

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
073МО23(1,6з)Упр- 01.

спеціальності: 073 Менеджмент освітньої
програми Управління охороною здоров'я
та фармацевтичним бізнесом

Тетяна ТРОФИМЧЕНКО

Керівник: проф. ЗВО кафедри управління
та забезпечення якості у фармації, доктор
фармацевтичних наук, професор

Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент: д.фарм.н., проф., проф. ЗВО
кафедри організації, економіки та
управління фармацією Інституту
підвищення кваліфікації спеціалістів
фармації Національного фармацевтичного
університету

Зарічкова Марія Володимирівна

АНОТАЦІЯ

Робота складається з трьох розділів, в яких висвітлені підходи до формування і розвиток кадрового потенціалу організації, проаналізовано діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» та її системи управління кадровим потенціалом, обґрунтовано напрями удосконалення управління кадровим потенціалом організації.

Робота має 96 сторінок, 11 таблиць, 15 рисунків, 72 джерел літератури та 3 додатки.

Ключові слова: управління, кадри, кадровий потенціал, персонал, організація.

ANNOTATION

The work consists of three chapters, which highlight the approaches to the formation and development of the organizational human resource potential. It analyzes the activities of LLC «Pharmaceutical Company «Zdorov'ya» and its human resource management system, as well as substantiates the directions for improving the management of the organization's human resource potential.

The paper includes 96 pages of printed text, 11 tables, 15 figures, 72 references, and 3 appendices.

Keywords: management, workforce, human resource potential, personnel, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність і структура кадрового потенціалу організації.....	8
1.2 Методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу організації.....	15
1.3 Закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу організації.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» І СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	31
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності фармацевтичної компанії.....	31
2.2 SWOT – аналіз діяльності фармацевтичної компанії.....	40
2.3 Комплексний аналіз існуючого кадрового потенціалу фармацевтичної компанії.....	44
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я».....	57
3.1 Впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом фармацевтичної компанії.....	57
3.2 Удосконалення управління діловою кар'єрою та роботою з кадровим резервом фармацевтичної компанії.....	64
3.3 Удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу в фармацевтичної компанії.....	72
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Формування і розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових чинників успіху будь-якої компанії, особливо в галузі фармацевтики, де інновації та якість продукції залежать від професіоналізму та компетентності працівників. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» усвідомлює, що висококваліфікований персонал є основою її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін на ринку. У сучасному світі, де технології та наукові досягнення постійно еволюціонують, важливо не лише залучати талановитих фахівців, але й постійно вдосконалювати їхні знання та навички. Компанія впроваджує системи навчання і розвитку, що дозволяють співробітникам реалізувати свій потенціал, розвивати нові компетенції та підтримувати високі стандарти якості.

Актуальність дослідження формування і розвитку кадрового потенціалу досліджуваної фармацевтичної компанії, що підприємство зберігає баланс між мобільністю власного капіталу та вкладенням його у необоротні активи;

зумовлена низкою факторів, які визначають сучасний стан фармацевтичної галузі, зокрема:

- в умовах швидких технологічних змін і зростаючої конкуренції на ринку важливо мати команду, здатну швидко адаптуватися до нових викликів та впроваджувати інновації. Висококваліфіковані кадри стають важливим активом для компаній, оскільки їхній професіоналізм безпосередньо впливає на якість продукції та репутацію на ринку;

- в умовах глобалізації і інтеграції вітчизняних компаній у міжнародні процеси необхідність у формуванні гнучкої та мобільної системи управління персоналом стає критично важливою. Компетенції працівників повинні відповідати світовим стандартам, що вимагає постійного навчання та розвитку.

Мета дослідження полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Відповідно до мети, **завдання** роботи були поставлені наступні:

- проаналізувати сутність категорії «кадровий потенціал організації»;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу організації;
- окреслити закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу організації;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»;
- провести SWOT – аналіз діяльності досліджуваної фармацевтичної компанії (ФК);
- провести комплексний аналіз існуючого кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом в ФК;
- надати пропозиції щодо удосконалення управління діловою кар'єрою та роботою з кадровим резервом у ФК;
- дослідити напрями удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу в ФК.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Предметом дослідження є процеси формування і розвитку кадрового потенціалу ФК.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які вивчають питання формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Задля виконання поставлених у роботі завдань було застосовано комплексний підхід, який включав загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, порівняння) та спеціальні методи (системний аналіз, структурно-логічний аналіз, статистичний аналіз,

абстрагування, логічне узагальнення). Це дозволило всебічно вивчити структуру кадрового потенціалу компанії «Здоров'я» та визначити напрямки його подальшого розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова та бухгалтерська звітність, інформація з офіційного сайту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», результати наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців з питань розвитку кадрового потенціалу підприємства, наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити напрями розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Розроблені в рамках цього дослідження пропозиції можуть бути інтегровані в стратегію управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Крім того, отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень у сфері кадрової політики на інших підприємствах.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у впровадженні нових підходів до управління людськими ресурсами, які відповідають сучасним вимогам. Розроблені заходи сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу ФК через розвиток і підвищення ефективності використання її кадрового потенціалу.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у збірнику III Науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, присвячену 40-річчю заснування кафедри організації, економіки та управління фармацією «Навчання протягом життя (LIFE LONG LEARNING): наука, освіта, практика», яка відбулася у м. Харків 23-24 жовтня 2024 року на базі Національного фармацевтичного університету.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, переліку використаних посилань та додатків. Повний обсяг роботи – 96 сторінок друкованого тексту, 11 таблиць, 15 рисунків, 72 джерел літератури та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і структура кадрового потенціалу організації

Кадровий потенціал є ключовим чинником успіху організації, визначаючи здатність до реалізації цілей та забезпечення конкурентоспроможності. У сучасному динамічному середовищі управління ним набуває особливої важливості. Сутність кадрового потенціалу полягає в сукупності знань, навичок, досвіду та особистісних якостей працівників, що сприяють досягненню цілей організації. Структура кадрового потенціалу охоплює кваліфікацію, вікову структуру, мотивацію та задоволеність працівників. Аналіз цих аспектів дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити продуктивність і забезпечити сталий розвиток.

Більшість проблем підприємства виникає через неефективне управління персоналом. Працівники – ключовий ресурс підприємства, і для їх ефективного використання потрібні відповідні знання та досвід. Розуміння принципів управління людьми може значно поліпшити діяльність організації, уникнути проблем і підвищити ефективність. Тема розвитку кадрового потенціалу активно досліджується науковцями, а в Україні їй приділяють все більше уваги, усвідомлюючи важливість людського чинника для успіху підприємства. Етимологічно слово «потенціал» пов'язане з латинським словом «*potentia*», що перекладається як «сила», «можливість». Водночас, як свідчать результати досліджень С. В. Глівенко [1], і нині у словнику української мови [2] «потенціал» визначають як: 1) сукупність усіх доступних ресурсів, можливостей та продуктивних сил, які можна застосувати в будь-якій галузі, сфері чи напрямі; 2) потенційні здібності та сили для певної діяльності, які можуть виявитися за відповідних умов.

За результатами аналізу публікацій, в яких науковці пропонували своє бачення сутності поняття «кадровий потенціал», зроблено висновок про наявність розбіжностей у її трактуванні. Аби чітко усвідомити, що ж таке кадровий потенціал підприємства, ми проведемо аналіз різних наукових поглядів на це поняття та відобразимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Бачення сутності поняття «кадровий потенціал» вітчизняними дослідниками

Автори	Сутність поняття
1	2
І. І. Чижик, Є. В. Коваленко- Марченкова, Н. В. Зозуля [3, с. 99]	«сукупність працівників, їхні кількісні та якісні характеристики, які за належної мотивації та з урахуванням особливостей галузі дозволяють ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність в умовах ринку»;
Л. Л. Калініченко, В. В. Смачило [4, с. 119]	«поєднання потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, що використовуються або можуть бути задіяні в конкретний момент для виконання завдань стратегічного розвитку та досягнення цілей підприємства»;
С. І. Зіновська [5, с. 82]	«частина трудового потенціалу, що включає матеріальні та нематеріальні властивості працівників, їхні проявлені та приховані якості, здібності та можливості, які при оптимальній взаємодії з іншими виробничими факторами і правильному управлінні сприяють досягненню коротко- і довгострокових цілей підприємства, посилюючи його конкурентоспроможність»;

Продовження табл. 1.1

1	2
В. В. Безсмертна [6, с. 11]	«можливості працівників, рівень їх професійної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості»;
С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова [7]	«трудоий потенціал підприємства, здатність персоналу генерувати ідеї, створювати нову продукцію, а також рівень його освіти, кваліфікації, психофізіологічні особливості та мотиваційний потенціал»;
В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська [8]	«рівень залучення висококваліфікованих працівників до виробництва, їхня здатність до інновацій, рівень освіти та кваліфікації, а також особистісні характеристики».

Джерело: створено автором

Поряд з цим, на основі аналізу наведених вище дефініцій зроблено висновок, що деякі з них мають суперечливий зміст. Водночас зауважимо, що деякі науковці ототожнюють поняття «кадровий потенціал» та «трудоий потенціал» підприємства. На даний момент можна говорити про п'ять підходів до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», «зокрема [9; 10; 11; 12; 13]:

- 1) ресурсний підхід: кадровий потенціал розглядається як людський ресурс, або як сукупність характеристик і показників цього ресурсу;
- 2) системний підхід: кадровий потенціал визначається як система дій у межах трудового потенціалу, або як соціально-економічне явище, що відображає систему відносин, залежних від робочої сили;

3) факторний підхід: кадровий потенціал оцінюється через ряд факторів, таких як можливості, здібності, навички працівників, а також, у деяких випадках, мотиваційний потенціал і трудові можливості підприємства загалом;

4) інтеграційний підхід: передбачає формування масиву показників, які комплексно описують кадровий потенціал або його окремі складові, з подальшим об'єднанням їх в єдиний інтегральний показник;

5) індикативно-результативний підхід: базується на застосуванні одного або декількох індикативних показників, що відображають кадровий потенціал як певну узагальнену величину».

Отже, у широкому розумінні кадровий потенціал підприємства трактується як сукупність навичок і компетенцій працівників, які можуть бути використані для отримання прибутку або досягнення важливих соціальних цілей організації [14; 15]. У вузькому розумінні кадровий потенціал визначається як наявні тимчасово вакантні посади, які можуть бути заповнені працівниками після успішного проходження необхідного навчання або підготовки [11; 16].

За ресурсним підходом, кадровий потенціал – це сукупність характеристик, які описують трудовий ресурс. З точки зору системного підходу, кадровий потенціал – це організована сукупність взаємопов'язаних елементів (працівників, їхніх знань, навичок, мотивації), які взаємодіють у межах трудового процесу, створюючи синергічний ефект. Факторний підхід визначає кадровий потенціал через низку аспектів, таких як можливості, здібності, вміння та навички працівників, а також, в окремих випадках, мотиваційний потенціал і загальні трудові можливості підприємства.

Інтеграційний підхід передбачає формування набору показників, які всебічно характеризують кадровий потенціал або його окремі складові, з подальшим об'єднанням їх в єдиний інтегральний показник. Індикативно-результуючий підхід базується на використанні одного або кількох

індикативних показників, які відображають кадровий потенціал як певну величину [17].

Відсутність єдиного визначення кадрового потенціалу призводить до різних підходів до його складових. Більшість дослідників вважають обов'язковими професійні та фізіологічні якості, але деякі додають ще й психологічні, кваліфікаційні, соціальні, інтелектуальні, культурні та інші характеристики. Основними функціями управління кадровим потенціалом є планування, організація та контроль. Це реалізується через розподіл обов'язків, навчання працівників, сприяння кар'єрному росту та створення системи мотивації для підвищення продуктивності. Кадровий потенціал підприємства є цілісною системою з певною структурою, що визначається властивостями груп працівників та їх взаємодіями [11; 18].

Для всебічного аналізу кадрового потенціалу необхідно детально розглянути його структуру, виділивши основні типи та їхні характерні особливості, властиві кожному з видів, зокрема:

- 1) структура потенціалу (елементи: фізіологічні, інтелектуальні, соціальні та технологічні складові);
- 2) соціально-демографічна структура (елементи: статеві-вікова структура, рівень освіти, стаж роботи, сімейний стан тощо);
- 3) структура персоналу (елементи: керівний персонал, фахівці різного профілю та рівня, робітники);
- 4) структура в залежності від рівня управління (елементи: стратегічний та тактичний кадровий потенціал).

Зазначимо, що «основними елементами структури кадрового потенціалу, на думку науковців, виступають:

- 1) фізіологічні складові (фізіологічний компонент кадрового потенціалу обмежений фізичними здібностями працівників, що затребувані у процесі життєдіяльності підприємства);

2) соціальні складові (соціальний компонент охоплює морально-психологічний клімат, що склався на підприємстві, а також його організаційну культуру);

3) інтелектуальні складові (інтелектуальний компонент виражений у рівні знань, умінь і компетенцій працівників, спрямованих досягнення тактичних і стратегічних цілей, що стоять перед підприємством);

4) технологічні складові (технологічний компонент є складовою частиною інтелектуального та охоплює можливості працівників забезпечувати технологічний розвиток підприємства)» [19, с. 65-67].

Структуру кадрового потенціалу також можна аналізувати з огляду на соціально-демографічні характеристики, які включають гендерні та вікові аспекти, сімейний стан, рівень освіти тощо. Щодо кадрових показників, структура кадрового потенціалу складається з керівників, фахівців різного рівня і профілю, а також робітників [20, с. 21].

Концепція кадрового потенціалу базується на розумінні того, що різні працівники мають різний рівень кваліфікації та навичок. Компанії можуть підвищити ефективність своєї діяльності, інвестуючи в розвиток людського капіталу. Це дозволяє збільшити продуктивність праці та, як наслідок, прибутковість підприємства. Адже, шляхом навчання і підвищення кваліфікації працівників, підприємства можуть досягти значного зростання рентабельності. Персонал підприємства можна класифікувати за кількома критеріями. Залежно від характеру участі у виробничій діяльності, персонал поділяється на промислово-виробничий (безпосередньо зайнятий у виробництві) та непромисловий (зайнятий у допоміжних службах). Крім того, всередині кожної з цих груп виділяють основних і допоміжних працівників. Важливим критерієм класифікації персоналу є рівень кваліфікації, який визначається в складності виконуваних робіт і відображається в тарифних розрядах.

Працівники будь-якої професії і спеціальності відрізняються рівнем кваліфікації, іншими словами ступенем володіння працівниками той чи

іншою професією або спеціальністю, яка описується в кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях, що характеризують рівень складності робіт. В. М. Гриньова виокремлює за рівнем кваліфікації працівників поділяють на такі групи [22, с. 75]: висококваліфіковані робітники; кваліфіковані робітники; малокваліфіковані робітники; некваліфіковані робітники.

Структура кадрового потенціалу, за С. С. Тарасовим, досить багатогранна. Вона включає в себе не тільки кількісні характеристики (чисельність, фонд робочого часу), але й якісні (кваліфікація, освіта, творчі здібності) та економічні (витрати на персонал) [23, с. 144].

За словами С. С. Тарасова, стаж роботи, освіта, професійні навички та особисті якості працівника визначають його загальну компетентність, тобто наскільки він відповідає займаній посаді. Таким чином, С.С. Тарасов пропонує досить детальний аналіз структури кадрового потенціалу. Він виділяє такі основні елементи:

1) Кількісні характеристики: чисельність персоналу та фонд робочого часу. Вони дають уявлення про масштаби і темпи діяльності підприємства.

2) Якісні характеристики:

– кваліфікація: рівень професійної підготовки, що визначається освітою та досвідом роботи.

– компетентності: сукупність знань, умінь, навичок, особистих якостей та досвіду, необхідних для ефективного виконання роботи. Сюди входять: стаж роботи, освітній рівень, рівень професійної підготовки, фізичні та особистісні якості.

– творчий потенціал: здатність до інновацій та впровадження нових ідей.

– економічні характеристики: витрати на персонал, які включають заробітну плату, навчання, соціальні виплати тощо. Цей елемент відображає інвестиції підприємства в людські ресурси. Компетентність працівника є

ключовим поняттям, оскільки вона визначає його здатність ефективно виконувати поставлені завдання [23, с. 145].

Підсумовуючи все вищезазначене, пропонуємо під кадровим потенціалом підприємства розуміти сукупність кваліфікованих працівників, які мають необхідні компетенції для виконання своїх функцій. Ці компетенції включають у себе знання, вміння, навички, досвід та особисті якості, що дозволяють ефективно працювати в рамках конкретного підприємства.

Отже, кадровий потенціал організації є критично важливим елементом, що визначає її ефективність і конкурентоспроможність. Його сутність полягає в комплексному поєднанні знань, навичок та особистісних якостей працівників, які здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей. Структура кадрового потенціалу, що охоплює різноманітні аспекти, такі як кваліфікація, мотивація та задоволеність, потребує системного аналізу та управління. Сучасні виклики, з якими стикаються організації, підкреслюють необхідність гнучкого та адаптивного підходу до формування кадрового потенціалу. Інвестування в розвиток працівників, створення сприятливого робочого середовища та впровадження ефективних систем мотивації є ключовими факторами для забезпечення сталого росту та інновацій.

В результаті, якісний кадровий потенціал не лише сприяє успішній діяльності організації, але й формує позитивний імідж на ринку праці, залучаючи талановитих фахівців і забезпечуючи довгостроковий успіх. Поглиблене розуміння цієї теми допомагає не лише менеджерам, але й усім членам команди ефективніше взаємодіяти та досягати спільних цілей.

1.2 Методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу організації

Оцінка кадрового потенціалу організації є важливим елементом стратегічного управління, що допомагає ефективно використовувати людські ресурси для досягнення цілей. В умовах зростаючої конкуренції та змін на

ринку праці, організаціям необхідно не лише залучати, але й розвивати та утримувати кваліфіковані кадри. Методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу включають аналіз професійних і особистісних якостей, мотивації, задоволеності роботою та можливостей розвитку. Це дозволяє виявити наявні ресурси та прогалини, які потребують уваги.

Існує безліч підходів до оцінювання кадрового потенціалу та його розвитку, але жоден з них не є універсальним. Так, І. В. Мілохіна відзначає, що «серед найбільш поширених методів оцінки кадрового потенціалу є кількісний та якісний аналіз, зокрема, дослідження соціально-психологічних факторів та їх вплив на задоволеність персоналу умовами трудової діяльності на підприємстві» [24, с. 77]. Таку ж думку має Т. О. Грицай-Туріянська, яка виділяє такі основні характеристики: «кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці); якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовно-творчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали)» [33, с. 22].

Кількісна оцінка кадрового потенціалу є більш складною. Для неї використовуються різні методи, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Найпоширенішими є: метод ринкової капіталізації (порівнює ринкову вартість компанії з її балансовою вартістю, але не дозволяє точно визначити вартість саме кадрового потенціалу); метод побудови матриці SWOT-аналізу передбачає класифікацію факторів, що впливають на управління розвитком персоналу, на чотири категорії: внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

Для проведення такого аналізу залучають співробітників компанії, які оцінюють ситуацію як кількісно, так і якісно; метод інвестиційного оцінювання (аналізує всі інвестиції в персонал, включаючи зарплату, соціальні виплати, навчання, охорону здоров'я тощо); метод ділової репутації (оцінює вартість персоналу на основі зарплати та гудвілу, але має свої обмеження).

Гудвіл є аналогічним методу ринкової капіталізації, але у цьому методі використовується показник оціночної вартості персоналу, яка розраховується за допомогою розміру зарплати працівника(реальної або прогнозованої) та гудвілу кадрового потенціалу, що відображено у формулах 1.1 і 1.2.

$$\Gamma_{\text{кп}} = \text{Іпр} + \text{Івар} + \text{Кппп}, \quad (1.1)$$

де $\Gamma_{\text{кп}}$ – гудвіл кадрового потенціалу;

Іпр – індекс прибутковості кадрового потенціалу (індекс, який показує, як змінюється співвідношення між прибутком підприємства і кількістю годин, відпрацьованих усіма співробітниками за рік.);

Івар – індекс вартості кадрового потенціалу (індекс, який показує, як змінюється співвідношення між витратами на персонал і кількістю годин, відпрацьованих усіма співробітниками за рік.);

Кппп – коефіцієнт професійної перспективності працівника (коефіцієнт, який враховує досвід, освіту, вік та результати роботи працівника, щоб оцінити його потенціал для подальшого розвитку). Розраховується окремо на кожному підприємстві через специфічні умови роботи кожного з них [24, с. 78].

Отже, формула розрахунку кадрового потенціалу методом гудвілу виглядає так:

$$\text{КП} = \text{ЗП} * \Gamma_{\text{кп}} + \text{Ікп}, \quad (1.2)$$

де КП – оціночна вартість кадрового потенціалу;

ЗП – зарплата, що виплачується працівникам;

$\Gamma_{\text{кп}}$ – гудвіл кадрового потенціалу;

Ікп – інвестиції у кадровий потенціал.

Також, на сучасному етапі фахівцями пропонуються інші різноманітні методики і підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємств. Найвні в

літературі методики оцінки кадрового потенціалу можна з'єднати в групи (таблиця 1.1).

Так, для оцінки кадрового потенціалу застосовується широкий спектр методів, які можуть використовуватися як окремо, так і в комбінації, із можливістю залучення певних груп показників. Однією з поширених методик є коефіцієнтна оцінка кадрового потенціалу.

Усі коефіцієнти цієї методики класифікуються на такі групи: показники професійної компетентності; показники творчої діяльності; показники кількості, якості та результативності виконаних робіт; показники трудової дисципліни; показники колективної роботи тощо.

Таблиця 1.2

Методи оцінки кадрового потенціалу

Метод	Опис
Метод бальної оцінки компонентів кадрового потенціалу	передбачає вираження кожного елемента кадрового потенціалу (стать, вік, рівень освіти, стаж тощо) у вигляді балів, які розподіляються в межах певних інтервалів
Кластерний метод	використовує бальну оцінку, але передбачає подальше групування балів за різними діапазонами, що дозволяє виділити оптимальний, прийнятний, середній та найгірший рівні значень
Методики оцінки кадрового потенціалу через розрахунок узагальнюючого об'ємного показника	зазвичай включають у себе сукупний потенціал робочого часу або продуктивність праці, що дає змогу сформувати комплексну оцінку
Інтегральна оцінка кадрового потенціалу	полягає в об'єднанні кількісних і якісних характеристик компонентів кадрового потенціалу в єдиний узагальнений показник

Джерело: створено автором на основі [28-29]

Аналітичні коефіцієнти другого рівня детально описують групи ознак. Так, у системі оцінки кадрового потенціалу використовують такі показники:

– коефіцієнт освіти:

$$K_{осв} = A/60, \quad (1.3)$$

де А – тривалість трудової діяльності працівника за відповідною спеціальністю, виражена в годинах;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи, години.

– коефіцієнт посадового досвіду:

$$K_{досв} = B/60, \quad (1.4)$$

де В – досвід роботи на посаді, місяців;

60 – максимально допустима нормативна тривалість робочих годин на зазначеній посаді;

– коефіцієнт підвищення кваліфікації:

$$K_{квал} = H/ПН, \quad (1.5)$$

де Н – фактична тривалість навчання в місяцях;

ПН – нормативний строк навчального курсу в місяцях;

– коефіцієнт раціоналізаторської активності:

$$K_{ра} = РП/(СП/12), \quad (1.6)$$

де РП – сукупність раціоналізаторських пропозицій та винаходів, сформованих співробітником під час тривалості терміну роботи за спеціальністю;

СП – час роботи працівника за спеціальністю, місяців.

– коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{opr}=M/P, \quad (1.7)$$

де М –планова кількість робіт;

Р – фактично виконана кількість робіт за період аналізу.

Коефіцієнт посадового досвіду відображає ротацію працівника протягом визначеного періоду діяльності. Тривалість перепідготовки спеціалістів залежить від галузі та характеру роботи; при цьому підвищення кваліфікації не завжди обмежується навчанням, адже іноді достатньо просто скласти кваліфікаційний екзамен. Для більш комплексного аналізу необхідно доповнити дослідження динамікою чисельності персоналу та його професійною кваліфікацією. Істотними показниками кадрового потенціалу, кадрової політики є постійність колективу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві:

– коефіцієнт плинності кадрів визначають за формулою:

$$K_{пл}=P_{зв}/P*100\% , \quad (1.8)$$

де Рзв – кількість працівників підприємства, звільнених протягом аналізованого періоду через плинність, осіб;

Р – середньооблікова чисельність штату за звітний період;

– коефіцієнт стабільності кадрів, який застосовується щодо оцінки рівня організації управління і кадрової політики, розраховують:

$$K_{ст}=1 - P_{зв}/(P_{сер}+P_{пр}), \quad (1.9)$$

де Рсер – середньостатистична чисельність працівників за період, що передує розрахунковому, осіб.

$R_{пр}$ – кількість працівників, прийнятих на роботу протягом розрахункового періоду.

Індекс чисельності робочої сили означає рух кадрів у розрахунковому періоді:

$$I_{чис} = (R_{п} + R_{пр} - R_{виб}) / R_{п}, \quad (1.10)$$

де $R_{п}$ – початкова чисельність штату;

$R_{виб}$ – число працівників, що вибули з різних причин за період розрахунку, осіб.

Оцінюючи наведені показники, можна зробити висновок щодо рівня плинності кадрів та її причин. Плинність кадрів є важливим індикатором, який стосується звільнень і впливає на стабільність і успішність організації. Навіть якщо кількісні показники відповідають вимогам керівництва, звільнення конкретного співробітника може спричинити дисбаланс. Високий рівень плинності призводить до значних економічних втрат і викликає організаційні, кадрові, технологічні та психологічні проблеми. Коефіцієнт стабільності кадрів оцінює внутрішні рухи персоналу в організації, а індекс чисельності допомагає визначити зміни в чисельності працівників за певний період.

Цю точку зору підтримує Л. В. Беззубко, яка зазначає, що «найбільший негативний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства спричиняє плинність співробітників. Інвестуючи в розвиток персоналу та впровадження ефективної політики управління кадровим потенціалом, організації повинні прагнути мінімізувати рівень плинності кадрів та створювати сприятливі умови для їхньої стабільності. Адже втрати працівників спричиняє фінансові збитки та витрати на пошук, адаптацію та навчання нових фахівців. Для відповідності вимогам ринку підприємства мають бути гнучкими до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на нові виклики та систематично переглядати підходи до взаємодії з персоналом. Це дозволить

зберігати високий рівень кадрового потенціалу та забезпечувати стабільний розвиток організації» [26, с. 13].

І. В. Вотякова та В. М. Брендаков розробили стратегію інноваційного розвитку кадрового потенціалу, що допомагає підприємствам підвищувати ефективність використання кадрових ресурсів. Ця стратегія базується на чотирьох основних факторах: фінансовому становищі підприємства, організації кадрового потенціалу, наявних трудових ресурсах та їхніх резервах, а також рівні активності та адаптованості працівників. Основними елементами стратегії є: розвиток, підготовка і навчання кадрів; створення єдиної системи управління персоналом; врахування і прогнозування попиту на кадри, їхніх якісних та кількісних характеристик, структури та кваліфікації; впровадження ефективної системи мотивації персоналу; прогнозування та оцінка майбутніх інвестицій у розвиток кадрового потенціалу підприємства [25].

Усвідомлення і прийняття підприємством зазначених етапів, а також розуміння очікувань від інвестування в розвиток кадрового потенціалу, дозволять здійснити ефективне використання трудових ресурсів, що сприятиме досягненню високих фінансових результатів та позитивних змін для працівників. Система підвищення ефективності кадрового потенціалу ґрунтується на певних принципах:

- принцип цілісності – означає, що система управління кадровим потенціалом підприємства існує як упорядкована сукупність підсистем, що виконують закладені базові функції;
- принцип оптимізації допомагає визначити необхідну кількість кадрів через вдосконалення умов праці та видів робіт;
- принцип безперервності полягає в постійному моніторингу системою управління кадровим потенціалом підприємства параметрів зовнішнього середовища для забезпечення гнучкості системи при формуванні управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу;

- принцип наукового підходу полягає у використанні системою управління кадровим потенціалом підприємства останніх досягнень в галузі управління працею і персоналом;
- принцип зворотного зв'язку визначається характером інформації, що надходить про ключові характеристики персоналу і використовується на підприємстві для організації процесу управління кадровим потенціалом;
- принцип пошуку альтернативи заснований на впливі параметрів і умов, конкретних ситуацій на прийнятті керівником рішення;
- принцип особливості виходить з того, що врахування системою управління кадровим потенціалом підприємства специфіки наявного персоналу підвищує ефективність використання кадрового потенціалу [30, с.30].

Таким чином, щоб оцінити якість роботи та результативність підприємства необхідно провести аналіз ефективності діяльності кожного співробітника, оскільки саме людський ресурс є одним із ключових чинників успіху організації. Кадровий потенціал підприємства демонструє готовність кожного співробітника брати участь у досягненні стратегічних цілей за умови задоволення умовами праці та відповідною заробітною платою. Це зобов'язує керівництво забезпечувати високу якість трудових ресурсів і проводити регулярний моніторинг ефективності працівників. Загалом дослідження кадрового потенціалу є вкрай актуальним, оскільки саме співробітники безпосередньо впливають на економічні показники та конкурентоспроможність організації.

1.3 Закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу організації

У глобалізованому світі зростаюча конкуренція на ринку праці робить розвиток кадрового потенціалу важливим пріоритетом для ефективності організації. Закордонний досвід у цій сфері надає цінні уроки, які можна адаптувати до українських умов. Освіта, як ключовий елемент розвитку

кадрового потенціалу, формує кваліфікованих кадрів, здатних відповідати сучасним вимогам. Систематичний підхід до навчання та розвитку працівників, запозичений з міжнародної практики, підвищує продуктивність і мотивацію персоналу. Інвестиції в освіту та професійний розвиток сприяють не лише підвищенню компетенцій, але й створенню інноваційних середовищ в організації, що має великий потенціал для України.

Європейський Союз розробив спеціальний підхід до наднаціонального регулювання професійної освіти. У деяких країнах Європи широко застосовується спеціальна модель навчання, яка поєднує теоретичні заняття (проводяться через день, тиждень або місяць) із практичною діяльністю за обраним фахом. Основний акцент робиться на виробничій підготовці, де навчальний процес і робота розвиваються паралельно, поступово ускладнюючись. На кожному етапі професійного становлення учасники отримують документи, які підтверджують їхню кваліфікацію [37].

У європейських професійних навчальних закладах аудиторні заняття складають 12-15 годин на тиждень, в українських – 30-40 год. [37]. Альтернативне професійне навчання є ефективним методом підготовки кваліфікованих кадрів, оскільки поєднання теоретичного навчання з практикою прискорює засвоєння виробничих процесів. У США практика інтеграції навчання з роботою на підприємствах поширена навіть серед старшокласників. Такий підхід зміцнює зв'язок між освітою, наукою та виробництвом. Важливо також удосконалювати систему перепідготовки викладачів, зокрема через розвиток зв'язків з виробництвом, і формувати рейтинг викладачів на основі оцінок студентів і результатів їхньої роботи. Це стимулюватиме покращення якості навчання.

Зближення науково-педагогічних працівників з виробничими сільгосппідприємствами допоможе врахувати вимоги роботодавців і зміни в науці, техніці та організації праці в навчальних програмах. Це сприятиме переосмисленню ролі наукових досліджень у вищих навчальних закладах та прискореному впровадженню інновацій. Наприклад, в США навчальні

заклади активно реагують на суспільні потреби, інтегруючи прогнози змін у навчальний процес. Вища освіта США поєднує навчання, науку і консультування, що підвищує якість підготовки фахівців і розробку ефективних технологій. Тому важливо змінити академічний підхід до діагностики та прогнозування [39, с. 152].

У сучасному світі важливо формувати високі професійні компетентності у випускників, відповідно до вимог ринкової конкуренції та Болонської декларації щодо безперервної освіти. Ключовим чинником конкурентоспроможності є підвищення якості підготовки фахівців, що залежить від мотивації студентів до безперервного професійного розвитку. Зокрема, ми зосередилися на вивченні мотиваційних аспектів самостійного професійного розвитку, оскільки під час навчання мотивація до засвоєння професії часто знижується, що підтверджують дослідження [42, с. 22].

Основними причинами зниження мотивації є невизначені перспективи працевлаштування та недоліки в організації навчального процесу. Мотиваційний механізм у студентів має включати усвідомлення важливості кожної дисципліни для професійного розвитку. Важливими факторами є: по-перше, ставлення до загальнонаукових предметів як до перешкоди для здобуття професійних знань; по-друге, мотивація важливіша за інтелектуальні здібності. Також спостерігається девальвація освіти, коли цінність має не знання, а диплом. Професійні мотиви виражені сильніше у тих, хто досягає кращих результатів, а професійна спрямованість навчання підвищує мотивацію [42, с. 23]. У системах вищої та професійно-технічної освіти переважає акцент на зовнішній мотивації, як-от матеріальні винагороди та дипломи. Однак для ефективного самостійного професійного розвитку важливо, щоб завдання навчання були не лише зрозумілими, а й внутрішньо мотивуючими. Це сприятиме формуванню мотивації до самоосвіти та стимулюватиме бажання займатися самоосвітою протягом усієї кар'єри.

У Європі разом з Болонським процесом відбувається і Копенгагенський, спрямований на реформування професійно-технічної освіти. Болонський процес використовує «Всеосяжну рамку кваліфікацій» для порівняння академічних кваліфікацій і забезпечення мобільності студентів у Європі. Копенгагенський процес базується на «Європейській рамці кваліфікацій для навчання протягом усього життя», яка встановлює єдині кваліфікаційні стандарти, підтримує навчання протягом життя та сприяє кар'єрному зростанню фахівців незалежно від країни здобуття кваліфікації [43, с. 29].

Обидва процеси є взаємопов'язаними та необхідними. Розробка національної рамки кваліфікацій буде успішною лише за умови співпраці фахівців з освіти та праці. Вона повинна адаптуватися до європейських стандартів, зберігаючи національні досягнення та враховуючи пропозиції Болонського і Копенгагенського процесів. Попри високий попит на українських фахівців за кордоном, важливо обережно підходити до інтернаціоналізації, щоб зберегти національну ідентичність освітніх програм.

Якість освіти, яку отримують студенти, визначається комплексом взаємодіючих факторів, специфічних для кожного навчального закладу. Ці фактори представлені в таблиці 1.3.

Отримавши сучасні знання у навчальному закладі, зокрема щодо інновацій у виробництві, випускник має вміти адаптувати ці знання до конкретних умов підприємства. Він повинен бути готовим запропонувати зміни в технічному обладнанні, технологіях та організації процесів, що вимагає спеціальної підготовки в галузі вищої професійної освіти, включаючи знання про інноваційне підприємництво. Випускник повинен вміти формулювати проблеми, обґрунтовувати доцільність змін, аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, пропонувати рішення, навчати співробітників і ефективно впроваджувати зміни. Однак за оцінками вітчизняних та зарубіжних науковців, навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою лише 5-8% населення має підприємницькі здібності [43, с. 31].

Таблиця 1.3

Фактори впливу на якість освіти кадрового потенціалу

Якість освіти кадрового потенціалу	
Якість навчання	Якість підготовки
1	2
кваліфікація викладачів, якість викладання; матеріальна і лабораторна база навчального закладу; кількість і якість науково-методичної літератури; зміст навчальних програм, ступінь їх наближення до реалій виробництва; тривалість та якість студентських професійних практик безпосередньо на підприємствах.	здатність майбутнього фахівця, підготовленого до праці галузі промисловості, відповідати її потребам; готовність випускника навчального закладу увійти у виробничу діяльність без тривалої адаптації до особливостей праці та життя; формування у випускника розуміння необхідності постійного професійного розвитку, враховуючи специфічність праці в обраному секторі.

Джерело: створено автором

Досягнення у галузі знань у США офіційно визнані як основа економічного зростання, оскільки, за оцінками, один долар, вкладений у науково-дослідні та конструкторські роботи, забезпечує збільшення ВВП на 9 доларів. Зрозуміло, що застосування сучасних інноваційних технологій потребує значних фінансових вкладень. Так, витрати на дослідження й розробки в США оцінюють у 250 млрд. дол., що становить 2,9% ВВП країни, в Японії – відповідно 94 млрд. дол. і 3%, у Німеччині – 46 млрд. дол. і 2,35%, у Швеції – 7, 6 млрд. дол. і 4%,. Фахівці вважають, що при наукоємності ВВП менше 1% на рік протягом п'яти-семи років починається руйнування науково-технічного потенціалу країни [44, с. 28].

Зарубіжний досвід підвищення кадрового потенціалу дозволяє обґрунтувати низку заходів для органів публічної влади в управлінні охороною здоров'я:

- трансформувати систему безперервного професійного розвитку працівників охорони здоров'я відповідно до міжнародних стандартів, орієнтуючись на накопичувальний підхід. Обов'язковою умовою для післядипломної освіти фахівців клінічного профілю, що працюють в амбулаторно-поліклінічних закладах, слід визначити не менше 50% навчання в акредитованих клініках за їх професійним профілем;

- спільно з медичними та немедичними (за погодженням) закладами освіти розробити та впровадити уніфіковані модульні програми післядипломної освіти, зосередившись на актуальних питаннях теорії та практики охорони здоров'я. Особливу увагу варто приділити підготовці спеціалістів для амбулаторно-поліклінічних установ у ключових сферах, таких як первинна медична допомога, консультативна спеціалізована допомога, профілактика, медико-соціальна допомога, медична діагностика та реабілітація, а також менеджерів, фахівців з кадрових, інформаційних, маркетингових служб, економістів, юристів, експертів з медичної та медико-економічної експертизи, медичної педагогіки і психології, медико-технічного та лікарського забезпечення;

- ввести до структури модулів післядипломної освіти фахівців амбулаторно-поліклінічних установ обов'язкову клінічну практику, що зосереджена на навчанні сучасним методам та технологіям медичної допомоги в акредитованих закладах охорони здоров'я, а також активізувати стажування медичних працівників [38, с. 49-50].

Отже, закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу демонструє, що інвестиції в освіту та професійний розвиток є ключовими факторами успішності організацій. Системний підхід до навчання, впровадження інноваційних методик і акцент на безперервному розвитку персоналу

дозволяють компаніям адаптуватися до змінюваних умов ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Аналізуючи міжнародні практики, можна відзначити, що ефективні програми навчання та розвитку створюють сприятливе середовище для зростання не лише окремих працівників, а й організації в цілому. У випадку України, адаптація закордонних моделей та їх інтеграція в місцеві умови можуть суттєво підвищити кадровий потенціал і сприяти сталому розвитку національної економіки. Таким чином, освіта виступає не лише як інструмент підвищення кваліфікації, але й як основа для формування культури навчання, що, в свою чергу, забезпечує організаціям гнучкість та інноваційність у сучасному динамічному середовищі. Впровадження найкращих світових практик у сфері розвитку кадрів стає необхідним кроком на шляху до досягнення стратегічних цілей організацій в Україні.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження були зроблені наступні висновки:

1) Визначено, що кадровий потенціал організації є критично важливим елементом, що визначає її ефективність і конкурентоспроможність. Його сутність полягає в комплексному поєднанні знань, навичок та особистісних якостей працівників, які здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей. Структура кадрового потенціалу, що охоплює різноманітні аспекти, такі як кваліфікація, мотивація та задоволеність, потребує системного аналізу та управління. Інвестування в розвиток працівників, створення сприятливого робочого середовища та впровадження ефективних систем мотивації є ключовими факторами для забезпечення сталого росту та інновацій. В результаті, якісний кадровий потенціал не лише сприяє успішній діяльності організації, але й формує позитивний імідж на ринку праці, залучаючи талановитих фахівців і забезпечуючи довгостроковий успіх.

2) З'ясовано, що оцінка кадрового потенціалу організації є важливим інструментом для забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного ринку праці. Використання різноманітних методичних підходів дозволяє не лише точно визначити наявні ресурси, але й виявити можливості для їх розвитку та оптимізації. Правильний вибір методик оцінки допомагає організаціям краще зрозуміти потреби своїх працівників, підвищити їх мотивацію та задоволеність роботою, а також сприяти кар'єрному росту. Завдяки комплексному підходу до оцінки кадрового потенціалу, організації можуть розробити ефективні стратегії управління людськими ресурсами, що забезпечить сталий розвиток і інноваційність. Так, систематична оцінка кадрового потенціалу стає невід'ємною складовою стратегічного управління, що врешті-решт веде до успіху підприємства.

3) Встановлено, що закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу демонструє, що інвестиції в освіту та професійний розвиток є ключовими факторами успішності організацій. Системний підхід до навчання, впровадження інноваційних методик і акцент на безперервному розвитку персоналу дозволяють компаніям адаптуватися до змінюваних умов ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» І СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності фармацевтичної компанії

Для ефективного аналізу техніко-економічних показників підприємства необхідно розглянути загальну характеристику діяльності підприємства. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» – флагман вітчизняної фармацевтичної індустрії – сучасне високотехнологічне підприємство, рівень виробництва якого відповідає всім міжнародним вимогам, що застосовуються до лікарських препаратів. Компанія є провідним виробником лікарських засобів в Україні, та входить в ТОП-5 українських фармацевтичних компаній за обсягом продажу. Підприємство має завод у місті Харків та здійснює експорт продукції у 21 країну світу. Коротка характеристика підприємства наведена у таблиці 2.1.

Основними напрямками діяльності підприємства є: виготовлення основних фармацевтичних продуктів; виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; посередницька діяльність у торгівлі різноманітними товарами; оптовий продаж фармацевтичних товарів; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля фармацевтичними товарами у спеціалізованих магазинах.

На рисунку 2.1 наведено виробничу структуру ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Основними активами компанії є капіталовкладення в основні засоби. Протягом останніх п'яти років ФК придбала основних засобів на загальну суму 463 345,2 тис. грн., зокрема у 2019 році – 37 092,7 тис. грн. У той же час за останні п'ять років підприємство вибуло основних засобів на суму 327

832,1 тис. грн., з них у 2019 році – 289 701,6 тис. грн. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» постійно проводить модернізацію та розширення виробництва, проте значні інвестиції та нові придбання наразі не заплановані [67].

Таблиця 2.1

Коротка характеристика підприємства

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

Джерело: розроблено автором

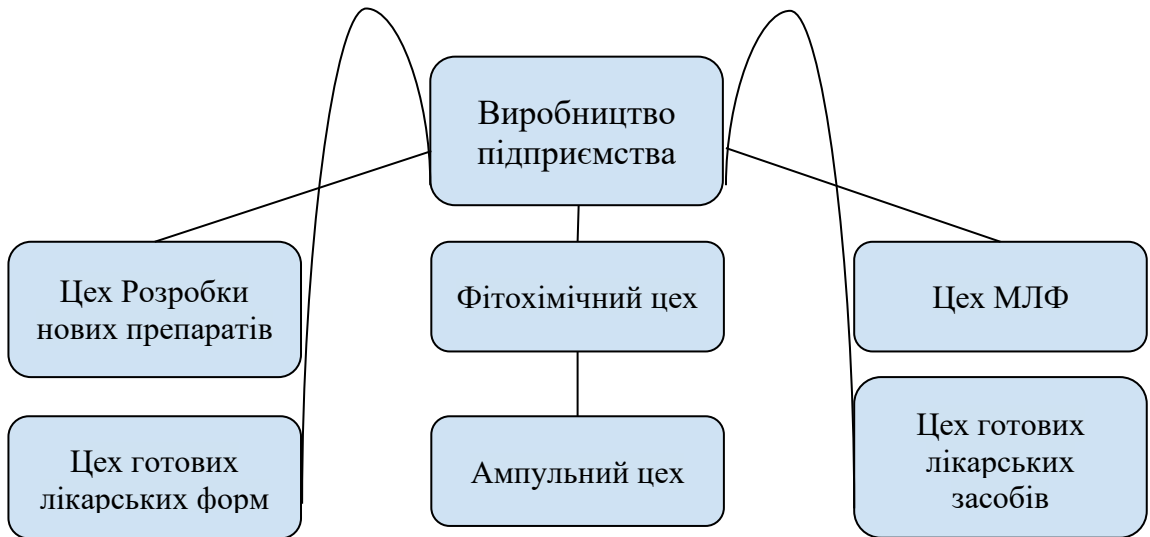


Рис. 2.1 Структура виробничих потужностей підприємства

Джерело: розроблене автором

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства протягом 2020-2023 років, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники ФК за період 2020-2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення			
	2021	2022	2023	2023 до 2022		2022 до 2021	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис. грн.	2725616	1438695	2235706	797011	0,36	- 1286921	-0,89
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2214829	1096268	1730871	634603	0,37	- 1118561	-1,02

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, тис. грн	160888	85416	176183	90767	0,52	-75472	-0,88
Витрати на збут, тис. грн.	189778	41664	22020	-19644	-0,89	-148114	-3,55
Повні витрати на виробництво продукції, тис. грн	2565495	1223348	1929074	705726	0,37	- 1342147	-1,10
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн	160121	215347	306632	91285	0,30	55226	0,26
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	1628	1509	1020	-489	-0,48	-119	-0,08

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

З даних, наведених у таблиці 2.2, бачимо, що хоча витрати на збут у 2023 році зменшились відносно 2022 року, але зросли як витрати на виробництво, так і чистий дохід. Це свідчить про зміну внутрішньої економічної ситуації підприємства, яке змогло зберегти стабільність у доходах, навіть у контексті зростання витрат. Подальший аналіз дозволить зрозуміти, які саме фактори сприяли таким змінам і як ефективно оптимізувати витрати для підвищення рентабельності. Аналіз показників ліквідності є важливим, оскільки вони відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, тобто перетворювати активи на грошові кошти для покриття боргів. Це дає змогу оцінити фінансову стійкість компанії, її надійність у короткостроковій перспективі та мінімізувати ризики дефолту або неплатоспроможності, що важливо для кредиторів, інвесторів і партнерів. Удосконалення ліквідності забезпечує підприємству необхідні ресурси для підтримки конкурентоспроможності та стабільності у ринкових умовах.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,01	0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,7	1,9	2,1	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,2	1,2	1,4	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,58	0,54	0,63	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,6	0,8	0,7	0,5 – 1
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,77	0,82	0,69	0,5 – 0,7

Джерело: розроблене автором

На основі наведених показників ліквідності та платоспроможності підприємства за 2021–2023 роки можна зробити такі висновки:

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

2) Коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду зростає від 1,7 у 2021 році до 2,1 у 2023 році. Цей показник перевищує рекомендоване значення (0,5–0,8), що свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Однак занадто високий показник може свідчити про неефективне використання ресурсів;

3) Коефіцієнт загальної ліквідності також демонструє позитивну динаміку, підвищуючись з 1,2 у 2021 році до 1,4 у 2023 році. Показник знаходиться в межах рекомендованих значень (1–2), що говорить про збалансовану структуру активів і зобов'язань підприємства;

4) Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів є стабільним та знаходиться в межах рекомендованих значень (0,5–0,7). У 2023 році він становив 0,63, що вказує на достатню ліквідність запасів для покриття короткострокових зобов'язань;

5) Коефіцієнт власної платоспроможності показує значне зростання від 0,6 у 2021 році до 0,7 у 2023 році. Це позитивний знак, який свідчить про високу фінансову стійкість підприємства та здатність покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу;

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

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

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ФК

Показник	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,3	0,4	0,6	0,6-0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,24	0,22	0,25	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	0,3	0,3	0,3	Не більше 0,5
Коеф. забезпеченості власними оборотними засобами	0,09	0,09	0,14	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,4	0,4	0,5	0,2 – 0,5

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт постійного активу	1,3	0,7	0,9	-
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,69	0,78	0,72	-

Джерело: розроблене автором

На основі аналізу показників фінансової стійкості та структури капіталу підприємства за 2021–2023 роки (табл. 2.4) можна зробити такі висновки:

1) Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,3 у 2021 році до 0,6 у 2023 році, досягаючи нижньої межі рекомендованого значення (0,6–0,7). Це свідчить про покращення структури капіталу підприємства та підвищення його фінансової стійкості;

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

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

4) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами поступово зростає з 0,09 у 2021 та 2022 роках до 0,14 у 2023 році, що перевищує нижню межу рекомендованого значення (> 0). Це позитивний показник, який вказує на наявність власних оборотних засобів для фінансування поточної діяльності;

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

6) Коефіцієнт постійного активу значно знизився з 1,3 у 2021 році до 0,9 у 2023 році. Це свідчить про зменшення частки необоротних активів у загальному обсязі активів підприємства, що може вказувати на кращу мобільність ресурсів;

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

З даних, наведених у таблиці 2.4, можна зробити висновок що підприємство можна назвати фінансово стійким, враховуючи, що значення всіх коефіцієнтів у межах норми. Чим більше значення коефіцієнта маневрування власного капіталу, тим кращий фінансовий стан, оскільки підприємство має більші можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності, проведення розрахунків з кредиторами. Показники ділової активності дозволяють оцінити, наскільки ефективно працює підприємство, як воно використовує свої ресурси та чи забезпечує прибуток. Ці показники допомагають керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу, оптимізації процесів та розподілу ресурсів. Також аналіз динаміки показників ділової активності дає змогу передбачити майбутні результати роботи підприємства, що є важливим для стратегічного планування. Динаміка показників ділової активності ФК представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ФК

Показник	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,04	0,02	0,05	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,76	2,66	3,84	Збільшення
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	139,23	117,74	146,98	Збільшення

Продовження табл. 2.5

Коефіцієнт оборотності готової продукції	15,72	14,68	18,93	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,18	0,09	0,13	Збільшення
Термін одного обороту заборгованості	7893,09	4921,17	1137,87	Зниження
Коефіцієнт оборотності заборгованості	16,39	14,75	15,48	Зниження
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	117,82	97,36	138,40	Зниження
Фондовіддача	0,24	0,17	0,36	Збільшення

Джерело: розроблене автором

На основі аналізу показників оборотності активів і зобов'язань підприємства за 2021–2023 роки можна зробити наступні висновки:

1) Коефіцієнт загальної оборотності активів зріс з 0,02 у 2022 році до 0,05 у 2023 році. Хоча показник збільшився, його значення залишається досить низьким, що може свідчити про недостатню ефективність використання активів для генерування доходу;

2) Коефіцієнт оборотності виробничих запасів зріс з 2,66 у 2022 році до 3,84 у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності управління запасами та швидкість їх перетворення у готову продукцію або продаж;

3) Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва демонструє стабільне зростання протягом всього періоду, досягаючи 146,98 у 2023 році. Це свідчить про покращену швидкість завершення незавершеного виробництва та його перетворення у готову продукцію;

4) Коефіцієнт оборотності готової продукції зріс з 14,68 у 2022 році до 18,93 у 2023 році, що свідчить про підвищену швидкість реалізації готової продукції, що є позитивною тенденцією для підприємства;

5) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс до 0,13 у 2023 році після падіння до 0,09 у 2022 році. Однак цей показник все ще

залишається низьким, що вказує на повільне погашення дебіторської заборгованості підприємства;

6) Термін одного обороту дебіторської заборгованості значно зменшився з 7893,09 днів у 2021 році до 1137,87 днів у 2023 році. Це є позитивним сигналом, оскільки скорочення терміну свідчить про швидше погашення заборгованості;

7) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості є відносно стабільним, не враховуючи збільшення з 14,75 у 2022 році до 15,48 у 2023 році. Це вказує на помірну швидкість розрахунків з постачальниками;

8) Термін одного обороту кредиторської заборгованості збільшився з 97,36 днів у 2022 році до 138,4 днів у 2023 році, що може свідчити про збільшення періоду, за який підприємство розраховується зі своїми кредиторами;

9) Фондовіддача збільшилась з 0,17 у 2022 році до 0,36 у 2023 році, що свідчить про підвищену ефективність використання основних засобів підприємства для генерування доходу.

Отже, проаналізувавши техніко-економічні показники ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним, ліквідним, що дозволяє віднести його до категорії підприємств, що швидко розвиваються. Але керівництву все одно необхідно звернути увагу на певні елементи фінансового стану, які можна покращити за рахунок розподілу ресурсів та запасів.

2.2 SWOT – аналіз діяльності фармацевтичної компанії

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в фармацевтичній галузі, важливою умовою успішної діяльності компанії є здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Одним із ефективних інструментів для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

компанії, а також можливості та загрози, що виникають у процесі її функціонування.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має за мету не лише задоволення потреб споживачів, але й постійний розвиток та впровадження інновацій. Аналізуючи діяльність компанії за допомогою SWOT-аналізу, можна глибше зрозуміти, які фактори сприяють її успіху, а які, можливо, потребують корекції. Це дозволить виробити стратегічні рекомендації для подальшого розвитку, забезпечуючи конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку. У цьому контексті даний аналіз стане важливим кроком на шляху до зміцнення позицій компанії та реалізації її потенціалу.

Для ФК результати аналізу можуть бути представлений наступним чином (табл.2.6).

Таблиця 2.6

SWOT –аналіз діяльності ФК

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)
Висока якість продукції: Сучасні технології та строгий контроль якості забезпечують конкурентоспроможність на ринку	Розширення ринку: Вихід на нові регіональні чи міжнародні ринки для збільшення частки ринку. Утримання позицій та збільшення обсягів продажів на національному ринку
Досвідчений персонал: Кваліфіковані фахівці з досвідом роботи в фармацевтичній індустрії	Зростання попиту на здоров'я та профілактичні препарати: Зростання інтересу до здорового способу життя може сприяти попиту на продукцію компанії
Власні НДДКР: Можливість розробки нових препаратів і вдосконалення існуючих	Інновації в галузі: Використання новітніх технологій і наукових розробок для створення нових продуктів

Продовження табл. 2.6

Стабільна фінансова база: Наявність достатніх фінансових ресурсів для інвестицій і розвитку	Партнерства і альянси: Можливість укладення партнерств з іншими компаніями або медичними установами для розширення бізнесу
СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Обмежене географічне покриття: Наявність обмеженого числа ринків збуту може стримувати зростання компанії	Конкуренція: Інтенсивна конкуренція з боку інших фармацевтичних компаній може знижувати частку ринку і прибутковість
Залежність від постачальників: Залежність від зовнішніх постачальників сировини та компонентів може впливати на виробничі процеси	Зміни в законодавстві: Можливі зміни в регуляторному середовищі можуть вимагати адаптації процесів і витрат
Низька рекламна активність: Недостатня маркетингова діяльність може призводити до низької пізнаваності бренду	Економічна нестабільність: Економічні кризи або коливання валютних курсів можуть впливати на фінансові результати компанії
Висока вартість досліджень: Розробка нових препаратів потребує значних інвестицій, що створює ризики для фінансової стійкості	Непередбачувані ризики: Можливість виникнення непередбачених ситуацій, таких як дефіцит сировини або проблеми з постачанням

Джерело: розроблене автором

Для візуалізації SWOT – аналізу можна використати радарну діаграму (SPIDER CHART), яка надає очне уявлення про загальний стратегічний стан підприємства.

Оцінивши кожен складову SWOT – аналізу, розмістимо точки у систему координат, де сильні та слабкі сторони представлятимуть вісь x, а можливості та загрози – вісь y. З'єднавши точки, отримаємо чотирикутник,

форма якого демонструє баланс між сильними та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами.

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють оцінити позицію ФК на ринку та сформулювати стратегії для подолання слабких сторін і загроз, використовуючи сильні сторони та можливості. Фармацевтична компанія «Здоров'я» є лідером в сфері інновацій, а саме розробка і виведення на фармацевтичний ринок України нових препаратів з доведеною ефективністю, безпекою та біоеквівалентністю. Наявність сучасних лабораторій, які постійно модернізуються і мають в своєму розпорядженні сучасне дослідницьке обладнання для створення і вдосконалення продуктів компанії «Здоров'я».

Щорічно компанія «Здоров'я» виводить на ринок України в середньому по 20 нових препаратів для поточного портфеля [64, с. 300]. Можна представити корпоративні цінності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» на рис. 2.2.

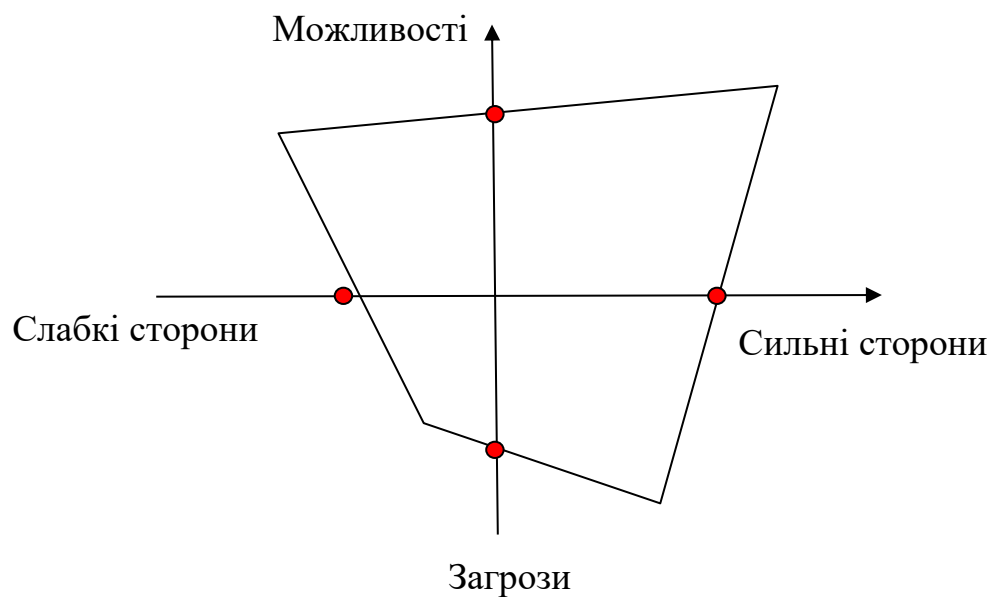


Рис.2.2 Радарна діаграма SWOT-аналізу ФК

Джерело: розроблене автором

Отже, на підставі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», було розглянуто комплексний огляд стратегічного

становища компанії і виокремлені її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Сильні сторони, такі як потужний портфель продуктів та інноваційні дослідження, забезпечують конкурентні переваги на ринку. Проте, компанія стикається зі значними викликами, зокрема високими витратами на дослідження та розробки, а також жорсткими регуляторними вимогами. У той же час існують значні можливості для зростання, зокрема вихід на нові ринки та розробка інноваційних препаратів, що може підвищити фінансову стабільність підприємства. Однак важливо також усвідомлювати зовнішні загрози, такі як конкуренція з боку генериків та зміни у законодавстві, які можуть вплинути на прибутковість. Загалом, SWOT-аналіз слугує корисним інструментом для формування стратегії розвитку, адже він дозволяє компанії зосередитись на своїх перевагах, адресувати слабкі сторони та активно використовувати можливості, одночасно зменшуючи ризики, пов'язані з загрозами. Для досягнення успіху в умовах динамічного ринку фармацевтичним компаніям необхідно бути гнучкими і готовими до адаптації стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

2.3 Комплексний аналіз існуючого кадрового потенціалу фармацевтичної компанії

Комплексний аналіз існуючого кадрового потенціалу підприємства передбачає всебічне дослідження людських ресурсів підприємства, що дозволяє оцінити їхню відповідність стратегічним цілям організації та визначити області для покращення. На сьогоднішній день науково-виробничий потенціал підприємства складає близько 1400 осіб. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» одне з провідних фармацевтичних підприємств України. Компанія велику увагу приділяє соціальному розвитку компанії, підвищенню соціальних пільг для співробітників [67].

Співробітники ФК мають право на щорічну оплачувану відпустку, яка включає основну частину (тривалістю не менше 24 календарних днів) та додаткові дні за особливий характер роботи і за стаж роботи в компанії.

На підприємстві діє система заохочень, що включає премії за стаж, ювілейні виплати, допомогу при народженні дитини та оплату похоронних витрат. Компанія здійснює додаткові фінансові виплати працівникам, які перебувають у декретній відпустці, а також багатодітним сім'ям, матерям-одиначкам та опікунам. Також передбачені виплати при виході на пенсію.

Підприємство суворо виконує всі законодавчі вимоги з охорони праці та регулярно впроваджує заходи для покращення умов роботи, що підтверджується істотними фінансовими вкладеннями (понад 0,5% від фонду заробітної плати).

Забезпечення високої якості продукції, ефективне управління ресурсами і постійний моніторинг ринку є ключовими факторами, які впливають на конкурентоспроможність та стійкий розвиток ФК. Інтеграція бізнес-процесів, чітке визначення ролей і відповідальності, а також ефективна комунікація між різними функціональними підрозділами є основою для досягнення успіху. Оцінка та постійне вдосконалення цих процесів дозволяють компанії швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку, зберігати високий рівень якості продукції та послуг і забезпечувати задоволення потреб своїх клієнтів. Це, в свою чергу, сприяє досягненню довгострокового успіху і сталого розвитку ФК.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ФК щорічно збільшувалась до 2022 року, що пов'язано з воєнним станом. Також збільшується середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом. Одночасно зменшується чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня). На рис. 2.3 наведена середньооблікова чисельність штатних, позаштатних працівників та працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) за період 2020-2023 років.

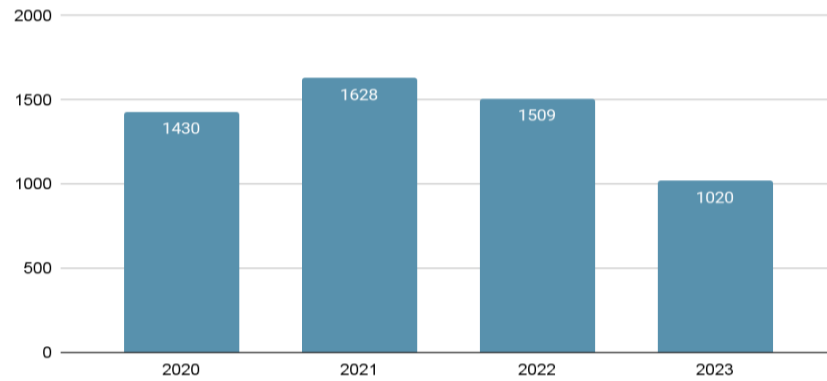


Рис. 2.3 Середньооблікова чисельність штатних, позаштатних працівників та працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблене автором

Оцінити динаміку плинності кадрів в ФК можна за допомогою схеми, наведеної на рисунку 2.4, на який буде представлено у вигляді графіку як змінювалась кількість працівників за останні 5 років.

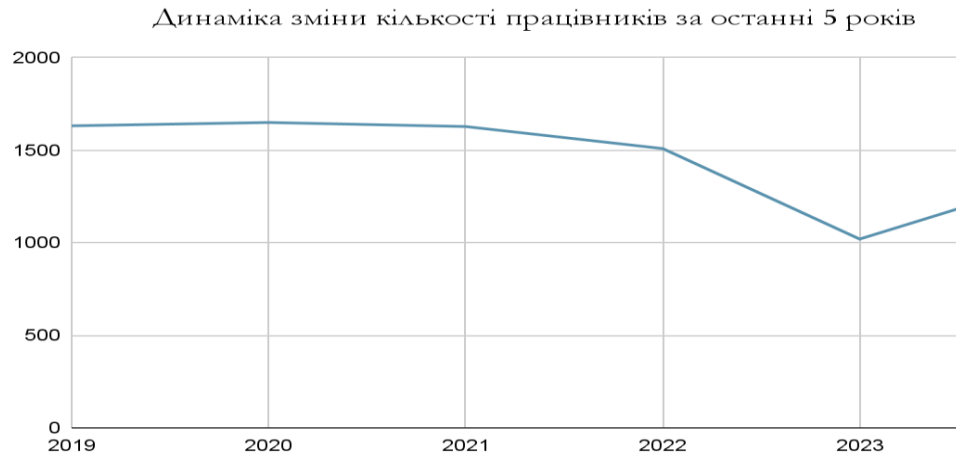


Рис. 2.4 Динаміка зміни кількості працівників ФК

Джерело: розроблене автором

Графік демонструє те, що після значного скорочення у 2023 році, кількість працівників дещо зростає в цьому році, що може бути сигналом початку відновлення або стабілізації після попередніх скорочень. Причиною

зменшення кількості працівників у 2022 та 2023 стала війна, розв'язана росією, внаслідок якої велика кількість працівників виїхала за кордон.

Так, у період між 2019 і 2024 роками компанія пережила значне зниження чисельності персоналу, але на початок 2024 року є ознаки відновлення. Однак не менш важливим показником для комплексного аналізу існуючої кадрової політики є рівень освіченості працівників на підприємстві. Цей показник характеризує, як компанія використовує свої ресурси, залучаючи наукових співробітників, а також те, наскільки якісно компанія стимулює співробітників до навчання та підвищення кваліфікацій. Розподіл персоналу за науковим ступенем на підприємстві є важливим індикатором рівня професійної підготовки та компетенцій працівників. У сфері фармацевтики, науки, освіти, досліджень і розробок, та інших високотехнологічних галузях науковий ступінь працівників може суттєво впливати на результати роботи.

Фонд оплати праці у 2023 році склав 190783 тис. грн. Відносно 2022 року відбулося зменшення фонду оплати праці у зв'язку зі зменшенням чисельності працівників, хоча фонд оплати праці у 2021 році склав 238724,3 тис. грн. Відносно 2020 року відбулося збільшення фонду оплати праці в 2021 році у зв'язку зі збільшенням чисельності працівників і підвищенням рівня заробітної плати працівникам Товариства. Динаміку зміни фонду оплати праці можна представити у вигляді діаграми на рисунку 2.5.

Забезпеченість підприємства персоналом – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Основним показником чисельності працівників, що використовуються при оцінці виконання плану на підприємстві, є їх середня облікова чисельність. Середня планова облікова чисельність робітників встановлюють відповідно до виробничого завдання. Відхилення від його виконання можуть викликати відхилення фактичної чисельності робітників від планової.

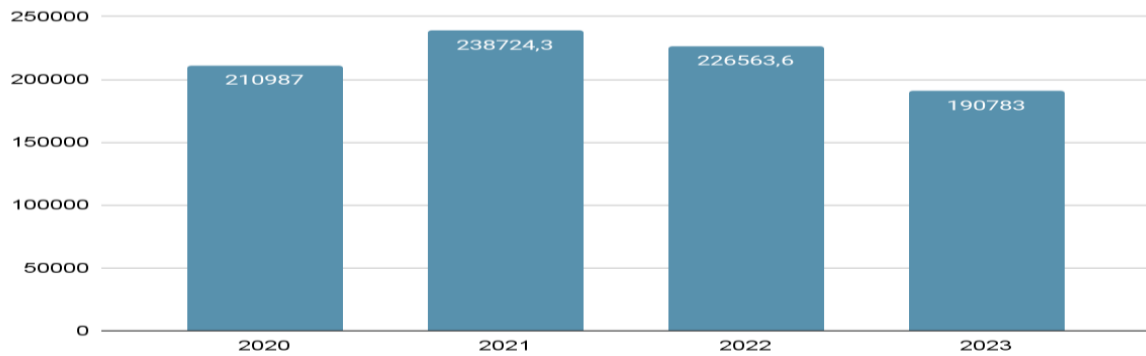


Рис. 2.5 Фонд оплати праці ФК за 2020-2023 роки

Джерело: розроблене автором

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

Вікова структура персоналу представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу ФК

Вік	Структура, %			
	2020	2021	2022	2023
18-30 років	60,91	54,78	48,65	42,62
30-45 років	14,85	11,79	21,72	35,45
45-59 років	8,79	9,27	11,23	10,23
Інший вік	15,45	24,16	18,4	11,7
Всього	100	100	100	100

Джерело: розроблене автором

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

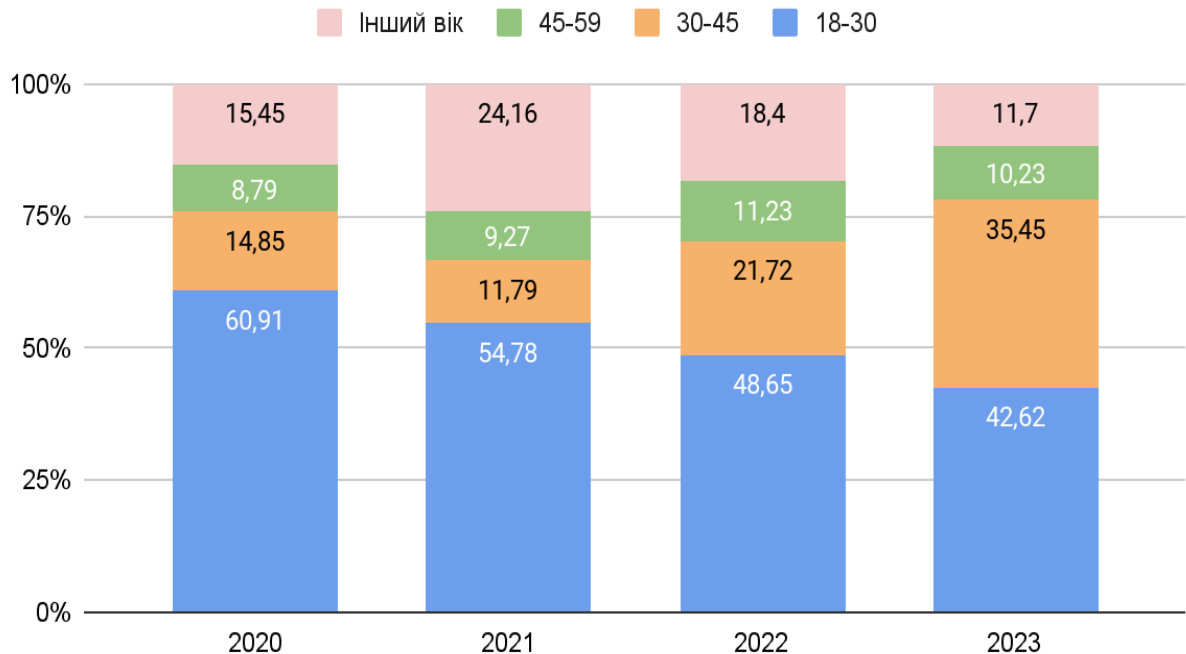


Рис. 2.7 Динаміка вікової структури персоналу ФК
за період 2020-2023 роки

Джерело: розроблене автором

Отже, персонал підприємства досить молодий, що свідчить про високу енергійність і потенціал для розвитку в майбутньому. Тобто, є гарні перспективи на його розвиток та використання його потенціалу в повній мірі. Найменшу питому вагу займає персонал віком від 55 до 59 років, що може вказувати на потребу в залученні більш досвідчених працівників. Коефіцієнт постійності кадрів показує співвідношення чисельності на кінець періоду і середньої чисельності персоналу. Цей показник повинен бути більше одиниці, це означає, що прийнятих на роботу працівників більше, ніж звільнених за рік, що свідчить про стабільність колективу та ефективність управління персоналом.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу в ФК

Показник	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту за прийомом (Кпр)	0,12	0,06	0,04	0,08
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Квиб)	0,04	0,03	0,04	0,03
Коефіцієнт загального обороту (Кзаг)	0,15	0,08	0,1	0,12
Коефіцієнт постійності кадрів (Кпос)	1,08	1,03	0,92	0,98

Джерело: розроблене автором

Хоча вікова структура є важливим показником, її аналіз не дає повної картини кадрової стабільності. Для розуміння того, як зміни у складі персоналу впливають на ефективність організації, звернемо увагу на показники руху кадрів, вказаних у таблиці 2.8.

Динаміку показника продуктивності праці представлено на рисунку 2.8 на якому видно, що до 2022 року мала місце позитивна тенденція, і хоча показники у 2022 році знизились, у 2023 році компанія майже вийшла на довоєнний рівень продуктивності праці.

Також варто враховувати показник освітнього рівня. На рисунку 2.9 показана частка працівників з повною вищою спеціальною освітою. Зростання цього показника оцінюється як позитивна тенденція, яка на підприємстві спостерігається у 2020 до 27,58% та у 2021 роках до 31,46%.

Динаміку відсотку працівників з повною вищою спеціальною освітою бачимо на рис. 2.9. Показник професійного розвитку показує частку працівників, які протягом звітного періоду були охоплені будь-якою формою навчання.

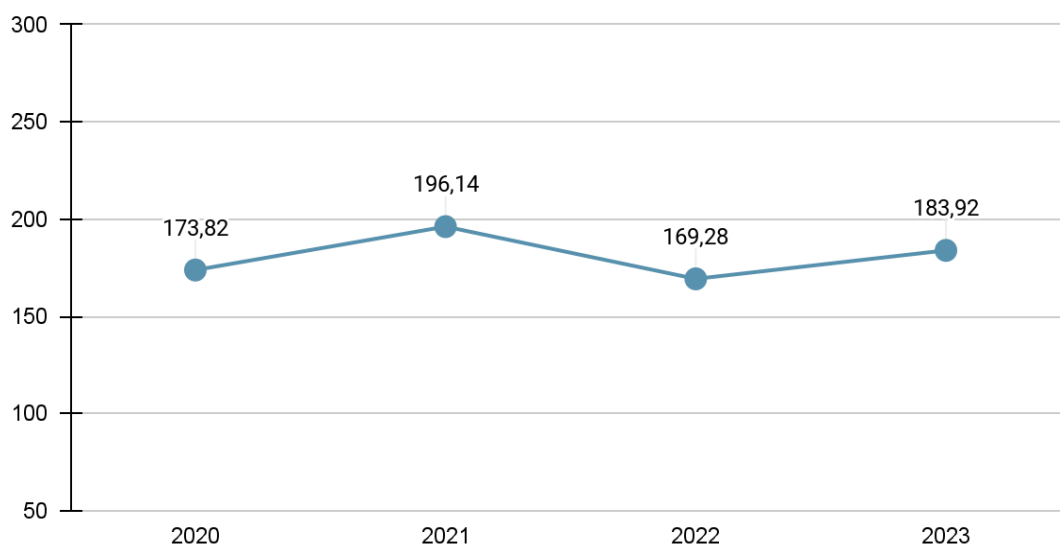


Рис. 2.8 Динаміка продуктивності праці в ФК

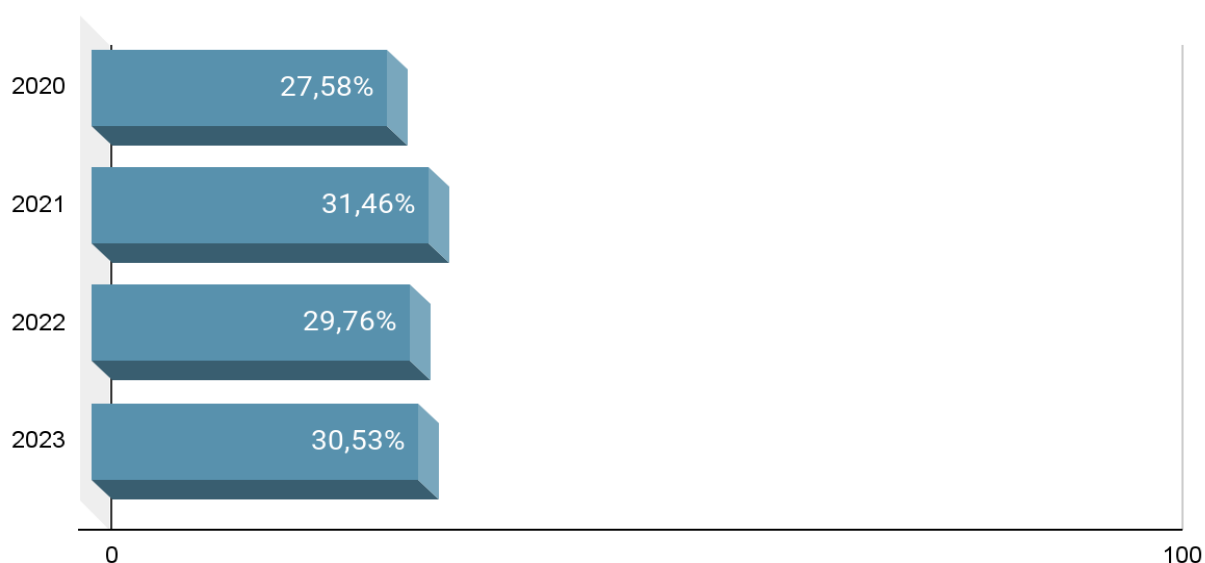


Рис. 2.9 Динаміка частки працівників, які протягом звітного періоду підвищили свій кваліфікаційний рівень на виробництві або у навчальному закладі

Джерело: розроблене автором

Утримання цього показника на досить високому рівні протягом останніх 5 років оцінюється як позитивна тенденція.

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

За даними звітів підприємства можна сформувати розподіл персоналу за науковим ступенем та рівнем освіти (рис. 2.10)

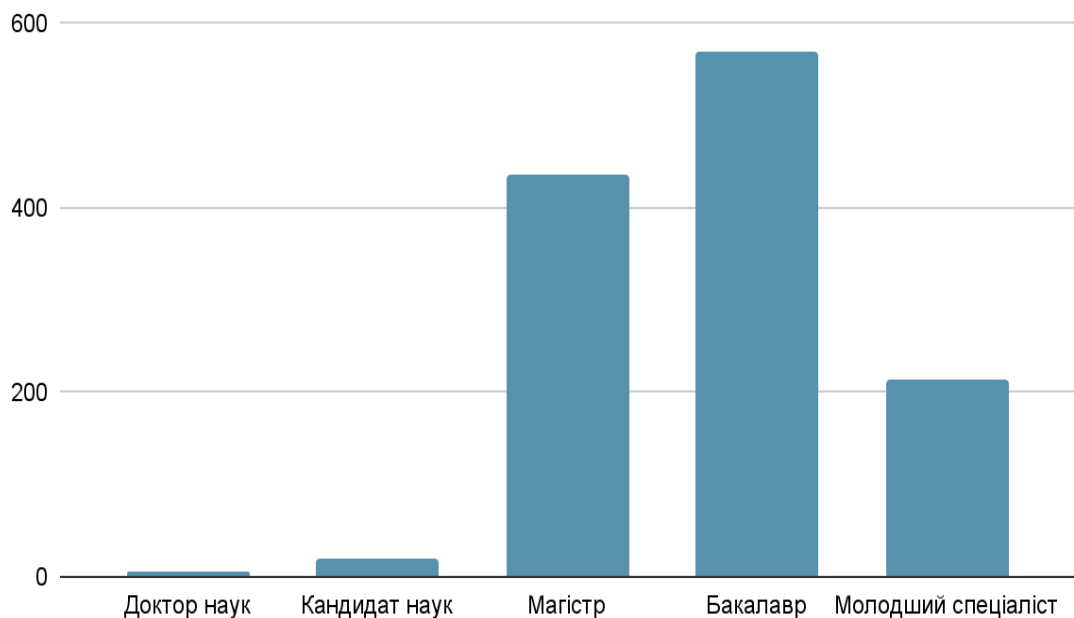


Рис. 2.10 Розподіл персоналу ФК за науковим ступенем та рівнем освіти

Джерело: розроблене автором

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

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

персоналом. На рис. 2.11 наведений існуючий алгоритм управління персоналом в досліджуваній ФК.

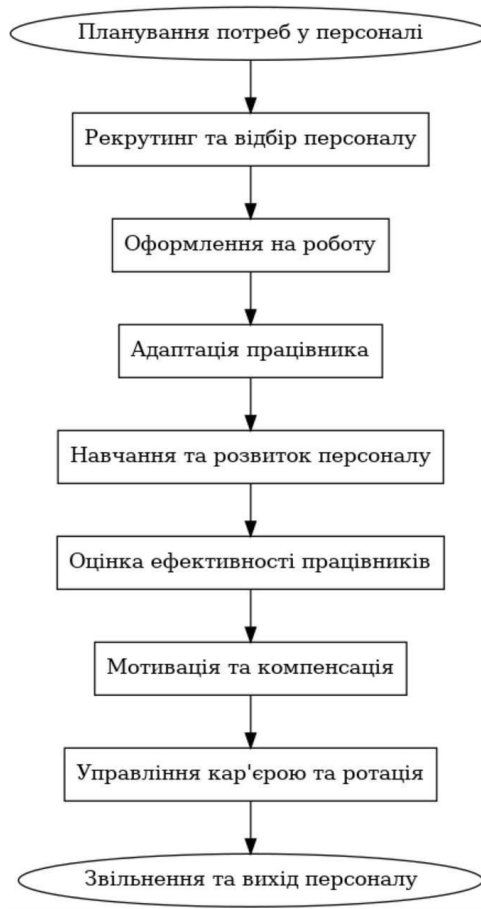


Рис. 2.11 Алгоритм управління персоналом в ФК

Джерело: розроблено автором

Як видно з наведеного алгоритму, основними етапами управління персоналом в досліджуваній компанії є наступні:

1) Планування потреб у персоналі:

– аналіз потреб у персоналі на основі бізнес-цілей. Визначення ключових вакансій та вимог до кандидатів;

– вхідні дані: стратегічний план компанії, аналітика ринку праці;

– вихідні дані: план набору кадрів.

2) Набір персоналу:

– розміщення вакансій на різних платформах (сайти, соціальні мережі, рекрутингові агенції) та збір резюме;

– вхідні дані: оголошення про вакансії;

- вихідні дані: список кандидатів для відбору.
- проведення співбесід та оцінка навичок кандидатів (тести, кейси).

3) Оформлення на роботу:

- прийняття рішення про найм;
- вхідні дані: резюме кандидатів, результати співбесід;
- вихідні дані: вибрані кандидати.

4) Адаптація персоналу:

- оформлення трудових договорів, ознайомлення нових співробітників з політиками компанії, проведення навчальних сесій;

- вхідні дані: прийняті рішення про найм;
- вихідні дані: адаптовані співробітники.

5) Навчання та розвиток персоналу:

- організація навчання та професійного розвитку, підготовка до кар'єрного росту;

- вхідні дані: потреби у навчанні, відгуки співробітників;
- вихідні дані: розвинутий персонал.

6) Оцінка ефективності працівників:

- встановлення цілей для співробітників, регулярні оцінки продуктивності, зворотній зв'язок;

- вхідні дані: показники продуктивності;
- вихідні дані: звіти про продуктивність.

7) Мотивація та компенсація::

- визначення системи оплати праці, управління бонусами та пільгами, аналіз задоволеності;

- вхідні дані: бюджет на оплату праці;
- вихідні дані: пропозиції по компенсаціях.

8) Управління кар'єрою та ротації:

- вирішення конфліктів, організація корпоративних заходів, підтримка корпоративної культури;

- вхідні дані: зворотній зв'язок від співробітників;

- вихідні дані: поліпшені відносини у команді.

9) Звільнення та вихід персоналу:

- моніторинг показників, аналіз ефективності HR-процесів, виявлення зон для покращення;

- вхідні дані: дані про продуктивність, задоволеність;

- вихідні дані: звіти для керівництва.

Отже, маючи чітку структуру управління персоналом, компанія багато уваги приділяє підвищенню кваліфікації співробітників, адже близько 100 осіб на рік проходять підвищення кваліфікації, відвідуючи семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації. Співробітники у 2023 році пройшли навчання за наступними темами семінарів: «ISO 9001:2008, ISO 19011:2011», «Внутрішній аудитор системи менеджменту якості і компаній-постачальників», «Перехід на ISO 9001:2015», «Виробництво нестерильних лікарських засобів відповідно до вимог GMP», «Огляд основних змін вимог GMP ЄС 2015 року і 2016». Підприємство є базою для проходження практики студентів НФаУ, НТУ «ХП», університету ім. Каразіна, Народної української академії. Щороку близько 200 студентів цих ЗВО проходять практику на базі ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Разом з тим, інтеграція та постійне вдосконалення HR-процесів забезпечують належний рівень адаптації, навчання та розвитку працівників, що є ключовими факторами для досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до розділу 2

У ході досліджень, наведених у другому розділі, були зроблені наступні висновки. Визначено, що досліджувана ФК володіє значними конкурентними перевагами завдяки своєму сильному продуктовому і інноваційному портфелю та кваліфікованому персоналу.

На підставі проведення аналізу техніко-економічних показників визначено, що підприємство є платоспроможним, ліквідним та віднести його

до категорії підприємств, що швидко розвиваються. Завдяки комплексному підходу до внутрішнього контролю, компанія забезпечує високі стандарти якості та ефективність своїх процесів, що є важливим чинником для збереження та зміцнення позицій на ринку. Окрім того, підприємство активно впроваджує практики корпоративної соціальної відповідальності, що підвищує його репутацію та взаємодію з громадськістю.

Наголошено, що перед компанією стоять значні виклики, зокрема високі витрати на розробку нових продуктів та суворі регуляторні вимоги у фармацевтичній сфері. Проте, компанія має значний потенціал для подальшого зростання, зокрема через розширення на нові міжнародні ринки та продовження інноваційних досліджень. Основним завданням компанії є розробка стратегій, що дозволяють ефективно використовувати можливості зростання, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані з конкуренцією та зовнішніми загрозами. Так, фармацевтична компанія має всі передумови для досягнення стійкого розвитку та успішної адаптації до змінних умов ринку, за умови ефективного управління ризиками та продовження інвестицій у науково-дослідну діяльність.

Комплексний аналіз кадрового потенціалу ФК засвідчив, що підприємство націлене на створення ефективного та стійкого середовища для розвитку свого персоналу. Розробка систем мотивації, соціальних пільг та матеріального стимулювання сприяє підвищенню лояльності працівників та зменшенню плинності кадрів. Особливо значущим є залучення висококваліфікованих фахівців з науковими ступенями, що підвищує інноваційний потенціал компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Приділення уваги соціальним програмам, професійному розвитку та забезпеченню комфортних умов праці є важливими кроками для утримання цінних кадрів та підвищення загальної ефективності роботи підприємств

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

3.1 Впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом фармацевтичної компанії

У сучасних умовах швидких змін на ринку праці та зростаючої конкуренції, управління кадровим потенціалом організації набуває особливого значення. Ефективне використання людських ресурсів є ключовим фактором успіху, адже саме кадри формують інноваційність, продуктивність та загальний імідж компанії. Впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом дозволяє не лише оптимізувати процеси набору, навчання та розвитку працівників, але й забезпечити цілісність та узгодженість кадрової політики з стратегічними цілями організації.

Так, впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом у фармацевтичній галузі потребує врахування специфічних вимог, що визначаються високими стандартами якості, етики, безпеки та нормативного регулювання. Для ефективного управління персоналом в фармацевтичній компанії необхідно розробити систему, яка не лише задовольнятиме загальні принципи управління кадрами, але й враховуватиме ключові вимоги цієї галузі, зокрема:

1) Підбір і навчання кадрів. Фармацевтична індустрія вимагає висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін технологій і нормативної бази. Важливими є такі аспекти:

– кваліфікація і сертифікація. Для забезпечення відповідності вимогам фармацевтичних стандартів (GMP, GLP, ISO тощо) система управління персоналом повинна включати чіткі критерії відбору і постійного

підвищення кваліфікації кадрів. Це передбачає розробку програм навчання та сертифікації, а також систему контролю за рівнем знань та практичних навичок персоналу;

- безперервне навчання. Зважаючи на динамічний розвиток фармацевтичної галузі, система повинна забезпечувати можливості для постійного підвищення кваліфікації співробітників, зокрема через тренінги, семінари, курси з нових технологій виробництва, фармакології, а також змін у нормативній базі;

2) Урахування інновацій та розвитку. Фармацевтична галузь постійно шукає нові рішення для розробки ліків, вдосконалення технологій виробництва і поліпшення процесів. Тому система управління персоналом повинна сприяти розвитку інноваційних ідей серед працівників:

- мотивація до інновацій. Для стимулювання інноваційної діяльності необхідно розробити систему мотивації, яка заохочуватиме співробітників до впровадження нових ідей, розробки нових продуктів або удосконалення процесів.

- інтеграція з науковими дослідженнями: Фармацевтичні компанії активно співпрацюють з науковими установами, тому система управління персоналом має підтримувати науково-дослідницьку діяльність, забезпечуючи правильний підбір фахівців та сприяючи ефективній співпраці з дослідницькими командами;

3) Високі стандарти етики та відповідальності. У фармацевтичній галузі етика та відповідальність мають першочергове значення, оскільки мова йде про здоров'я людей. Враховуючи це, система управління персоналом повинна включати:

- навчання з етики та безпеки. Для запобігання неетичним практикам та помилкам у виробничому процесі, персонал має проходити регулярні тренінги, пов'язані з етичними нормами, безпекою на робочому місці та дотриманням стандартів якості;

– культура відповідальності. Важливо розвивати в колективі культуру відповідальності за кінцевий результат, забезпечення якості продукції та безпеки для кінцевого споживача;

4) Забезпечення відповідності нормативним вимогам. У фармацевтичній галузі діяльність компанії суворо регулюється національними та міжнародними органами (наприклад, FDA, EMA). Відповідно, система управління персоналом повинна враховувати:

– моніторинг відповідності. Потрібно впровадити систему постійного моніторингу та контролю за виконанням нормативних вимог щодо якості та безпеки продукції, що виробляється. Персонал повинен мати чітке уявлення про стандарти, яким слід відповідати, та бути підготовленим до перевірок і сертифікаційних процедур;

– підготовка до інспекцій. Часті інспекції з боку регуляторних органів вимагають від персоналу високої рівня підготовки та чіткого знання стандартів, тому система управління кадрами повинна включати спеціальні програми підготовки до таких перевірок;

5) Візуалізація системи управління персоналом. У рамках проекту пропонується створити візуальну модель, яка демонструватиме функціонування нової системи управління персоналом, адаптованої до специфіки фармацевтичної галузі. Це включатиме:

– схему кадрових процесів. Візуалізація всіх етапів управління персоналом від набору та навчання до оцінки ефективності роботи, що дозволяє наочно побачити, як кадрові функції інтегруються в загальну структуру компанії;

– діаграми мотивації та розвитку персоналу. Графічне подання процесів мотивації та розвитку кадрів, зокрема інтеграцію інноваційних елементів, програм навчання та сертифікації.

Побудована нами модель бізнес-процесу управління кадровим потенціалом в фармацевтичній компанії наведена на рис.3.1.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ідея системного підходу дозволяє цілісно усвідомити взаємозв'язки між усіма складовими управління кадровим потенціалом, виявити їх взаємодію та причинно-наслідкові зв'язки.

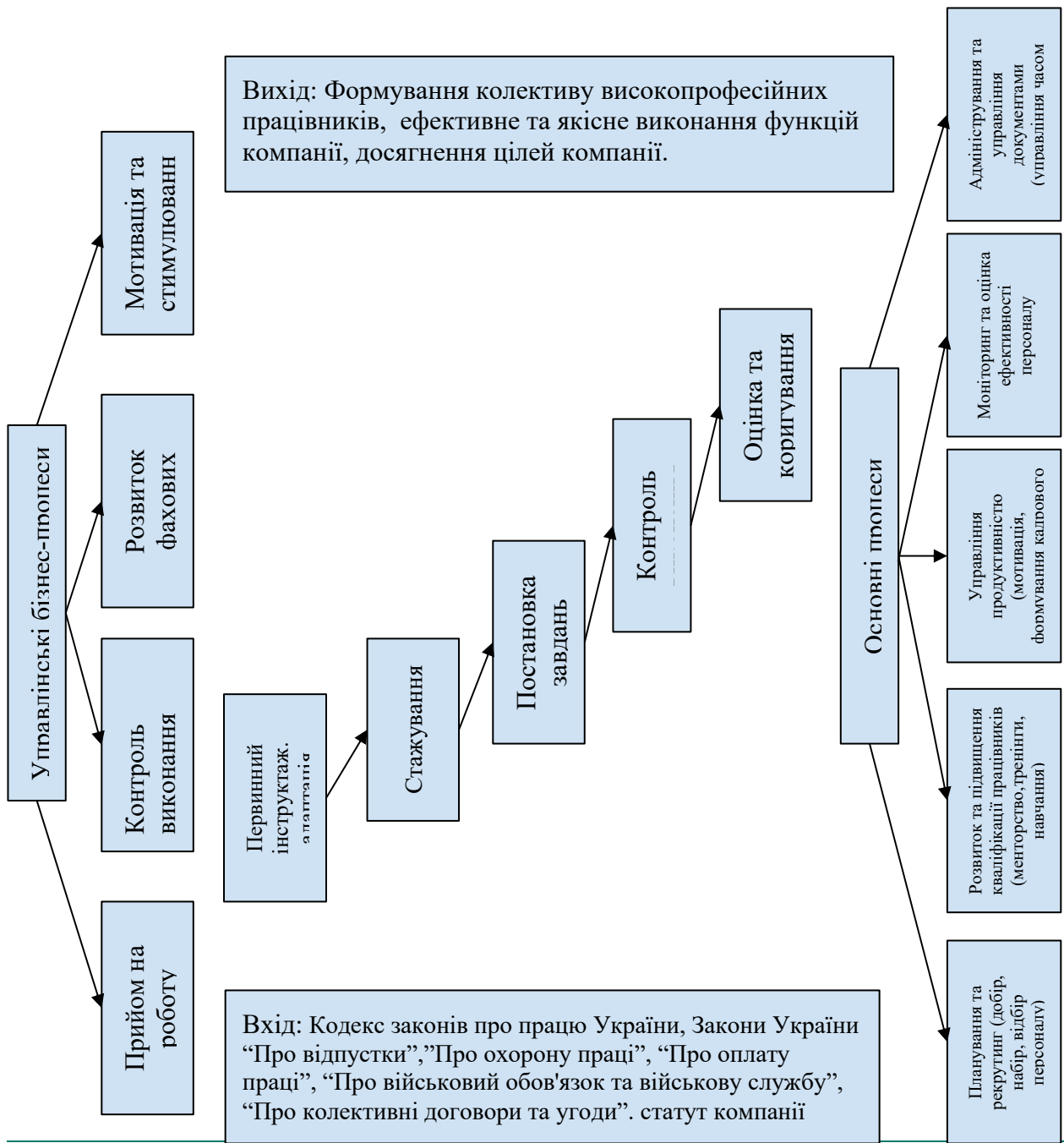


Рис. 3.1 Запропонована модель бізнес-процесу управління кадровим потенціалом ФК

Джерело: розроблено автором

Суть управління персоналом полягає в розгляді людей як конкурентної цінності підприємства, чий трудовий потенціал потрібно максимально використовувати, розвивати та мотивувати в поєднанні з іншими ресурсами для досягнення високої якості праці та стратегічних цілей компанії. Таким чином, можна стверджувати, що система управління персоналом є складною та цілеспрямованою, оскільки вона створюється для досягнення бажаного результату або стану.

Запропонована нами система управління кадровим потенціалом ФК включає наступні складові:

1) Підбір і навчання кадрів

1.1 Кваліфікація і сертифікація:

- розробка критеріїв відбору персоналу, що відповідають вимогам стандартів GMP, GLP, ISO;
- впровадження програм навчання для нових співробітників з обов'язковою сертифікацією після завершення навчання;
- створення системи контролю рівня знань та навичок через регулярні тести та практичні заняття;

1.2 Безперервне навчання:

- організація тренінгів, семінарів та курсів для працівників;
- використання новітніх освітніх технологій: онлайн-платформи, симулятори для відпрацювання навичок;
- регулярна оцінка ефективності програм навчання та оновлення їх змісту відповідно до змін у галузі;

2) Урахування інновацій та розвитку:

2.1 Мотивація до інновацій

- впровадження бонусної системи за реалізацію нових ідей;
- організація конкурсів інноваційних проектів серед співробітників;
- надання грантів для працівників на розробку та реалізацію новаторських рішень;

2.2 Інтеграція з науковими дослідженнями:

- розширення співпраці з науково-дослідними установами та залучення фахівців до спільних проектів;

- формування команди внутрішніх експертів для підтримки інноваційної діяльності;

- забезпечення працівників доступом до сучасних баз даних та наукових ресурсів;

3) Високі стандарти етики та відповідальності:

3.1 Навчання з етики та безпеки:

- проведення обов’язкових тренінгів з етики, нормативів безпеки та стандартів якості;

- впровадження інтерактивних програм для моделювання реальних ситуацій на виробництві;

3.2 Культура відповідальності:

- створення кодексу етичної поведінки для співробітників;
- мотиваційні заходи, які сприяють розвитку відповідальності за якість роботи;

- регулярний моніторинг дотримання етичних норм та стандартів;

4) Забезпечення відповідності нормативним вимогам

4.1 Моніторинг відповідності:

- впровадження системи автоматизованого моніторингу виконання нормативних вимог;

- регулярні внутрішні аудити для перевірки відповідності стандартам;

4.2 Підготовка до інспекцій

- організація навчальних програм для підготовки працівників до перевірок регуляторних органів;

- розробка чітких інструкцій для співробітників щодо дій під час інспекцій;

5) Візуалізація системи управління персоналом

5.1 Схема кадрових процесів:

- побудова графічної моделі, що відображає ключові етапи: підбір, навчання, розвиток, оцінка ефективності, мотивація;

5.2 Діаграми мотивації та розвитку персоналу:

- візуалізація процесів інтеграції інновацій, навчальних програм та сертифікації;
- графічне представлення шляхів кар'єрного росту в компанії.

На нашу думку, впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом у ФК дозволить забезпечити цілісну інтеграцію кадрових функцій у загальну стратегію розвитку компанії. Ця система: оптимізує кадрові процеси; сприятиме адаптації працівників до змін у галузі; підвищить мотивацію та задоволеність персоналу; забезпечить відповідність найвищим стандартам якості, етики та безпеки. Завдяки цьому компанія зможе зміцнити свої позиції на ринку та досягти стратегічних цілей.

Отже, впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом у ФК є необхідним кроком для забезпечення її стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Системний підхід дозволяє створити цілісну кадрову політику, яка інтегрує різні аспекти управління людськими ресурсами, від підбору та навчання до оцінювання ефективності та мотивації працівників. Завдяки впровадженню цього підходу компанія зможе не лише оптимізувати свої кадрові процеси, але й забезпечити кращу адаптацію працівників до змін у бізнес-середовищі. Важливою складовою стане активна участь усіх рівнів управління у формуванні сприятливого середовища для розвитку талантів, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників. У результаті, реалізація системного підходу до управління кадровим потенціалом не лише зміцнить внутрішню структуру компанії, але й посилить її позиції на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і успішне досягнення стратегічних цілей.

3.2 Удосконалення управління діловою кар'єрою та роботою з кадровим резервом у фармацевтичній компанії

У сучасному бізнес-середовищі управління діловою кар'єрою та кадровим резервом стає невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом в організаціях. Для досліджуваної ФК, яка працює в динамічній та конкурентній галузі, ефективне управління кадрами є ключовим фактором успіху. Правильна організація процесів розвитку кар'єри співробітників та формування кадрового резерву не лише підвищує рівень задоволеності персоналу, але й забезпечує компанії стабільність та конкурентоспроможність.

Сучасні виклики, з якими стикається фармацевтична галузь, вимагають від компанії активного підходу до розвитку свого потенціалу. Це передбачає впровадження інноваційних методів управління, зокрема, системи формування кадрового резерву, яка дозволяє ідентифікувати та розвивати таланти всередині компанії. Важливо також створити сприятливе середовище для професійного зростання, що стимулює працівників до досягнення нових вершин.

Управління діловою кар'єрою співробітника є організацією його просування щаблями посадового і кваліфікаційного зростання, що допомагає йому розвинути та реалізувати професійні знання та навички на користь організації. У діяльності служби управління персоналом, що займається управлінням кар'єрою співробітників, відбувається оптимальне поєднання інтересів та цілей організації (гарантія інвестицій у підготовку кадрів, підтримка їхньої відданості, зниження плинності, ефективне використання ресурсів) з особистими інтересами та цілями працівників (задоволення потреби в самоповазі, визнанні та досягненні незалежності). Це створює вигідні та стабільні відносини між обома сторонами. Тому управління кар'єрою ґрунтується на індивідуальному підході до професійного зростання та розвитку [49, с. 64].

Управління кар'єрою співробітників можна розглядати як логічне продовження та результат всієї діяльності служби управління персоналом. Цей процес починається ще на етапі найму, коли кандидатові має бути надана повна і достовірна інформація про можливості та перспективи роботи в організації. Добре спланована та організована програма підготовки та підвищення кваліфікації працівників сприяє реалізації кар'єрних планів, таких як просування по службі чи переміщення на інші посади.

Організація роботи з управління кар'єрою співробітників в ФК має включати [50; 51; 52]:

- ознайомлення співробітників з наявними в організації можливостями просування у вигляді програм навчання та консультацій щодо індивідуальних планів підвищення кваліфікації;
- регулярне інформування та консультування щодо можливостей навчання та вільних місць, що відкриваються в організації;
- розробку програм підтримки та психологічного консультування, що протидіють занепадам кар'єри. Рух співробітників відбувається за трьома напрямками:
 - просування вгору ступенями кваліфікаційного чи службового зростання;
 - горизонтальне переміщення (ротація);
 - зниження.

Нами визначені доцільні до упровадження етапи управління діловою кар'єрою працівників ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» :

- 1) планування ділової кар'єри працівника, яке розпочинається з найму. Працівнику треба пояснити його перспективи в організації, можливість кар'єрного зростання;
- 2) складання плану індивідуального розвитку кар'єри співробітника. Формується список посад, які працівник може обіймати в процесі свого кар'єрного розвитку. На цьому етапі відбувається зіставлення можливостей співробітника з вимогами до посад;

3) реалізація плану розвитку кар'єри. Цей план передбачає чергування за посадами, всілякі стажування та індивідуальне наставництво (коучинг). Передбачається стала оцінка підсумків роботи. Співробітник повинен отримувати нові знання та навички, а також успішно застосувати їх у своїй повсякденній роботі. Виходячи з цього потрібні такі інструменти, як контроль над цим процесом;

4) оцінка ефективності даного процесу. Оцінювати ефективність управління діловою кар'єрою співробітника можна, використовуючи такі показники: підвищення ефективності управління організацією; підвищення продуктивності; зниження плинності працівників; співвідношення співробітників, прийнятих на головні посади ззовні, з тими, хто «виріс» до такої посади у стінах організації; робота над новими проектами, як фактор створення нової атмосфери в організації» [49, с. 65-66].

З метою удосконалення управління діловою кар'єрою персоналу в ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» нами побудована дорожня карта цього процесу (додаток В), яка надає детальний опис основних підпроцесів, пов'язаних з управлінням діловою кар'єрою персоналу.

Отже, ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливатиме на результати діяльності фармацевтичної компанії: підвищення якості продукції, збільшення доходів, підвищення стабільності кадрів (рис. 3.2.).

Варто погодитись з думкою Н. Ю. Олійник, що «формування чіткої системи і механізмів управління діловою кар'єрою персоналу дасть змогу забезпечити результативність кар'єри співробітників винятково за рахунок професіоналізму, особистих якостей і результатів діяльності. Тому, управління діловою кар'єрою є ефективним процесом тоді, коли задовольняє потреби організації у кваліфікованих кадрах та враховує професійні потреби працівників і передбачає організацію планомірного горизонтального і вертикального переміщення працівника у системі посад від етапу його прийняття на роботу в організацію до можливого звільнення з роботи» [53, с. 90-91].



Рис. 3.1. Схема впливу вдосконалення управління діловою кар'єрою співробітників на результати діяльності ФК

Джерело: розроблене автором

Можна стверджувати, що управління діловою кар'єрою працівників ФК являє собою комплекс заходів, що проводяться кадровою службою з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації [49, с. 66].

Не менш важливим напрямом удосконалення управління кадровим потенціалом в ФК є підвищення ефективності роботи з кадровим резервом. Для удосконалення планування кадрового резерву нами рекомендовано реалізовувати комплекс взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативний план роботи з персоналом. Під час планування кадрового резерву рекомендується детально розробити наступні напрямки роботи:

1) планування кандидатів. Цей напрямок має на меті прогнозування кар'єрного зростання співробітників підприємства, визначення послідовності їхніх просувань і супутніх заходів. Він вимагає аналізу всього ланцюга підвищень, переміщень та звільнень конкретних працівників. Один із

ключових факторів при плануванні резерву для вищої керівної посади — це тип кандидата на цю посаду, оскільки саме від цього типу значною мірою залежить, як новий керівник адаптується на своїй позиції та досягатиме подальших професійних успіхів;

2) планування чисельності резерву. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами, заходи щодо забезпечення персоналом необхідної якості повинні бути економічно обґрунтованими. У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні оптимальної чисельності кадрового резерву. Оскільки кількість співробітників, як і будь-який інший ресурс в організації, не залишається стабільною з часом, оптимальна чисельність резерву розраховується на певний часовий період;

3) планування програми розвитку резервних кандидатів. Планування навчання наявного персоналу дозволяє використовувати внутрішні виробничі ресурси, уникнувши необхідності шукати нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівників. Воно також сприяє швидшій адаптації співробітників до змін у виробничих умовах на їхніх робочих місцях. Більш того, при роботі з кадрами, особливо в процесі формування кадрового резерву, важливо пам'ятати, що цінність представляє не лише той, хто має унікальні знання, а й той, хто здатний постійно вчитися і ефективно використовувати свої знання на практиці;

4) планування атестації кадрового резерву. При проведенні атестації виходять з таких основних принципів: законність; рівне право атестуватися на будь-яку посаду у відповідності зі здібностями та професійною підготовкою без якої-небудь дискримінації; професіоналізм і компетентність; гласність; економічна, соціальна та правова захищеність; відповідальність за неналежне виконання своїх посадових обов'язків [54, с. 97].

З оглядом на вище окреслене нами запропоновано алгоритм планування роботи з кадровим резервом для фармацевтичної компанії (рис. 3.3).

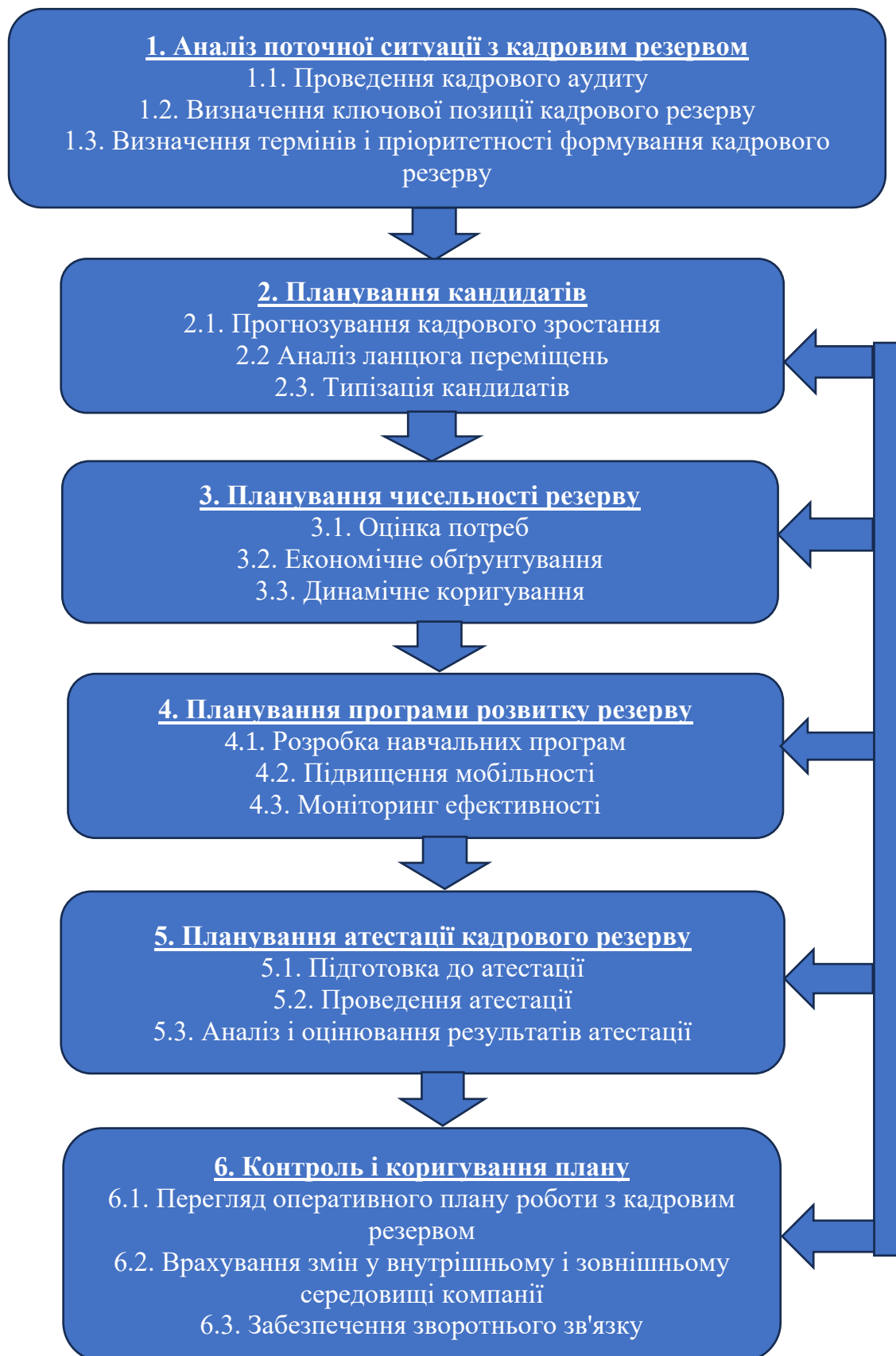


Рис. 3.2 Запропонований алгоритм процесу формування кадрового резерву в фармацевтичній компанії

Джерело: розроблено автором

Як видно із наведеного рисунка, запропонований алгоритм включає наступні основні етапи:

1) Аналіз поточної ситуації з кадровим резервом (провести аудит поточного складу резерву; визначити ключові позиції, для яких необхідно сформувати кадровий резерв; встановити терміни і пріоритетність формування резерву);

2) Планування кандидатів:

– Прогнозування кар'єрного зростання (виявити співробітників із високим потенціалом; скласти індивідуальні плани розвитку кожного кандидата);

– Аналіз ланцюгів переміщень (розробити послідовність підвищень для кожної ключової посади; визначити можливі ризики звільнень та способи їх мінімізації);

– Типізація кандидатів (врахувати специфіку посади та адаптаційні можливості кандидатів);

3) Планування чисельності резерву:

– Оцінка потреб (провести аналіз поточних і перспективних потреб у кадрах; визначити оптимальну чисельність резерву для кожної категорії посад);

– Економічне обґрунтування (розрахувати витрати на формування та утримання резерву; забезпечити економічну доцільність заходів);

– Динамічне коригування (переглядати чисельність резерву щорічно або відповідно до змін в організації);

4) Планування програми розвитку резерву:

– Розробка навчальних програм (створити програми для підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій; включити практичні тренінги, наставництво, участь у проектах);

– Підвищення мобільності (розвивати гнучкі навички співробітників; створювати умови для мотивації та самовдосконалення);

- Моніторинг ефективності (оцінювати результати розвитку співробітників через регулярні зворотні зв'язки);

5) Планування атестації кадрового резерву:

- Підготовка до атестації (розробити чіткі критерії оцінювання, враховуючи компетенції, досвід та досягнення; створити прозорий графік атестації для всіх резервних кандидатів);

- Проведення атестації (дотримуватись принципів законності, рівності та гласності; враховувати професіоналізм і потенціал кандидатів);

- Результати атестації (приймати рішення щодо подальшого розвитку, навчання чи використання кандидата на ключових позиціях);

6) Контроль і коригування плану (регулярно переглядати оперативний план роботи з кадровим резервом; враховувати зміни в організаційній структурі та ринку праці; забезпечувати зворотний зв'язок від учасників процесу).

На нашу думку, даний алгоритм дозволяє забезпечити комплексний і системний підхід до управління кадровим резервом, що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу підприємства.

Отже, можна зазначити, що планування і формування кадрового резерву є необхідними для розвитку потенціалу підприємства, а також для забезпечення його кваліфікованими співробітниками, готовими в разі потреби виконувати не тільки свої обов'язки, але й завдання в суміжних напрямках. Наявність підготовлених фахівців у кадровому резерві дозволяє суттєво знизити витрати на підбір і адаптацію нових працівників, а також створити систему інвестицій у розвиток персоналу. Це, в свою чергу, значно підвищить нематеріальну мотивацію співробітників і сприятиме їхньому закріпленню в нашій компанії [54, с. 97].

Отже, удосконалення управління діловою кар'єрою та кадровим резервом в ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є ключовим фактором, що визначає стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах постійних змін на ринку. Запровадження індивідуальних підходів до

розвитку кар'єри, системи оцінки та відбору кандидатів у кадровий резерв, а також програм навчання та розвитку сприятимуть не лише підвищенню професійних навичок співробітників, але й зміцненню їхньої відданості компанії. Ефективне управління цими аспектами дозволить створити сприятливе середовище для професійного зростання, що позитивно вплине на мотивацію та задоволеність працівників.

3.3 Удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу в фармацевтичній компанії «Здоров'я»

Удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу є необхідною умовою для підвищення ефективності роботи співробітників, їхньої мотивації та залученості.

Система стимулювання повинна враховувати індивідуальні потреби працівників і адаптуватися до вимог швидко змінюваного фармацевтичного ринку. Вона повинна не лише заохочувати досягнення, а й створювати умови для професійного зростання та навчання. Впровадження ефективних методів мотивації, таких як гнучкі бонуси, програми навчання та розвитку, а також нематеріальні стимули, дозволить компанії формувати команду, здатну досягати нових висот у своїй діяльності.

Погодимося з думкою Л. М. Шатило, що в сучасному динамічному світі бізнесу, де технології постійно розвиваються, а конкуренція на ринку зростає, важливість ефективного управління персоналом набуває все більшого значення. Ключовим чинником успіху будь-якої компанії є не лише наявність кваліфікованих співробітників, а й їх мотивація та розвиток. Люди є найціннішим активом підприємства, тому важливо створювати умови, які сприятимуть ефективному функціонуванню працівників, їхньому розвитку та залученню до досягнення стратегічних цілей компанії [55, с. 366].

Заохочення та розвиток персоналу на сучасному підприємстві є комплексним процесом, що включає використання різноманітних стратегій і

інструментів. Сучасні методи мотивації праці подібні до загальних підходів в управлінні співробітниками. Серед цих підходів можна виокремити ті, що широко застосовуються в різних сферах та типах організацій, таких як бізнес, промисловість, освіта, громадський сектор та інші. Кадрове управління має базуватися на принципах аналізу та системного підходу охоплюючи весь кадровий склад організації. До сучасних методів мотивації праці належать:

- Адміністративні методи здійснюють безпосередній вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. В адміністративних методах найбільш яскраво виявляється владна природа управлінської діяльності. Використання цих методів дозволяє керівнику прямо впливати на підлеглих. Однак це не виключає необхідності враховувати інтереси останніх. Використання адміністративних методів дає найбільший результат у тому випадку, коли накази (вказівки) відповідають матеріальним та духовним потребам працівників;

- Економічні методи є складовими економічного механізму, спрямованими на стимулювання розвитку виробництва. Вони ґрунтуються на матеріальних інтересах працівників, які мають мотивацію самостійно вдосконалювати свою роботу та брати на себе відповідальність за досягнуті результати. Такі методи передбачають, що своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується шляхом зменшення витрат або отримання додаткового прибутку внаслідок зусиль співробітників. Так, існує велика мотивація для максимізації ефективності власної праці;

- Соціально-психологічні методи управління представляють собою конкретні прийоми впливу на формування та розвиток колективу, а також на соціальні процеси, що відбуваються в ньому. Вони розглядаються як два шляхи впливу на поведінку працівників та підвищення їх трудової активності [55, с. 366].

Окрім вище згаданих матеріальних і нематеріальних методів мотивації можна виділити наступні ефективні методи мотивації персоналу:

1) Звичайні засоби стимулювання працівників включають: кар'єрне просування, розширення обов'язків, винагороди за економічний внесок, визнання, комфортні умови на нарадах, усну подяку від директора перед колективом, можливість безпосереднього спілкування з керівництвом, матеріальні бонуси за конкретні досягнення, страхування життя та здоров'я, компенсацію медичних витрат, додаткову оплачувану відпустку, гарантії збереження робочого місця, пільгові позики на навчання, можливість придбання житла, компенсацію витрат на ремонт особистого автомобіля та купівлю пального, а також інші заохочення;

2) Персоналізований комплекс стимулів. Індивідуальний пакет стимулів може містити різноманітні елементи, такі як персональні бонуси, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, додаткові відпустки, навчання та розвиток, страхування, програми для збереження здоров'я, корпоративні заходи тощо. Зміст індивідуального пакета стимулів може змінюватися в залежності від потреб і вподобань конкретного співробітника;

3) Санкції або дисциплінарні заходи, в якості методу впливу на працівників. Накладення відповідальності за порушення внутрішніх норм та правил компанії;

4) Грошові винагороди за досягнення запланованих цілей. Ці виплати здійснюються, якщо співробітник відповідає визначеним завданням або параметрам;

5) Виплати до заробітної плати можуть бути введені як стимул для покращення здоров'я та життєвого стилю серед співробітників. Наприклад, премії можуть надаватися тим, хто відмовляється від паління, щоб підтримати здорове середовище;

6) Персональні бонуси – це специфічні винагороди, які надаються співробітникам за їхні вміння та навички, що є особливо важливими для підприємства в певних обставинах або проектах;

7) Нематеріальні стимули, які не вимагають додаткових витрат з боку роботодавця, є ефективним інструментом мотивації, особливо для компаній з обмеженими фінансовими ресурсами, таких як державні установи. До нематеріальних стимулів, спрямованих на мотивацію працівників, можна віднести наступні аспекти:

- визнання та похвала (активне визнання та висловлення вдячності за досягнення та вклад працівників. Це може включати регулярні слова вдячності від керівництва або колег, а також вручення нагород чи сертифікатів за високі результати);

- участь у важливих проектах (надання можливості працювати над стратегічно важливими завданнями та проектами, що дозволяє працівникам відчувати свій внесок у розвиток компанії);

- розвиток навичок (забезпечення можливостей для самовдосконалення та професійного росту шляхом участі в навчаннях, тренінгах або конференціях);

- гнучкий графік роботи (дозвіл на гнучкі робочі графіки або можливість віддаленої роботи, що сприяє балансу між професійним та особистим життям);

- можливість кар'єрного зростання (створення чітких шляхів для кар'єрного розвитку та просування вгору в організації);

- корпоративна культура (розвиток позитивної та сприяючої робочої атмосфери, включаючи командні події, корпоративні цінності та підтримку спільноти) [56, с. 73-74].

З урахуванням наведеної інформації у даному розділі за допомогою трендового аналізу побудовано прогнози виручки (рис. 3.3) і чистого прибутку підприємства (3.4) за умов впровадження запропонованих заходів.

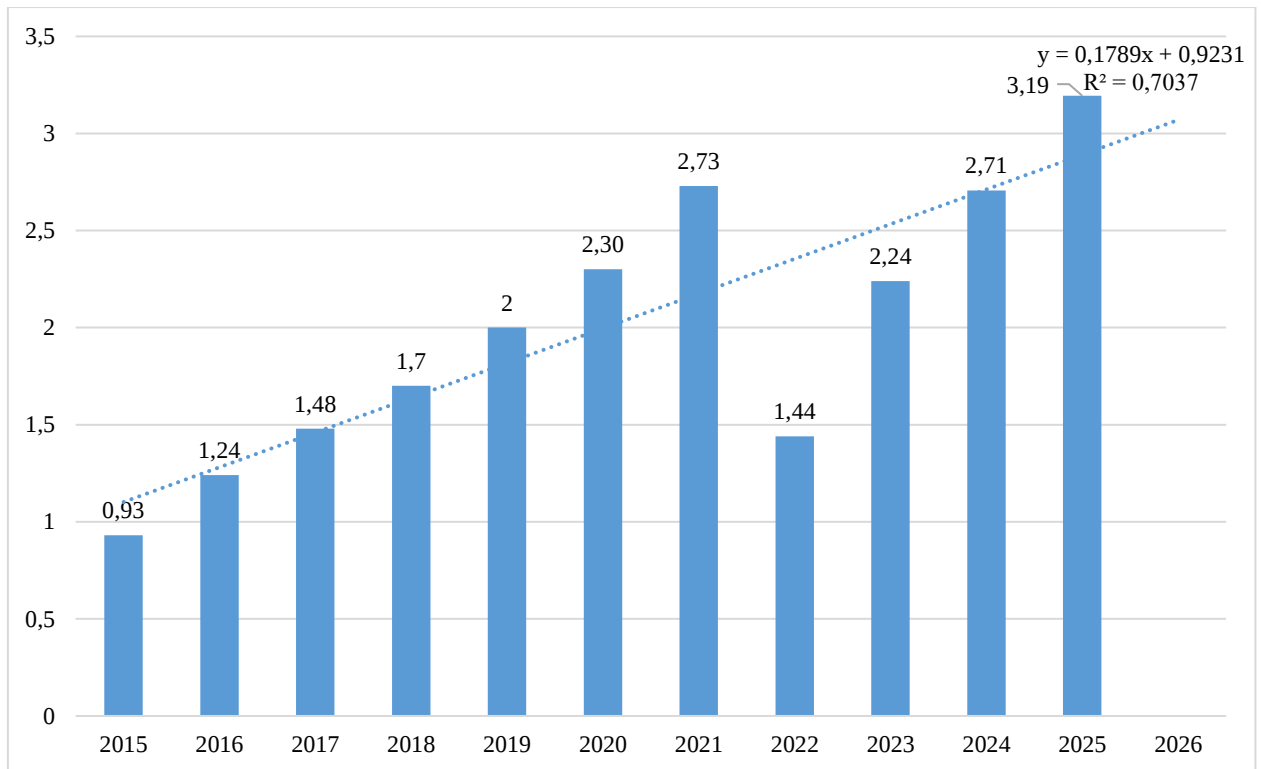


Рис. 3.3 Прогноз виручки від реалізації ФК на 2026 рр., млн грн

Джерело: розроблене автором за даними [67]

Відповідно до наведеного графіку, можна побачити, що лінія тренду має позитивну динаміку. Значення коефіцієнту детермінації дорівнює 0,703, що підтверджує достовірність і адекватність побудованого тренду. Тобто можна зробити припущення, що запровадження вищеперерахованих заходів, спрямованих на удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу безумовно позитивно вплине на виручку компанії, однак зовнішні фактори, такі як війна, економічна криза, проблеми з логістикою, електропостачанням тощо залишаються дуже впливовими.

На графіку 3.4 можна побачити, що лінія тренду має позитивну лінійну динаміку. Коефіцієнт апроксимації достатньо високий і становить 0,72, що підтверджує достовірність проведеного тренд-аналізу.

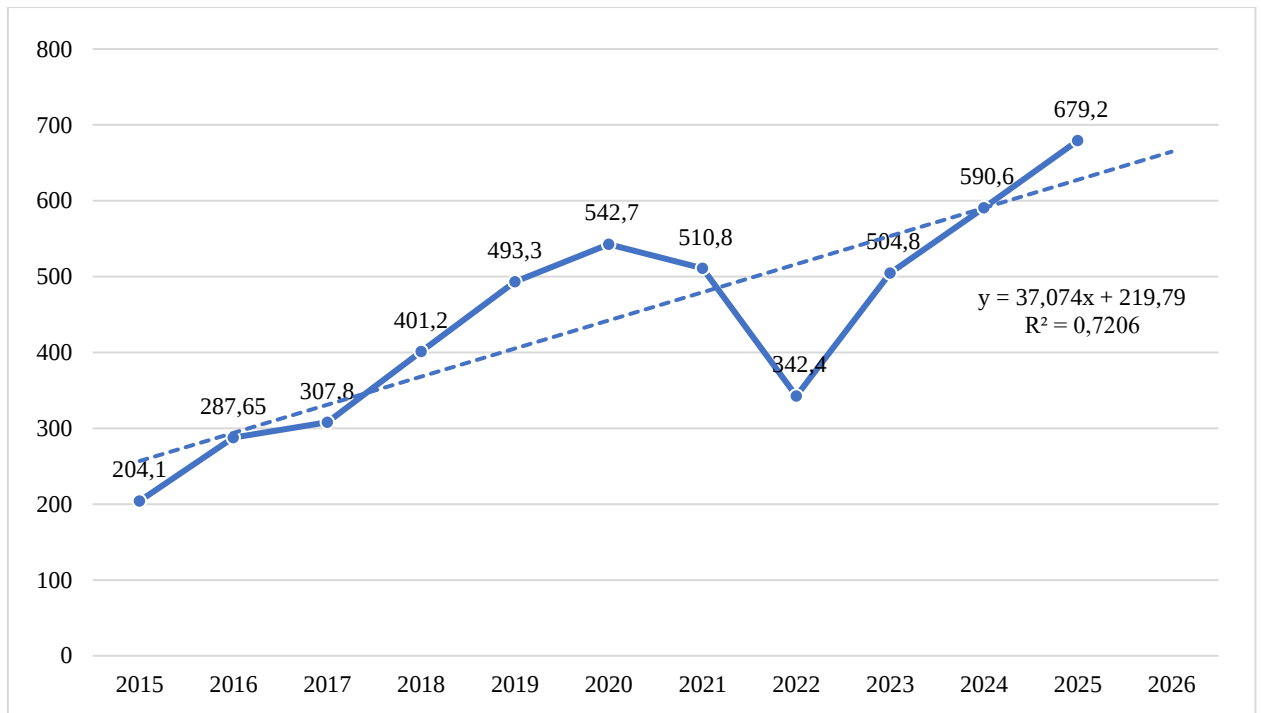


Рис. 3.4 Прогноз чистого прибутку ФК на 2026 рр., тис. грн

Джерело: розроблене автором за даними [67]

Отже, удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу в досліджуваній фармацевтичній компанії є одним із ключових аспектів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності роботи організації. Впровадження різноманітних методів мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, допоможе створити сприятливе середовище для професійного зростання співробітників. Забезпечення індивідуального підходу до мотивації, надання можливостей для навчання та розвитку, а також створення умов для реалізації особистих амбіцій працівників дозволять не лише підвищити їхню залученість та задоволеність, але й забезпечити стійкий розвиток компанії в цілому. У результаті, ефективна система стимулювання стане запорукою успішної адаптації ФК до змінюваного ринку та досягнення стратегічних цілей компанії і буде сприяти формуванню висококваліфікованої та мотивованої команди.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі, нами визначено, що впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом у досліджуваній ФК є необхідним кроком для забезпечення її стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Системний підхід дозволяє створити цілісну кадрову політику, яка інтегрує різні аспекти управління людськими ресурсами, від підбору та навчання до оцінювання ефективності та мотивації працівників. Завдяки впровадженню цього підходу компанія зможе не лише оптимізувати свої кадрові процеси, але й забезпечити кращу адаптацію працівників до змін у бізнес-середовищі. Важливою умовою реалізації системного підходу є активна участь усіх рівнів управління у формуванні сприятливого середовища для розвитку талантів, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників.

У результаті, реалізація системного підходу до управління кадровим потенціалом не лише зміцнить внутрішню структуру компанії, але й посилить її позиції на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і успішне досягнення стратегічних цілей. З метою реалізації системного підходу до управління кадровим потенціалом ФК нами визначені основні складові відповідної системи і побудовано модель бізнес-процесу управління кадровим потенціалом.

Обґрунтовано, що удосконалення управління діловою кар'єрою та кадровим резервом в фармацевтичній компанії є ключовим фактором, що визначає стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах постійних змін на ринку. Запровадження індивідуальних підходів до розвитку кар'єри, системи оцінки та відбору кандидатів у кадровий резерв, а також програм навчання та розвитку сприятимуть не лише підвищенню професійних навичок співробітників, але й зміцненню їхньої відданості компанії. Для удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в ФК нами побудована дорожня карта цього процесу, яка надає детальний опис

основних підпроцесів, пов'язаних з управлінням діловою кар'єрою персоналу. Також запропонований алгоритм процесу формування кадрового резерву в досліджуваній ФК.

Визначено, що удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу в ФК є ключовим аспектом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності роботи організації. Впровадження різноманітних методів мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, допомагає створити сприятливе середовище для професійного зростання співробітників. Забезпечення індивідуального підходу до мотивації, надання можливостей для навчання та розвитку, а також створення умов для реалізації особистих амбіцій працівників дозволять не лише підвищити їхню залученість та задоволеність, але й забезпечити стійкий розвиток компанії в цілому. З метою підвищення зацікавленості персоналу у результатах праці і досягнення стратегічних цілей ФК запропонована система сучасних матеріальних і нематеріальних методів мотивації.

Таким чином, дієва система стимулювання забезпечить успішну адаптацію до змін на ринку та досягнення стратегічних цілей ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», сприяючи створенню висококваліфікованої та мотивованої команди.

ВИСНОВКИ

По результатах проведеного дослідження було отримано такі результати.

Визначено, що кадровий потенціал організації є надзвичайно важливим чинником, що визначає її ефективність і конкурентоспроможність. Його сутність полягає в інтеграції знань, навичок та особистісних якостей працівників, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей. Інвестування в розвиток співробітників, створення сприятливого робочого середовища та впровадження ефективних мотиваційних систем є ключовими факторами для забезпечення стабільного росту та інновацій. Як результат, високий кадровий потенціал не лише підтримує успішну діяльність організації, а й формує позитивний імідж на ринку праці, залучаючи талановитих фахівців і забезпечуючи довгостроковий успіх.

Досліджено, що оцінка кадрового потенціалу організації є ключовим інструментом для забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку праці. Використання різноманітних методичних підходів дозволяє не лише точно ідентифікувати наявні ресурси, але й виявити можливості для їх розвитку та оптимізації. Обрані методики оцінки допомагають компаніям краще розуміти потреби своїх співробітників, підвищувати їхню мотивацію та задоволеність роботою, а також сприяти кар'єрному зростанню. Так, систематична оцінка кадрового потенціалу стає важливою складовою стратегічного управління, що в підсумку веде до успіху підприємства.

Відзначено, що закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу демонструє, що інвестиції в освіту та професійний розвиток є ключовими факторами успішності організацій. Системний підхід до навчання, впровадження інноваційних методик і акцент на безперервному розвитку персоналу дозволяють компаніям адаптуватися до змінюваних умов ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», встановлено, що компанія володіє значними конкурентними перевагами завдяки своєму сильному продуктово-інноваційному портфелю та кваліфікованому персоналу. Відзначено, що підприємство є платоспроможним, ліквідним та віднести його до категорії підприємств, що швидко розвиваються. Завдяки комплексному підходу до внутрішнього контролю, компанія забезпечує високі стандарти якості та ефективність своїх процесів, що є важливим чинником для збереження та зміцнення позицій на ринку.

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволили оцінити позицію ФК на ринку та визначити стратегічні напрями для подолання слабких сторін і загроз, використовуючи сильні сторони та можливості підприємства. Встановлено, що сьогодні перед компанією постають значні виклики, зокрема високі витрати на розробку нових продуктів та суворі регуляторні вимоги у фармацевтичній сфері. Проте, компанія має значний потенціал для подальшого зростання, зокрема через вихід на нові міжнародні ринки та активне впровадження інновацій. Основним завданням компанії є розробка стратегій, що дозволяють ефективно використовувати можливості зростання, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані з конкуренцією та зовнішніми загрозами.

Досліджено, що персонал ФК досить молодий, що відкриває перспективи для розвитку та повного використання потенціалу. Найменшу частку складають працівники віком 55-59 років, що може вказувати на потребу в досвідчених кадрах. Коефіцієнт постійності кадрів, що перевищує одиницю, підтверджує стабільність колективу та ефективність управління персоналом. Комплексний аналіз кадрового потенціалу ФК засвідчив, що підприємство націлене на створення ефективного та стійкого середовища для розвитку свого персоналу. Удосконалення систем мотивації, соціальних пільг та матеріального стимулювання сприяє підвищенню лояльності працівників та зменшенню плинності кадрів. Особливо значущим є залучення

висококваліфікованих фахівців з науковими ступенями, що підвищує інноваційний потенціал компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Обґрунтовано, що запровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом у досліджуваній фармацевтичній компанії є критично важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Цей підхід дозволяє формувати цілісну кадрову політику, яка об'єднує різні аспекти управління людськими ресурсами — від підбору та навчання до оцінки ефективності та мотивації працівників. Впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом у ФК дозволить забезпечити інтеграцію кадрових функцій у загальну стратегію розвитку компанії. З метою реалізації системного підходу до управління кадровим потенціалом ФК нами побудовано модель бізнес-процесу управління кадровим потенціалом.

Доведено, що удосконалення управління діловою кар'єрою та кадровим резервом в ФК є ключовим фактором, що визначає її стійкість і конкурентоспроможність в умовах постійних змін на ринку. Для покращення планування кадрового резерву нами було рекомендовано реалізувати комплекс заходів, об'єднаних в оперативний план роботи з персоналом, і запропонований відповідний алгоритм, який забезпечує комплексний підхід до управління кадровим резервом. Побудована нами дорожня карта надає детальний опис основних підпроцесів, пов'язаних з управлінням діловою кар'єрою персоналу. Реалізація запропонованих заходів забезпечить формування потужного кадрового резерву, здатного адаптуватися до викликів та вимог ринку, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей фармацевтичної компанії.

З метою прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності ФК, за умов впровадження системи запропонованих заходів, використаний трендовий аналіз. Реалізація заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу компанії, сприятиме позитивній динаміці лінії тренду, як виручки від реалізації, так і чистого прибутку навіть в умовах складної економічної

ситуації в країні. Достовірність побудованих моделей підтверджує достатньо високе значення розрахованих коефіцієнтів детермінації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глівенко С. В. Застосування категорії «потенціал» для вивчення факторів формування і розвитку еліти суспільства. *Вісник СДУ. Сер. Економіка*. 2013. № 1. С. 69–74.
2. Потенціал. *Словник української мови* : в 11 т. 1976. Т. 7. С. 402. URL: <https://sum.in.ua/s/potencial> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98-101.
4. Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. Вип. 3. С. 116-135.
5. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 81-86.
6. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2008. 23 с.
7. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 13. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 16.09.2024).
8. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
9. Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316-325.

10. Бабарицький О. В. Формування системи управління витратами на персонал: проектний підхід. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 267-272.
11. Гебер Н. А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18, Вип. 4/1. С. 102–105.
12. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 390 с.
13. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 277-285.
14. Андрейченко А. В. Перспективи використання кадрового потенціалу в розвитку аграрного сектору економіки (на прикладі безвідходного виробництва). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. № 17. С. 4-8.
15. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.
16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
17. Пакуліна А. А., Снісар З. Ю., Пакуліна Г. С. Використання концепції контролінгу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(2). С. 21-25.
18. Мазур І. П., Заболотько В. М., Стешенко І. Є. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: галузева структура медичних працівників у 2019 р. *Українські медичні вісті*. 2021. Т. 13, № 1. С. 16-22.
19. Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування : монографія. Дніпропетровськ : Дробязко С. І., 2016. 170 с.
20. Гуральська В. В., Шаркова Г. І., Скрипник Н. А. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення

конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 21-23.

21. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 123–126.

22. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

23. Тарасов С. С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1(18). С. 141-146.

24. Мілохіна І. В. Особливості кількісної оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Альманах сучасної науки і освіти*. 2016. № 4(106). С. 76-80.

25. Вотякова І. В. Брендаков В. М. Оцінка ефективності інвестицій в кадровий потенціал при формуванні стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації. *Управління персоналом*. 2018. № 16. URL: <https://www.top-personal.com/issue.html?1715> (дата звернення: 19.09.2024).

26. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціали : монографія. Київ : Норд прес, 2019. С. 10-18.

27. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 403 с.

28. Бессонова А. В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 5-9.

29. Малтиз В. В., Метельська Н. С. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 122-127.

30. Печонкіна Ю. Система управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і фінанси бізнесу : зб. наук. ст. студ. заоч. форми*

навч. / відп. ред. Г. В. Блакита. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. Ч. 1. С. 27-30.

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

32. Осовська Г. В., Волківська А. М., Демчук А. В. Сутність, завдання та основні принципи системи управління персоналом. *Innovative approaches to solving scientific problems : The 19th International scientific and practical conference, Tokyo, Japan, May 16–19, 2023*. Tokyo : International Science Group, 2023. Р. 139-151.

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

34. Гринько Т. В., Савченко К. С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : «Економіка»*. 2017. Вип. 7(35). С. 23-27.

35. Ліштаба Л. В. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50, № 1. С. 163-169.

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

37. Геєнко М., Рибіна Л., Гузенко Т. Фінансова грамотність та професійний розвиток: ключові компоненти стратегії розвитку кадрового та інтелектуального потенціалу закладами вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-96

38. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник : Державне управління*. 2023. № 13. С. 42–53.
39. Abdul-Jalal H., Toulson P., Tweed D. Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*. 2013. Vol. 7. P. 150-157.
40. Dean H. G., Towle E., Wiseman M. Essentials of Staff Development and Why You Should Care. *Journal of Oncology Practices*. 2010. Vol. 6(2). P. 104-106.
41. Hardigan P., Sangasubana N. Alament class analysis of job satisfaction and turnover among practicing pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2010. Vol. 6, Iss. 1. P. 32-38.
42. Волосовець О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020. № 1. С. 20-26.
43. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Economics: time realities*. 2020. № 6(52). P. 25-34.
44. Сідлецький С. І. Економічні детермінанти розвитку вищої освіти. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 2-3(248-249). С. 15-26.
45. Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2(48). С. 177-183.
46. Винничук Р. О. Системний підхід до розвитку персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 815. С. 185-191.
47. Шаповал О. А. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

48. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 4. С. 82-85.
49. Абрасович В. С., Кубіцький С. О. Управління діловою кар'єрою працівників в організації. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень* : III Міжнар. наук. конф., м. Ужгород, 17 квіт. 2024 р. Ужгород, 2024. С. 63–67.
50. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Михнюк С. В. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.
51. Базелюк В. Г., Гречаник Н. І., Кубіцький С. О., Шумілова І. Ф. Управління освітньою діяльністю : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2023. 723 с.
52. Управління організацією : навч. посіб. / Т. І. Балановська та ін. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
53. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2(78). С. 86-91.
54. Чернишова Л. І., Джуринська Г. О., Добровольський Т. Д. Планування кадрового резерву як інструменту розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств* : III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 27-28 квіт. 2017 р. / Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. С. 96-97.
55. Шатило Л. М. Сучасні підходи до заохочення та розвитку персоналу на підприємстві. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2024. С. 366-368.
56. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2010. № 5(55). С. 73-74.

57. Стеценко Л. М. Механізм управління кар'єрою персоналу на сучасному підприємстві. *Транспортна та будівельна галузі: тенденції розвитку та стратегічні ініціативи*. Конотоп. 2021. С. 103-107.
58. Захарчин Г. М. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 55-68. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-68.
59. Самборська О., Воскобійник С., Шевченко Д. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-19
60. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип. 1(67). С. 110–116.
61. Вплив змін на потенціал розвитку підприємства / Ю. Дроздова та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 4, № 45. С. 153–164.
62. Лебедєва А. О. Свот-аналіз як інструмент управлінського обліку. *Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 6 жовт. 2023 р. / відп. ред. О. В. Побережець ; ред. кол. : Є. І. Масленніков та ін. Одеса : Олді+, 2023. С. 224-227.*
63. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. Swot-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-146
64. Прокопенко М. О. Удосконалення методичних підходів до аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 296-306.
65. Коцко Т. А. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент КПП імені Сікорського. Київ : КПП ім. Сікорського, 2021. 79 с.

66. Шарко В. В. Нікітішин А. О. Управління бізнес-процесами: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Т. 2. С. 268-273.
67. Фармацевтична компанія «Здоров'я» : офіційний сайт. URL: <https://zt.com.ua/> (дата звернення: 15.09.2024).
68. Helms M., Nixon J. Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 2016. № 3. С. 215–251.
69. Братунець Ю. Ю., Лісовий А. В. Характеристика методики swot-аналізу підприємства. *Облік і оподаткування: контрольно-аналітичний аспект* : зб. тез доповідей за матеріалами IV Всеукр. наук.–практ. інтернет-конф., м. Ірпінь, 18 трав. 2023 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. С. 206-209.
70. Шилін В. Ю. Методичні підходи щодо визначення та аналізу маркетингових можливостей підприємства на прикладі SWOT-аналізу. *Analysis of modern ways of development of science and scientific discussions* : 10-th International scientific and practical conference, 2022. Bilbao, Spain, 2022. P. 284.
71. Посилкіна О. В. Удосконалення механізму мотивації наукової діяльності у фармацевтичній галузі на основі впровадження системи збалансованих показників ефективності. *Вісник фармації*. 2017. № 2. С. 49-53.
72. Шеремет В. М. Сутність та стимулювання праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : зб. наук. робіт щоріч. V Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф. Харків, 2017. С. 266-268.

ДОДАТКИ**ДОДАТОК А****Фінансові результати ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»**

Таблиця А.1

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

	на 31.12.2020 р.	на 31.12.2021 р.	на 31.12.2022 р.	на 31.12.2023 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	2 304 235	2 725 616	1 438 695	2 235 706
Собівартість реалізованої продукції	1 761 550	2 214 829	1 096 268	1 730 871
Валовий прибуток (збиток)	542 685	510 787	342 427	504 835
Інші операційні доходи	10 581	22 524	39 939	203 465
Інші операційні витрати	150 734	132 714	65 744	198 063
Операційний прибуток (збиток)	150 694	49 931	182 429	312 034
Інші доходи	18 524	60 862	29 830	25 980
Інші витрати	106 534	7 123	102 085	4 000
Податок на прибуток	8 171	4 047	19 786	19 738

ДОДАТОК Б

Баланс ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Таблиця Б.1

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

АКТИВ	на 31.12.2020 р.	на 31.12.2021 р.	на 31.12.2022 р.	на 31.12.2023 р.
Всього активи	2 093 991	2 294 981	2 096 099	2 139 138
Всього необоротні активи:	447 487	429 453	397 276	441 134
Незавершені капітальні інвестиції	7 464	3 352	6 163	11 406
Основні засоби:	412 913	399 385	367 793	182 376
первісна вартість	710 341	729 762	728 709	522 500
знос (%)	297 428	330 377	360 916	340 124
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	53 275	0	0	0
Інші необоротні активи	6 131	586	1 238	193
Всього оборотні активи:	1 646 504	1 865 528	1 698 823	1 698 004
Запаси (у тому числі):				
Виробничі запаси	301 289	279 149	391 881	360 160
Незавершене виробництво	85 232	83 773	76 365	86 146
Готова продукція	169 221	151 582	168 813	147 944
Товари	44 436	39 352	24 330	58 160
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	696 411	900 255	412 372	596 868
Поточні фінансові інвестиції	176 466	189 291	219 111	240 683
Гроші та їх еквіваленти	8 926	2 229	200 200	246 453

Продовження додатку Б

Витрати майбутніх періодів	3 116	1 198	1 622	1 646
Інші оборотні активи	10 837	358	11 524	7 428
ПАСИВ	на 31.12.2020 р.	на 31.12.2021 р.	на 31.12.2022 р.	на 31.12.20 23 р.
Всього пасиви	2 093 991	2 294 981	2 096 099	2 139 138
Зареєстрований (пайовий) капітал	426 295	526 300	526 300	526 300
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	444 015	367 245	453 373	559 336
Всього капітал	868 310	893 545	979 673	1 053 514
Інші довгострокові зобов'язання	714956	668132	696333	288800
Довгострокові забезпечення	11881	12447	12113	11352
Всього довгострокові зобов'язання	11881	694079	708446	300152
Короткострокові кредити банків	152227	230626	0	0
Векселі видані	10703	18083	8472	12664
товари, роботи, послуги	185790	355688	286103	337214
розрахунками з бюджетом	8708	13537	21480	24330
у тому числі з податку на прибуток	4047	8171	19737	19786
розрахунками зі страхування	5150	11235	1413	2819
розрахунками з оплати праці	16461	20738	7525	15199
за одержаними авансами	12465	1083	1124	4023
Поточні забезпечення	17970	25531	20474	29799
Інші поточні зобов'язання	89370	30836	61389	359424

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

1. Аналіз потреб бізнесу і кадрів

- **Мета:** Визначити ключові напрями розвитку компанії та потребу в кадрах.

- **Кроки:**

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

2. Індивідуальні плани кар'єрного розвитку

- **Мета:** Підготовка персоналу до майбутніх ролей у компанії.

- **Кроки:**

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

3. Розвиток і навчання

- **Мета:** Систематичне підвищення кваліфікації співробітників для досягнення кар'єрних цілей.

- **Кроки:**

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

4. Ротація кадрів і мобільність

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

- **Кроки:**

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

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

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

5. Програма наставництва

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

- **Кроки:**

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

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

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

6. Атестація та оцінка результатів

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

- **Кроки:**

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

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

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

7. Просування і мотивація

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

- **Кроки:**

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

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

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

8. Визначення і моніторинг кар'єрного шляху

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

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

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

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