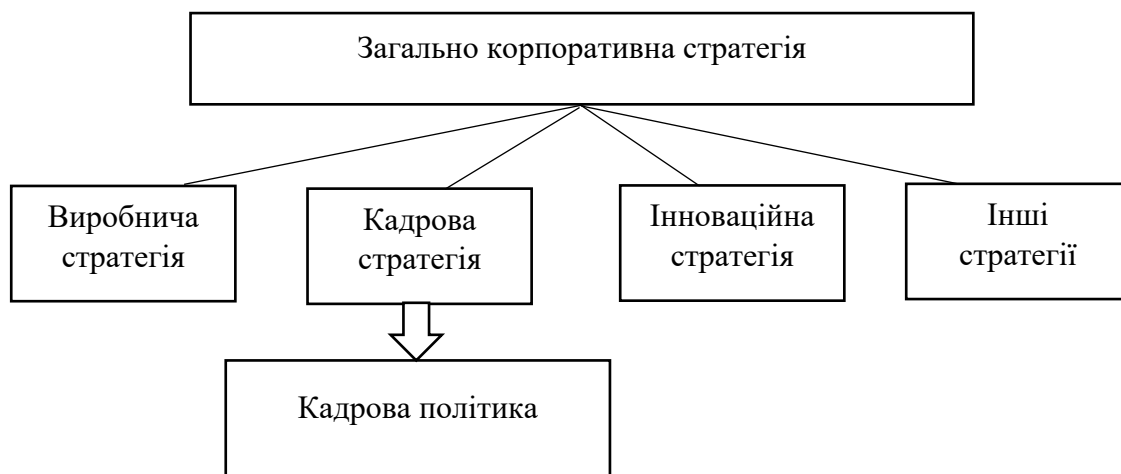


Рис. 1.2. Роль кадрової політики у загально корпоративній стратегії.

Джерело: розроблено автором на основі [12]

В рамках ієрархічної структури кадрової політики її реалізація спрямована на досягнення завдань кадрової стратегії. Сучасна теорія виділяє три основні типи кадрових стратегій. Перший тип — партнерська стратегія, що ґрунтується на узгоджених цілях та цінностях підприємства та працівника, базуючись на партнерських відносинах, які сприяють взаємовигідному розвитку через спільні зусилля. Цінність працівника для організації визначається його здатністю генерувати ідеї та перетворювати свої знання й навички на результат, що дозволяє досягати стратегічних цілей. Для ефективної реалізації цієї стратегії необхідно створити умови праці, які максимізують креативність і компетентність співробітників, а також забезпечити доступ до знань і підтримку професійного зростання.

Другий тип — стратегія асиміляції персоналу, що характеризується добором працівників, здатних виконувати функції, визначені організацією, незалежно від

їхніх компетенцій. У рамках цієї стратегії організація та працівники не мають спільних цілей чи цінностей: кожен має свої інтереси. Організація сприймає працівника як ресурс, а працівник — організацію як джерело доходу. Ключовим елементом кадрової політики є оплата праці, а планування персоналу відбувається нерегулярно. Водночас кар'єрне зростання не заохочується, кадровий резерв не формується, а аутсорсинг персоналу стає звичним підходом. Така стратегія поширена в організаціях, де робота носить монотонний і рутинний характер, не передбачає потреби в креативності [20, с. 190].

Третій тип — стратегія спільних цінностей, що передбачає єдність цілей та цінностей організації й працівників, що дозволяє забезпечити самоконтроль у професійній діяльності. У рамках цієї стратегії значну увагу приділяється заохоченню працівників, залежно від їхньої прив'язаності до організації, що стимулює самотивацію до досягнення високих результатів. Відбір персоналу здійснюється на основі компетенцій, ціннісних орієнтирів і соціальних якостей працівників. Стратегія спільних цінностей також відзначається високими етичними стандартами як для організації, так і для її співробітників [20, с. 190].

Незалежно від обраного типу кадрової стратегії, основними завданнями кадрової політики є своєчасний добір кваліфікованого персоналу, створення умов праці, що відповідають трудовому законодавству, правомірне використання трудових ресурсів та забезпечення ефективної діяльності організації. У зв'язку з цим можна погодитись із думкою західних вчених, що кадрова політика організації майбутнього повинна базуватись на принципах повної довіри до працівників, наданні їм максимальної свободи, а також на орієнтації менеджменту не на прибуток, а на задоволення інтересів працівників. Результат діяльності організації повинен оцінюватися через рівень єдності колективу, максимальне делегування управлінських функцій і розвиток мотивації серед працівників [20, с. 191].

При реалізації кадрової політики важливо враховувати тип обраної стратегії, будь то пасивна, реактивна, превентивна чи активна. У разі пасивної стратегії кадрові служби організації не мають чітко сформованих планів для роботи з персоналом і змушені реагувати на проблеми лише після їх виникнення.

У процесі впровадження реактивної кадрової політики кадрова служба зосереджується на виявленні проблем у роботі з персоналом, аналізує причини нерозв'язаних кадрових питань та конфліктних ситуацій, а також вживає заходів для усунення негативних наслідків непорозумінь. Така політика фокусується на вирішенні існуючих проблем, що виникли в процесі діяльності організації.

Превентивна кадрова політика передбачає орієнтацію кадрового менеджменту на прогнозування розвитку кадрової ситуації на основі обґрунтованих припущень. Відмінною рисою цієї стратегії є наявність у керівництва не лише прогнозів, а й розроблених методів впливу на можливі нестандартні ситуації, що можуть виникнути в майбутньому. Такий підхід дозволяє організації вчасно реагувати на зміни та підготуватися до майбутніх викликів [20, с. 189].

Основними напрямками активної кадрової політики є: створення сприятливих умов праці для висококваліфікованих працівників; забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання; впровадження прогресивних методів мотивації з урахуванням здібностей працівників та вимог, які ставляться до них; формування корпоративної культури та забезпечення ефективного вирішення трудових конфліктів. Активна кадрова політика може бути як раціональною, так і авантюристичною. У разі раціональної політики управлінські рішення базуються на ретельних прогностичних оцінках і включають короткострокові, середньострокові та довгострокові плани щодо забезпечення кадрів. Натомість авантюристична політика характеризується відсутністю обґрунтованих планів, що може призвести до кадрових проблем, пов'язаних із професійним розвитком співробітників.

Кадрову політику можна поділити на закриту та відкриту, що залежить від орієнтації на внутрішні або зовнішні ресурси при відборі персоналу. Відкрита кадрова політика передбачає залучення працівників зовні, зокрема через аутсорсинг, тоді як закрита політика орієнтована на розвиток власного колективу і характерна для ситуацій, коли організація стикається з кадровим дефіцитом. Однак, закрита кадрова політика може вимагати додаткових зусиль з боку менеджменту

для підтримки мотивації співробітників і запобігання негативним настроям в колективі [20, с. 190].

Висновки з дослідження свідчать, що підприємства можуть обирати різні типи кадрової політики в залежності від ситуації на ринку праці та потреб організації. Важливим аспектом є оперативне реагування на зміни в кадровій ситуації і своєчасне коригування стратегії. Невеликі підприємства часто не мають чітко сформульованої кадрової політики, тоді як великі компанії, як правило, мають офіційно затверджену політику, зафіксовану в документах.

З урахуванням сучасних тенденцій важливість кожного працівника зростає, оскільки його внесок у результат діяльності організації безпосередньо впливає на кінцевий результат. Тому головними принципами кадрової політики повинні бути моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії, доплати, а також участь працівників у майбутніх доходах організації. Для оцінки ефективності кадрової політики рекомендується періодично здійснювати моніторинг ставлення персоналу до її впровадження.

Якісно розроблена кадрова політика сприяє своєчасному забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами, забезпеченню ефективного використання працівників за спеціальністю, створенню сприятливих умов для самовираження, підвищенню якості життя та збереженню позитивного морального клімату в колективі. Вона також стимулює колектив до досягнення спільних цілей організації.

Отже, кадрова політика організації повинна бути гнучкою і адаптованою до змін, зберігаючи при цьому стабільність в основних принципах, що визначають зацікавленість персоналу і культуру організації. Тільки в разі правильно сформульованої політики управління персоналом, яка враховує особливості підприємства та соціально-економічний стан, можна забезпечити ефективну діяльність працівників і досягнення цілей організації.

1.3. Система показників оцінки кадрової політики підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, ефективне управління людськими ресурсами стало одним з основних факторів успіху підприємств. Ключовим елементом для досягнення цієї мети є правильно побудована кадрова політика, яка визначає стратегію роботи з персоналом, організацію його розвитку, мотивацію та забезпечення необхідних умов для професійного зростання. Однак для того, щоб кадрова політика була результативною, необхідно чітко визначити критерії та показники її ефективності, що дозволяють оцінити вплив кадрових рішень на загальну діяльність підприємства.

Система показників оцінки кадрової політики є незамінним інструментом, що допомагає підприємствам не лише вимірювати результати кадрових процесів, а й виявляти потенційні проблеми та своєчасно коригувати стратегії. Вона включає в себе різноманітні індикатори, які відображають як кількісні, так і якісні аспекти діяльності з персоналом. З їх допомогою можна оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси організації, наскільки задоволені працівники своєю роботою, а також які шанси на утримання висококваліфікованих кадрів [21].

Система оцінки кадрової політики дає можливість підприємству отримати точну інформацію про стан кадрових процесів, зокрема, про ефективність найму, навчання, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Вона також дозволяє підприємствам планувати та впроваджувати ефективні стратегії з управління персоналом, що сприяють досягненню стратегічних цілей і забезпеченню сталого розвитку організації в умовах змінного економічного середовища.

Цей підхід дозволяє не тільки зберегти кадровий потенціал організації, а й підвищити її конкурентоспроможність. Однак важливо розуміти, що система показників оцінки кадрової політики повинна бути динамічною та гнучкою, щоб відповідати змінюваним умовам ринку праці та специфіці конкретного підприємства. Тому вивчення і вдосконалення системи показників оцінки кадрової політики є надзвичайно важливим аспектом у діяльності кожного підприємства, що прагне до досягнення високих результатів у своїй галузі.

Зокрема, важливим завданням є визначення та аналіз тих показників, які найкраще відображають стан кадрової роботи та дозволяють забезпечити зростання ефективності управління персоналом. Водночас правильний підхід до побудови і реалізації системи оцінки кадрової політики допомагає забезпечити не лише ефективне використання людських ресурсів, але й створити належні умови для професійного розвитку працівників, що є ключовим для успіху організації на довгострокову перспективу (рис. 1.3).

Показники оцінки кадрової політики підприємства	
→	1. Показники кадрової забезпеченості підприємства
→	2. Показники ефективності використання персоналу
→	3. Показники задоволення працівників
→	3. Показники задоволення працівників
→	4. Показники професійного розвитку та навчання
→	5. Показники кадрової стабільності
→	6. Показники ефективності кадрових витрат
→	7. Показники корпоративної культури та взаємодії в колективі

Рис. 1.3. Показники оцінки кадрової політики підприємства [21]

Розглянемо більш детально основні групи показників оцінки кадрової політики підприємства.

Група показників кадрової забезпеченості підприємства дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство забезпечує свої потреби в робочій силі. Вони включають:

— чисельність персоналу — загальна кількість працівників, що працюють на підприємстві. Цей показник є базовим для оцінки потреби в трудових ресурсах та визначення потенційних перенавантаження або недовантаження колективу;

— рівень кваліфікації — визначає середній рівень освіти, професійної підготовки та спеціалізації працівників підприємства. Високий рівень кваліфікації є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

— покриття вакансій — показник, який відображає відсоток відкритих вакансій відносно загальної кількості посад на підприємстві. Він є важливим

індикатором ефективності процесу підбору персоналу та здатності організації забезпечити необхідні кадрові ресурси;

— плинність кадрів — визначається кількістю працівників, які залишили підприємство, порівняно з загальною чисельністю персоналу. Високий рівень плинності кадрів може свідчити про невдоволення працівників умовами праці чи недостатньо ефективну кадрову політику щодо утримання кадрів [22, с. 65].

Група показників ефективності використання персоналу оцінює, як оптимально використовуються трудові ресурси підприємства, зокрема:

— продуктивність праці — відображає обсяг продукції, виготовлений чи послуг, наданих одним працівником за одиницю часу. Це є основним показником ефективності роботи персоналу, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства;

— використання робочого часу — показує співвідношення між фактично відпрацьованим часом і загальним обсягом робочого часу. Цей показник дозволяє визначити, чи ефективно використовується робочий час працівників, чи є можливості для його оптимізації;

— індекс ефективності персоналу — відображає ефективність роботи співробітників у межах їх компетенцій, враховуючи їх здібності та кваліфікацію. Це дозволяє оцінити, чи використовуються всі можливості персоналу для досягнення цілей підприємства [22, с. 65].

Показники задоволення працівників. Визначення рівня задоволеності працівників є важливим аспектом оцінки кадрової політики, оскільки від цього залежить мотивація та ефективність роботи колективу:

— індекс задоволеності працівників — вимірює рівень задоволеності працівників умовами праці, рівнем заробітної плати, можливістю професійного розвитку та корпоративною культурою. Це важливий показник для оцінки ефективності політики управління персоналом;

— рівень мотивації — визначає, наскільки зацікавлені працівники в досягненні цілей підприємства, у виконанні своїх обов'язків та саморозвитку.

Мотивація тісно пов'язана з рівнем задоволення працівників, а також з умовами, що створюються на підприємстві для підтримки високих стандартів праці;

— частка пропозицій щодо покращення умов праці — показник, що свідчить про активність працівників у вдосконаленні робочих процесів. Велика кількість пропозицій може свідчити про високий рівень зацікавленості співробітників у вдосконаленні організаційних процесів [23, с. 128].

Наступна група показників це показники професійного розвитку та навчання. Система професійного розвитку працівників є важливою складовою кадрової політики, оскільки дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації та компетентності персоналу:

— частка працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації — відсоток працівників, які брали участь у програмах навчання, курсах підвищення кваліфікації, тренінгах тощо. Цей показник відображає ефективність політики підприємства щодо розвитку професійних навичок своїх співробітників;

— частка внутрішніх підвищень — показник, який характеризує процент працівників, що отримали підвищення в межах компанії, порівняно з загальною чисельністю персоналу. Це свідчить про ефективність внутрішнього розвитку та кар'єрного зростання [22].

Показники оцінки кадрової стабільності важливі для забезпечення злагодженості та ефективності роботи підприємства, і включають:

— коефіцієнт стабільності кадрів — визначається як відношення кількості працівників, що працюють на підприємстві понад певний період (наприклад, рік або три роки), до загальної чисельності персоналу. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки стабільною є команда;

— коефіцієнт звільнень — кількість працівників, які звільнилися з підприємства за певний період, порівняно з кількістю працівників. Високий коефіцієнт звільнень може свідчити про проблеми з утриманням кадрів або незадоволеність працівників умовами праці [28].

Показники ефективності кадрових витрат. Ефективне управління витратами на персонал є важливою складовою оцінки кадрової політики:

— витрати на кадрове забезпечення — це частка витрат на підбір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу в загальних витратах підприємства. Цей показник дозволяє оцінити фінансові зусилля підприємства для забезпечення належного кадрового потенціалу;

— витрати на одну одиницю продукції чи послуги — дозволяє визначити, скільки коштує забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками в контексті виробничих витрат [22, с. 69].

Показники корпоративної культури та взаємодії в колективі є важливою складовою ефективної кадрової політики, оскільки вона визначає взаємовідносини в колективі та ступінь залученості працівників до цілей організації:

— індекс командної роботи — показник, що оцінює ефективність роботи працівників в рамках команд, взаємодію між різними підрозділами підприємства. Це важливо для досягнення синергії у виконанні завдань;

— індекс корпоративної культури — характеризує ступінь відповідності цінностей і норм підприємства цінностям працівників. Високий рівень цього показника сприяє гармонійній та продуктивній роботі колективу [28].

Система показників оцінки кадрової політики підприємства є важливим інструментом для ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Вона дозволяє не тільки отримати чітке уявлення про поточний стан кадрової роботи на підприємстві, але й виявити проблемні зони, які потребують покращення. Правильно обрана та надійно налагоджена система оцінки забезпечує підприємству можливість своєчасно коригувати стратегію розвитку персоналу, оптимізувати витрати та підвищити ефективність усіх кадрових процесів.

Показники кадрової політики поділяються на кілька груп, серед яких найбільш важливими є показники кадрової забезпеченості, ефективності використання персоналу, задоволення працівників, професійного розвитку, кадрової стабільності та витрат на персонал. Кожна з цих груп дозволяє оцінити різні аспекти кадрової діяльності, які в сукупності забезпечують комплексний підхід до оцінки ефективності кадрової політики.

Визначення рівня задоволення працівників, аналіз рівня плинності кадрів та їхньої мотивації є необхідними для коригування внутрішніх кадрових стратегій і методів управління. Ці показники відображають не тільки зовнішню ефективність кадрової політики, а й глибину взаємодії між підприємством і працівниками, що має безпосередній вплив на продуктивність і стабільність діяльності організації [22, с. 69].

Крім того, важливим елементом є оцінка ефективності витрат на персонал. Залучення, навчання та розвиток кадрів — це ресурси, що потребують значних фінансових вкладень. Однак, якщо ці витрати не дають належного економічного результату, вони можуть спричинити зниження загальної ефективності підприємства. Тому, оцінка ефективності кадрових витрат є важливим елементом, що дозволяє забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у персонал [27].

Засоби професійного розвитку та навчання персоналу, а також показники корпоративної культури допомагають створити організацію, яка не лише виконує свої функції, але й забезпечує зростання своїх співробітників, створюючи тим самим умови для самореалізації кожного працівника. Це підвищує рівень лояльності та відданості організації, що є важливими факторами для утримання висококваліфікованих кадрів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, система показників оцінки кадрової політики є важливим інструментом для управління людськими ресурсами, який дозволяє підприємству отримати детальну картину стану своїх кадрових процесів. Вона дає змогу виявити слабкі місця у кадровій роботі, забезпечує надання необхідних коректив для покращення умов праці, рівня мотивації та розвитку персоналу, а також надає можливість планувати ефективні стратегії для досягнення організаційних цілей. Постійна і систематична оцінка кадрової політики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління кадровою політикою підприємства

Управління кадровою політикою підприємства є однією з ключових складових його стратегічного розвитку, оскільки правильний підхід до організації роботи з персоналом безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність і стабільність організації. Реалізація кадрової політики вимагає чіткої правової основи, що регламентує всі аспекти трудових відносин, а також належного інформаційного забезпечення, яке дозволяє ефективно управляти персоналом, оцінювати та контролювати кадрові процеси. Тому, нормативно-правова та інформаційна складова є необхідними елементами для успішного функціонування кадрової політики на підприємствах [25, с. 96].

Основним документом, що має найвищу юридичну силу в Україні і визначає зокрема основні засади організації та функціонування кадрової політики, є Конституція України. Цей основний закон країни закріплює принцип єдності системи державної влади, а також гарантує кожному громадянину право на працю, вільний вибір професії, виду та місця трудової діяльності. Водночас, Конституція гарантує рівний доступ до державної служби для всіх громадян. У рамках Конституції також формуються основні правові засади організації державного управління та взаємовідносин між органами державної влади та громадянами [25, с. 98].

Крім того, на державному рівні в Україні діють численні нормативно-правові акти, які приймаються органами влади на основі та в межах їх компетенції, визначеної Конституцією та іншими законодавчими актами. Одним з ключових таких актів є Кодекс законів про працю України, який регулює всі аспекти соціально-трудових відносин в країні. Цей кодекс визначає основи трудового права, права та обов'язки працівників і роботодавців, а також встановлює правила щодо умов праці, охорони праці, оплати праці, трудових договорів, звільнення з роботи та інші важливі аспекти, що стосуються трудових відносин [25, с. 98].

Кодекс законів про працю України є основним нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини в Україні. Він має комплексний характер і містить

загальні положення щодо прав і обов'язків роботодавців та працівників, а також визначає основні правила та норми, які мають застосовуватися під час укладання трудових договорів, організації робочого часу, оплати праці, забезпечення охорони праці, а також в інших аспектах трудових відносин. КЗпП визначає правила укладання, зміни та припинення трудових договорів, а також встановлює права та обов'язки сторін, що укладають ці договори. Закріплює норми щодо безпеки праці, оплати праці, соціальні гарантії для працівників, а також заходи для забезпечення здоров'я та безпеки працівників. Визначає норми для визначення робочого часу, відпусток, святкових днів, а також права працівників на відпочинок та компенсації.

Закон України «Про охорону праці» є важливим нормативно-правовим актом, що регулює питання безпеки праці, здоров'я працівників та їх захисту від професійних ризиків. Основною метою цього закону є забезпечення безпечних і здорових умов праці для працівників на всіх етапах їх трудової діяльності.

Ключові положення закону включають порядок оцінки умов праці на підприємствах та визначення заходів для усунення або мінімізації небезпек. Роботодавець зобов'язаний забезпечити належні умови праці, технічні засоби охорони праці, а також створити умови для належного навчання працівників з безпеки праці. Працівники зобов'язані дотримуватись встановлених вимог з охорони праці, правильно використовувати засоби індивідуального захисту та повідомляти про існуючі загрози. Також нормами Закону встановлено контроль за виконанням законодавства в сфері охорони праці, що включає перевірки відповідними органами на предмет дотримання норм охорони праці на підприємствах.

Закон України про зайнятість населення регулює відносини, пов'язані з трудовою зайнятістю громадян, визначає права та обов'язки держави, роботодавців та працівників у сфері зайнятості. Метою цього закону є забезпечення належних умов для забезпечення працівників роботою, а також боротьба з безробіттям.

Закон гарантує право громадян на працю та соціальний захист у разі втрати роботи. Визначає обов'язки держави, органів місцевого самоврядування та роботодавців у створенні робочих місць та забезпеченні громадян роботою.

Включає програми професійної перепідготовки та працевлаштування осіб, які перебувають на обліку як безробітні, а також в Законі описується механізм державного регулювання ринку праці та підтримки осіб, які мають труднощі у пошуку роботи.

Таким чином, Конституція України є фундаментом правової системи країни, а інші закони та нормативно-правові акти, прийняті органами державної влади, розширюють і конкретизують положення, закріплені в Конституції, зокрема, у сфері трудових відносин. Вони забезпечують юридичну регламентацію трудових прав громадян та створюють правову основу для ефективного управління соціально-трудовими відносинами в Україні.

Не менш важливою складовою ефективного управління кадровою політикою на підприємстві є інформаційне забезпечення. Інформація є основою для прийняття управлінських рішень, моніторингу ефективності кадрових процесів та оцінки результатів роботи персоналу. В умовах сучасного розвитку технологій значна частина інформаційного забезпечення здійснюється за допомогою автоматизованих систем обліку, обробки та зберігання даних про працівників (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Інформаційне забезпечення управління кадровою політикою
Джерело: сформовано автором

Одним із основних елементів інформаційного забезпечення є автоматизовані системи обліку персоналу. Такі системи дозволяють здійснювати облік трудової діяльності працівників, їх кваліфікаційний рівень, історію кар'єрного зростання, результати атестацій, заохочень, а також інші важливі дані. Системи, такі як "1С: Кадри", SAP HR, Oracle HRMS, дозволяють значно зменшити трудові витрати на

збір і обробку інформації, підвищити точність даних і швидкість їх обробки [29, с. 165].

Для ефективного управління кадровою політикою важливо мати єдину базу даних працівників, яка містить повну інформацію про їх професійні навички, освіту, досвід роботи, медичні обстеження та інші персональні дані. Використання таких баз даних дозволяє підприємствам оперативно здійснювати підбір персоналу, призначати працівників на відповідні посади, проводити атестацію та оцінку кваліфікації. Крім того, вони дозволяють зберігати і обробляти дані, що стосуються соціальних гарантій і пільг працівників.

Застосування сучасних інформаційних технологій у кадровому управлінні включає в себе використання корпоративних порталів, електронних систем для проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також онлайн-платформ для проведення оцінки результатів праці. Всі ці технології дозволяють зберігати і передавати важливу інформацію, полегшують комунікацію між працівниками та керівництвом і сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень.

Важливим аспектом інформаційного забезпечення є належний документообіг. У кадровій роботі документообіг включає укладання трудових договорів, збереження трудових книжок, оформлення наказів про прийом на роботу, звільнення, переведення, а також ведення інших кадрових документів. Враховуючи тенденцію до цифровізації, все більше підприємств впроваджують електронний документообіг, що значно зменшує витрати часу на зберігання і обробку документів, покращує їх доступність і захищеність.

З метою оцінки ефективності кадрової політики підприємства використовуються різноманітні аналітичні інструменти та звітність. Це можуть бути звіти про текучість кадрів, результати атестації працівників, продуктивність праці, ефективність навчання та розвитку. Аналітика дозволяє виявляти проблемні зони в роботі з персоналом, коригувати кадрову політику і вдосконалювати кадрові процеси. Наприклад, аналіз показників, таких як рівень задоволеності працівників,

допомагає виявити потенційні ризики у кадровій політиці та вжити необхідних заходів для їх усунення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління кадровою політикою підприємства є основою для ефективного функціонування трудових відносин, забезпечення прав і соціальних гарантій працівників, а також для підтримки стабільності та розвитку організації в цілому. Правова база, яка включає Конституцію України, Кодекс законів про працю, закони, нормативно-правові акти Президента, Уряду та інших органів державної влади, формує чіткі правила взаємодії між роботодавцями та працівниками. Це дозволяє організувати системи соціально-трудова відносин, забезпечувати дотримання прав громадян, а також впроваджувати заходи для покращення трудових умов та забезпечення безпеки праці на підприємствах [25, с. 98].

Нормативно-правові акти, такі як Закон України про охорону праці, Закон України про зайнятість населення та інші, визначають основи забезпечення прав працівників, створення належних умов для їхнього розвитку, а також регулюють процеси працевлаштування, професійної підготовки та перепідготовки кадрів. Вони мають вирішальне значення для зниження рівня безробіття, запобігання трудовим конфліктам і забезпечення стабільного функціонування ринку праці.

В інформаційному забезпеченні управління кадровою політикою важливим є використання ефективних методів збору, обробки та зберігання інформації, що стосується трудових ресурсів підприємства. Важливими аспектами є також системи автоматизації кадрових процесів, що дозволяють знижувати адміністративні витрати, підвищувати точність та оперативність управлінських рішень [25, с. 98].

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення кадрової політики є важливими складовими, що визначають не тільки юридичні засади взаємин працівників та роботодавців, але й забезпечують реалізацію соціальних прав та сприяють розвитку кадрових ресурсів підприємства. У результаті, ефективне впровадження цих механізмів допомагає досягти високого рівня

соціальної відповідальності підприємств, сприяє сталому розвитку організацій і покращенню конкурентоспроможності на ринку праці.

Висновки до розділу I

Кадрова політика підприємства є важливим інструментом для забезпечення ефективного використання людських ресурсів, адаптації до змінюваних умов ринку праці та досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює основні напрямки діяльності щодо управління персоналом, визначення принципів взаємодії між роботодавцем і працівником, а також розробку стратегій для залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. Основні принципи кадрової політики включають орієнтацію на сталий розвиток, забезпечення рівних можливостей, мотивування працівників та підвищення їх професіоналізму. Визначення складових кадрової політики дозволяє чітко структурувати процеси управління персоналом і забезпечити відповідність організаційним цілям.

Формування кадрової політики потребує чіткого визначення методичних підходів, які враховують специфіку діяльності підприємства, його стратегію розвитку та зовнішнє середовище. Ключовими методами є планування, моніторинг, оцінка ефективності кадрових рішень і коригування політики на основі отриманих даних. Застосування цих методів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни на ринку праці, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати високий рівень кваліфікації персоналу. Адекватне використання методичних підходів допомагає підвищити ефективність управління персоналом та знижує ризики, пов'язані з дефіцитом кадрів або їх низьким рівнем кваліфікації.

Оцінка ефективності кадрової політики є важливим етапом для її коригування та удосконалення. Вибір системи показників залежить від специфіки організації, її цілей та пріоритетів у роботі з персоналом. Основними показниками є рівень кваліфікації працівників, рівень задоволеності працівників, ефективність процесів навчання і розвитку, рівень плинності кадрів та інші. Оцінка кадрової політики за допомогою таких показників дозволяє не тільки виявити проблеми в

організації праці, а й сприяти розвитку інноваційних методів роботи з персоналом, підвищенню мотивації працівників і покращенню корпоративної культури.

Нормативно-правова база є основою для створення кадрової політики підприємства, адже вона регулює права і обов'язки як працівників, так і роботодавців. Конституція України, Кодекс законів про працю, закони щодо охорони праці, зайнятості та соціальних гарантій створюють правову основу для управління трудовими відносинами. Інформаційне забезпечення кадрової політики полягає у впровадженні систем для збору, обробки та зберігання даних про працівників, що дозволяє ефективно управляти персоналом і оптимізувати процеси, пов'язані з підбором, навчанням і оцінкою персоналу. Відповідне нормативно-правове та інформаційне забезпечення дозволяє забезпечити правову стабільність в організації, підвищити ефективність кадрового управління та знизити ймовірність виникнення конфліктів у трудових відносинах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є провідним представником національної фармацевтичної індустрії, що є прикладом високотехнологічного підприємства, здатного відповідати міжнародним стандартам якості у виробництві лікарських засобів. Компанія займає лідируючі позиції серед фармацевтичних виробників в Україні, входячи до п'ятірки найбільших компаній за обсягом продажів. Вона має сучасний виробничий комплекс у місті Харків та реалізує свою продукцію в 21 країні світу. Загальні відомості про підприємство надані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика підприємства ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Ознака	Характеристика
Код за ЄДРПОУ:	31437750
Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю Фармацевтична компанія здоров'я
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»
Юридична адреса:	Україна, 61013,, Харківська обл., м. Харків, вул. Шевченка, 22
Адреса виробництва:	61013, Харківська обл., м. Харків, вул. Шевченка, 22; 83001, Київська обл., м. Бориспіль, вул. Шевченка, 100
Керівник:	Новіков Володимир Володимирович
Дата реєстрації:	17.10.2001
Розмір статутного капіталу:	526 300 000,00 грн.
Основні види діяльності:	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Контактні дані	+380 (57) 757-07-77, office@zt.com.ua

Джерело: розроблено автором

Основними активами компанії є інвестиції в основні засоби. За останні п'ять років ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» здійснило закупівлю основних

засобів на загальну суму 674 345,2 тис. грн, з яких 58 092,7 тис. грн були витрачені в 2020 році. Проте протягом цього ж періоду підприємство вибуло основних засобів на суму 462 832,3 тис. грн, зокрема 324 701,6 тис. грн у 2020 році. Підприємство активно займається модернізацією і розширенням виробництва, але на найближчий період не планує значних інвестицій чи нових придбань [56].

Основною діяльністю ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є виробництво основних фармацевтичних продуктів, фармацевтичних препаратів і матеріалів, а також здійснення посередницької діяльності в сфері торгівлі товарами різного призначення. Компанія займається оптовим та роздрібним продажем фармацевтичних товарів у спеціалізованих магазинах. Виробнича структура компанії представлена на рисунку 2.1.

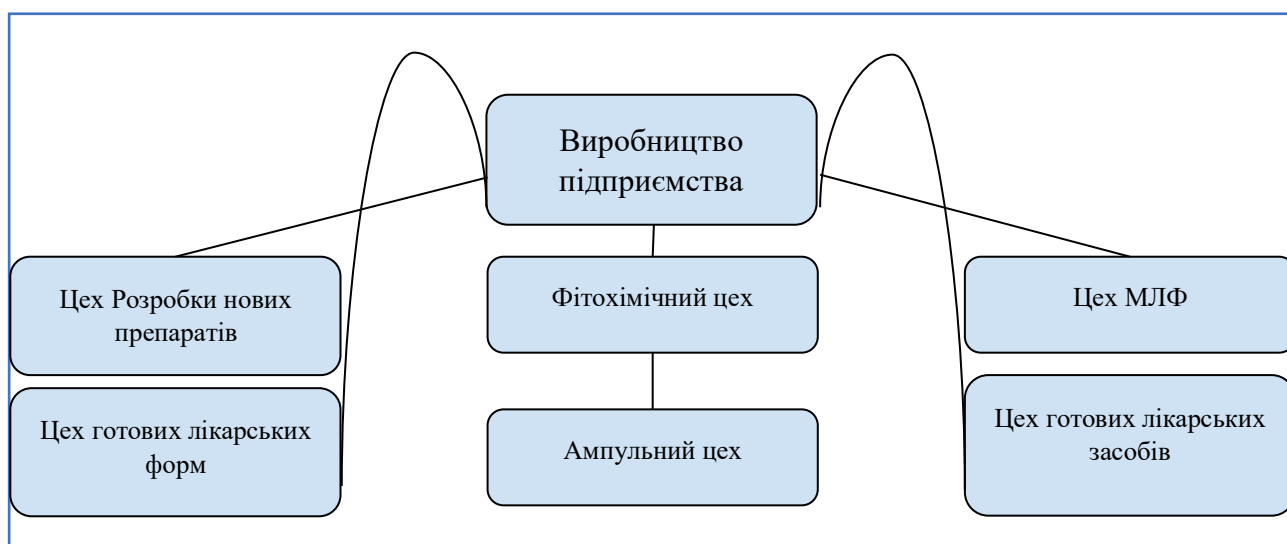


Рис. 2.1 Виробництво ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Джерело: розроблене автором

Основними напрямками діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є [56].:

- виготовлення лікарських засобів – компанія займається виробництвом широкого асортименту фармацевтичних продуктів, зокрема таблеток, капсул, сиропів, мазей, а також інших лікарських форм, які відповідають стандартам якості. Вона забезпечує потреби ринку як у рецептурних, так і безрецептурних препаратах для лікування різноманітних захворювань;

- виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів – підприємство

активно займається випуском активних фармацевтичних інгредієнтів (API), що використовуються для виробництва готових лікарських форм. Застосування інноваційних технологій на всіх етапах виробництва дозволяє створювати продукцію, яка відповідає міжнародним вимогам та стандартам;

– посередницька діяльність у торгівлі фармацевтичними товарами – компанія займається посередницькою діяльністю, що включає закупівлю, зберігання та подальший продаж лікарських засобів та медичних матеріалів. Це дає можливість ефективно взаємодіяти з постачальниками і споживачами, а також забезпечувати постійну доступність продукції на ринку;

– оптовий і роздрібний продаж фармацевтичних товарів – одна з важливих складових бізнес-моделі компанії полягає у реалізації продукції через оптові канали збуту, а також через мережу спеціалізованих магазинів та аптек. Відтак, компанія забезпечує високий рівень доступності своїх товарів на ринку і сприяє популяризації лікарських засобів серед кінцевих споживачів.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має потужний виробничий комплекс, розташований у місті Харків, де здійснюється виготовлення лікарських засобів. Завод оснащений сучасним обладнанням для виробництва та упаковки лікарських препаратів, що відповідає вимогам належної виробничої практики (GMP). Компанія приділяє особливу увагу дотриманню стандартів якості на всіх етапах виробничого процесу, що включає приймання сировини, її обробку, виготовлення, упаковку та зберігання готової продукції.

Виробничі потужності включають як основне виробництво, так і лабораторії для контролю якості продукції, що дозволяє забезпечити високий рівень безпеки та ефективності лікарських засобів, що випускаються.

Одним із стратегічних напрямків діяльності компанії є вихід на міжнародні ринки. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» активно розширює свою присутність за межами України, експортуючи свою продукцію до 21 країни світу. Це включає як країни СНД, так і держави Європи, Азії та Африки. Розвиток експортної діяльності дозволяє компанії не тільки збільшувати обсяг продажів, але й підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку, забезпечуючи

доступ до нових технологій, інвестицій та партнерств.

Протягом останніх п'яти років ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» інвестувала значні кошти в модернізацію та оновлення своїх виробничих потужностей. Так, протягом цього періоду було придбано основних засобів на загальну суму понад 463 мільйони гривень, що свідчить про постійне вдосконалення інфраструктури компанії. Водночас підприємство активно займається управлінням своїми інвестиціями, вивчаючи можливості для подальшого розширення виробничих потужностей та впровадження новітніх технологій.

Хоча компанія й не планує значних інвестицій у нові придбання на поточний момент, вона продовжує модернізувати свої виробничі процеси, оптимізуючи витрати та зменшуючи втрати.

У сучасних умовах фармацевтичного ринку України ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»» виступає одним із провідних виробників лікарських засобів, що спеціалізується на розробці, виробництві та дистрибуції генеричних препаратів. Основна продукція компанії охоплює широкий спектр терапевтичних напрямів, зокрема кардіологію, гастроентерологію, пульмонологію, неврологію та інфекційні захворювання. До найбільш реалізованих позицій входять антибіотики широкого спектру дії, знеболювальні препарати, засоби для лікування серцево-судинної системи та протизапальні засоби.

У структурі споживачів продукції компанії переважають державні лікувальні установи, аптечні мережі, дистриб'ютори й оптові компанії. Значну частку займає експортна діяльність: лікарські засоби ТОВ «ФК «Здоров'я»» реалізуються у понад 30 країнах, зокрема в країнах СНД, Європи, Азії та Латинської Америки. Згідно з відкритими аналітичними даними, обсяг реалізації компанії в 2023 році перевищив 4,2 млрд грн, що демонструє стабільне зростання на фоні посиленої конкуренції.

Основними конкурентами ТОВ «ФК «Здоров'я»» на вітчизняному ринку є такі фармацевтичні компанії, як ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», Корпорація «Артеріум», ПАТ «Київмедпрепарат», а також представництва транснаціональних корпорацій, таких як Sanofi, Teva, Pfizer. Конкурентна боротьба

ведеться не лише за ринкову частку, а й за інноваційність, якість продукції, ціноутворення та доступність для кінцевого споживача.

З метою оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів функціонування підприємства було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати ключові фактори стратегічного розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФК «Здоров'я»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високотехнологічне виробництво, сертифіковане за стандартами GMP; – Широкий асортимент лікарських засобів; – Налагоджена логістика та експортна мережа; – Висока довіра серед лікарів і споживачів.	– Обмежені інвестиції в розробку інноваційних препаратів; – Залежність від імпорту сировини; – Висока конкуренція з боку міжнародних брендів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення ринків збуту в Азії та Африці; – Державна підтримка локального виробництва медикаментів; – Зростання попиту на доступні генерики.	– Політична та економічна нестабільність в країні; – Жорстке регулювання фармацевтичного ринку; – Посилення конкуренції з боку імпортованих препаратів.

Джерело: розроблене автором

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» активно дотримується принципів соціальної відповідальності, враховуючи екологічні та соціальні фактори у своїй діяльності. Компанія приділяє особливу увагу охороні навколишнього середовища, впроваджуючи енергозберігаючі технології та системи утилізації відходів виробництва. Вона також забезпечує високі стандарти праці для своїх співробітників, пропонуючи гідні умови праці, програму медичного страхування, можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку.

Незважаючи на досягнуті успіхи та стабільність діяльності, ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» орієнтується на подальший розвиток та вдосконалення своєї продукції. Пріоритетними напрямками є розробка нових лікарських засобів, що відповідають потребам ринку, удосконалення процесів виробництва та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Прогнозується також збільшення експортних поставок, що дозволить зміцнити позиції компанії на світовому фармацевтичному ринку.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є значним гравцем на

фармацевтичному ринку України, який успішно поєднує інноваційні підходи до виробництва з міжнародними стандартами якості. Підприємство постійно удосконалює свої виробничі потужності, здійснює активну експортну діяльність і інвестує в модернізацію, що сприяє його стабільному розвитку та зростанню конкурентоспроможності. Враховуючи високий потенціал компанії та її стратегічні орієнтири, можна очікувати подальший успіх на ринку та значне зростання її впливу на світовій арені.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Фінансово-економічний стан підприємства є важливим аспектом його загальної діяльності, оскільки відображає ефективність управління фінансовими та ресурсними потоками, здатність компанії до виконання своїх зобов'язань і досягнення стратегічних цілей. У даному розділі буде проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», зокрема, через призму основних фінансових показників та факторів, що впливають на його ефективність.

Аналіз фінансово-економічного стану компанії починається з вивчення основних фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, коефіцієнт власного капіталу та інші. Ці показники допомагають оцінити здатність підприємства не лише генерувати прибуток, але й ефективно управляти активами та ресурсами.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства протягом 2020-2023 років, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1438695	2235706	2031665	592970	41,2
2	Валовий прибуток, тис. грн.	340935	504835	314298	-26637	-7,8
3	Чистий прибуток, тис. грн.	77032	142718	146468	69436	90,1
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	2191724	2122551	2104537,5	-87186,5	-3,98
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	617082	539417	380256	-236826	-38,38
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1574642	1583134	959281,5	-615360,5	-39,08
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1509	1020	1687	178	11,7
8	Фондовіддача (тис. грн/тис. грн)	3,75	8,13	10,84	7,09	189,1
9	Фондомісткість (тис. грн/тис. грн)	0,27	0,12	0,09	-0,18	-66,67
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос.	254,2	269,43	111,12	-143,08	-56,29
11	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	953,41	2191,87	1204,31	250,88	26,31
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,91	1,41	2,12	1,21	133,0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

З даних, наведених у таблиці 2.3, бачимо, загальна картина свідчить про стійке зростання доходів і прибутків підприємства, помірну інвестиційну активність та поступове підвищення технологічного забезпечення праці. Однак є тенденції до зниження оборотності активів. Подальший аналіз дозволить зрозуміти, які саме фактори сприяли таким змінам і як ефективно оптимізувати витрати для підвищення рентабельності.

Аналіз показників ліквідності є важливим, оскільки вони відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, тобто перетворювати активи на грошові кошти для покриття боргів. Це дає змогу оцінити фінансову стійкість компанії, її надійність у короткостроковій перспективі та мінімізувати ризики дефолту або неплатоспроможності, що важливо для кредиторів, інвесторів і партнерів. Удосконалення ліквідності забезпечує підприємству необхідні ресурси для підтримки конкурентоспроможності та стабільності у ринкових умовах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Фармацевтична
компанія «Здоров'я» за 2022–2024 роки

Показник	Рекомендоване значення	Роки			Відхилення (+/-) 2024 р. до 2022 р.
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15 – 0,2	0,01	0,00	0,01	0,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,5 – 0,8	1,7	1,9	2,1	0,4
Коефіцієнт загальної ліквідності	1 – 2	1,2	1,2	1,4	0,2
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,5 – 0,7	0,58	0,54	0,63	0,05
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,5 – 1	0,6	0,8	0,7	0,1
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,5 – 0,7	0,77	0,82	0,69	–0,08

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

На основі наведених показників ліквідності та платоспроможності підприємства за 2022–2024 роки можна зробити такі висновки:

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на дуже низькому рівні (0,01) протягом всіх трьох років, значно відхиляючись від рекомендованих значень (0,15–0,2). Це свідчить про низький рівень здатності підприємства погасити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів);

2) Коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду зростає від 1,7 у 2022 році до 2,1 у 2024 році. Цей показник перевищує рекомендоване значення (0,5–0,8), що свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Однак занадто високий показник може свідчити про неефективне використання ресурсів;

3) Коефіцієнт загальної ліквідності також демонструє позитивну динаміку, підвищуючись з 1,2 у 2022 році до 1,4 у 2024 році. Показник знаходиться в межах рекомендованих значень (1–2), що говорить про збалансовану структуру активів і зобов'язань підприємства;

4) Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів є стабільним та знаходиться в межах рекомендованих значень (0,5–0,7). У 2024 році він становив 0,63, що вказує на достатню ліквідність запасів для покриття короткострокових зобов'язань;

5) Коефіцієнт власної платоспроможності показує значне зростання від 0,6 у 2022 році до 0,7 у 2024 році. Це позитивний знак, який свідчить про високу фінансову стійкість підприємства та здатність покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу;

6) Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення залишається у межах рекомендованих значень (0,5–0,7) протягом більшості періоду. Це свідчить про певні коливання у фінансуванні довгострокових зобов'язань, але загалом ситуація є задовільною [56].

Загалом підприємство демонструє стабільний фінансовий стан та достатню ліквідність за більшістю показників. Однак низький рівень абсолютної ліквідності може свідчити про недостатню кількість грошових коштів для покриття зобов'язань у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»
за період 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Рекомендоване значення	Відхилення (+/-) 2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,3	0,4	0,6	0,6–0,7	0,3
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,24	0,22	0,25	> 0,5	0,01
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	0,3	0,3	0,3	≤ 0,5	0,00
Коеф. забезпеченості власними оборотними засобами	0,09	0,09	0,14	> 0 до 10%	0,05
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,4	0,4	0,5	0,2 – 0,5	0,1
Коефіцієнт постійного активу	1,3	0,7	0,9	–	–0,4

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,69	0,78	0,72	–	0,03

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

На основі аналізу показників фінансової стійкості та структури капіталу підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.5) можна зробити такі висновки:

1) Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,3 у 2022 році до 0,6 у 2024 році, досягаючи нижньої межі рекомендованого значення (0,6–0,7). Це свідчить про покращення структури капіталу підприємства та підвищення його фінансової стійкості;

2) Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) залишається стабільно низьким у межах 0,22–0,25, що значно менше рекомендованого рівня ($> 0,5$). Це свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що може свідчити про підвищений фінансовий ризик;

3) Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги) стабільний на рівні 0,3 протягом усього періоду, що відповідає рекомендованому значенню (не більше 0,5). Це означає, що підприємство має прийнятний рівень боргового навантаження і може справлятися з фінансовими зобов'язаннями;

4) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами поступово зростає з 0,09 у 2022 та 2023 роках до 0,14 у 2024 році, що перевищує нижню межу рекомендованого значення (> 0). Це позитивний показник, який вказує на наявність власних оборотних засобів для фінансування поточної діяльності;

5) Коефіцієнт маневрування власного капіталу залишається стабільним у межах 0,4–0,5, що відповідає рекомендованим значенням (0,2–0,5). Це означає, що підприємство зберігає баланс між мобільністю власного капіталу та вкладенням його у необоротні активи;

6) Коефіцієнт постійного активу значно знизився з 1,3 у 2022 році до 0,9 у 2024 році. Це свідчить про зменшення частки необоротних активів у загальному обсязі активів підприємства, що може вказувати на кращу мобільність ресурсів;

7) Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів залишається стабільним на рівні 0,69–0,78. Це вказує на певний баланс між довгостроковими.

З даних, наведених у таблиці 2.5, можна зробити висновок що підприємство можна назвати фінансово стійким, враховуючи, що значення всіх коефіцієнтів у межах норми. Чим більше значення коефіцієнта маневрування власного капіталу, тим кращий фінансовий стан, оскільки підприємство має більші можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності, проведення розрахунків з кредиторами. Показники ділової активності дозволяють оцінити, наскільки ефективно працює підприємство, як воно використовує свої ресурси та чи забезпечує прибуток. Ці показники допомагають керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу, оптимізації процесів та розподілу ресурсів. Також аналіз динаміки показників ділової активності дає змогу передбачити майбутні результати роботи підприємства, що є важливим для стратегічного планування. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Рекомендоване значення	Відхилення (+/-) 2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,91	1,41	2,12	Збільшення	1,21
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,76	2,66	3,84	Збільшення	0,08
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	139,23	117,74	146,98	Збільшення	7,75
Коефіцієнт оборотності готової продукції	15,72	14,68	18,93	Збільшення	3,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,18	0,09	0,13	Збільшення	–0,05
Термін одного обороту заборгованості (днів)	7893,09	4921,17	1137,87	Зниження	–6755,22

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності заборгованості	16,39	14,75	15,48	Зниження	-0,91
Термін одного обороту кредиторської заборгованості (днів)	117,82	97,36	138,40	Зниження	20,58
Фондовіддача	0,24	0,17	0,36	Збільшення	0,12

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

На основі аналізу показників оборотності активів і зобов'язань підприємства за 2022–2024 роки можна зробити наступні висновки:

1) Коефіцієнт загальної оборотності оборотних активів зріс з 1,41 у 2023 році до 2,12 у 2024 році. Хоча показник збільшився, його значення залишається досить низьким, що може свідчити про недостатню ефективність використання активів для генерування доходу;

2) Коефіцієнт оборотності виробничих запасів зріс з 2,66 у 2023 році до 3,84 у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності управління запасами та швидкість їх перетворення у готову продукцію або продаж;

3) Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва демонструє стабільне зростання протягом всього періоду, досягаючи 146,98 у 2024 році. Це свідчить про покращену швидкість завершення незавершеного виробництва та його перетворення у готову продукцію;

4) Коефіцієнт оборотності готової продукції зріс з 14,68 у 2023 році до 18,93 у 2024 році, що свідчить про підвищену швидкість реалізації готової продукції, що є позитивною тенденцією для підприємства;

5) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс до 0,13 у 2024 році після падіння до 0,09 у 2023 році. Однак цей показник все ще залишається низьким, що вказує на повільне погашення дебіторської заборгованості підприємства;

6) Термін одного обороту дебіторської заборгованості значно зменшився з 7893,09 днів у 2022 році до 1137,87 днів у 2024 році. Це є позитивним сигналом, оскільки скорочення терміну свідчить про швидше погашення заборгованості;

7) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості є відносно

стабільним, не враховуючи збільшення з 14,75 у 2023 році до 15,48 у 2024 році. Це вказує на помірну швидкість розрахунків з постачальниками;

8) Термін одного обороту кредиторської заборгованості збільшився з 97,36 днів у 2023 році до 138,4 днів у 2024 році, що може свідчити про збільшення періоду, за який підприємство розраховується зі своїми кредиторами;

9) Фондовіддача збільшилась з 0,17 у 2023 році до 0,36 у 2024 році, що свідчить про підвищену ефективність використання основних засобів підприємства для генерування доходу [56].

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»» проведено горизонтально-вертикальний аналіз балансу підприємства за 2022–2024 роки. У таблиці наведено структуру активів і пасивів, їх динаміку, а також зміну питомої ваги окремих складових (табл. 2.7).

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом ТОВ

«Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи	615420	29,5	463414	21,5	297098	14,5	-318322	51,7	-15,0
в т.ч. основні засоби	367805	17,0	181828	8,4	193088	9,4	-174717	47,5	-7,6
2. Оборотні активи	1468373	70,5	1697895	78,5	1753521	8,5	28 148	19,4	15,0
в т.ч. запаси	652410	30,2	661401	30,6	395716	19,3	-256694	-39,3	-10,9
дебіторська заборгованість	606209	28,0	774 155	35,9	1193208	58,2	587000	96,8	30,2
грошові кошти	200200	9,3	246453	11,4	155609	7,6	-44591	-22,3	-1,7
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	965766	44,7	1073509	49,7	1219977	59,5	254 11	26,3	14,8
в т.ч. зареєстрований капітал	526300	24,4	526300	24,4	526300	25,7	0	0	1,3
нерозподілений прибуток	439466	20,3	579331	26,8	725799	35,4	286333	65,2	15,1
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	708446	32,8	300152	13,9	299427	14,6	-409019	-57,7	-18,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	409581	18,9	784795	36,4	531215	25,9	121634	29,7	7,0
БАЛАНС	2088531	100,0	2 161309	100,0	2050619	100,0	-37 912	-1,8	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»»

У таблиці відображено зміну структури активів і пасивів ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за 2022–2024 роки. Частка необоротних активів зменшилась удвічі, зростає питома вага оборотних, особливо дебіторської заборгованості. Власний капітал збільшився за рахунок нерозподіленого прибутку, тоді як зобов'язання скоротились. Загалом спостерігається покращення фінансової стійкості підприємства на тлі зниження інвестиційної активності.

З метою виявлення тенденцій розвитку фінансового стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»» здійснено порівняльний аналіз ключових фінансових коефіцієнтів за 2022–2024 роки. Особливу увагу приділено показникам ліквідності, фінансової стійкості, оборотності та рентабельності, що дає змогу оцінити ефективність функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та адаптації до сучасних викликів ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,60	1,74	1,82	0,22
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,30	0,34	0,08
3. Чистий оборотний капітал, млн грн	295,2	327,5	359,8	64,6
4. Коефіцієнт автономії	0,53	0,55	0,58	0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,21	1,27	1,34	0,13
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,38	0,42	0,45	0,07
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,91	1,41	2,12	1,21
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,46	2,42	2,35	–0,11
9. Рентабельність господарської діяльності, %	10,7	11,5	12,4	1,7
10. Рентабельність власного капіталу, %	19,8	20,9	22,0	2,2
11. Рентабельність продукції, %	7,02	8,24	8,53	1,51

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»» свідчить про стабільний розвиток компанії, ефективне використання фінансових ресурсів і високий рівень платоспроможності. Водночас для

збереження високих темпів зростання та збереження фінансової стійкості необхідно продовжувати впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати витрати та забезпечувати диверсифікацію фінансових ризиків.

2.3. Комплексний аналіз кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Комплексний аналіз кадрового потенціалу підприємства є багатограним процесом, який передбачає всебічне дослідження людських ресурсів і сприяє оцінці їхнього відповідного внеску у досягнення стратегічних цілей організації. Такий аналіз дозволяє виявити не тільки поточний рівень ефективності використання кадрових ресурсів, а й визначити потенційні напрямки для вдосконалення кадрової політики підприємства. В умовах швидко змінюваного ринку праці та постійного розвитку внутрішніх процесів компанії, оцінка кадрового потенціалу набуває особливої ваги, оскільки від нього залежить успішне виконання корпоративних стратегій і забезпечення стабільного розвитку.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», яке є одним із лідерів української фармацевтичної індустрії, на сьогодні має близько 1400 осіб у складі свого колективу, що свідчить про значний кадровий потенціал компанії. Підприємство активно працює над соціальним розвитком та підтримкою своїх працівників, орієнтуючись на підвищення соціальних пільг і поліпшення умов праці. Система соціальних гарантій включає не лише обов'язкові виплати, але й додаткові пільги, такі як премії за стаж роботи, ювілейні виплати, допомога при народженні дитини, оплата похоронних витрат та інші соціальні компенсації. Особлива увага приділяється підтримці працівників, які перебувають у декретній відпустці, багатодітним сім'ям, матерям-одиначкам та опікунам. Крім того, компанія надає виплати при виході на пенсію, що демонструє її відповідальність за добробут своїх співробітників на різних етапах кар'єри [56].

Підприємство суворо дотримується всіх законодавчих норм щодо охорони праці та забезпечує безпеку працівників на робочому місці, регулярно проводячи

заходи для поліпшення умов праці. Це підтверджується суттєвими фінансовими витратами, які становлять понад 0,5% від фонду заробітної плати, що свідчить про серйозні інвестиції в поліпшення безпеки та умов роботи.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» активно працює над забезпеченням високої якості своєї продукції, що є одним із ключових чинників для підтримки конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку. Важливими складовими цього процесу є ефективне управління ресурсами, інтеграція бізнес-процесів, чітке розподілення ролей і відповідальності між підрозділами компанії, а також постійний моніторинг ринку. Компанія зосереджує свою увагу на гнучкості та здатності адаптуватися до змінюваних умов, що дозволяє їй підтримувати високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів, що, своєю чергою, сприяє її сталому розвитку та довгостроковому успіху.

Протягом останніх кількох років чисельність штатних працівників ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» демонструє позитивну тенденцію до зростання, що пояснюється стабільним розширенням підприємства та необхідністю збільшення виробничих потужностей, хоча останнім часом цей показник був частково обмежений через воєнний стан в країні. Водночас спостерігається збільшення чисельності позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, що вказує на гнучкість кадрової політики компанії, спрямованої на залучення додаткових ресурсів за необхідності. Проте одночасно зростає кількість працівників, які працюють на неповний робочий час, що може свідчити про потребу у збереженні більшої гнучкості в управлінні трудовими ресурсами.

На рис. 2.2 наведена середньооблікова чисельність штатних, позаштатних працівників та працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) за період 2021-2024 років.

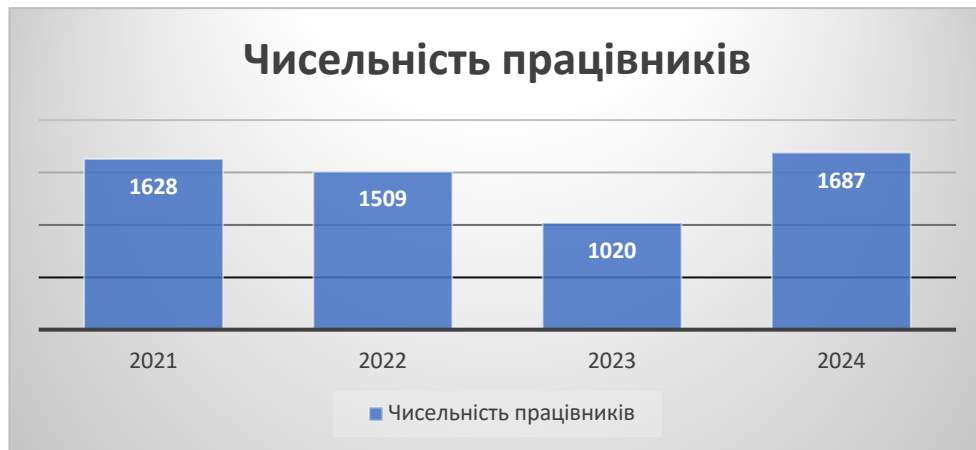


Рис. 2.2 Середньооблікова чисельність штатних, позаштатних працівників та працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) за 2021-2024 рр.

Джерело: розроблене автором

Оцінити динаміку плинності кадрів ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» можна за допомогою схеми, наведеної на рисунку 2.4, на який буде представлено у вигляді графіку як змінювалась кількість працівників за останні 5 років.



Рис. 2.3 Динаміка зміни кількості працівників ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Джерело: розроблене автором

Графік демонструє те, що після значного скорочення у 2023 році, кількість працівників дещо зростає в цьому році, що може бути сигналом початку відновлення або стабілізації після попередніх скорочень. Причиною зменшення кількості працівників у 2022 році та 2023 році стала війна, розв'язана росією, внаслідок якої велика кількість працівників виїхала за кордон.

Так, у період між 2021 і 2022 роками компанія пережила значне зниження чисельності персоналу, але на початок 2024 року є ознаки відновлення. Однак не менш важливим показником для комплексного аналізу існуючої кадрової політики є рівень освіченості працівників на підприємстві. Цей показник характеризує, як компанія використовує свої ресурси, залучаючи наукових співробітників, а також те, наскільки якісно компанія стимулює співробітників до навчання та підвищення кваліфікацій. Розподіл персоналу за науковим ступенем на підприємстві є важливим індикатором рівня професійної підготовки та компетенцій працівників. У сфері фармацевтики, науки, освіти, досліджень і розробок, та інших високотехнологічних галузях науковий ступінь працівників може суттєво впливати на результати роботи.

Фонд оплати праці у 2024 році склав 190783 тис. грн. Відносно 2023 року відбулося зменшення фонду оплати праці у зв'язку зі зменшенням чисельності працівників, хоча фонд оплати праці у 2022 році склав 238724,3 тис. грн. Відносно 2021 року відбулося збільшення фонду оплати праці в 2022 році у зв'язку зі збільшенням чисельності працівників і підвищенням рівня заробітної плати працівникам Товариства. Динаміку зміни фонду оплати праці можна представити у вигляді діаграми на рисунку 2.5.

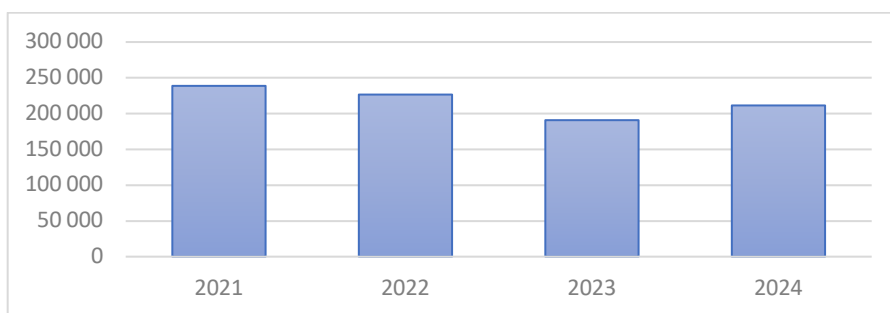


Рис. 2.4 Фонд оплати праці ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

Джерело: розроблене автором

Забезпеченість підприємства персоналом – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Основним показником чисельності працівників, що використовуються при оцінці виконання плану на підприємстві, є їх середня облікова чисельність. Середня планова облікова чисельність робітників

встановлюють відповідно до виробничого завдання. Відхилення від його виконання можуть викликати відхилення фактичної чисельності робітників від планової.

Поряд з кількісним забезпеченням підприємства персоналом вивчається і якісний склад робітників, що характеризується загальноосвітнім і професійно-кваліфікаційним рівнями. Типова структура підготовки кадрів на підприємстві має такий вигляд: первинна професійна підготовка й перепідготовка кадрів; навчання кадрів на виробництві; навчання в закладах вищої освіти.

Вікова структура персоналу представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр. (%)

Вік	Роки			Абсолютне відхилення (+/-) 2024 р. до 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
18–30 років	54,78	48,65	42,62	–12,16
30–45 років	11,79	21,72	35,45	23,66
45–59 років	9,27	11,23	10,23	0,96
Інший вік	24,16	18,40	11,70	–12,46
Всього	100	100	100	—

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Динаміка структури персоналу у вигляді діаграми представлена на рисунку 2.7, на якому видно, що найбільшу питому вагу за всі проаналізовані роки займає персонал віком від 18 до 30 років.

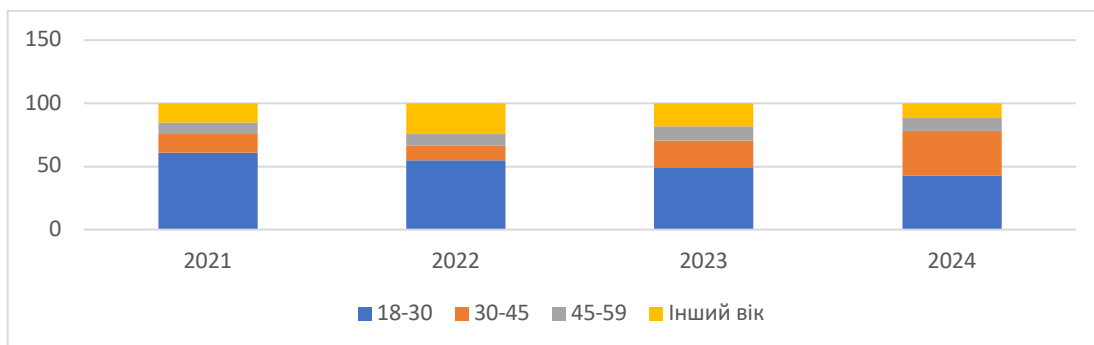


Рис. 2.5. Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

Джерело: розроблене автором

Таким чином, кадровий склад ТОВ ФК «Здоров'я» характеризується відносно молодим віком працівників, що свідчить про високу активність, адаптивність та значний потенціал для подальшого професійного розвитку. Це створює сприятливі умови для ефективного використання людського капіталу та впровадження інноваційних підходів у діяльність підприємства.

Водночас найменшу частку в структурі персоналу займають працівники віком від 55 до 59 років, що може свідчити про недостатню представленість фахівців із значним досвідом роботи. Це може вказувати на потенційну необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів старшого віку для забезпечення передачі професійного досвіду та підвищення загального рівня компетентності колективу.

Аналіз коефіцієнта постійності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності працівників на кінець звітного періоду до їх середньої чисельності, демонструє позитивну тенденцію. Значення цього показника, свідчить про те, що кількість прийнятих на роботу працівників перевищує кількість звільнених протягом року. Це вказує на стабільність кадрового складу, ефективність кадрової політики підприємства та високий рівень привабливості компанії як роботодавця.

Хоча вікова структура є важливим показником, її аналіз не дає повної картини кадрової стабільності. Для розуміння того, як зміни у складі персоналу впливають на ефективність організації, звернемо увагу на показники руху кадрів, вказаних у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-) 2024 р. до 2022 р.
Оборот за прийомом, %	17,81	14,58	17,65	-0,16
Оборот за вибуттям, %	12,90	19,88	39,22	26,32
Оборот загального обороту, %	30,71	34,46	56,86	26,15
Постійність кадрів, %	87,10	80,1	60,78	-26,32

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Динаміку показника продуктивності праці представлено на рисунку 2.6 на якому видно, що до 2022 року мала місце позитивна тенденція, і хоча показники у 2022 році знизились, у 2023 році компанія майже вийшла на довоєнний рівень продуктивності праці.

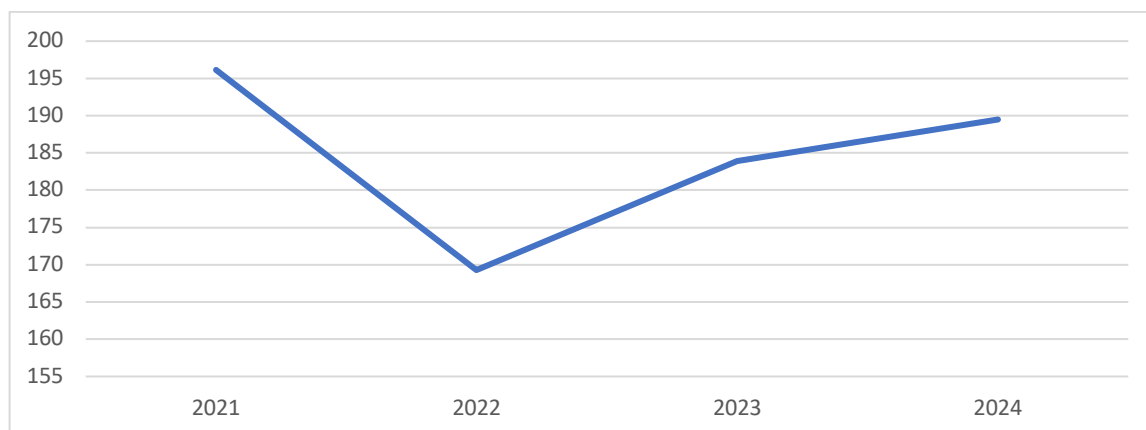


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2022-2024 рр.

Джерело: розроблене автором

Також варто враховувати показник освітнього рівня. На рисунку 2.7 показана частка працівників з повною вищою спеціальною освітою. Зростання цього показника оцінюється як позитивна тенденція, яка на підприємстві спостерігається у 2021 р. до 27,58% та у 2022 р. до 31,46%. Динаміку відсотку працівників з повною вищою спеціальною освітою бачимо на рис. 2.7. Показник професійного розвитку показує частку працівників, які протягом звітної періоду були охоплені будь-якою формою навчання.

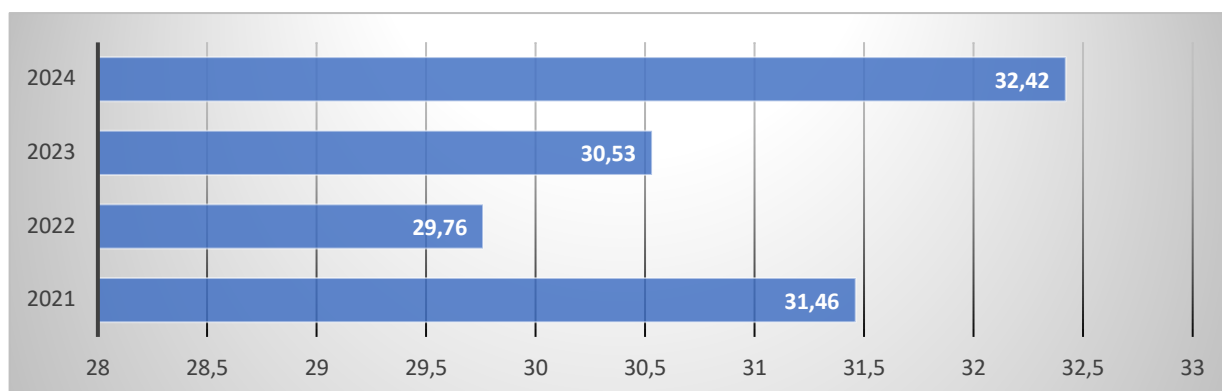


Рис. 2.7. Динаміка частки працівників, які протягом звітної періоду підвищили свій кваліфікаційний рівень

Джерело: розроблене автором

Утримання цього показника на досить високому рівні протягом останніх років оцінюється як позитивна тенденція.

Наявність наукових ступенів у персоналу безпосередньо впливає на якість роботи компанії, її інноваційний потенціал та конкурентоспроможність. Вибір і підбір відповідного персоналу за рівнем наукової кваліфікації є критичним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наявність наукових ступенів у персоналу безпосередньо впливає на якість роботи компанії, її інноваційний потенціал та конкурентоспроможність. Вибір і підбір відповідного персоналу за рівнем наукової кваліфікації є критичним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Але для того, щоб не тільки працевлаштовувати, але й утримувати цінні кадри всередині, компанії необхідно мати чітку модель управління персоналом.

Алгоритм управління персоналом у ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» ґрунтується на стратегічному підході до формування та розвитку кадрового потенціалу з урахуванням потреб підприємства, галузевих вимог і сучасних викликів ринку праці. Управлінський процес починається з етапу планування персоналу, що включає прогнозування потреби у працівниках за кількісними та якісними параметрами відповідно до виробничої програми та стратегічних цілей компанії. Далі здійснюється підбір і найм персоналу, що передбачає пошук кандидатів із необхідною кваліфікацією та професійним досвідом, які відповідають цінностям організації. Особлива увага приділяється адаптації нових працівників — формуванню їх розуміння корпоративної культури, технологічних процесів та вимог до якості продукції[56].

Наступним етапом є оцінювання результативності праці, що реалізується через систему атестацій, KPI та регулярний аналіз досягнень працівників. У контексті забезпечення сталого розвитку важливою складовою є професійне навчання та підвищення кваліфікації, яке здійснюється через тренінги, курси, участь у науково-практичних конференціях та обміни досвідом. Мотиваційна система на підприємстві охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, включаючи премії, соціальні гарантії, гнучкий графік, корпоративну підтримку та

визнання досягнень. Завершальний етап алгоритму — правове завершення трудових відносин із подальшим аналізом причин звільнення, що дозволяє сформувати ефективну політику утримання персоналу та знизити рівень плинності кадрів[56]. Таким чином, алгоритм управління персоналом у ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» забезпечує комплексний та послідовний підхід до роботи з кадрами, сприяє формуванню конкурентоспроможного кадрового складу, підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на фармацевтичному ринку України.

Згідно з представленим алгоритмом, процес управління персоналом у ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» включає низку ключових етапів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування кадрової системи та розвитку людського капіталу підприємства [56].

Планування кадрових потреб. Цей етап передбачає аналіз необхідності у персоналі з урахуванням стратегічних цілей компанії, визначення ключових вакансій та формування вимог до кандидатів.

Залучення персоналу. Включає публікацію вакансій через різні комунікаційні канали (онлайн-ресурси, соціальні мережі, рекрутингові агентства), збір та аналіз резюме кандидатів.

Відбір та оформлення на роботу. Включає проведення співбесід, тестування та оцінку компетенцій кандидатів, ухвалення рішення щодо працевлаштування, оформлення трудових договорів.

Адаптація нових співробітників. Передбачає ознайомлення з корпоративною культурою, внутрішніми політиками, навчальні заходи для ефективного входження в робочий процес.

Навчання та професійний розвиток. Підприємство забезпечує підвищення кваліфікації працівників шляхом організації тренінгів, семінарів та курсів.

Оцінка ефективності персоналу. Включає встановлення індивідуальних цілей, моніторинг продуктивності, надання зворотного зв'язку та коригувальних заходів.

Мотивація та система компенсацій. Передбачає визначення

конкурентоспроможної системи оплати праці, управління бонусами, пільгами, аналіз рівня задоволеності співробітників.

Управління кар'єрою та ротація кадрів. Включає підтримку професійного розвитку, організацію корпоративних заходів, зміцнення корпоративної культури та залучення співробітників до внутрішніх ініціатив.

Звільнення та аналіз кадрових процесів. Включає аналіз причин звільнення, оцінку ефективності HR-стратегії та визначення напрямів для покращення кадрової політики.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» активно розвиває кадровий потенціал, щорічно сприяючи підвищенню кваліфікації близько 100 працівників через участь у семінарах та тренінгах. У 2023 році співробітники підприємства пройшли навчання за темами, пов'язаними з міжнародними стандартами управління якістю (ISO 9001:2008, ISO 9001:2015), внутрішнім аудитом та вимогами GMP для фармацевтичного виробництва [56].

Крім того, підприємство активно співпрацює з провідними вищими навчальними закладами, такими як НФаУ, НТУ «ХПІ», Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, надаючи можливість студентам проходити практику. Щороку понад 200 студентів здобувають професійний досвід у компанії, що сприяє формуванню майбутніх кадрів та забезпечує безперервний приплив кваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, системний підхід до управління кадровими ресурсами, постійне вдосконалення HR-процесів та інвестиції у навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку фармацевтичної продукції.

2.4. Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

У сучасних умовах динамічного розвитку фармацевтичного ринку України, глобалізації економічних процесів та посилення конкуренції між підприємствами стратегічне управління кадровою політикою набуває вирішального значення для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності компанії. Рациональне використання трудового потенціалу, підвищення рівня кваліфікації персоналу, створення сприятливих умов праці та мотиваційних механізмів є важливими складовими ефективної кадрової політики, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційний розвиток та рівень задоволеності співробітників.

З огляду на результати комплексного аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», можна визначити пріоритетні напрями удосконалення кадрової політики підприємства, які сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, оптимізації організаційної структури, підвищенню рівня мотивації працівників та вдосконаленню системи професійного розвитку. Формування сучасної кадрової стратегії передбачає адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах високої ринкової конкуренції.

Ефективна кадрова політика підприємства значною мірою залежить від якості процесу підбору та адаптації персоналу. Для забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями, які відповідають його стратегічним цілям, необхідно впроваджувати сучасні методи рекрутингу та системи оцінки кандидатів [38, с. 165].

На основі системного внутрішнього аналізу функціонування системи управління персоналом на ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» було ідентифіковано низку актуальних проблем, які суттєво впливають на ефективність кадрової політики підприємства та стримують реалізацію його стратегічного потенціалу. Зокрема, виявлено наступні критичні аспекти:

Високий рівень плинності персоналу серед фахівців середньої ланки. Згідно зі статистичними даними HR-департаменту компанії, у 2023 році коефіцієнт плинності кадрів серед технологів, лаборантів та фармацевтів досяг рівня 22%, що перевищує допустимий норматив у фармацевтичному виробництві (до 15%). Такий показник свідчить про наявність незадоволеності умовами праці, відсутність чіткої перспективи кар'єрного зростання та системи професійного розвитку.

Обмеженість функціонування внутрішньої системи підвищення кваліфікації персоналу. Компанія покладається переважно на зовнішні освітні провайдери, що призводить до зниження рівня контрольованості процесу навчання, уніфікації знань, а також зростання витрат. Відсутність постійно діючого внутрішнього освітнього механізму обмежує можливості формування необхідних компетенцій в оперативному режимі та унеможливорює адаптацію навчальних програм до специфіки виробництва.

Недостатня інтеграція цифрових HR-технологій у процеси рекрутингу, адаптації та професійного розвитку персоналу. Зокрема, не впроваджено автоматизовані системи управління талантами (Talent Management Systems), онлайн-платформи навчання, системи аналітики персоналу (People Analytics). Це призводить до неефективності в управлінні життєвим циклом працівника, затримок у підборі кадрів та нерационального використання HR-ресурсів.

Низький рівень залученості персоналу (employee engagement). За результатами опитування, проведеного внутрішньою службою управління персоналом у IV кварталі 2023 року, лише 48% співробітників вважають себе залученими до досягнення цілей компанії. Це свідчить про наявність проблем з мотиваційною системою, організаційною культурою та внутрішньою комунікацією. В умовах фармацевтичної галузі, яка є високоризиковою та залежною від точності виконання процедур, недостатній рівень залученості може негативно впливати на якість продукції та відповідність стандартам GMP.

У контексті вирішення вище окреслених проблем обґрунтованим і стратегічно доцільним напрямом удосконалення кадрової політики є створення корпоративного навчального центру, який функціонуватиме на засадах принципів

безперервного навчання (Lifelong Learning), відповідності стандартам галузевої сертифікації (GMP, GDP, ISO), персоніфікації освітніх траєкторій працівників, а також цифрової інтеграції освітніх процесів.

Метою запропонованого заходу є створення цілісної, адаптивної та внутрішньо контрольованої системи безперервного професійного розвитку персоналу, яка дозволить не лише забезпечити стабільне зростання рівня кваліфікації працівників, а й сприятиме зниженню показників плинності кадрів шляхом підвищення рівня їхньої професійної мотивації та залученості до виробничих процесів.

Функціональна модель корпоративного навчального центру ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» передбачає формування багаторівневої структури безперервного професійного розвитку персоналу, що інтегрує фахову, сертифікаційну, управлінську та цифрову компоненти. На першому рівні реалізуються спеціалізовані освітні модулі для представників ключових виробничих професій (технологів, контролерів якості, фармацевтів), які включають як теоретичні курси з підвищення кваліфікації, так і практикоорієнтовані лабораторні заняття на базі діючих виробничих ліній підприємства. Це спрямовано на формування прикладних компетентностей та закріплення знань у виробничому середовищі.

У рамках сертифікаційного блоку передбачається впровадження програм, адаптованих до вимог належних практик GMP, GDP, а також стандартів ISO 9001 і ISO 13485. Такі програми супроводжуються внутрішньою або зовнішньою професійною атестацією та передбачають регулярне оновлення навчального контенту відповідно до змін у нормативно-правовому полі фармацевтичної галузі. Для менеджерів середньої та вищої ланки передбачено модулі управлінського розвитку, спрямовані на удосконалення навичок делегування, антикризового управління та ефективного керівництва персоналом.

Цифрова складова навчального процесу реалізується на базі сучасної хмарної платформи LMS (Learning Management System), яка забезпечує дистанційний доступ до курсів, адаптацію навчального контенту до

індивідуального рівня працівника, автоматичне відстеження прогресу та фіксацію успішності. Це створює основу для формування гнучкої, масштабованої та доступної системи навчання, що охоплює як нових, так і досвідчених співробітників.

Очікуваними результатами впровадження корпоративного навчального центру є, зокрема, зниження плинності кадрів серед фахівців середньої ланки на 30–40% вже у перший рік реалізації заходу, підвищення продуктивності праці у виробничих підрозділах на 3–5%, а також досягнення економії витрат на зовнішнє професійне навчання до 70%. Крім того, прогнозується суттєве підвищення рівня задоволеності працівників участю в процесі професійного розвитку – до 75–80%, що майже удвічі перевищує показник 2023 року (48%). Це, у свою чергу, сприятиме загальному зростанню організаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства у фармацевтичному секторі [36, с. 95].

Розрахунок витрат заходу наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок витрат заходу з удосконалення кадрової політики ТОВ

«Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Стаття витрат	Одиниця	К-сть	Вартість за одиницю, грн	Загальна сума, грн
Облаштування навчального кабінету (меблі, техніка)	комплект	1	250000	250000
Розробка навчальних програм	курсів	10	15000	150000
Зарплата внутрішнього тренера (на 0,5 ставки)	міс	12	25000	300000
Впровадження LMS-системи	разово	1	120000	120000
Тренінги запрошених експертів (4 семінари на рік)	захід	4	35000	140000
Усього витрат				960000

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

У межах удосконалення кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» одним із найбільш відчутних ефектів від створення корпоративного навчального центру є суттєве скорочення рівня плинності кадрів серед фахівців середньої ланки. Станом на 2023 рік цей показник становить 22%, що, з огляду на загальну чисельність працівників відповідної категорії (приблизно 300 осіб),

еквівалентно 66 кадровим замінам на рік. За експертною оцінкою HR-департаменту, витрати на заміну одного працівника (включно з процесами пошуку, найму, адаптації та первинного навчання) становлять 45 000 грн. Таким чином, загальні щорічні витрати на заміну працівників цієї групи сягають майже 3 млн грн.

У разі зниження плинності до 15% завдяки впровадженню програми безперервного внутрішнього навчання, кількість замін зменшиться до 45 осіб на рік. Це забезпечить економію витрат на рівні:

$(66 - 45) \times 45\,000 = 945\,000$ грн на рік, що підтверджує вагомий економічний ефект лише за одним параметром.

Окрім цього, очікується зростання продуктивності праці як прямий наслідок підвищення професійної компетентності персоналу. Навіть при помірному зростанні продуктивності на 4% у стратегічно важливих підрозділах (наприклад, у відділі таблетування, який генерує обсяг продукції на суму 50 млн грн на рік), додатковий економічний ефект становитиме 2 млн грн на рік (4% від 50 млн грн).

Ще одним напрямком оптимізації витрат є скорочення витрат на зовнішні освітні послуги. За даними фінансового департаменту, поточні витрати на зовнішнє навчання персоналу складають близько 400 000 грн на рік. Перенесення щонайменше 70% таких освітніх активностей у внутрішній корпоративний центр дозволить зменшити ці витрати на 280 000 грн щороку.

Таким чином, сукупна пряма економія внаслідок реалізації заходу (без врахування довгострокових ефектів, таких як зниження кількості виробничих помилок або підвищення лояльності працівників) може перевищити 3,2 млн грн на рік, що свідчить про високу рентабельність інвестицій у розвиток системи внутрішнього навчання та стратегічну доцільність такого підходу в межах сучасної моделі управління людськими ресурсами у фармацевтичному виробництві.

Оцінка ефективності заходу наведена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності заходу з удосконалення кадрової політики ТОВ

«Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Показник	Значення
Загальні річні вигоди (економія + ефект)	$945000 + 2000000 + 280000 = 3225000$ грн
Загальні витрати на реалізацію	960000 грн
Чистий економічний ефект за рік	2265000 грн
Індекс ефективності (ROI)	$3225000 / 960000 = 3,36$

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Ще одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства є створення сприятливих умов праці, які сприяють підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу серед персоналу та мінімізації ризиків професійних захворювань. Задоволеність працівників умовами роботи безпосередньо впливає на їхню мотивацію, ефективність і лояльність до компанії. Враховуючи це, удосконалення умов праці та посилення соціального захисту співробітників мають бути пріоритетними напрямками кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Основними заходами для покращення умов праці є:

- впровадження сучасних технологій для автоматизації виробничих процесів. Використання новітнього обладнання та цифрових технологій дозволить знизити фізичне навантаження на персонал, підвищити точність виконання виробничих завдань та зменшити ймовірність помилок. Автоматизація рутинних процесів також сприятиме ефективнішому використанню робочого часу, що позитивно позначиться на загальній продуктивності підприємства;

- забезпечення дотримання норм охорони праці та безпеки на робочому місці. Регулярний контроль за дотриманням норм охорони праці, проведення спеціальних навчальних програм та інструктажів щодо техніки безпеки допоможе знизити ризик травматизму та аварійних ситуацій на виробництві. Важливим аспектом є також модернізація робочих місць відповідно до сучасних стандартів

ергономіки та забезпечення співробітників необхідними засобами індивідуального захисту;

– проведення регулярного моніторингу задоволеності працівників умовами праці та вживання відповідних заходів для їх покращення. Запровадження системи анонімного опитування та збору зворотного зв'язку від співробітників дозволить оперативно виявляти проблемні аспекти робочого середовища та вчасно реагувати на запити персоналу. На основі отриманих даних компанія зможе розробляти та впроваджувати ініціативи, спрямовані на покращення умов праці, зокрема покращення мікроклімату на робочих місцях, створення зон відпочинку, гнучкий графік роботи тощо;

– розширення соціальних гарантій та програм підтримки працівників. Окрім стандартних соціальних пакетів, компанія може запроваджувати додаткові заходи, такі як медичне страхування, програми психологічної підтримки, надання фінансової допомоги у складних життєвих обставинах, підтримка молодих сімей та працівників із дітьми.

Таким чином, системний підхід до покращення умов праці не лише підвищить рівень задоволеності персоналу, а й сприятиме зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та загальному зростанню ефективності компанії.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення кадрової політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» дають змогу досягти значного економічного ефекту. Очікуваний чистий прибуток компанії завдяки підвищенню ефективності управління персоналом становить близько 40 млн грн на рік, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих змін.

Висновки до розділу 2.

У результаті проведених досліджень, висвітлених у другому розділі, сформульовано низку ключових висновків. Встановлено, що ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має значні конкурентні переваги, зумовлені розвиненим продуктовим і інноваційним портфелем, а також високим рівнем кваліфікації персоналу.

На основі аналізу техніко-економічних показників підтверджено фінансову стабільність підприємства, його високу платоспроможність і ліквідність, що дозволяє віднести компанію до категорії швидкозростаючих суб'єктів господарювання. Завдяки комплексному підходу до внутрішнього контролю забезпечуються високі стандарти якості та ефективність бізнес-процесів, що є ключовим фактором у зміцненні ринкових позицій. Крім того, підприємство активно інтегрує принципи корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню зв'язків із громадськістю.

Разом із цим, ідентифіковано низку викликів, що постають перед компанією, зокрема, високі витрати на розробку нових фармацевтичних продуктів і необхідність дотримання жорстких регуляторних вимог галузі. Проте, враховуючи поточні тенденції ринку, компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема, через розширення діяльності на міжнародних ринках і активне впровадження інновацій. Основним завданням підприємства є формування стратегій, що дозволять максимально ефективно використовувати можливості зростання, мінімізуючи ризики, пов'язані з конкурентним середовищем та зовнішніми викликами. За умови ефективного управління ризиками та продовження інвестування у науково-дослідну діяльність, ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має всі передумови для досягнення стійкого розвитку та успішної адаптації до змінних умов ринку.

Комплексний аналіз кадрового потенціалу підприємства засвідчив його орієнтованість на створення сприятливого середовища для розвитку персоналу. Вдосконалення системи мотивації, запровадження соціальних пільг і матеріального стимулювання сприяють підвищенню рівня лояльності співробітників і зниженню

рівня плинності кадрів. Особливо значущим є залучення висококваліфікованих фахівців, зокрема з науковими ступенями, що сприяє зміцненню інноваційного потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється соціальним програмам, професійному розвитку персоналу та покращенню умов праці, що є важливими чинниками для збереження людського капіталу та підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретико-методичних засад кадрової політики підприємства, а також розглянуто практичний досвід управління персоналом у ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Отримані результати дозволяють зробити низку висновків щодо основних аспектів формування, оцінки та удосконалення кадрової політики підприємства.

1 Кадрова політика є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, яка визначає напрями ефективного управління людськими ресурсами з метою досягнення організаційних цілей. Вона охоплює планування кадрового потенціалу, підбір і адаптацію персоналу, розвиток, мотивацію, оцінювання результативності праці, а також формування позитивного робочого середовища.

2. Для формування ефективної кадрової політики важливо дотримуватись принципів стратегічного управління, гнучкості, адаптивності до ринку праці, інноваційності та відповідності законодавству. Визначено необхідність оцінювання кадрової політики за допомогою ключових показників, таких як плинність кадрів, продуктивність, мотиваційна ефективність і задоволеність працівників.

3. Встановлено важливість нормативно-правового та інформаційного забезпечення управління персоналом. Дотримання законодавчих норм і впровадження сучасних HR-технологій підвищують прозорість, ефективність і автоматизацію процесів управління персоналом.

4. Аналіз діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» підтвердив її фінансову стабільність і інвестиційну привабливість, що є сприятливим підґрунтям для послідовного розвитку кадрової політики. Серед сильних сторін компанії виокремлено налагоджену систему підбору персоналу, високий рівень організації навчання та дотримання сучасних стандартів HR-менеджменту.

5. Водночас виявлено низку напрямів, які потребують удосконалення, зокрема адаптація нових працівників, посилення мотиваційної політики, розвиток

соціальних ініціатив, підвищення рівня внутрішніх комунікацій і вдосконалення корпоративної культури.

6. Запропоновано комплекс заходів, що включають впровадження автоматизованих HR-платформ, використання аналітичних інструментів для оцінки кандидатів, залучення молодих фахівців через співпрацю з університетами, запровадження програм менторства та професійного наставництва.

7. Удосконалення системи мотивації передбачає розроблення прозорої системи преміювання, заснованої на оцінці ефективності роботи, а також розширення соціального пакета, що охоплює медичне страхування, компенсації, гнучкий графік, підтримку кар'єрного зростання та внутрішню ротацію.

8. Покращення умов праці є одним із пріоритетів. Автоматизація виробничих процесів, забезпечення стандартів охорони праці, створення безпечного й комфортного середовища, а також постійний моніторинг задоволеності працівників дозволять покращити трудові умови і підвищити лояльність персоналу.

9. Дослідження підтверджує, що вдосконалення кадрової політики є стратегічно важливим інструментом забезпечення стабільності та зростання підприємства. Ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

10. Інвестиції в розвиток людського капіталу, навчання, підвищення кваліфікації та соціальний захист працівників формують міцне підґрунтя для довготривалого успіху підприємства. Це забезпечує не лише утримання існуючих кваліфікованих працівників, а й залучення нових фахівців, що розширює потенціал компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрасович В. С., Кубіцький С. О. Управління діловою кар'єрою працівників в організації. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень* : III Міжнар. наук. конф., м. Ужгород, 17 квіт. 2024 р. Ужгород, 2024. С. 63–67.
2. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Держане управління: удосконалення та розвитку*. 2022. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602>
3. Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316-325. URL: https://politeco.nmetau.edu.ua/journals/1/21_a_ua_p.pdf
4. Андрушків Б. М., Язлюк Б. О., Кирич Н. Б., Ціх Г. В., Бойко О. Б., Погайдак О. Б. Особливості вирішення проблем формування кадрової політики в Україні у повоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 284 – 294. URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=oX2P064AAAAJ&hl=uk>.
5. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип. 1(67). С. 110–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2022_8_4
6. Базелюк В. Г., Гречаник Н. І., Кубіцький С. О., Шумілова І. Ф. Управління освітньою діяльністю : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2023. 723 с.
7. Бехтер Л. А., Гельман В. М. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності "Економіка" освітньо-професійної програми "Управління персоналом та економіка праці". Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 103 с.
8. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 88–93.

9. Бондаренко С. М., Марченко Д. В. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7348> (дата звернення: 10.03.2025).
10. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–60.
11. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3. С. 139–149.
12. Венгер О. М., Городецькова М.М. Управління кадровим потенціалом як чинник стійкого розвитку суб'єктів господарювання. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць*. 2024. Випуск 19 (96). 220 с.
13. Волосовець О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020. № 1. С. 20-26.
14. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств: Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
15. Городецькова М.С., Воронкова В.Г. Сутність, значення та типи майнінгу даних. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя, ЗНУ, 2022. 437 с. С.107-109. <https://www.znu.edu.ua/ukr/university/11929/12623/12803>
16. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Economics: time realities*. 2020. № 6(52). Р. 25-34.

17. Грицай-Туріянська Т. О. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф, м. Одеса, 5 листоп. 2020 р. Одеса : Одеський національний політехнічний університет, 2020. С. 21-23.

18. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.

19. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2023. № 25. С. 44-48. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/58850>

20. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. – 2019. – С. 18.

21. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу. *Навчально-методичний посібник*. Тернопіль. 2022. 280 с.

22. Єгоров П. Ефективна кадрова стратегія та її принципи. *Молода наука-2024*. 2024. Т. 2. С. 245-246.

23. Єсауленко В.А., Аксюта Р.В. Методика формування кадрової політики підприємства. 2020. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23856/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_8.10.2020-98.pdf.

24. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

25. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>.

26. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та*

суспільство. 2023. Вип.56. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>.

27. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 36–42.

28. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 81-86.

29. Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. Вип. 3. С. 116-135.

30. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.

31. Кладова, О., Шарий, В. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>

32. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2022. №24. С. 75–80.

33. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник : Державне управління*. 2023. № 13. С. 42–53.

34. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_11

35. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С. 178-184.

36. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*.

2021. № (17). С. 39–42. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/420>
37. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182–188.
38. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць* / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьВДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.
39. Мороз О.С. Кадрова політика організації. *Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»*. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.
40. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
41. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>
42. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2(78). С. 86-91.
43. Полякова Н.О. Кадровий потенціал регіонів України: проблеми формування та використання. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2022. №4. С. 124–127.
44. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.
45. Печонкіна Ю. Система управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і фінанси бізнесу : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. / відп. ред. Г. В. Блакита*. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. Ч. 1. С. 27-30.
46. Печонкіна Ю. Система управління кадровим потенціалом підприємства.

Економіка і фінанси бізнесу : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. / відп. ред. Г. В. Блакита. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. Ч. 1. С. 27-30.

47. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. Вип. № 3(57). С. 162-168.

48. Сідлецький С. І. Економічні детермінанти розвитку вищої освіти. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 2-3(248-249). С. 15-26.

49. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту : *монографія*. Харків : Панов А. М., 2019. 390 с.

50. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6. С. 40-46.

51. Сорока Л. М. Сутність кадрової політики та її види. «*Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації*». Всеукраїнська науково-практична конференція 27 грудня 2022 року. Збірник матеріалів конференції. *Місто Чернігів: REICST*, 2022. С. 15–18.

52. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №6. С. 146-150.

53. Фармацевтична компанія «Здоров'я» : офіційний сайт. URL: <https://zt.com.ua/>

54. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>

55. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху / *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року*. 2022. С. 393-396.

56. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 159-168. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/188>

57. Чернишова Л. І., Джуринська Г. О., Добровольський Т. Д. Планування кадрового резерву як інструменту розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств* : III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 27-28 квіт. 2017 р. / Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. С. 96-97.

58. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98-101.

59. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 4. С. 82-85.

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

61. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149– 151. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN.

62. Шатило Л. М. Сучасні підходи до заохочення та розвитку персоналу на підприємстві. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2024. С. 366-368.

Кадрова політика ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Фармакогляд Інформація для акціонерів та стейкхолдерів UA 🔍 ✉ Зворотній зв'язок

ПІДБІР ПРЕПАРАТІВ ЗАВОД ПАРТНЕРАМ НОВИНИ КОНТАКТИ Меню

Головна / Кар'єра / Кадрова політика



Загальна кількість працівників —
понад 1500


16 з них мають науковий ступінь
14 кандидатів наук та 2 доктори наук

Фармакогляд Інформація для акціонерів та стейкхолдерів UA 🔍 ✉ Зворотній зв'язок

ПІДБІР ПРЕПАРАТІВ ЗАВОД ПАРТНЕРАМ НОВИНИ КОНТАКТИ Меню

СТУДЕНТСЬКА ПРАКТИКА

Співпраця з вищими навчальними закладами






Підприємство є базою для проходження практики студентів НФаУ, НТУ «ХПІ», університету ім.Каразіна, Народної української академії. Щороку близько 200 студентів цих ВНЗ проходять практику на базі ВАТ ФК «Здоров'я».

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Більше 100 осіб в рік проходять підвищення кваліфікації, відвідуючи семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації

Співробітники пройшли навчання за наступними темами семінарів: «ISO 9001:2008, ISO 19011:2011», «Внутрішній аудитор системи менеджменту якості і компаній-постачальників», «Перехід на ISO 9001:2015», «Виробництво нестерильних лікарських засобів відповідно до вимог GMP», «Огляд основних змін вимог GMP ЄС 2015 року і 2016».



Дорожня карта управління кар'єрою для ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

1. Аналіз потреб бізнесу і кадрів

- **Мета:** Визначити ключові напрями розвитку компанії та потребу в кадрах.
- **Кроки:**
 1. Оцінити стратегічні цілі компанії на 3–5 років (наприклад, розширення на нові ринки, розробка нових продуктів).
 2. Провести аналіз поточної чисельності та кваліфікації персоналу.
 3. Визначити ключові посади і компетенції, необхідні для забезпечення бізнес-потреб (наприклад, керівники підрозділів, наукові співробітники, маркетологи).

2. Індивідуальні плани кар'єрного розвитку

- **Мета:** Підготовка персоналу до майбутніх ролей у компанії.
- **Кроки:**
 1. Провести оцінку поточних навичок і кар'єрних цілей кожного співробітника через **360-градусну оцінку** або інші інструменти атестації.
 2. Спільно з співробітниками визначити їх кар'єрні амбіції і цілі (наприклад, прагнення стати керівником проекту чи фахівцем з нових технологій).
 3. Розробити індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника з конкретними етапами: навчання, ротація по відділах, наставництво, участь у стратегічних проектах.

3. Розвиток і навчання

- **Мета:** Систематичне підвищення кваліфікації співробітників для досягнення кар'єрних цілей.
- **Кроки:**
 1. Розробити навчальні програми для кожної групи співробітників відповідно до їх кар'єрних цілей (наприклад, для молодих фахівців — тренінги з управління проектами, для старших менеджерів — курси лідерства).
 2. Включити в програму постійне навчання за новими стандартами та технологіями фармацевтичної індустрії (знання фармакопей, нових медичних норм).
 3. Впровадити внутрішнє навчання, де керівники будуть ділитися своїм досвідом з молодими спеціалістами.

4. Ротація кадрів і мобільність

- **Мета:** Забезпечити широкі можливості для розвитку співробітників через ротацію та перекваліфікацію.

- **Кроки:**

1. Створити механізми ротації між різними підрозділами компанії (наприклад, переміщення між відділом продажу та маркетингу, або між виробництвом та R&D).

2. Визначити роль мобільності як одного з інструментів кар'єрного розвитку для співробітників, які мають високий потенціал.

3. Залучити співробітників до проектної роботи та міжфункціональних команд для розвитку нових навичок.

5. Програма наставництва

- **Мета:** Підтримка та розвиток співробітників через досвід більш досвідчених колег.

- **Кроки:**

1. Призначити наставників для нових або перспективних співробітників (з числа досвідчених керівників або спеціалістів).

2. Розробити програму менторства для управлінців середнього рівня, щоб підтримати їх на шляху до вищих посад.

3. Включити зворотний зв'язок між наставниками та підопічними для моніторингу прогресу та коригування планів розвитку.

6. Атестація та оцінка результатів

- **Мета:** Визначити прогрес і потенціал співробітників для подальшого просування.

- **Кроки:**

1. Провести регулярні атестації за результатами виконання індивідуальних планів розвитку (наприклад, раз на рік).

2. Використовувати систему 360-градусної оцінки для всебічної оцінки результатів роботи та компетенцій співробітників.

3. Оцінювати не лише досягнуті результати, але й здатність до саморозвитку, адаптивність до змін, комунікаційні навички.

7. Просування і мотивація

- **Мета:** Стимулювання співробітників до досягнення високих результатів і підтримка мотивації для кар'єрного росту.

- **Кроки:**

1. Розробити чіткі критерії для просування по кар'єрних сходах на основі результатів атестацій та кар'єрного розвитку.

2. Підвищення зарплат, премії та інші форми заохочення для співробітників, які досягли значних успіхів у кар'єрі.

3. Залучення співробітників до стратегічних і важливих проєктів компанії для підвищення їх залученості та відповідальності.

8. Визначення і моніторинг кар'єрного шляху

- **Мета:** Оцінка ефективності програми управління кар'єрою.

- **Кроки:**

1. Визначити КРІ для моніторингу успішності кар'єрного розвитку (наприклад, кількість внутрішніх просувань, зниження плинності кадрів, рівень задоволеності співробітників).

2. Створити регулярну звітність для аналізу ефективності програми та внесення необхідних коректив.

3. Враховувати відгуки співробітників і керівників для постійного вдосконалення процесу управління кар'єрою.

Фінансова звітність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» за період 2024р.

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я"

ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, ВУЛ. ШЕВЧЕНКА, БУД. 22

(ТОВ "ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ЗДОРОВ'Я")

Код за ЄДРПОУ: [31437750](#)

Дата звіту	27.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Лелякова Марія Олександрівна
КАТОТТГ	UA63120270010216514
Кількість працівників	1 077

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 212.00	2 630.00
первісна вартість	1001	11 140.00	10 319.00
накопичена амортизація	1002	5 928.00	7 689.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 406.00	14 745.00
Основні засоби	1010	181 828.00	193 088.00
первісна вартість	1011	521 936.00	559 181.00
знос	1012	340 108.00	366 093.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	225 852.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	38 923.00	42 677.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	193.00	43 958.00
Усього за розділом I	1095	463 414.00	297 098.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	661 401.00	395 716.00
Виробничі запаси	1101	391 893.00	307 066.00
Незавершене виробництво	1102	76 365.00	84 423.00
Готова продукція	1103	168 813.00	3 096.00
Товари	1104	24 330.00	1 131.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	596 868.00	1 115 000.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	54 334.00	27 522.00
з бюджетом	1135	65 104.00	35 827.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	57 849.00	14 859.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	246 453.00	155 609.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	246 453.00	155 609.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 622.00	511.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	11 411.00	8 477.00
Усього за розділом II	1195	1 695 042.00	1 753 521.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 158 456.00	2 050 619.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	526 300.00	526 300.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	579 331.00	725 799.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	32 122.00	32 122.00
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 073 509.00	1 219 977.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	288 800.00	288 800.00
Довгострокові забезпечення	1520	11 352.00	10 627.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11 352.00	10 627.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	300 152.00	299 427.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	12 664.00	10 765.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	336 537.00	413 291.00
розрахунками з бюджетом	1620	24 330.00	10 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	19 786.00	5 177.00
розрахунками зі страхування	1625	2 819.00	4 669.00
розрахунками з оплати праці	1630	15 199.00	17 709.00
за одержаними авансами	1635	4 023.00	3 125.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	29 799.00	27 357.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	359 424.00	43 700.00
Усього за розділом III	1695	784 795.00	531 215.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 158 456.00	2 050 619.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 031 665.00	2 235 706.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 717 367.00	1 730 871.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	314 298.00	504 835.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	114 802.00	203 465.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	149 882.00	176 168.00
Витрати на збут	2150	18 658.00	22 020.00
Інші операційні витрати	2180	17 918.00	198 062.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	242 642.00	312 050.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	2 612.00	25 980.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	56 471.00	167 487.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5 450.00	4 000.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	183 333.00	166 543.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36 865.00	-23 825.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	146 468.00	142 718.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	146 468.00	142 718.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	969 585.00	1 011 955.00
Витрати на оплату праці	2505	346 899.00	329 555.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 183.00	60 122.00
Амортизація	2515	29 246.00	33 020.00
Інші операційні витрати	2520	227 960.00	302 062.00
Разом	2550	1 643 873.00	1 736 714.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.