

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**
ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
групи 073 МоБ20 (3,10з)
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент
Альона СУЛІМОВСЬКА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
управління та забезпечення якості у фармації,
к.ю.н., доцент
Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: професор закладу вищої освіти кафедри
організації, економіки та управління фармацією
ІПКСФ НФаУ, д.ф.н, професор
Марія ЗАРІЧКОВА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 60 сторінок, містить 11 рисунків, 12 таблиць і налічує 50 джерел використаної літератури.

Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, система управління персоналом, управління, підприємство.

ANNOTATION

The qualification paper is dedicated to the development of theoretical provisions and practical recommendations for improving the personnel management system in a modern enterprise.

The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of used sources. The total volume of the work is 60 pages, including 11 figures, 12 tables, and a total of 50 references to the literature.

Keywords: personnel, staff, personnel management, personnel management system, management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Поняття управління персоналом: сутність, головні цілі та функції	7
1.2. Методи формування структурної системи управління персоналом	12
1.3. Управління персоналом на сучасному підприємстві	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»	25
2.1. Загальна характеристика підприємства: історія створення, методи управління на підприємстві	25
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»	30
2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»	39
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»	43
3.1. Заходи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві	43
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	48
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі важливим ресурсом підприємства або компанії є його персонал. Людський капітал стає довгостроковим показником конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Система управління персоналом охоплює комплекс цілей, завдань, методів та механізмів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості виконаної роботи.

Проте, зазначимо, що навіть за сучасних умов конкурентного ринку, питання управління персоналом не завжди отримує достатню увагу. Це може призвести до недорозумінь серед керівників щодо ролі та значення кадрової служби у досягненні стратегічних цілей підприємства. Важливо визнати вагомий внесок, який може зробити ефективне управління персоналом у досягненні успіху та стабільності підприємства в складних умовах сучасного ринку.

Підвищення ефективності роботи управління персоналом наведена в багатьох працях відомих вчених, таких як Балабанова Л. В., Богиня Д. П., Єсінова Н. І., Буряк П. Ю., Никифоренко В. Г., Писаревська Г. І. тощо. Це дозволило визначити ключові теоретичні концепції та підходи до даної теми.

Мета дослідження. Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві.

Завдання дослідження: розглянути визначення поняття «управління персоналом», його сутність цілі та функції; визначити методи формування структурної системи управління персоналом; узагальнити підходи до управління персоналом на сучасному підприємстві; охарактеризувати досліджуване підприємство : історія створення, методи управління; проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»; проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»; визначити заходи удосконалення

системи управління ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»; здійснити оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА».

Інформаційною базою дослідження були наукові статті, книги, журнали, звіти, дисертації та інші публікації, які стосуються управління персоналом, фармацевтичної промисловості, а також теорії управління та маркетингу; інформація про ринок фармацевтичних компаній, їхню фінансову діяльність, споживчі тенденції, соціальні показники та інші релевантні дані можуть бути корисними для аналізу та розробки стратегій; закони, стандарти та інші нормативно-правові акти, що регулюють сферу охорони здоров'я.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Так, у роботі було використано наступні методи: аналіз та синтез (для обґрунтування теоретичних аспектів), графічний (для візуалізації отриманих результатів дослідження); табличний (для представлення результатів розрахунків); метод експертних оцінок (для отримання інформації щодо стану розвитку персоналу на підприємстві); PEST-аналіз (для діагностики чинників макросередовища); SWOT-аналіз (для виявлення сильних та слабких сторін системи управління кадровим потенціалом).

Елементами наукової новизни роботи є проведений у роботі аналіз кадрового потенціалу підприємства у розрізі економічної та соціальної складових, а також оцінка кадрового потенціалу з урахування зовнішнього та внутрішнього персонал-середовища підприємства, що запропонувати сучасні заходи системи управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в цій кваліфікаційній роботі положення, висновки та пропозиції

можуть бути використані впроваджені у практичну діяльність організацій.

Апробація результатів дослідження і публікацій. Наукові результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (6-7 грудня 2023 року) в м. Харків в публікації на тему: «Удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 60 сторінок, містить 11 рисунків, 12 таблиць та налічує 50 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття управління персоналом: сутність, головні цілі та функції

Питання управління персоналом у сучасному світі є актуальним з кількох причин. Так, по-перше, персонал є одним з ключових ресурсів будь-якої організації. Ефективне управління персоналом дозволяє підприємствам залучати, розвивати та зберігати кваліфікованих та мотивованих працівників. По-друге, управління персоналом впливає на конкурентоспроможність організації. Компанії, які здатні привертати таланти, ефективно розвивати їхні навички та забезпечувати задоволення від роботи, мають перевагу на ринку, по-третє, сучасне робоче середовище зазнає значних змін, таких як збільшення ролі технологій, глобалізація та рост різноманітності на робочому місці. Ефективне управління персоналом допомагає організаціям адаптуватися до цих змін та використовувати їхні можливості. І по-четверте, зростання складності бізнес-середовища, розширення міжнародних операцій та постійні зміни в регулятивному середовищі створюють нові виклики для управління персоналом, які потребують постійного аналізу та вдосконалення стратегій управління.

Отже, під управлінням персоналом розуміється комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, стимулювання, мотивацію персоналу та максимальне використання їхніх можливостей для забезпечення розвитку підприємства [4].

Зважаючи на чисельну кількість досліджень та визначень «управління персоналом» вважаємо за потрібне проаналізувати деякі з них. Отже, аналіз терміну «управління персоналом» наведено в таблиці 1.1.

Трактування вченими терміну «персонал»

Автор	Визначення
Балабанова Л. В. [1]	Управління персоналом представляє собою комплекс механізмів, принципів, форм і методів взаємодії, які використовуються для формування, розвитку та організації діяльності персоналу підприємства. Цей процес включає в себе ряд взаємопов'язаних видів і напрямків діяльності, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації
Богиня Д. П. [5]	Управління персоналом є соціально-економічною системою підприємства, головні комплексні завдання та функції якої полягають у маркетингу персоналу, плануванні, прогнозуванні, його розвитку, аналізу засобів мотивації, створенні оптимальних умов праці, розробці організаційної управлінської структури, обліку персоналу, регулюванню трудових відносин, наданню юридичних послуг та розвитку соціальної інфраструктури.
Журавель П. В. [17]	Управління персоналом є цілеспрямованим функціонуванням керівного складу підприємства, орієнтованим на розробку концепцій, стратегії кадрової політики, методів управління людськими ресурсами. Це є системним, плановим, організованим впливом за допомогою системи взаємопов'язаних соціально-організаційних, економічних заходів, які направлені на формування умов для нормального розвитку та застосування потенціалу робочої сили на рівні організації.
Лукашевич В. М. [22]	Управління персоналом є скоординованою системою заходів щодо результативного застосування та формування сукупного трудового потенціалу робітника у складному організаційному утворенні ієрархічного типу.
Никифорова В. Г. [26]	Управління персоналом є сукупністю логічно пов'язаних дій, що направлені на оптимізацію персоналу (трудових ресурсів компанії) у аспекті їхньої діяльності, якісних та кількісних характеристик, з ціллю раціонально досягнути поставлену перед підприємством мету.

Головним функціоналом підприємства є персонал. Тому важливо, щоб керівники приділяли увагу не тільки фінансовим, виробничим та питанням матеріально-технічного забезпечення, а й робили акцент на самих людей, які виконують дану роботу в будь-яких напрямках. Оскільки людські вміння та навички, як розв'язати проблему, та знайти вихід з будь-якої ситуації є унікальними. Тому і зазначають, що організація може існувати без персоналу і не здатна досягти своєї мети [5].

Управління персоналом, представляє собою об'єктивне соціальне явище, яке розвивається за трьома векторами (рис.1.2).

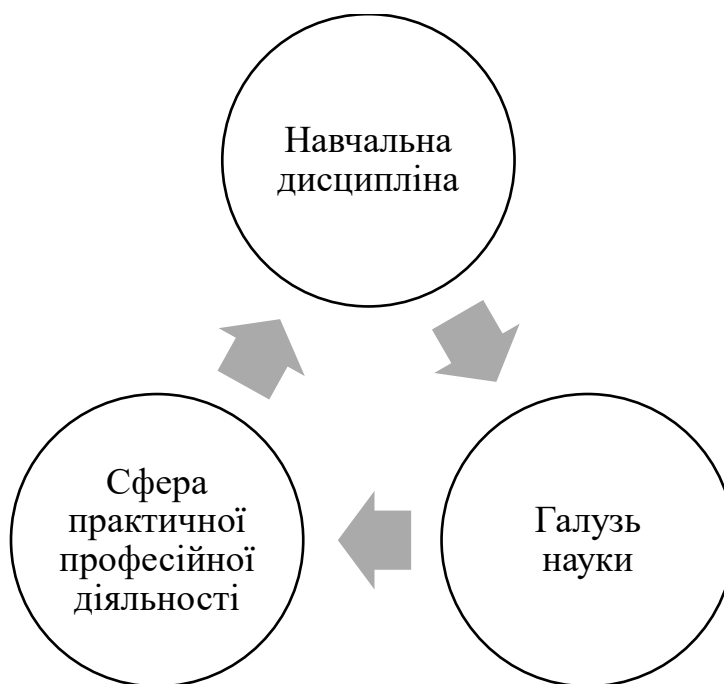


Рис. 1.1 Вектори розвитку управління персоналом

Кожен з цих трьох векторів розвитку управління персоналом в процесі аналізу, вивчення, проектування, вимагає застосування специфічних та навіть однакових підходів, методів, прийомів та способів розв'язання проблем.

Сучасний світ науково-технічної революції змінив повністю роль людини в виробничому процесі. Якщо раніше персонал досліджувався лише як один з певних факторів виробництва, то зараз він трансформувався в один з головних стратегічних ресурсів, як для підприємства так і для конкурентної боротьби на певних умовних територіях. Планову економіку складу персоналу за різних часів представляли у вигляді двох груп працівників:

- промислово-виробничий, тобто персонал основної діяльності;
- непромисловий, тобто той персонал, без основної діяльності.

Такий розподіл використовують за для нарахування заробітної плати, та узгодження трудових показників для результативності виробничої діяльності. Зараз в Україні назви таких категорій стандартизовані, і фірми дотримуються тільки стандартизованих назв.

Управління персоналом розглядається як одна з прикладних наук про організаційно-економічні, правові, технологічні адміністративно-управлінські, особисті та групові фактори, методи та способи впливу на персонал підприємства для збільшення ефективності в досягнення поставленої мети. Сама багатогранність та складність управління персоналом передбачає різноаспектний підхід для його вивчення (рис.1.2).

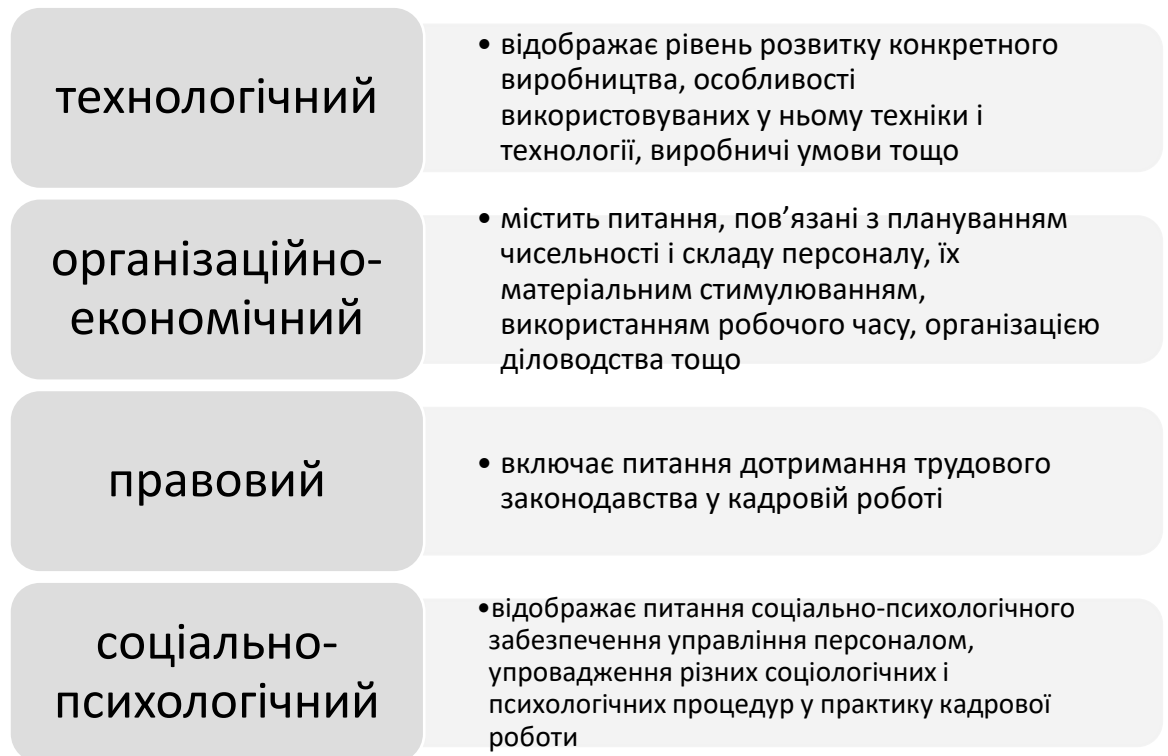


Рис.1.2. Підходи до вивчення «управління персоналом»

Функції управління персоналом - це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на специфічні та загальні. Загальними функціями називають: організацію, планування, контроль, координацію та мотивацію. Такі функції часто виконують всі керівники, в границях своїх посадових обов'язків, відповідальності та прав. Визначають специфічні функції персоналом, які є фінкціональним поділом праці між виконавцями та структурними підрозділами організації. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна знайти в переліку обов'язків та завдань, що викладені в «Класифікаторі професій» та «Довіднику

кваліфікаційних характеристик професій працівників» [8]. В системі управління персоналом виділяють такі функції (рис.1.3).



Рис.1.3. Функції системи управління персоналом

Отже, дослідивши цілі формування та функціонування системи управління персоналом, можна зазначити, що вони змінюються в залежності від особливостей та напрямків спрямування управлінського впливу, рівня розвитку організації, впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а найголовніше, вони мають відповідати стратегіям та цілям розвитку підприємства.

1.2. Методи та принципи формування структурної системи управління персоналом

Методи управління персоналом – це способи впливу на співробітника, взагалом на трудовий колектив з метою досягнення певної цілі, спрямовування його зусиль в процесі діяльності підприємства.

Методи управління персоналом поділяють на [14]: адміністративний, той що ґрунтується на дисципліні та владі; економічний – уособлює в собі стимулювання, техніко-економічне планування та соціально-психологічний мають на увазі творчу атмосферу, заохочення та моральні санкції (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом

№	Назва методу	Його зміст
1	Адміністративний	<ul style="list-style-type: none"> - ієрархія управління; - персональна залежність; - вузька спеціалізація; - виконання; - зовнішній контроль.
2	Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - авторитет використанням матеріальних стимулів; - мотивація; - групова діяльність; - колективний контроль
3	Соціально-психологічний	<ul style="list-style-type: none"> - лідерство та партнерство; - прихильність; - віртуальна або мережева організація; - самоконтроль.

До економічних методів можна віднести всі методи, які стимулюють матеріально персонал. Вивчаючи детальніше характер та зміст методів, варто звернути увагу, що адміністративний метод характеризується прямим характером впливу. Тобто, завдання обов'язкові до виконання, допускаються санкції за невиконання розпоряджень та не припускають волі вибору співробітників.

Економічний та соціально-психологічний метод на відміну від адміністративного, характеризується непрямим характером впливу,

обов'язковість впливу та відсутність визначеного часу. Частіше всього залежать від індивідуальної поведінки та вибору співробітника.

Один з основних економічних методів – це заробітна плата, а також відносять систему заохочень за якість праці і його ефективність, отримання частки прибутку та здійснення покарань у вигляді штрафів та відрахувань. Також під цим методом розуміють і елементи соціального забезпечення персоналу, сюди входить оплата проїзду, харчування та надання медичного страхування. Економічний метод базується на повній окупності. Тому інвестувавши кошти в матеріальне стимулювання, підприємство отримує прибуток, за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічний метод ґрунтується на законах соціології та психології. Так, наприклад, один з найбільш ефективних результатів застосування психологічного методу, це мінімізація особистісних конфліктів. Завдяки данному методу можна створити ідеального співробітника, сформувати корпоративну культуру та управляти кар'єрою кожного працівника. За допомогою соціологічного методу визначають місце співробітника в колективі, виявляють неформальних лідерів, та вирішують виробничі конфлікти.

Кінцевий результат та ефект впливу даних методів визначити досить важко, адже в цілому представлені способи управління діють та виступають фундаментом управлінського впливу та займають ведуче місце в управлінні персоналом [18].

Принципи, які лежать в основі ефективного управління персоналом, постійно потребують оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств неперервно зазнає змін. Такі зміни стимулюють існування різних груп організаційних принципів менеджменту, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої системи на основі встановлених правил і норм. Загальні принципи управління відзначаються своєю універсальністю, оскільки

вони мають вплив на всі сфери управління і застосовні до всіх підприємств, включаючи галузь легкої промисловості.

Наразі виділяють декілька груп сучасних найефективніших принципів управління. До першої групи належать принципи технології управлінської діяльності:

- принципи цілеспрямованості (розподілу відповідальності або колективної відповідальності; винагороди за результати в досягненні мети; чіткість цілей і завдань);

- принципи узгодження діяльності (раціональні дисциплінарні вимоги; єдиноначальність та колегіальність; системність і плановість; узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, наприклад інтересів споживача; ієрархія влади та відповідальності; дотримання кодексів поведінки; раціональні комунікації);

- принципи забезпечення ефективності діяльності (оптимальний розподіл праці та спеціалізація; економічність; оптимальне поєднання централізації і децентралізації; професіоналізм та його постійне підвищення).

До другої групи належать принципи впливу на поведінку працівників:

- принципи активізації діяльності (змагальності, мотивації, відповідальності, створення сприятливої атмосфери);

- принципи забезпечення задоволеності працею (справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіра до людей).

До третьої групи належать принципи соціальної спрямованості управління:

- принцип корпоративного духу;
- принцип етичності бізнесу;
- принцип постійного вдосконалення управління (управлінське новаторство);
- принцип науковості;
- принцип своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища (ситуативність) (табл.1.3).

Загальні та організаційні принципи управління

Загальні принципи управління		Організаційні принципи управління	
Автор	Принципи	Автор	Принципи
Савченко А. Ю. [38]	Об'єктивність (науковість); системність; ефективність; оптимальність; плановість; цілеспрямованість; правова захищеність управлінських рішень; цілісність системи управління.	Череп А. В. [40]	Розподіл праці, влади (повноваження і відповідальність); дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямку; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність робочого місця персоналу; ініціатива
Матукова Г.І. [24]	Цілеспрямованість; спланованість; компетентність; дисципліна; стимулювання; ієрархічність	Шевченко І. Ю. [43]	Єдиноначальність; ієрархічність; відповідність організації та її працівників; спеціалізація; скалярний ланцюг; рівень повноважень; діапазон управління; делегування повноважень.
Бурак П. Ю. [9]	Взаємозалежність; динамічна рівновага; економічність; наукова обґрунтованість практики менеджменту; ефективність; оптимальність; постійне вдосконалення процесів і методів менеджменту; плановість; єдність цілей; цілісність системи менеджменту; гнучкість організаційних структур	Новікова М. М. [27]	Функціональна дефініція; скалярність (безумовна відповідальність); рівень повноважень; єдиноначальність; паритет повноважень і відповідальності; делегування повноважень; діапазон управління; пряме керівництво; відповідність завдань.

Комплексне застосування цих принципів визначає адекватність використання сучасних технологій управління персоналом на підприємствах.

Таким чином, принципи стають інструментами адаптації теоретичних концепцій до конкретних умов та потреб підприємства.

В управлінні персоналом підприємств переважно використовуються такі сучасні принципи:

- принципи науковості, демократичного централізму, планування, лідерства, єдності та розпорядження;
- принципи добору, підбору та розстановки кадрів;
- принципи поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації;
- принципи лінійного, функціонального та цільового управління;
- принципи контролю виконання рішень тощо;
- принцип делегування повноважень та відповідальності кадрам;
- принцип поєднання довіри до персоналу з контролем виконання завдань [27].

Отже, було проаналізовано функції та принципи управління персоналом та зроблено висновок про те, що методи та принципи формування структурної системи управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Вони допомагають підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, розвивати потенціал свого персоналу та досягати стратегічних цілей. Методи можуть включати в себе аналіз потреб у кадрах, добір та підбір персоналу, організацію навчання та розвитку, а також встановлення систем мотивації та оцінки праці. Принципи, у свою чергу, визначають основні принципи організації та функціонування системи управління персоналом, такі як науковість, демократичний підхід, прозорість та ефективність. Ретельне впровадження цих методів та принципів дозволяє створювати здорове та стійке середовище для розвитку як персоналу, так і всього підприємства.

1.3. Управління персоналом на сучасному підприємстві

Управління персоналом на сучасних підприємствах давно вже сформовано. Однак постійно виникають питання, щодо його вдосконалення. Проходить реструктуризація підприємства, розподіл, створення нового та виконується злиття. Ринкова економіка в сучасних умовах має різноманітні проблеми пов'язаних з ефективним розвитком підприємства чи організації, Головною проблемою насамперед є управління персоналом. Найкращого розвитку в найближчому майбутньому досягнуть ті підприємства, які роблять ставку на управління людськими ресурсами.

Управління персоналом (менеджмент персоналу) – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). Персонал підприємства є головним вектором розвитку, результати ефективності позначаються на його діяльності, коли підприємство проявляє турботу до своїх співробітників. Кожне підприємство має основне завдання, не звертаючи увагу на форму власності та типу підпорядкуванню, має бути забезпечення ефективної роботи системи управління персоналом.

Розглядаючи світовий та вітчизняний товарний ринок можна помітити, що керівники підприємств часто стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Не звертаючи увагу на такі позитивні аспекти, як соціальний захист працівників, гарантованість зайнятості. В радянській системі управління персоналом були такі негативні аспекти як:

- відсутність системи мотивації;
- відсутність стимулювання ефективної роботи;
- прийняття на керівні посади за партійною ознакою;
- відсутність системи добору працівників (бо був започаткований цетралізований розподіл випускників навчальних закладів).

У сучасному середовищі при великій кількості конкурентів, підприємству складно чимось відрізнятись, адже доступні ресурси майже однакові. Декілька років тому дуже активно почала розвиватися провідна думка вкладання коштів в розвиток персоналу. Адже насамперед від співробітників компанії, залежить успіх, якість товарів та послуг наданих підприємством на ринку. Розробляється концепція управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які затверджені в стратегічному плані розвитку підприємства. Мета даної концепції – створення системи, яка засновується не на економічних стимулах та адміністративних методах, а на зближенні інтересів співробітника з інтересами підприємства для досягнення високої ефективної праці, збільшення продуктивності виробництва, отримання найвищих економічних результатів діяльності підприємства (рис. 1.4).



Рис.1.4. Основні концепції управління персоналом

У сучасному світі ключову роль у концепції управління персоналом відіграє зростаюче значення індивідуальних якостей працівників, їхніх

здібностей та знань у направленні та формуванні мотиваційних стимулів, відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

Провідні вітчизняних підприємствах вже мають сформовану систему управління персоналом, яка під впливом прогресивних зарубіжних практик, набула власного досвіду і включає такі підсистеми (рис 1.5).

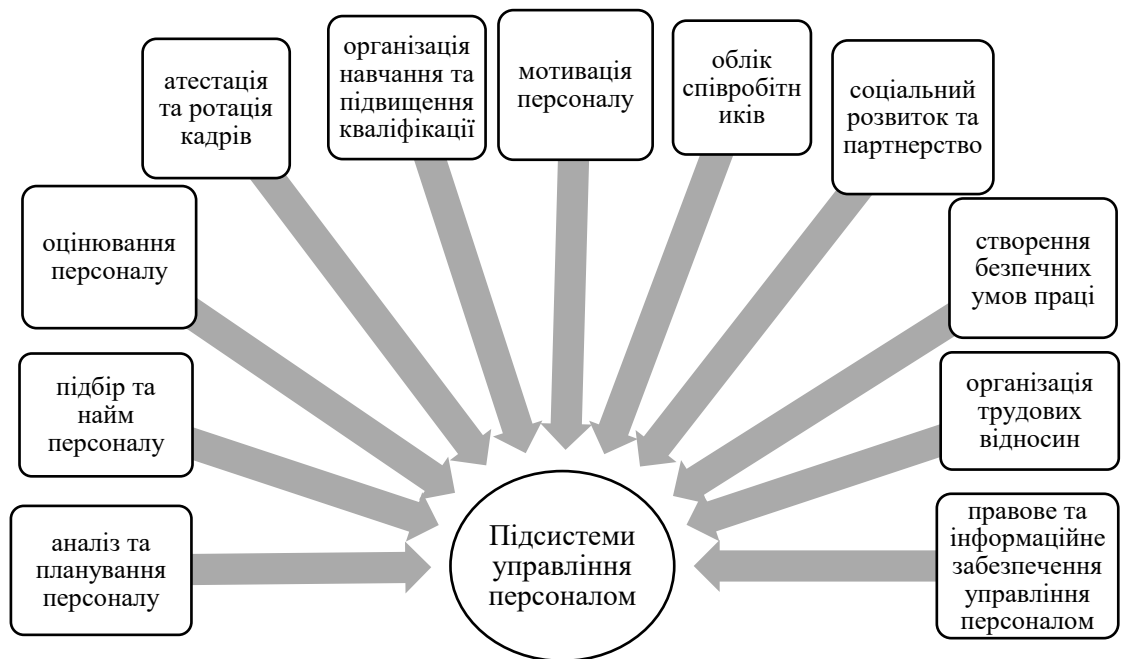


Рис. 1.5. Підсистеми управління персоналом

Отже, детальніше розглянемо кожну з підсистем:

- аналіз та планування персоналу, що охоплює розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, оцінку кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, рекламні заходи та співпрацю з зовнішніми організаціями щодо кадрового забезпечення;

- підбір та найм персоналу, включаючи проведення співбесід, тестування та анкетування для оцінки інтелектуального та професійного рівня;

- оцінювання персоналу, що включає персональну оцінку знань, вмінь, майстерності та відповідальності, а також оцінку виконаної роботи та результатів;

- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, включають навчання, перепідготовку, введення в посаду та розвиток кар'єри;

- атестація та ротація кадрів, що включає проведення заходів для визначення відповідності результатів діяльності та потенціалу працівника вимогам роботи;

- мотивація персоналу через розробку систем стимулювання та оплати праці, участь у прибутках підприємства, а також застосування моральних стимулів;

- облік співробітників, включаючи облік прийому, переміщення, винагород, звільнень, ефективне використання та управління зайнятістю персоналу;

- організація трудових відносин, що включає оцінку виконання обов'язків, формування почуття відповідальності, аналіз та регулювання міжособистісних відносин, управління конфліктами та стресами, а також створення корпоративної культури;

- створення безпечних умов праці, дотримання норм психофізіології праці та кадрової безпеки;

- соціальний розвиток та партнерство, включаючи організацію харчування, медичного обслуговування, відпочинку та управління конфліктами;

- правове та інформаційне забезпечення управління персоналом, включаючи регулювання трудових відносин та підготовку необхідних документів.

Сучасна концепція управління персоналом наголошує на важливості розвитку трудового потенціалу, його моніторингу та адаптації до змін, які викликає оточення підприємства, з метою забезпечення оптимального рівня його ділової активності. Відповідно до цього, успішне управління персоналом

залежить від ефективного використання трудового потенціалу, оскільки успішність підприємства та його ділова активність визначаються якістю персоналу та ступенем його керованості. Для розвиненого підприємства персонал становить його основу і найцінніший ресурс.

Управління персоналом, включаючи працівників, роботодавців та інших учасників підприємства, полягає у встановленні взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління на організаційно-економічному, соціально-психологічному та правовому рівнях. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, які спрямовані на забезпечення максимальної користі від працівників. Управління персоналом відіграє ключову роль у системі управління підприємством. Методологічно ця галузь менеджменту використовує конкретний концептуальний апарат, який включає характеристики діяльності, процедури та методи, такі як експерименти, дослідження та аналіз змісту роботи різних категорій персоналу. Крім того, в економіці відбуваються структурні зміни, які безпосередньо впливають на управління персоналом, такі як гнучкість, децентралізація, інтеграція, приватизація, зростання інновацій, організація праці та якість трудового життя, а також збільшення участі людей у процесі управління.

Воєнний стан представляє собою особливий режим у країні, при якому влада змушена здійснювати підвищений контроль та обмежувати деякі права громадян. Ця ситуація може призвести до ряду викликів та проблем, які впливають на якість управління:

- обмеження свободи дій та прийняття рішень, у воєнний період можуть бути встановлені обмеження, які обмежують свободу в прийнятті рішень для керівників організацій. Це може призвести до збільшення часу та складнощів у виконанні процесів управління;

- екстрені обставини, воєнний стан створює екстрені обставини, які можуть вплинути на функціонування організацій. Наприклад, може бути обмежено рух та транспорт, що ускладнює доставку товарів та послуг, а також може призвести до зниження попиту на них;

– нестабільність політичної та економічної ситуації, введення воєнного стану може збільшити невизначеність та ризик в економіці, що може спричинити зниження інвестицій та розвитку бізнесу. Це може вплинути на якість управління, особливо в контексті стратегічного планування та прийняття рішень.

Зміни, які відбулись в Україні під час введення воєнного стану. Перш за все, увага тепер зосереджена на безпеці та здоров'ї людей. У разі смертельної загрози головним стає переселення себе та родини в безпечніше місце. У випадку відсутності такої можливості головне завдання - забезпечити рідних необхідними ресурсами: водою, їжею та ліками. Все інше стає менш важливим, включаючи роботу.

Сучасний стан полягає в тому, що стабільність є ключовою. Якщо раніше багато людей зосереджувалися на кар'єрному зростанні, зараз важливішим є просто мати роботу та фінансову стабільність для себе та своєї сім'ї. Отже, воєнний стан може впливати на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, екстрені обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, організації, які готуються до таких ситуацій та реагують на них швидко та ефективно, можуть зберегти високу якість управління.

При розгляді ізраїльського досвіду очевидно, що умови постійної війни створюють виклики для бізнесу в Ізраїлі, включаючи проблеми стимулювання персоналу. Однак деякі ізраїльські компанії використовують креативні підходи, щоб підтримувати та мотивувати своїх співробітників. Наприклад, багато компаній надають різноманітні програми безпеки та соціального захисту, а також можливість працювати з дому. Крім того, вони створюють позитивну корпоративну культуру, яка підтримує співробітників та сприяє позитивним робочим відносинам.

Отже, компанії в Ізраїлі застосовують різноманітні стратегії для мотивації свого персоналу під час постійної війни. Це включає заходи забезпечення безпеки та соціального захисту співробітників, розвиток їхніх

професійних навичок, формування позитивної корпоративної культури та інші ініціативи. Заохочення персоналу в умовах війни може бути складною задачею через стрес, тривогу та невпевненість серед працівників. Однак, це надзвичайно важливо для забезпечення продуктивної роботи ключових служб та організацій під час конфлікту (рис.1.6).

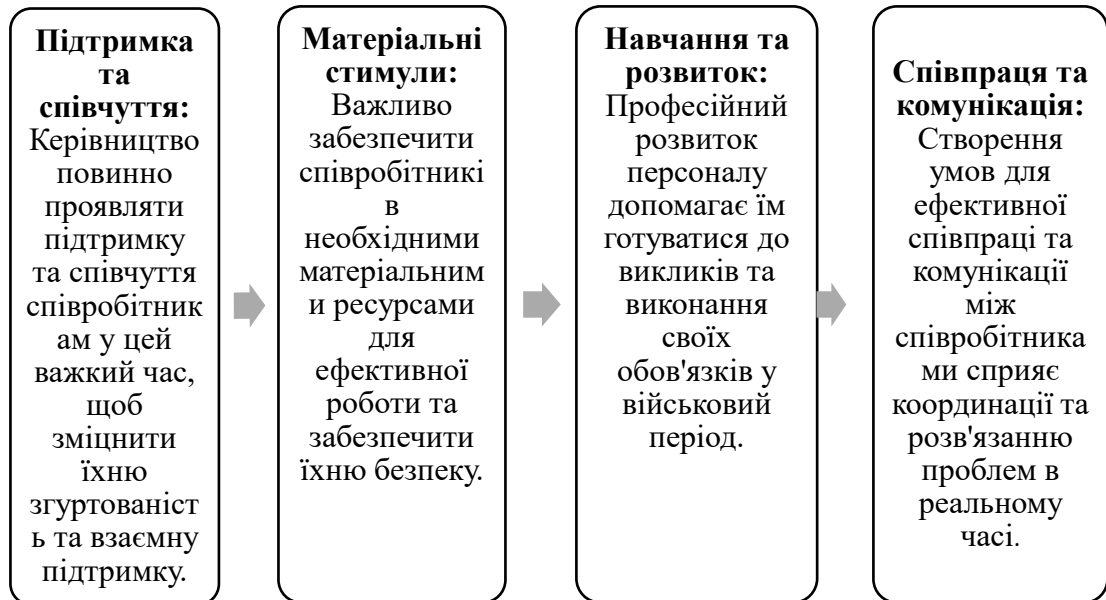


Рис.1.6. Основні методи стимулювання персоналу під час війни

Використання дистанційного управління персоналом під час воєнного стану може бути обумовлено необхідністю працювати з віддаленими командами та забезпеченням їхньої безпеки. Це може включати використання онлайн-комунікаційних інструментів, хмарних сервісів, онлайн-навчання та інші заходи для забезпечення ефективного управління персоналом.

Отже, система управління персоналом в умовах воєнного стану має відповідати таким ключовим вимогам:

- зберігати або підвищувати продуктивність працівників;
- мати гнучкість;
- бути економічно обґрунтованою;
- ефективно й юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

Варто зазначити, що економічна криза не лише створює проблеми, але й відкриває нові можливості для будь-якої компанії: побудувати ефективнішу систему управління персоналом, підібрати ефективніші кадри, звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках та оптимізувати витрати на персонал.

Висновки до розділу 1

З'ясовано, що успішність управління персоналом визначається двома ключовими факторами: здатністю підприємства чітко визначити необхідну поведінку працівників для досягнення своєї стратегії, а також здатністю застосовувати ефективні управлінські методи для спрямування працівників на цю бажану поведінку. Обидва ці завдання рівно важливі й складні, особливо в умовах змін на ринку економіки.

Наголошено, що особливостями сучасного процесу удосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях та зміна форм контролю; спільне прийняття господарських рішень та створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових кадрів; комплексний підхід до проблем та ресурсів людини у зв'язку зі стратегічними цілями підприємства; встановлення корпоративної культури інноваційного типу.

Ефективність управління персоналом можлива при запровадженні дієвої системи управління на підприємстві при розробці власної філософії управління персоналом, виходячи з власного досвіду та використовуючи найкращі практики провідних компаній світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

2.1. Загальна характеристика підприємства: історія створення, методи управління на підприємстві

У 1996 році харків'яни Ашот і Сергій Даніелян заснували компанію «Гамма-55». Саме вона з перших днів є керуючою компанією мережі під назвою «apteka911». Починаючи з декількох невеликих торгових точок в місті Харкові, з часом мережа охопила практично всю територію України, поряд з «Аптекою низьких цін» тощо. В кожному куточку України аптека 9-1-1 має свої аптеки, які згодом почали утворювати свої товариства: ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА», ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ КИЄВА», ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ПОЛТАВИ» тощо.

У 2013 році керівництвом компанії було прийнято рішення про розширення можливостей мережі коштом інтернет-простору. Уже в 2014 році було відвантажено перше замовлення відкритої «Інтернет-аптеки 911».

Нині вона вважається однією з трьох найбільших аптекних мереж в Україні та на сьогодні вона налічує понад 1000 торгових точок, які працюють під брендами «Аптека 9-1-1» та «Аптека оптових цін». У кожній аптеці представлений широкий вибір, який налічує від 3 000 до 15 000 різних лікарських засобів та товарів. Вебсайт apteka911.ua пропонує понад 50 000 товарів для замовлення і залучає понад 3 600 000 користувачів щомісяця.

Крім того, «Аптека 9-1-1» активно розвивається і впроваджує нові сервіси для клієнтів та персоналу, зосереджуючись на високоякісному фармацевтичному обслуговуванні та інноваціях. Один з її інноваційних проєктів – «Телемедицина», який надає консультації в чаті та по телефону, а також можливість отримання електронного рецепту. «Аптека 9-1-1» також є

учасником Держпрограми «Доступні ліки», спрямованої на забезпечення доступу українців до необхідних препаратів.

У січні 2024 року «Аптека 9-1-1» запустила перший мобільний аптечний пункт в Україні, щоб забезпечити доступ до ліків мешканцям сільських, деокупованих та прифронтових територій. Цей проєкт відображає основний принцип компанії - завжди бути поруч, коли це потрібно.

У лютому 2024 року в історичному серці Харкова з'явилася унікальна аптека-хаб «Аптека 9-1-1», це будівля на трьох поверхах з античними статуями, спроектована латинським архітектором Юлієм Цауне ще у 1912 році, є однією з історичних пам'яток міста і ідеальним місцем для аптеки, яка стала центром спілкування для всіх, хто цікавиться історією фармації в Україні. Крім своєї основної функції, аптека дозволяє придбати ліки, включаючи ті, що входять до програми «Доступні ліки», а музейна експозиція переносить відвідувачів у світ минулого, демонструючи розвиток фармацевтики в регіоні та в Україні.

Головною метою проєкту є розвиток фармацевтичної спільноти, підвищення престижу фармацевтичної професії та визнання внеску фармацевтів у здоров'я нації. «Аптека 9-1-1» прагне створити сприятливу атмосферу для взаємодії та співпраці між фармацевтами, науковцями та медичною громадськістю.

На березень 2024 року у мережі «Аптека 9-1-1» працює понад 11 000 співробітників. Компанія активно співпрацює з молоддю та готує майбутніх фахівців для аптечної мережі. З 2022 року понад 3000 співробітників пройшли навчання в Навчальному центрі компанії.

Мережа успішно співпрацює з понад 1000 аптечними закладами-партнерами по всій країні, включаючи понад 100, що працюють цілодобово. На сайті реалізований сервіс «Ваша аптека», який дозволяє клієнтам перевірити наявність товарів в обраній аптеці і зручно оформити замовлення. Також запроваджено сервіс «Телемедицини» - безкоштовні консультації лікаря по телефону. Надається доступна цілодобова клієнтська підтримка,

доступна через телефон, чат на сайті, або Viber Асистент. Клієнти можуть замовити ліки по телефону з подальшою консультацією фахівця. Данне підприємство допомагає знаходити та доставляти рідкісні ліки клієнтам. Замовлення препаратів за програмою «Доступні ліки» можна здійснити онлайн у партнерських аптеках данної мережі. На сайті також доступний підбір доступніших аналогів ліків. Надається зручний рубрикатор для швидкого пошуку ліків за запитом. Розділ «Симптоми і захворювання» автоматично підбирає необхідні ліки для лікування симптомів. Представляються офіційні інструкції виробника для кожного товару, а також надається сертифікат якості. Регулярно проводяться акції та знижки для клієнтів. Діє дисконтна програма накопичень онлайн. Надаються автоматичні нагадування про термін придатності товару та умови зберігання. Також інтерактивна карта мережі містить докладну інформацію про аптечні заклади-партнери.

«Аптека 9-1-1» активно працевлаштовує молодь, зокрема студентів та випускників фармацевтичних факультетів. Шляхом укладення Меморандумів про співпрацю з навчальними закладами України, студентам профільних ВНЗ та коледжів відкривається можливість приєднатися до команди. Вони проходять підготовку та адаптацію в Навчальному центрі компанії під керівництвом кураторів.

Працевлаштування молодих фахівців не лише заповнює дефіцит кадрів, а й стимулює розвиток талановитих випускників. Протягом свого існування та активного розвитку, мережа «Аптека 9-1-1» була нагороджена значущими відзнаками та визнанням, зокрема престижною премією фармацевтичної галузі «Панацея» у 2017, 2019, 2020 та 2021 роках.

У 2024 році компанія отримала престижну нагороду BIG Trade-Marketing Awards – 2024 у категорії «Найкраща trade-маркетингова кампанія запуску нового продукту». Генеза та еволюція аптечної мережі «Аптека 9-1-1» наведено на рис.2.1.



Рис. 2.1. Генеза та еволюція аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Основне завдання електронної медичної інформаційної системи «Аптека 9-1-1» полягає в забезпеченні якісного вибору та доставки аптечної продукції клієнтам.

У зв'язку з цим, компанія співпрацює тільки з надійними аптеками-партнерами, які замовляють постачання товарів медичного призначення у

найбільших та перевірених дистриб'юторів України, а також здійснюють потрійний контроль якості.

Управління в аптечній мережі може бути складним завданням через ряд особливостей цієї галузі, таких як регулювання, конкуренція, складність управління запасами, технічні і медичні інновації та інші. Методи, що можуть застосовуватись для ефективного управління аптечною мережею (рис.2.2.)

управління запасами	<ul style="list-style-type: none"> • ефективне прогнозування попиту на ліки та інші товари, щоб уникнути надлишку або нестачі. Методи як JIT (Just-In-Time) або ABC аналіз можуть допомогти оптимізувати запас
CRM системи	<ul style="list-style-type: none"> • системи управління взаємодією з клієнтами, які дозволяють відстежувати покупців, їхній попит та покупкову історію, що сприяє персоналізованому обслуговуванню та маркетингу
ефективне використання технологій	<ul style="list-style-type: none"> • використання ПЗ для управління аптечною мережею може значно полегшити багато аспектів, від обліку запасів до управління клієнтськими базами даних
маркетинг та просування	<ul style="list-style-type: none"> • рекламні кампанії, програми лояльності та інші маркетингові інструменти можуть залучити нових клієнтів та збільшити вірогідність повторних відвідувань
навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • персонал має бути компетентним у медичних та фармацевтичних питаннях, а також у навичках обслуговування клієнтів
відносини з постачальниками	<ul style="list-style-type: none"> • насамперед ефективне співробітництво з постачальниками, яке може забезпечити аптечну мережу якісними та конкурентоспроможними продуктами
врахування законодавства та регулювання	<ul style="list-style-type: none"> • дотримання законодавчих вимог, що стосуються як продажу медичних препаратів, так і управління даними клієнтів

Рис. 2.2. Методи ефективного управління аптечною мережею

Отже, методи можуть варіюватися залежно від конкретних умов і масштабу аптечної мережі, але вони надають загальний огляд того, як досягти ефективного управління у цій галузі.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

Стан фінансів підприємства відображається через різноманітні показники, які показують, як формується та використовується його фінансовий потенціал. У сучасній ринковій економіці фінансовий стан підприємства насправді відображає кінцеві результати його діяльності, що безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги та доступність лікарських засобів в аптеках. Тому аналіз фінансово-господарської діяльності фармацевтичних підприємств в Україні є актуальним. Для цього потрібно дослідити фактори, які впливають на фінансову діяльність аптеки та визначити шляхи для покращення цих показників з метою підвищення якості надання медичної допомоги населенню України.

Основними завданнями економічного аналізу фінансового стану аптеки є: об'єктивна оцінка використання фінансових ресурсів, виявлення внутрішніх резервів для зміцнення фінансової стійкості та поліпшення відносин з фінансовими, кредитними та контрольними органами. Основними показниками фінансового стану аптеки є: рівень ліквідності, відповідність фактичних запасів нормативам, рівень запасів, оборотність активів, та платоспроможність (табл.2.1).

На початковому етапі наших досліджень ми проаналізували основні показники діяльності ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» за 2021, 2022 та 2023 рік. Цей аналіз показав, що виручка від реалізації в 2023 році збільшилась більше ніж на 103 млн гривень. Чистий прибуток товариства збільшився на 113 тис. грн. Вартість основних активів зросла більше на 28 млн гривень.

**Фінансова звітність ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» за
2021-2023 р.**

Найменування показників	2021р	2022р	2023р	Відхилення (2021\2022)	Відхилення (2022\2023)
Дохід	109121700	564110500	667307000	454988800	103196500
Чистий прибуток	141800	449800	563000	308000	113200
Активи	75687700	216890100	245323000	141202400	28432900

Після аналізу були зроблені висновки та рекомендації щодо підвищення рівня фармацевтичного забезпечення населення України. З'ясовано, що підприємство має успіх на розвиток, та для покращення фінансового стану підприємства та оптимізації використання оборотних коштів необхідно підвищити швидкість оборотності. Рекомендується систематично аналізувати цінову політику, яка приймається для подібних продуктів іншими фармацевтичними підприємствами. Необхідно вдосконалити інформаційне забезпечення населення про асортимент аптечних товарів для самолікування.

Для поліпшення доступності товарів аптечного асортименту населенню рекомендується розширити асортимент у аптечних закладах та збільшити кількість структурних підрозділів.

Для аналізу підприємства ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» використовуємо SWOT-аналіз (для виявлення сильних та слабких сторін системи управління кадровим потенціалом) (табл.2.2).

Загальний висновок полягає в тому, що аптечна мережа має багато сильних сторін, але також стикається з викликами, які потребують уваги та стратегічного планування для успішної діяльності.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» може включати такі ключові аспекти:

- фінансову звітність, аналіз балансу, звіту про прибуток і збиток, звіт про зміни в оборотних активах і фінансовому стані підприємства. Це дозволяє

оцінити фінансове здоров'я компанії, її активи, заборгованість та прибутковість.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

S	W
Встановлення зв'язків з постачальниками; Широка мережа аптек, що забезпечує великий охоплення клієнтами; Добре навчений та кваліфікований медичний персонал; Добре розвинена система логістики та управління запасами; Широкий асортимент товарів; Наявність дисконтної картки; Використання роботизованого обладнання.	Маленький інтерес персоналу до розвитку аптеки; Велике навантаження на фармацевтів у вигляді додаткової праці; Висока конкуренція на ринку аптек, що може підірвати цінову політику; Обмежена маржа прибутку на деякі категорії товарів. Низька адаптивність до змін в законодавстві та регулятивних вимогах.
O	T
Робота аптеки цілодобово; Підвищення перешкод для вступу на ринок аптек; Збільшення обсягів продажу на кожного покупця; Розширення асортименту товарів з орієнтацією на попит клієнтів; Розвиток програм лояльності для збереження клієнтів та залучення нових; Використання онлайн-продажів та телемедицини для розширення аудиторії.; Підвищення обсягів продажів; Доступна програма доставки препаратів в будь-яку точку країни; Робота мобільної аптеки; Навчання співробітників за кошти підприємства.	Непостійний курс гривні; Зростання конкуренції; Збільшення безробіття; Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на умови рецептурного та безрецептурного продажу; Зростаюча конкуренція з боку інших аптечних мереж та онлайн-аптек; Негативні впливи економічних криз або глобальних пандемій на споживчу активність.

- фінансові показники, аналіз рентабельності, ліквідності, оборотності активів та інших ключових фінансових показників, що дозволяють зрозуміти ефективність управління ресурсами та фінансову стійкість компанії;

- аналіз витрат, дослідження структури витрат, включаючи витрати на зарплату, постачання, оренду, маркетинг та інші операційні витрати. Це

допомагає виявити можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів;

- аналіз прибутковості продуктів і послуг, оцінка прибутковості окремих товарів та послуг, що пропонуються компанією, а також їх вплив на загальну прибутковість;

- управління оборотними коштами, що означає вивчення оборотних активів та зобов'язань для ефективного управління грошовим потоком та мінімізації ризику нестачі готівки;

- аналіз ринкової позиції, дослідження конкурентного середовища, ринкової динаміки та стратегій конкурентів для розуміння місця компанії на ринку та можливих шляхів покращення конкурентоспроможності;

- фінансові прогнози, розроблення прогнозів фінансових результатів на майбутні періоди для планування стратегічних дій та прийняття управлінських рішень.

Ці аспекти допомагають зрозуміти сильні та слабкі сторони фінансової діяльності ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» і виявляти можливості для оптимізації та підвищення ефективності управління.

Наступним кроком буде аналіз використання кадрового складу в ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА». Для цього проведемо аналіз руху кадрів по підприємству. Аналітичні дані щодо прийняття та звільнення працівників за 2021-2023 роки наведено в таблиці 2.3.

З даних таблиці можна побачити, що в ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» спостерігається активний рух кадрів. Протягом 2021-2023 років було прийнято та звільнено 238 осіб. Такий високий рівень плинності вказує на загальну незадоволеність працівників умовами праці. Також, більшість звільнених за період 2021-2023 років розривали трудові договори за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни. Така чисельність за аналізований період сягала 134 особи, з яких з вищезазначених причин більше 80 осіб.

Аналіз руху трудових ресурсів в ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021/2022	Відхилення 2022/2023
Середня чисельність працівників, осіб	392	333	288	-59	-45
Чисельність прийнятих працівників за рік, осіб	45	27	32	-18	+5
Чисельність звільнених працівників за рік, осіб	55	47	32	-8	-15
Звільнених за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, через скорочення штату	28	32	20	4	-12
Загальна чисельність прийнятих та звільнених разом	100	74	64	-26	-10

Темпи росту показників плинності за 2021-2023 роки дещо знизилися, проте залишалися суттєвими. Отже, на нашу думку, кадровій службі варто звернути увагу на соціально-психологічні та економічні умови праці, та насамперед навантаження на працівників. Адже, висока плинність кадрів призводить до погіршення якості персоналу та не дає можливості підвищити загальну кваліфікацію кадрів, що призводить до скорочення продуктивності праці та зниження загальної якості продукції.

Для аналізу ефективності використання кадрового складу важливо здійснити аналіз використання робочого часу в компанії. Аналітичні дані щодо використання робочого часу в ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» наведено в таблиці 2.4.

Аналіз таблиці показав, що працівники ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» у середньому працюють 250 робочих днів. За період що аналізується чисельність відпрацьованих днів суттєво не змінюється. Однак, через зростання чисельності працюючих збільшується загальний фонд робочого часу в компанії. Фонд робочого часу збільшився на 146 годин у 2021-2022 роках, а у 2022-2023 роках на 247 годин. Також працівниками було

понадурочно відпрацьовано в середньому по 5, 0 тис.год. на рік. Таке зростання робочого часу призвело до зростання загального обсягу продажів. Проте, за цим показником не варто судити про ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.4

**Аналіз використання робочого часу працівниками ТОВ «ПЕРША
ФАРМАЦІЯ» за 2021-2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021/2022	Відхилення 2022\2023
Відпрацьовано одним працівником днів	251	248	250	-3	2
Відпрацьовано одним працівником годин	2083,3	2058,4	2075	-24,9	16,6
Середня тривалість робочого дня	8,3	8,3	8,3	0,00	0,00
Фонд робочого часу, тис.год.	4518	4664,4	4912	146,4	247,6
Понадурочно відпрацьований час, тис.год.	4,8	5,0	5,2	0,2	0,2

Відповідно до аналізу використання робочого часу варто зазначити, що працівники у середньому працюють 250 робочих днів. За період що аналізується, чисельність відпрацьованих днів суттєво не змінюється. Однак, через зростання чисельності працюючих збільшується загальний фонд робочого часу в компанії. Фонд робочого часу збільшився на 146 годин у 2021-2022 роках, а у 2022-2023 роках на 247 годин. Також працівниками було понадурочно відпрацьовано в середньому по 5,0 тис. год. на рік. Таке зростання робочого часу призвело до зростання загального обсягу продажів. Проте, за цим показником не варто судити про ефективність використання трудових ресурсів.

Проведені аналізи вказали нам на те, що велика плинність кадрів в мережі, через великі навантаження на співробітників, через те що співробітники не мають належної освіти, бо більшість співробітників є студенти фармацевтичного університету.

Тож, важливо зазначити, що у системі управління персоналом Аптечної мережі 9-1-1 приділяють особливу увагу підвищенні кваліфікації персоналу. Це становить значну перевагу серед конкурентів, оскільки для поліпшення якості обслуговування аптеки необхідні висококваліфіковані працівники, які постійно оновлюють свої знання та знаходяться в процесі навчання. Це допомагає співробітникам мати свіжий погляд та нові ідеї для покращення роботи.

Для аналізу було проведено опитування серед співробітників однієї з аптек ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА», аптеки №13: «Чи задоволені співробітники роботою підприємства?» Згідно з яким більшість співробітників, мають бажання підвищення кваліфікації, зменшення навантаження та підвищення заробітної плати. Кількість співробітників аптеки - 10 осіб. Бланк опитування представлений в Додатку А.

Також був проведений аналіз на тему: «Чи може підвищення кваліфікації позитивно вплинути на якість вашої роботи?» Результати опитування представлені на рис 2.3.

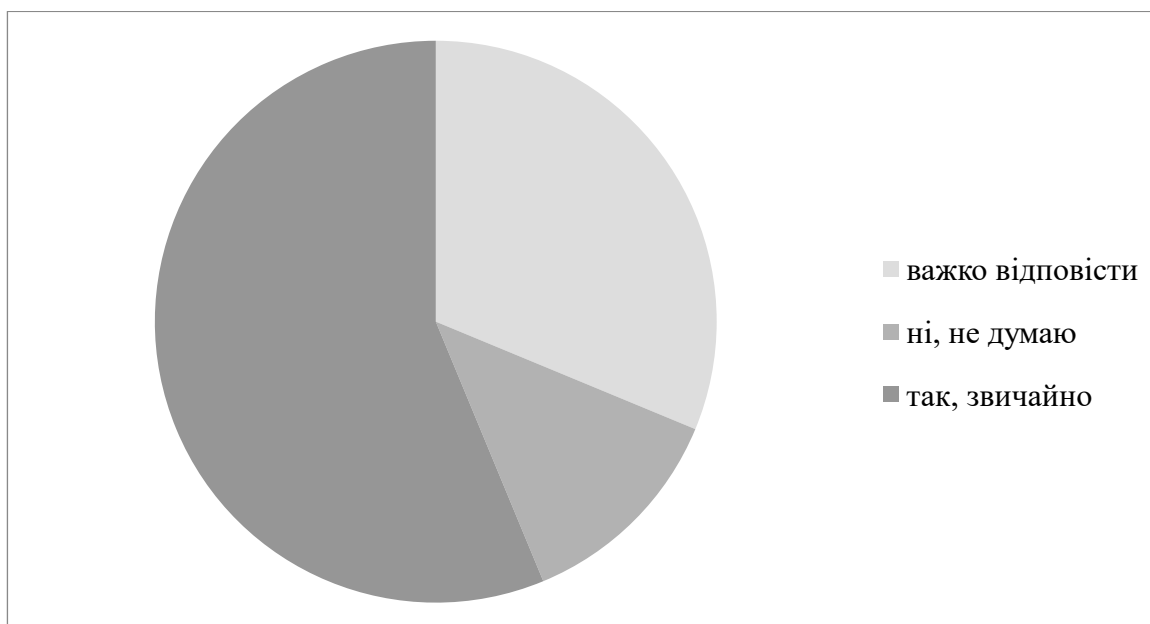


Рис. 2.3. Результати опитування персоналу на тему: «Чи здатне підвищення кваліфікації вплинути на якість вашої роботи?»

Згідно з опитуванням, більшість співробітників аптеки №13, а саме 56,25%, вважають, що підвищення кваліфікації позитивно позначилося б на якості їхньої роботи, а також могло б мати ефективний вплив на роботу аптеки в цілому.

Можна зробити висновок, що існує потреба у підвищенні кваліфікації співробітників, оскільки більше половини працівників аптек перебувають у віці від 20 років. Крім того, виникає необхідність у залученні нових працівників, які могли б принести свіжі ідеї для поліпшення функціонування аптек.

Саме тому аптечна мережа 9-1-1 запустила масштабну корпоративну програму URTEKA - Академія розвитку 9-1-1.

Це справжній прорив у сфері навчання та розвитку співробітників, головного активу компанії. Данна програма створена для того, щоб співробітники мали змогу розкрити свій потенціал та досягти нових професійних вершин. Перший і наймасштабніший проєкт в рамках URTEKA - це «Вища Ліга» — програма навчання, здобуття вищої фармацевтичної освіти та підвищення кваліфікації у партнерстві з Національним фармацевтичним університетом за освітньою програмою Фармація. Тобто головна перевага, в тому що 50% вартості навчання одразу оплачує компанія.

Мета компанії - розвивати професійні навички та забезпечити можливість отримати той рівень, який бажає співробітник: бакалавр, магістр чи закінчення інтернатури (очна або заочна форма).

У цьому році програма відкрита для 500 співробітників, які працюють від 1 року.

Умови участі в даній програмі полягають в тому, що:

- 50% вартості навчання одразу оплачує компанія.
- інші 50% співробітник оплачує щомісячно зі своєї зарплати (не більше 2 тис. грн/міс):

Після завершення навчання та отримання диплома компанія протягом 3 років поступово, частинами повертатиме співробітнику, що працює в компанії, всю суму його власного внеску за навчання, а саме:

- 25% від суми власного внеску через 1 рік після отримання диплома;
- наступні 25% від загальної суми власного внеску через 1,5 року після отримання диплома;
- решту 50% від загальної суми власного внеску через 3 роки після отримання диплома.

На таких умовах компанія повністю компенсує витрати на навчання. Компанія показує, що дає змогу удосконалювати та покращувати свій потенціал за для плідної праці в майбутньому.

Також був проаналізовано кадровий склад за статтю та за віковим критерієм (рис.2.4.)

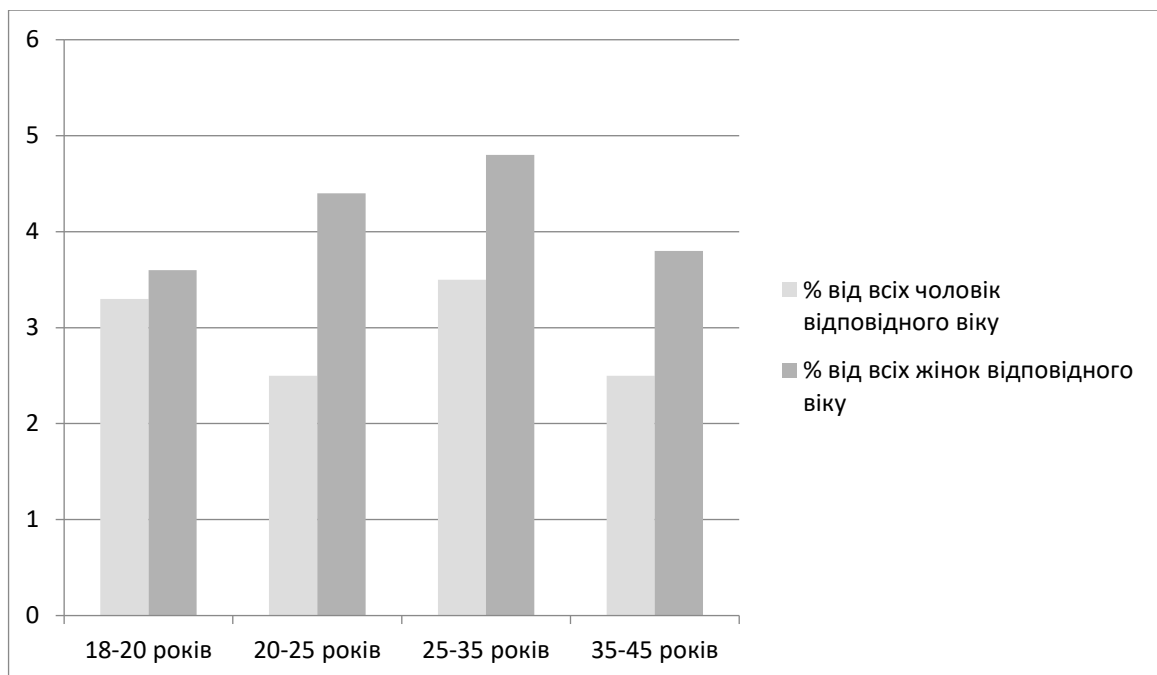


Рис. 2.4. Аналіз кадрового складу в ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» за статтю та віком

Протягом 2021–2023 р. рівень зайнятості жінок становив близько 55%, за 2023 рік цей показник знизився до 48%, адже більшість жінок були змушені виїхати з дітьми закордон. Серед чоловіків спостерігалася схожа тенденція – цей показник зменшився з 45% до 40%. Рівень зайнятості жінок у 2023 році був найнижчим (48%) за останні десять років. Це може бути наслідком ситуації яка склалась в країні.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

Аналіз системи управління персоналом може включати ряд ключових аспектів:

- рекрутинг і підбір персоналу, ця система повинна забезпечувати ефективний процес рекрутингу та відбору нових співробітників. Це може включати створення вакансій, оголошення про роботу, оцінку кандидатів і проведення співбесід;
- оцінка та розвиток, система повинна включати механізми для оцінки роботи персоналу, визначення потреб у розвитку індивідуальних навичок та планування навчальних заходів або тренінгів;
- управління винагородами і компенсаціями, вона має забезпечувати адекватну компенсацію праці, включаючи зарплатні виплати, бонусні системи і можливості преміювання;
- управління робочим часом і графіками, це включає контроль за робочими годинами, відпустками, відсутністю, перервами та іншими аспектами робочого часу;
- комунікації та зворотний зв'язок, важливо мати ефективні засоби комунікації для спілкування з персоналом;
- управління відносинами з персоналом, це включає в себе рішення конфліктів, підтримку доброзечного клімату в колективі та вирішення інших питань, пов'язаних з взаємодією з персоналом;

– забезпечення дотриманням вимог законодавства, система повинна дотримуватися всіх законодавчих вимог у сфері праці, включаючи вимоги щодо безпеки та охорони праці, прав працівників тощо;

– аналітика і звітність, важливо мати можливість аналізувати дані про персонал та генерувати звіти для прийняття управлінських рішень.

Ці аспекти можуть бути реалізовані через використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління персоналом або інших систем управління ресурсами підприємства. Важливо, щоб система була гнучкою і відповідала потребам конкретної мережі аптек, забезпечуючи оптимальну продуктивність та задоволеність персоналу.

Розглянемо за допомогою PEST-аналізу фактори аптечної мережі. PEST-аналіз – це засіб стратегічного аналізу, який допомагає зрозуміти зовнішні фактори, що впливають на бізнес аптечної мережі (табл.2.5).

Таблиця. 2.5

PEST-аналіз ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

Р Політичні фактори	Е Економічні фактори	С Соціокультурні фактори	Т Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - регулювання у галузі охорони здоров'я та фармацевтики; - законодавство щодо рецептурних та безрецептурних препаратів; - податкова політика, в тому числі податок на оборот або акцизи на медичні товари. 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна стабільність та рівень безробіття; - вартість препаратів та їх доступність для різних соціальних груп; - кон'юнктура ринку фармацевтичних товарів. 	<ul style="list-style-type: none"> - популяційні тенденції, включаючи старіння населення та зміни в демографічних групах; - сприйняття застосування ліків та підходу до здоров'я в різних культурних середовищах; - тенденції у споживчих уподобаннях щодо лікарських засобів та продуктів здорового харчування. 	<ul style="list-style-type: none"> - інновації в області фармацевтики та методи виробництва ліків; - впровадження електронних медичних рецептів та інших технологічних рішень; - зміни в медичних технологіях та техніках діагностики.

Аптечна мережа уважно аналізує ці фактори, оскільки вони можуть вплинути на діяльність, включаючи стратегічне планування, цінову політику, асортимент товарів та взаємодію з клієнтами.

Сучасна аптечна мережа може скористатися різноманітними заходами системи управління для підвищення ефективності своєї діяльності та задоволення потреб клієнтів. Ось деякі сучасні заходи системи управління, які можуть бути корисними для аптечної мережі:

- системи управління запасами (IMS), це автоматизовані системи управління запасами, які допомагають відстежувати рівень запасів, прогнозувати потреби та оптимізувати закупівлі. IMS також можуть включати функції автоматичного замовлення, що зменшує ризик втрати прибутку через нестачу товарів;

- електронні медичні рецепти (EMR), використання електронних медичних рецептів допомагає зберігати та обробляти медичну інформацію клієнтів ефективно та безпечно. Це дозволяє швидше та точніше обслуговувати клієнтів, а також покращує координацію між лікарями та аптеками;

- системи управління взаємодією з клієнтами (CRM), тобто CRM-системи допомагають відстежувати та аналізувати дані про клієнтів, щоб підтримувати індивідуалізований підхід до обслуговування, створювати програми лояльності та підвищувати задоволення клієнтів;

- аналітика та бізнес-інтелект (BI), використання аналітичних інструментів дозволяє аналізувати дані про продажі, споживчі тенденції та ефективність маркетингових кампаній. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо стратегій розвитку бізнесу;

- мобільні додатки та онлайн-платформи, розробка мобільних додатків та онлайн-платформ дозволяє клієнтам легко замовляти товари, отримувати консультації фахівців та отримувати доступ до медичної інформації;

– управління якістю та стандартизація процесів, це впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, допомагає забезпечити стабільність процесів та якість обслуговування, що підвищує довіру клієнтів.

Висновки до розділу 2

Під час аналізу стану управління персоналом в аптечній мережі було виявлено кілька ключових аспектів:

– кваліфікація та навчання персоналу, слід звернути увагу на якість та актуальність навчання співробітників. Оновлення їхніх знань щодо медичних препаратів та фармацевтичних виробів є критичним для забезпечення високого рівня обслуговування;

– мотивація та залучення персоналу, важливо створити стимулююче середовище роботи, що сприяє мотивації персоналу до виконання завдань на високому рівні. Це може бути досягнуто за допомогою системи преміювання, розвитку кар'єри та забезпечення можливостей для самореалізації;

– ефективність комунікації, гарна комунікація між управлінням та персоналом є важливою для передачі інформації, вирішення конфліктів та створення сприятливого робочого середовища;

– розвиток лідерських якостей, важливо надавати можливості для розвитку лідерських навичок серед персоналу, що дозволяє ефективно керувати командою та впливати на її продуктивність.

Висновок аналізу стану управління персоналом в аптечній мережі показує, що ефективне керівництво персоналом є ключовим чинником для забезпечення успіху та конкурентоспроможності бізнесу. Інвестування у навчання, мотивацію та розвиток персоналу допомагає підвищити якість обслуговування та задоволення клієнтів, що, в свою чергу, сприяє досягненню бізнес-цілей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

3.1. Заходи удосконалення системи управління на підприємстві

Ефективність системи управління проявляється не лише тоді, коли керівники приймають рішення та контролюють виконання їх співробітниками, а й тоді, коли між різними рівнями управління складаються злагоджені відносини. Відсутність механізмів спілкування та взаємодії між різними рівнями управління може негативно впливати на ефективність управління підприємством.

Сучасне підприємство є складною системою, що включає різні структурні ланки. Кожна з них відображається у певних комбінаціях підприємств. Підприємство виступає як базова ланка в економіці країни, де відбувається виробництво матеріальних благ, формуються економічні відносини та реалізуються індивідуальні, загальнолюдські та групові інтереси. Для оптимального функціонування такої складної структури необхідно розробити ефективну та економічну систему управління.

Отже, метою цієї роботи є удосконалення теоретичних та практичних аспектів системи управління на підприємстві, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Управління підприємством – це постійний процес впливу керівництва на діяльність його структурних підрозділів з метою забезпечення налагодженої роботи та досягнення позитивного результату. Управління будь-яким підприємством здійснюється на основі його установчих документів та прав власності. Власник має право керувати підприємством самостійно або через уповноважені органи.

Діяльність підприємства ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРЬКОВА» і в цілому управління персоналом, характеризується низкою позитивних

аспектів: хороший імідж, популярність, затребуваність та хороші конкурентні позиції. Відвідувачами аптек відзначається висока якість обслуговування та доступність.

Проведене дослідження дозволило виявити переваги системи підприємства. Водночас, ми виявили і слабкі сторони, зокрема, велике навантаження на фармацевтів у вигляді додаткової праці; висока конкуренція на ринку аптек, що може підірвати цінову політику; обмежена маржа прибутку на деякі категорії товарів; низька адаптивність до змін в законодавстві та регулятивних вимогах.

На аптечному ринку конкуренція постійно зростає, згідно статистиці в тиждень відкривають від 2-5 аптек по Україні. Для розв’язання поставлених задач ми пропонуємо реалізацію кількох напрямків (рис. 3.1)



Рис. 3.1 Напрями вдосконалення системи управління ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

Впровадження цих заходів дозволить підприємству підвищити продуктивність, знизити витрати, поліпшити якість обслуговування та забезпечити стабільний розвиток.

В аптечних мережах акцентується увага на впровадженні програм автоматизації роботи на всіх рівнях управління. Ознайомлення з різними аптечними службами сприяє зміцненню співпраці та ефективній взаємодії між ними. Регулярні оновлення програми, які дають змогу працівникам вдосконалювати на оновлювати свої знання та вміння (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи аптечної мережі і очікуваний ефект

Рекомендації	Соціальний ефект	Економічний ефект
Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей	Покращення якості обслуговування клієнтів	Зростання кількості повторного відвідування аптеки, збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Покращення процесів адаптації персоналу	Зростання продуктивності праці нових працівників Зростання оплати праці працівників зі стажем за рахунок надбавок за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Покращення якості обслуговування клієнтів Покращення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів Зниження витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання персоналу за рахунок організації	Покращення якості обслуговування	Зростання виручки за рахунок збільшення частки навчених працівників

Отже, результати проведеної оцінки ефективності системи управління персоналом вказують на потребу в ряді заходів, таких як розробка місії та цілей, установлення системи корпоративних цінностей, впровадження наставництва, підвищення ефективності управління стресами та конфліктами, та навчання персоналу. Виконання цих заходів має на меті досягнення позитивних економічних та соціальних результатів.

Запропоновані заходи для підвищення ефективності менеджменту колективом компанії можна доповнити розробкою та впровадженням програми експрес-адаптації. Цей документ повинен визначати ключові кроки та заходи, які допоможуть новим працівникам швидко та безболісно

адаптуватися до робочого середовища та виконувати свої обов'язки відповідно до умов трудового договору. Приклад такої програми наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Програма адаптації працівників ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ
ХАРКОВА» та шляхи її реалізації**

Проблема	Блок програми	Заходи	Відповідальні особи	Терміни	Затрати, грн.
Відсутність поділу адаптації за її видами (первинна, вторинна)	Оціночний блок	Перша співбесіда	спеціаліст відділу кадрів, керівник бригади	До початку прийому на роботу	0
Помилки в роботі	Наставництво	Введення штатної одиниці наставника	Відділ кадрів	1-3 дні	175000
Незнання внутрішніх правил компанії погана орієнтація	Орієнтація	Екскурсія по ТОВ, робочого місця, знайомство з колективом, вивчення нормативно-правових документів на підприємстві, обізнаність щодо тривалості робочого дня та специфіки роботи	Наставник, спеціаліст відділу кадрів, спеціаліст з охорони праці	1-2 тижні	0
Відсутня програма навчання стажерів	Навчання	Складання плану навчання співробітника для поступового ускладнення задач, проведення тренінгів, лекцій	Відділ кадрів, наставник	2-3 тижні	28500
Швидко втомлюються, негаразди між колегами	Адаптація	Введення матеріального заохочення на випробувальний термін, створення кімнати відпочинку для співробітників, доставка співробітників до дому у нічний час	Начальник компанії, бригади, спеціаліст відділу кадрів, наставник	3 місяці	40500
Звільнення робітника після адаптації	Функціональний	Проведення опитування співробітника з питання проходження адаптаційного труднощів у цей період, опитування наставника, опитування керівника, коректування програми відповідно до отриманих результатів періоду та на виникнення	Начальник організації спеціаліст відділу кадрів	1-1,5 роки	600

Експрес-адаптація складається з кількох етапів, спрямованих на швидке та ефективне входження нового співробітника в робочий процес і повне освоєння посадових обов'язків (рис. 3.2).

Оцінка рівня підготовки нового співробітника	<ul style="list-style-type: none"> Цей етап включає аналіз попереднього досвіду роботи новачка. Якщо співробітник вже має робочий досвід, адаптація проходить легше та швидше порівняно з тими, хто лише починає свою професійну діяльність після навчання. Важливим є не тільки ознайомлення з компанією та посадовими обов'язками, але й з колективом і корпоративною культурою.
Наставництво	<ul style="list-style-type: none"> Новим співробітникам призначають наставників, відповідальних за введення у внутрішні правила і процедури компанії. Відбуваються особисті знайомства з наставниками та надання доступу до основних засобів комунікації, таких як електронна пошта та контактні номери телефонів.
Орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> На цьому етапі теоретичні знання поєднуються з практичними навичками. Новим співробітникам показують специфіку роботи та їхні посадові обов'язки на практиці. Використовуються лекції, екскурсії та практичні завдання для закріплення знань
Навчання співробітників	<ul style="list-style-type: none"> Цей етап включає поступове ускладнення завдань для нового співробітника з метою зниження стресу від адаптації. Важливо організувати навчання навичкам спілкування з клієнтами за загальноприйнятими нормами, а також перевіряти новачків на стресостійкість і вміння вирішувати складні робочі задачі
Адаптація на практиці	<ul style="list-style-type: none"> На цьому етапі новий співробітник починає виконувати свої прямі обов'язки. Важливо спостерігати за міжособистісними відносинами в колективі та своєчасно реагувати на будь-які проблеми, що виникають під час адаптації
Функціонування	<ul style="list-style-type: none"> Заключний етап адаптації, який включає оцінку засвоєних знань і пристосованість співробітника до посадових обов'язків та колективу. Цей етап є найтривалішим і може тривати від одного до півтора року, протягом якого новий співробітник повністю інтегрується у робочий процес.

Щоб забезпечити всебічне дослідження процесу адаптації в товаристві, необхідно впровадити такі заходи: опитування керівників, відповідальних за адаптаційні процеси; анкетування наставників, які підтримують нових співробітників; аналіз опитувань нових працівників, що успішно пройшли адаптацію. Отримані результати слід розділити на кілька категорій і, на їх основі, скоригувати адаптаційну програму.

Варто зазначити, що процес адаптації в ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» повинен включати три основні функції: організаційну, змістовну та мотивуючу.

Завдання організаційної функції включають створення комфортних умов праці, ознайомлення нових співробітників з правилами і процесами їхнього підрозділу, а також з внутрішніми нормативними документами.

Змістовна функція спрямована на формування у нового співробітника чіткого розуміння посадових обов'язків, встановлення цілей на випробувальний термін, створення умов для професійної реалізації, а також постановку завдань, що сприятимуть набуттю нових навичок та досягненню кращих результатів.

Мотивуюча функція передбачає створення дружньої та сприятливої атмосфери для роботи, що стимулюватиме співробітників до досягнення нових цілей. Це включає надання підтримки під час виконання складних завдань, налагодження взаємовідносин всередині колективу, а також допомогу у створенні необхідної мережі контактів для успішного виконання завдань.

Таким чином, програма експрес-адаптації значно зменшить плинність кадрів, як серед нових, так і серед наявних співробітників, а також сприятиме швидшому залученню молодих фахівців ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» до роботи завдяки прискоренню процесу адаптації.

Впровадження цієї програми не лише покращить морально-психологічний клімат у колективі та підвищить згуртованість працівників, але й зменшить витрати та час на введення нових співробітників у робочий процес. Це, в свою чергу, матиме економічний ефект у вигляді зниження витрат на основну діяльність компанії.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ми визначили три основні блоки для оцінки ефективності адаптації: оцінка наявної програми адаптації, оцінка суб'єктів, залучених до адаптаційного процесу, та оцінка адаптованості між колегами.

Першим етапом комплексної оцінки ефективності адаптації є оцінка самої програми адаптації. На основі теоретичних джерел та внутрішніх документів компанії, ми виділили п'ять ключових етапів для оцінки програми. Кожен етап оцінюється за шкалою від нуля до двох балів, що дозволяє досягти максимального сумарного балу в десять.

Пропонуємо оцінку програми адаптації проводити співробітниками кадрової служби 1 -2 рази на рік. Якщо в результаті оцінки програма набирає 8 або більше балів, вона вважається розробленою в повній мірі. Якщо програма отримує від 6 до 7 балів, вона потребує доопрацювань, а якщо менше 6 балів – програма не відповідає сучасним вимогам і потребує суттєвих змін.

Дані щодо критеріїв оцінки адаптаційної програми наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Оцінка адаптаційної програми

Критерій	Опис
Диференціація заходів програми адаптації в залежності від типу адаптації	0 – включено тільки загальні критерії адаптації; 1 – включено заходи за окремими категоріями адаптації; 2 – включено заходи за усіма критеріями адаптації
Розподіл ролей та відповідальності суб'єктів адаптації	0 – до функціональних обов'язків жодного із співробітників не включено адаптацію нових співробітників; 1 – адаптація персоналу здійснюється керівником підрозділу, до якого зараховано нового співробітника; 2 - у програмі адаптації та у посадових інструкціях чітко прописані ролі кожного із суб'єктів адаптації (керівника, HR-служби, наставника, нового співробітника)
Інформування. Наставник для нових фахівців.	0 - посадова інструкція, положення про структурний підрозділ, правила ВТР. 1 - п.1 + корпоративна книга (історія розвитку організації, стратегічні цілі, корпоративні цінності, інформація про перших осіб організації, телефонний довідник тощо) 2 - п.2 + корпоративний сайт, корпоративна газета.
Бюджетування	0 – на адаптацію кошти не виділяються; 1 – витрати на адаптацію персоналу входять до складу бюджету витрат на персонал 2 – в організації щомісяця формується бюджет витрат на адаптацію персоналу.
Внесення змін до адаптаційної програми	0 – програма адаптації прийнята більше 3 років тому та зміни не вносились; 1 - перегляд здійснюється періодично у чітко зазначені терміни; 2 – перегляд програми адаптації здійснюється в міру необхідності, але не менше 1 разу на рік
Загальна кількість балів	

В результаті проведеної оцінки працівник кадрової служби отримує детальну інформацію про адаптаційну програму. Основна перевага цього типу оцінки полягає в можливості виявлення слабких і сильних сторін програми

відповідно до визначених критеріїв. У разі виявлення проблемних зон експерт може подати пропозиції щодо їх коригування, що допоможе уникнути багатьох проблем у майбутньому, пов'язаних із змістовною частиною адаптаційного процесу.

Для забезпечення ефективної адаптації нового співробітника необхідно професійно розробити поетапний процес стимулювання і заохочення наставників. Відділ кадрів повинен вести облік наставництва, чітко визначаючи терміни, межі, види та етапи.

Пропонуємо два види грошових заохочень для наставників:

- у випадку заповнення вакансії через звільнення основного співробітника наставнику повинна виплачуватися компенсація в розмірі від 15 до 30% від окладу звільненої посади;

- у випадку створення нової вакансії у новоутвореному відділі або штаті, за умови, що обсяг роботи наставника не збільшується під час навчання. У цьому випадку доплата повинна становити від 5 до 15% від окладу.

Далі розрахуємо витрати на впровадження запропонованої програми адаптації.

На основі штатного розпису співробітників ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» та даних про їхню щомісячну заробітну плату був визначений середній показник оплати праці співробітників масових посад, який становить 14 300 грн. З цього показника ми розрахували годинну оплату праці.

Оскільки за місяць співробітник працює 195 годин, то $14\,300 \text{ грн} : 195 \text{ год} \approx 73,33 \text{ грн/год}$.

За даними опитування були визначені мінімальні та максимальні втрати часу через помилки, які роблять новачки. Мінімальний час, витрачений на виправлення помилок, пов'язаних з веденням документації, становить 20 годин, а максимальний – 40 годин. Мінімальний час, витрачений на виявлення та виправлення помилок, пов'язаних з монтажними роботами, становить 30 годин, а максимальний – 40 годин.

Таким чином, проведемо розрахунок втрат, пов'язаних з помилками новачків:

- мінімальні втрати: $(20 + 30) * 71,53 = 3576,50$ грн.
- максимальні втрати: $(40 + 40) * 71,53 = 5722,40$ грн.

Інакше кажучи, в найкращому випадку підприємство втрачає щомісяця 3576,50 грн через помилки новачків, а в найгіршому випадку – 5722,40 грн. за оцінками керівника підприємства. В середньому це складає:

$$(3576,50 + 5722,40) / 2 = 4649,45 \text{ грн.}$$

Помилки, пов'язані з порушенням технології монтажу чи технологічних норм, можуть вплинути на сприйняття підприємства споживачами, що може призвести до втрати клієнтів і недоотримання прибутку.

Одноразові витрати на впровадження заходів із розробки штатної одиниці наставника для нових кадрів складуть приблизно 17 000 грн на місяць, за погодженням зі спеціалістом відділу кадрів.

Для впровадження навчання необхідно передбачити наступні витрати:

1. Система відображення інформації (плазма або проектор) – приблизна вартість 13 000 грн.
2. Система звукопідсилення (колонки, мікшер, система синхронного перекладу) – вартість близько 15 000 грн.
3. Клієнтські місця – організація навчання в конференц-залі з необхідною місткістю.
4. Сервер MCU Codian 4215 (з можливістю підключення Skype та пакета програм mbone).

Загальна вартість витрат на навчання складе 28 000 грн.

Витрати, пов'язані з санітарно-гігієнічними показниками:

1. Купівля дивана для кімнати відпочинку – 15 000 грн.
2. Купівля шафи для особистих речей співробітників – 10 000 грн.
3. Придбання настінного кондиціонера для кімнати відпочинку – 15 000 грн.

Загальна вартість витрат на санітарно-гігієнічні потреби складе 40 000 грн.

Таким чином, сукупні витрати на впровадження навчання та санітарно-гігієнічні заходи складуть 68 000 грн.

Економічний ефект від реалізації проекту дорівнює різниці між річною економією коштів за рахунок здійснення проектних заходів та вартістю цих заходів :

$$E_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i$$

де P_i – економія коштів за рахунок реалізації i -го заходу;

K_i – витрати на реалізацію i -го заходу.

З огляду на вищезазначені розрахунки, можна підсумувати, що враховуючи лише кілька показників проблеми адаптації, таких як плинність кадрів та помилки монтажу, можна зробити наступний висновок:

$$E_e = 35\,810 + 150\,000 - 85\,000 = 100\,810 \text{ грн.}$$

Позитивний економічний ефект підтверджує ефективність проекту. Є передумови для подальшого підвищення економічної ефективності, оскільки для більшості заходів не будуть потрібні додаткові вкладення, лише поточний контроль і коригування вже існуючої системи.

Ефективність буде також помітною у соціальній сфері: зменшення плинності кадрів (стабільність колективу, утримання кращих працівників, економія на залученні та пошуку нових співробітників); підвищення мотивації (бажання працювати на результат); позитивний імідж компанії (стабільність та кар'єрне зростання для висококваліфікованих фахівців).

Отже, ми досягли бажаної мети щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві. Доведена економічна ефективність після впровадження програми не тільки підвищить моральний дух підприємства, створивши сприятливі умови для новачків та досвідчених співробітників, але й покращить матеріальний стан ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» завдяки стабільності кадрового резерву.

Висновки до розділу 3

Було запропоновано програму експрес-адаптації з метою значного зменшення плинності кадрів, як серед нових, так і серед наявних співробітників, а також сприяння швидшому залученню молодих фахівців ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» до роботи завдяки прискоренню процесу адаптації.

Впровадження цієї програми не лише покращить морально-психологічний клімат у колективі та підвищить згуртованість працівників, але й зменшить витрати та час на введення нових співробітників у робочий процес. Це, в свою чергу, матиме економічний ефект у вигляді зниження витрат на основну діяльність компанії.

Після розрахунків витрат на впровадження програми, можемо стверджувати, що ми досягли бажаної мети щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві. Доведена економічна ефективність після впровадження програми не тільки підвищить моральний дух підприємства, створивши сприятливі умови для новачків та досвідчених співробітників, але й покращить матеріальний стан ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» завдяки стабільності кадрового резерву.

ВИСНОВКИ

З'ясовано, що успішність управління персоналом визначається двома ключовими факторами: здатністю підприємства чітко визначити необхідну поведінку працівників для досягнення своєї стратегії, а також здатністю застосовувати ефективні управлінські методи для спрямування працівників на цю бажану поведінку. Обидва ці завдання рівно важливі й складні, особливо в умовах змін на ринку економіки.

Наголошено, що особливостями сучасного процесу удосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях та зміна форм контролю; спільне прийняття господарських рішень та створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових кадрів; комплексний підхід до проблем та ресурсів людини у зв'язку зі стратегічними цілями підприємства; встановлення корпоративної культури інноваційного типу.

Ефективність управління персоналом можлива при запровадженні дієвої системи управління на підприємстві при розробці власної філософії управління персоналом, виходячи з власного досвіду та використовуючи найкращі практики провідних компаній світу.

Під час аналізу стану управління персоналом в аптечній мережі було виявлено кілька ключових аспектів:

- кваліфікація та навчання персоналу, слід звернути увагу на якість та актуальність навчання співробітників. Оновлення їхніх знань щодо медичних препаратів та фармацевтичних виробів є критичним для забезпечення високого рівня обслуговування;

- мотивація та залучення персоналу, важливо створити стимулююче середовище роботи, що сприяє мотивації персоналу до виконання завдань на високому рівні. Це може бути досягнуто за допомогою системи преміювання, розвитку кар'єри та забезпечення можливостей для самореалізації;

- ефективність комунікації, гарна комунікація між управлінням та персоналом є важливою для передачі інформації, вирішення конфліктів та створення сприятливого робочого середовища;
- розвиток лідерських якостей, важливо надавати можливості для розвитку лідерських навичок серед персоналу, що дозволяє ефективно керувати командою та впливати на її продуктивність.

Висновок аналізу стану управління персоналом в аптечній мережі показує, що ефективне керівництво персоналом є ключовим чинником для забезпечення успіху та конкурентоспроможності бізнесу. Інвестування у навчання, мотивацію та розвиток персоналу допомагає підвищити якість обслуговування та задоволення клієнтів, що, в свою чергу, сприяє досягненню бізнес-цілей.

Було запропоновано програму експрес-адаптації з метою значного зменшення плинності кадрів, як серед нових, так і серед наявних співробітників, а також сприяння швидшому залученню молодих фахівців ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» до роботи завдяки прискоренню процесу адаптації.

Впровадження цієї програми не лише покращить морально-психологічний клімат у колективі та підвищить згуртованість працівників, але й зменшить витрати та час на введення нових співробітників у робочий процес. Це, в свою чергу, матиме економічний ефект у вигляді зниження витрат на основну діяльність компанії.

Після розрахунків витрат на впровадження програми, можемо стверджувати, що ми досягли бажаної мети щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві. Доведена економічна ефективність після впровадження програми не тільки підвищить моральний дух підприємства, створивши сприятливі умови для новачків та досвідчених співробітників, але й покращить матеріальний стан ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» завдяки стабільності кадрового резерву.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1(56). С. 138–142.
3. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. *Маркетингові технології ЛБС*. 2017. № 3. С. 7–30.
4. Богиня Д. П. Науково–практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Т. 1, № 5. С. 7–13.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економ. спец. Київ : Знання, 2011. 314 с.
6. Богиня Д. П. Структурні зрушення в зайнятості населення як наслідок ринкової трансформації економіки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 5. С. 3–13.
7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–79.
8. Брич В., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 212 с.
9. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально–трудова відносини : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 440 с.
10. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

11. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72.
12. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 6. С. 8–19.
13. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ : Вища шк., 2009. 46 с.
14. Дудченко О. В., Сочинська–Сибірцева І. М. Функції HR–менеджера на підприємстві. *Наука – виробництво*. 2016. № 7. С. 110–111.
15. Дулуб Л. М. Фактори формування и розвитку трудового потенціала. *Комунальне господарство міст*. 2009. № 61. С. 273–277.
16. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 432 с.
17. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. *Персонал*. 2015. № 5. С. 32–36.
18. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально–трудові відносини. Київ : Вища шк., 2009. 248 с.
19. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.
20. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально–економічні проблеми і держава*. 2016. № 1(14). С. 178–184.
21. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510–513.
22. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навч. посіб. Львів : Новий світ–2000, 2008. 248 с.
23. Макарова Г. Когнітивне моделювання у прогнозуванні економічного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно–економічного університету*. 2013. № 4. С. 81–91.

24. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 96–99.
25. Блинов А. Мотивація персонала корпоративних структур. *Маркетинг*. 2015. № 1. С. 88–101.
26. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
27. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
28. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*. 2015. № 16. С. 43–46.
29. Петренко Н. О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 10. С. 107–109.
30. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214–223.
31. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ : Центр навч. літ., 2018. 213 с.
32. Плужнікова В. О., Кіях О. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіка АПК*. 2014. № 4. С. 137–140.
33. Полоус О. В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1(56). С. 187–192.
34. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2013. 496 с.
35. Райс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. № 5. С. 18–25.
36. Саблук П. Т., Орлатий М. К. Населення і трудові ресурси села : навч. посіб. Київ : Інститут аграрної політики УААН, 2012. 277 с.

37. Савченко В. А. Розвиток персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
38. Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 18.05.2024).
39. Третяк О. П. Сучасні персонал–технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 72–79.
40. Череп А. В. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1(19). С. 245–254.
41. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали IV Міжнар. інтернет–конф. Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205–208.
42. Чурсіна Н. М. Оцінка трудового потенціалу регіону в контексті збалансування структури ринку робочої сили. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 143–149.
43. Шевченко І. Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2012. № 2. С. 23–29.
44. Barrow S., Mosley R. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Chichester : John Wiley Sons, 2005. 232 p.
45. Edwards M. R. Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. 2012. Vol. 18. P. 389–410.
46. Guthridge M., Komm A. B., Lawson E. The human barriers. *The people problem in talent management*. 2006. № 2. P. 9.
47. Martin G., Hetrick S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Butterworth–Heinemann, 2006. 400 p.

48. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. Collective Learning. Australia, 2010. 250 p.

49. Sartain L., Schumann M. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco : John Wiley Sons, 2006. 272 p.

50. What is employer branding? *The official site of Universum*. URL: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/> (Date of access: 10.05.2024).

ДОДАТКИ

Анкета внутрішнього опитування співробітників аптеки №13

№ з/п	Запитання	1	2	3	4	5	0
1	Якою мірою Ви задоволені умовами праці у нашій мережі?						
2	Умови на Вашому робочому місці (наявність автономного робочого місця, стан меблів, якість опалення, освітлення тощо).						
3	Зручність та комфортність робочого місця.						
4	Розподіл доручень та навантажень.						
5	Перспективи професійного зростання.						
6	Стиль управління, характерний для керівництва						
7	Відносини у колективі (соціально-психологічний клімат)						
8	Можливості для підвищення кваліфікації.						
9	Рівнем заробітної плати.						
10	Чи готові Ви разом з компанією стати краще?						

Дайте відповідь на запитання за 5-ти бальною шкалою, де 5-повністю задоволені, 1-зовсім не задоволені, 0- важко відповісти. Зазначене опитування - анонімне.