

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАВЛИК ВАДИМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Олександр ТРЕГУБОВ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
ОП «Інноваційне підприємництво»  
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Олена АНДРОНІК, доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2023

## АНОТАЦІЯ

**Павлик В.О.** Розробка проєкту вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві . Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023.

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичний аналіз управління персоналом в сучасних ринкових умовах. Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕлітМедіка». Виявлені основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві. Розроблено проєкт вдосконалення системи управління персоналом, надано економічне обґрунтування запропонованого проєкту.

*Ключові слова:* персонал підприємства, проєкт, ефективність діяльності, система управління персоналом, господарська діяльність, управління.

Табл. 26. Рис. 20. Библиограф.: 80 найм.

**Pavlyk V.O.** Development of a project to improve the personnel management system at the enterprise. Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity, Programme "Innovative entrepreneurship". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2023.

In the qualification work, a theoretical analysis of personnel management in modern market conditions was carried out. An analysis of the economic activity of "ElitMedica" LLC was carried out. The main trends in the development of personnel management at the enterprise are revealed. The project of improving the personnel management system was developed, and the economic justification of the proposed project was provided.

*Keywords:* enterprise personnel, project, activity efficiency, personnel management system, economic activity, management.

Tabl. 26. Fig. 20. Bibliography: 80 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Сутність, функції та принципи управління персоналом підприємства.....	7
1.2. Сучасні теорії в управлінні персоналом .....	16
1.3. Вдосконалення системи управління персоналом: досвід закордонних підприємств.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	35
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства	35
2.2. Дослідження системи управління персоналом підприємства .....	43
2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві.....	53
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	63
3.1. Розробка проекту вдосконалення системи управління персоналом.....	63
3.2. Впровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом. ..	72
3.3. Економічне обґрунтування запропонованого проекту.....	75
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	92

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В даний час більшість організацій шукають найкращий спосіб покращити свої бізнес-показники та досягнення, розробляючи та впроваджуючи нові методи роботи, які підвищують стійкий рівень високої продуктивності та задоволеності роботою. Управління персоналом - це відома філософія управління, яка стала ключовим чинником підвищення конкурентних переваг організацій. Крім того, управління персоналом визнано важливим інструментом підвищення задоволеності клієнтів, лояльності та утримання, що позитивно впливає на ефективність роботи організації. З іншого боку, управління персоналом - це стратегічний і послідовний підхід до управління найбільш цінними активами організації, який приводить їх у відповідність до стратегічних вимог бізнесу. Конкурентна перевага організації може бути отримана за допомогою кваліфікованої робочої сили, яка дозволяє організаціям конкурувати та процвітати у бізнесі. З кожним роком дедалі більше зростає важливість управління персоналом у створенні процвітаючої організації.

Питання щодо управління персоналом знайшли відображення у працях таких українських вчених, як: В.М. Приймак, А.В. Приходько, К.В. Ковальської, Г.О. Дудукало, Т.С. Овчаренко, М.В. Ситницького, О.П. Єлець, А.Я. Кібанова, Д.О. Корсакова, В.Д. Курманської, І.Л.Петрової, О.В. Сардак, В.В. Співак та інших.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- визначити сутність, функції та принципи управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати сучасні теорії в управлінні персоналом;
- дослідити досвід закордонних підприємств щодо вдосконалення системи управління персоналом;



- навести загальну характеристику та провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- здійснити дослідження системи управління персоналом підприємства;
- визначити основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві;
- розробити проект вдосконалення системи управління персоналом;
- запропонувати впровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованого проекту.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процеси управління персоналом підприємства.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретико-методичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

При дослідженні теми кваліфікаційної роботи було використано комплекс **методів** як емпіричного (практичного), так і раціонального (теоретичного) характеру. З теоретичних методів було використано методи аналізу та синтезу; методи індукції та дедукції. З емпіричних методів перевагу було віддано: методу спостереження; анкетування, тестування; аналізу статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики; методу інтерпретації результатів дослідження.

**Інформаційною базою** дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем управління персоналом на підприємстві, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; звітність досліджуваного підприємства.

**Практичне значення** дослідження полягає в тому, що було виявлено проблеми в галузі управління персоналом ТОВ «ЕлітМедіка», а також були визначені шляхи розвитку системи управління персоналом підприємства та було виконано розрахунок соціально-економічної ефективності розвитку системи управління персоналом даного підприємства. Таким чином, матеріали

дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЕлітМедіка» при розробці заходів щодо розвитку системи управління персоналом даної організації.

**Апробація результатів** Основні положення і результати дослідження були схвалені на XXIII Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання», (21.12.2023, м. Вінниця, Україна).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 91 сторінку машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 26 таблиць, 20 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 80 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

#### 1.1. Сутність, функції та принципи управління персоналом підприємства

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів діяльності будь-якої організації, здатним значно підвищити її ефективність. У сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватись до умов ринку. Проте ринкові умови мають тенденцію до постійної зміни, висуваються нові вимоги щодо бізнес-процесів підприємства. З цим пов'язане зростання актуальності управління персоналом, розвиток якого має характер безперервного для кращого розуміння та оволодіння сьогоденної ринкової економічної ситуації. Управління персоналом міцно займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством. У методологічному плані сфера управління персоналом має відмінний понятійний апарат, має специфічні показники та характеристики що характеризують діяльності, спеціальні процедури та способи. Існує багато підходів до формулювання поняття «управління персоналом». Найбільш об'єктивні визначення, на наш погляд, можна навести у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
1	2
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства» [1]
Воронкова В. Г.	«... формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією» [9]
Ведерніков М. Д.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [4]
Грішнова О. А.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації» [14]

## Продовження табл.1.1

1	2
Волянська-Савчук Л. В.	«... це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань» [8]
Дашко І.М.	«...забезпеченні досягнення цілей та місії суб'єкта господарювання за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації» [17]
Жосан Г. В., Кириченко Н. В.	«...це реалізація низки завдань, до яких належать: аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника), планування потреби у персоналі та найм кандидатів на роботу, відбір кандидатів, орієнтація та навчання нових працівників, управління оплатою праці, спілкування, навчання та розвиток, створення у працівників почуття відповідальності, здоров'я та безпека працівників, робота зі скаргами та трудові відносини» [18]
Кушнерик О. В.	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [25]
Орел Ю. Л., Смаглюк, А. А.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації» [27]
Сардак О. В.	«...це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей» [32]
Харитоненко С. В., Решетник Н. І.	«...це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб досягти від них максимальної віддачі, а отже, високих кінцевих результатів» [34]
Блохін П.В.	«...це комплекс управлінських, організаційних, економічних, правових заходів, що забезпечують відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу та спрямованості його трудової поведінки цілям та завданням підприємства (організації)» [3]
Шимановська-Діанич Л.М.	«...це самостійний вид діяльності спеціалістів-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу» [37]

Джерело: систематизовано автором

Отже, однозначного розуміння сутності управління персоналом економісти не дають. На наш погляд, управління персоналом – це діяльність, яка



має орієнтацію на сукупність особових правил та методів впливу на роботу працівників для формування навичок, необхідних для максимізації їх трудового потенціалу.

Найчастіше управлінці підмінюють поняття «управління персоналом» поняттям «управління людськими ресурсами. На наш погляд, і те, і інше – галузь знань та практика, спрямовані на забезпечення організації, підприємства чи установи кадрами з урахуванням їхнього оптимального використання.

Все це говорить про те, що головне завдання управління персоналом – знайти найперспективнішого та відповідного працівника, що володіє всіма потрібними якостями: досвідом, кваліфікацією, високими показниками адаптації до умов навколишнього середовища.

Таким чином, завдання управління персоналом можна звести до наступних (рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Завдання управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором

Чітке формулювання системи управління персоналом сприяє ефективній роботі підприємства, адже управління людьми в організації є важливою частиною роботи будь-якої організації, що ґрунтується на ефективній та трудомісткій роботі співробітників.

Система управління персоналом на підприємстві сприяє формуванню атмосфери взаємної відповідальності найманих працівників та роботодавців, прагнення наявного персоналу підприємства зробити її продуктивнішою серед конкурентів за рахунок підтримки ініціатив на різних рівнях організації, поступових технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблемних ситуацій. Технологія управління персоналом дає значний економічний та соціальний ефект (рис.1.2).

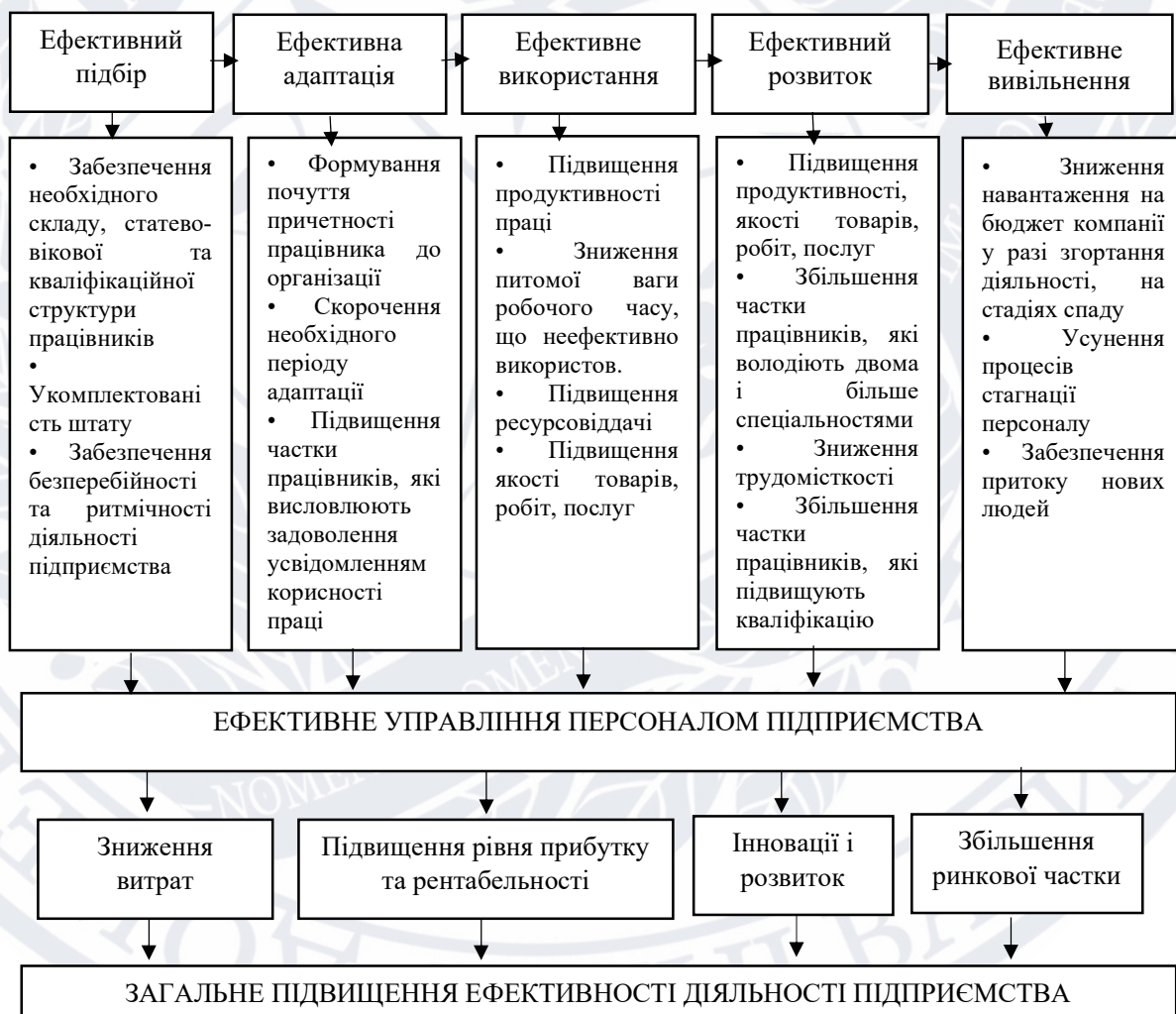


Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок управління та розвитку персоналу з ефективністю підприємств

Джерело: складено автором



Система управління персоналом характеризується його функціями - це основні напрямки діяльності що покликані задовольняти низку конкретних потреб підприємства. Основні функції управління персоналом характеризуються: визначенням потреб в персоналі; забезпеченням персоналом; використання персоналу; постійний розвиток персоналу; мотивація щодо результативності праці і поведінки персоналу; нормативно-правове і інформаційне забезпечення у процесі управління персоналом (рис.1.3).

Функції управління персоналом підприємства	Визначення потреби в персоналі:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення потреби в персоналі;</li> <li>• вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.</li> </ul>
	Забезпечення персоналом:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одержання й аналіз маркетингової інформації щодо персоналу;</li> <li>• розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі;</li> <li>• добір персоналу, його ділова оцінка професійної придатності</li> </ul>
	Використання персоналу:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;</li> <li>• виробнича соціалізація;</li> <li>• адаптація персоналу в трудовій діяльності;</li> <li>• упорядкування робочих місць;</li> <li>• забезпечення безпеки праці;</li> <li>• вивільнення персоналу.</li> </ul>
Розвиток персоналу:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування і реалізація кар'єри та службові переміщення;</li> <li>• організація і проведення навчання</li> </ul>	
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки;</li> <li>• управління конфліктами;</li> <li>• використання монетарних спонукальних систем: оплата результатів праці з використанням системи КРІ;</li> <li>• використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу</li> </ul>	
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• правове регулювання трудових взаємин;</li> <li>• облік і статистика роботи персоналу;</li> <li>• інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях;</li> <li>• розробка кадрової політики</li> </ul>	

Рисунок 1.3 - Функції управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за даними джерел [5; 6, 15]

Система управління персоналом - це сукупність пов'язаних та взаємодіючих один з одним елементів, що становлять єдине ціле та виконують функції управління персоналом (рис.1.4). Вона реалізується в нормативних документах: статут підприємства, її філософські установки, бізнес-планування, правила внутрішнього та трудового розпорядку, наявність колективного договору, положення про оплату праці, положення про діяльність кадрової служби та ін.

Структура системи управління персоналом підприємства	Підсистема загального та лінійного керівництва
	Підсистема планування та маркетингу
	Підсистема трудових відносин
	Підсистема найму та обліку персоналу
	Підсистема умова праці
	Підсистема розвитку персоналу
	Підсистема мотивації персоналу
	Підсистема соціального розвитку
	Підсистема розвитку організаційних структур управління
	Підсистема правового забезпечення
Підсистема інформаційного забезпечення	

Рисунок 1.4 - Структура системи управління персоналом підприємства  
[32, с.81]

- Суб'єктами управління персоналом виступають ті:
- хто виконує функцію управління у компанії, тобто керівники всіх рівнів, включаючи тих, що здійснюють управління підрозділами, а також їхні заступники;
  - хто здійснює організаційну роботу з кадрами: підбирає, відбирає, приймає працювати, звільняє персонал;
  - хто працює над згуртуванням колективу, підвищенням його мотивації [37, с.82].



Відносять до них і неформальні лідери колективу, оскільки ті впливають на нього, а також кадрові агенції, якщо вони допомагають організації з підбором персоналу.

Відповідно, об'єктами будуть співробітники компанії, на які спрямований процес управління. Тобто це виконавці та відносини між ними, які важливо побудувати таким чином, щоб сприяти розвитку та розкриттю потенціалу кожного фахівця. Завдяки цьому вдасться швидше досягти цілей організації.

Трансформація системи управління персоналом відбувається під впливом:

- змін зовнішнього середовища;
- мін всередині організації;
- низька ефективність управління персоналом, яка виявляється в низькій продуктивності праці;
- старіння інструментів управління персоналом тощо.

Концепції управління персоналом поступово змінювалися, але, як і раніше, управління персоналом – це найважливіший елемент діяльності, здатний значно підвищити або знизити (при не ефективному управлінні) продуктивність праці.

Головним принципом управління персоналом у сучасних умовах є надання належної уваги особистості працівника, розуміння того, що важливим елементом управління взагалі має бути його мотивація [1, с.43]. Проте є інші принципи на яких має будуватися управління персоналом:

- науковості - заходи щодо роботи з кадрами повинні розроблятися з урахуванням досягнень науки в галузі менеджменту;
- гнучкості - система повинна постійно розвиватися, удосконалюватися, підлаштовуватися під умови роботи, що змінюються, мету, стратегію організації;
- дисциплінованість - співробітники повинні дотримуватися правил трудового розпорядку, виконувати посадові інструкції;
- комплексності - він припускає, що створювати систему HR-менеджменту треба з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, які

впливатимуть на неї. А це: законодавча база, економічні умови з одного боку та цілі, місія компанії, корпоративна культура, специфіка роботи - з іншого;

– плановості - роботу з кадрами важливо планувати, тобто завчасно визначати, які заходи проводитимуться і коли;

– підвищення кваліфікації – важливо продумувати заходи таким чином, щоб вони сприяли розвитку персоналу, підвищенню компетенцій, мотивації працівників та ін [1, с.44].

Також тут застосовується принцип ефективної роботи. Він зводиться до того, щоб розвивати навичку отримання потрібних результатів за мінімальних витрат енергії і сил. Інші принципи: принцип економічної доцільності (витрати на персонал повинні розраховуватися виходячи з ринкової оцінки та прибутку), різнобічності (крім іншого, повинні враховуватись інтереси держави, суспільства), простоти. Тобто, чим простішу систему управління персоналом вдасться збудувати, тим краще. Зрештою, виробнича діяльність має залишатися у пріоритеті.

Таким чином, система управління персоналом є сукупністю різних методів, прийомів і способів, за допомогою яких організують роботу з персоналом. Для отримання позитивних результатів систему управління персоналом удосконалюють. І основним важелем впливу неї є методи управління. Вони, як принципи, вимагають від керівників комплексного підходу.

Наукою та практикою вироблено безліч методів управління, серед яких найбільшого поширення набули [8, с.34]:

1. Економічні – базуються на правильному застосуванні економічних законів.
2. Адміністративні – засновані на диктаторських методах впливу.
3. Соціально-психологічні – моральний вплив на мотивації людей.

Розглянемо цю класифікацію докладніше.

Адміністративні методи управління включають [16, с.122]:

- матеріальну відповідальність та стягнення, коли потрібно відшкодувати збитки, заподіяний працівником у результаті дії чи бездіяльності;



- дисциплінарну відповідальність та стягнення у разі невиконання працівником трудових обов'язків, коли доведено його вину. Стягненнями можуть бути зауваження, догана, звільнення;

- адміністративну відповідальність та стягнення.

З характеристики адміністративних методів управління зрозуміло, що вони є потужним важелем досягнення цілей організації через підпорядкування та жорсткий напрямок колективу.

В основі економічних методів управління персоналом – фінансово-економічні важелі впливу. Заходи, що належать до економічних методів управління, розглянемо таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Заходи економічних методів та технологій управління [16, с.123]

Заходи	Характеристика
Планування	Суть організаційного планування полягає у розробленій системі показників, які охоплюють усі сфери організації
Комерційний розрахунок	Це дотримання основних економічних принципів – вільного ціноутворення, конкуренції та ін.
Система економічних регуляторів	Передбачає наявність загальнодержавних, місцевих та внутрішньосистемних регуляторів
Програмно-цільове управління	Метод, який слід застосовувати, коли виникла ситуація, для вирішення якої немає розробок

Таким чином, в основі економічних методів лежать монетарні впливи – кількість грошей є вирішальним фактором (виплати, надбавки, пільги). Відповідно, це більш гнучкі методи (на відміну від жорстких адміністративних), які мають лише одини недолік – людині важливо отримувати не лише заробітну плату, а й задоволення від роботи. Тому, найбільш дієвими все ж таки вважаються методи соціально-психологічного характеру - вони зосередили в собі соціологічний і психологічний вплив. Психологічні методи впливають на свідомість, мислення, саморозвиток з метою мінімізації конфліктів на робочих місцях, створення здорового психологічного клімату, формування корпоративної культури. Соціологічні методи спрямовані на встановлення місця співробітників у колективі, виявлення лідерів, забезпечення ефективних комунікацій.

Саме соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у роботі з персоналом. Розглядаючи ті чи інші методи управління, слід не забувати, що вони перебувають у постійно змінюваному середовищі, яке видозмінюється не тільки під дією науки і практики, а й у результаті конкретної специфіки організації.

Можна зробити висновок, що адміністративні та економічні методи управління є за своєю природою класичними, а соціально-психологічні – сучасною концепцією. Еволюція методів управління персоналом є закономірним продовженням розвитку і ставить завданнями аналіз прогресивних закономірностей розвитку персоналу і отримання корисного досвіду з того, що накопичено практикою управління.

Отже, будь-якій компанії, яка ставить за мету розвиватися, потрібна своя система управління персоналом, до якої входять інструменти для ефективного використання людських ресурсів.

## **1.2. Сучасні теорії в управлінні персоналом**

Протягом ХХ століття теза про вирішальний вплив персоналу на життєздатність організації еволюціонувала в теоріях, концепціях та практичній діяльності. Останні півстоліття управління персоналом стало невід'ємним елементом системи управління більшості організацій.

Початок формування науки про управління персоналом пов'язаний з епохою масового машинного виробництва та переходом до індустріальної економіки. Наукова думка формувалася під впливом ставлення суспільства до праці, сприйняття людини у суспільстві. На початку ХХ століття працівник тривалий час сприймався виключно як носій здатності виконувати призначені йому функції, а мета керівника полягала у встановленні відповідності його професійних якостей вимогам робочого місця. В ході розвитку процесу індустріалізації та суспільних відносин трансформувалася і наука про управління персоналом, поєднувалися положення соціальних, поведінкових та економічних наук [30, с.19].



У світі персонал організації стає ключовим чинником конкурентоспроможності бізнесу. Постійне зростання потреби підприємств у нових компетенціях, здібностях та навичках визначає підвищення інтересу керівників підприємств до нових наукових розробок у галузі управління персоналом, до форм стимулювання та мотивації сучасної людини в середовищі, що швидко змінюється.

Науки у сфері управління персоналом організації почали зароджуватися в останній третині XIX століття. Виникнення та змістовне наповнення шкіл, теорій та концепцій управління історично зумовлено особливостями соціальних відносин та економічним укладом суспільства.

Основними передумовами зародження наук у сфері управління персоналом організації стали промислова революція, підвищення інтенсивності праці, дистанціювання роботодавців від працівників, що супроводжується ускладненням відносин для людей, що є на різних рівнях управлінської структури [30, с.19].

Початок наукових підходів до управління персоналом у рамках виробничих відносин було покладено класичною школою. Одним із найбільш суттєвих факторів виникнення цієї школи був перехід від ручної праці до машинного виробництва. Необхідність упорядкування та стандартизації процесів вимагала нових підходів до системи раціоналізації виробництва. Ставало все більш очевидним поділ механічної та управлінської праці. Оскільки праця більшості індивідів не приносила задоволення, винагорода працівників мала найбільшу значимість. Яскравими представниками цього напрямки були Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер [30, с.20].

Головна ідея праць Ф.Тейлора полягала в тому, що він розглядав управління як систему, що заснована на певних наукових засадах. Управління, на його думку, має здійснюватися спеціально розробленими методами та припускати реалізацію заходів. Основним завданням тогочасного керівника був суворий контроль та спостереження за підлеглими.

Тейлор сформулював основні принципи управління, яким, на його думку, необхідно було дотримуватися. До них відноситься дослідження кожного окремого процесу, відбір працівників для виконання певних операцій та їх навчання, забезпечення працівників необхідними ресурсами, систематичне та правильне використання методів стимулювання. Крім того, Тейлор виділяв планування в окремий процес управління, був прихильником затвердження менеджменту як самостійної діяльності.

Він стверджував, що необхідно нормувати, стандартизувати не лише техніку виробництва, а й працю, саму її організацію та управління, слід удосконалювати систему оплати праці. Практичне застосування ідей Тейлора довело всю свою важливість, забезпечивши значне зростання продуктивності праці [34, с.227].

Після усвідомлення необхідності управління персоналом та використання з цією метою наукових підходів виникає теорія ідеальної бюрократії. Яскравим представником цього напрямку був М. Вебер. В основі цієї моделі М. Вебера – формальна організація.

Поява цієї школи пов'язана з економічними передумовами, перш за все, розвитком капіталізму, зі зростанням масовості і рутинності процесів, що з'являються, ускладненням і підвищенням швидкості соціальних і економічних змін, необхідністю прийняття швидких рішень. Усе це зумовило виникнення бюрократії як найвищої форми раціоналізації економічних та соціальних процесів.

Вирізняють ряд ознак бюрократичної моделі М. Вебера. Насамперед, система діє відповідно до суворого набору правил, законів. Також у ній присутня ієрархічність у розподілі владних повноважень, вибудовування за принципом максимально чіткого розподілу обов'язків між усіма членами організації, роль кожного члена суворо обмежена його місцем організації. Бюрократична модель у її класичному варіанті вимагає від керівництва максимального спрощення та стандартизації [34, с.227].



Класичні школи, розглядаючи насамперед стандартизацію та регламентування виробничих процесів, не приділяли увагу безпосередньо людині, більше, у деяких випадках, навіть придушуючи її інтереси. Поступовий перехід від усвідомлення організації як сукупності виробничих процесів до організації як соціальної системи призвів до еволюції управлінської думки у межах управління персоналом. В управлінні персоналом акцент зміщується з виконання завдань на відносини між людьми, що є основною відмінною характеристикою теорії «людських відносин», яка стала наступним етапом розвитку науки про персонал.

Теорія людських відносин – школа управління, представники якої у системі управління людськими відносинами рекомендували звернути увагу на найефективніші дії з боку безпосередніх керівників, впроваджувати прийоми консультацій із працівниками та практикувати надання їм ширших можливостей спілкування на роботі. Школа виходила з того, що люди прагнуть бути корисними та значущими, вони відчувають бажання бути частиною організації, частиною соціуму організації [45, с.29]. Ці потреби є важливішими, ніж матеріальний фактор як стимул до праці. Яскравими представниками теорії є Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікард, Р. Блейк та ін.

Розробляючи теорію «людських відносин», Е. Мейо ставив такі цілі: підвищити рівень мотивації людини до праці, психологічно підготувати працівника до прийняття нововведень на виробництві, покращити якість організаційних та управлінських рішень, розвивати співпрацю серед працівників та їх трудову мораль, сприяти особистісному розвитку працівника. Е. Мейо сформулював принцип залежності продуктивності праці від відносин між членами колективу та одним з перших висунув тезу про можливість створення науки про управління людьми з використанням досягнень наук про людську поведінку – психології та соціології [45, с.31].

В теорії людських відносин акцент робиться на управління людськими відносинами, в основному, між різними рівнями управлінської структури. На думку представників цієї школи, розвивати слід саме взаємовідносини між

керівниками і підлеглими, впроваджувати механізми щільнішої взаємодії з працівниками.

Наступним витком розвитку наукової думки стала школа поведінкових наук та управління людськими ресурсами, які використовують гуманістичний підхід для управління персоналом. Основним фактором для виникнення цього напрямку стала необхідність подальшого підвищення ефективності організації за рахунок підвищення якості її людських ресурсів. Теорія вважає, що підвищити ефективність управління соціальної організації можна за допомогою управління поведінкою громадян у цій організації, створенням умов соціальної взаємодії, комунікації у створенні, формалізації організаційної структури [45, с.33]. Найбільш видатні представники теорії людських ресурсів - Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг.

На думку Майкла Армстронга, управління людськими ресурсами (УЛР) можна визначити як стратегічний та логічно побудований послідовний підхід щодо управління найбільшим цінним активом організації: працюючому там персоналу, який колективно та індивідуально робить внесок у розв'язанні завдань підприємства [45, с.34].

Управління людськими ресурсами характеризується: переходом від підбору та розміщення персоналу до його участі у формуванні стратегії бізнесу та організаційних змін; наданням поряд із виконанням традиційних функцій допомоги лінійному керівництву; професіоналізація сфери управління персоналом.

До основних здобутків теорії людських ресурсів можна віднести:

- облік інтересів кожного члена трудового колективу, які підпорядковуються інтересам організації;
- основний наголос робиться на відповідності реалізації стратегії та інтеграції управління;
- акцентування уваги на необхідності навчання управлінню поведінкою людей як членів цієї організації задля досягнення ефективності управління соціальною організацією [1, с.47].



В останні роки управління людськими ресурсами розвивається як узагальнююча сфера дослідження, яка поєднує різні елементи управління персоналом, організаційної поведінки та індустріальних та трудових відносин.

Автори теорії управління людськими ресурсами приділяли особливу увагу таким аспектам, як лідерство, характер влади та авторитету, мотивація, соціальна взаємодія, зміна змісту роботи та якості трудового життя, комунікації в організації, організаційна структура.

В рамках цього підходу передбачається, що на поточному етапі розвитку виробничих відносин праця для більшості людей приносить задоволення. Персонал прагне зробити свій внесок у реалізацію цілей, у розробці яких він бере участь. Більшість людей здатні до самостійності, творчості, відповідальності, а також особистого самоконтролю. Головним завданням керівника є найкраще використання людських ресурсів. Який має створити таку обстановку, при якій кожен співробітник може максимально проявити свої здібності, сприяти постійній участі персоналу у вирішенні важливих проблем.

Десятиліття 80-х років ХХ століття ознаменувалося підвищенням ролі організаційної культури як потужного інструмент управління персоналом.

У 90-ті роки основним підходом в управлінні персоналом стала концепція «кадри як ресурси». Люди почали розглядатися як основне багатство підприємств та ключовий ресурс економіки. Саме завдяки персоналу можуть успішно розвиватися конкурентоспроможність та інноваційні процеси підприємства, що визначає успіх на ринку. Підхід до персоналу як ресурсу відбиває реальне підвищення ролі людини у виробництві. Таким чином, функція управління персоналом почала розглядатися не з позицій соціального забезпечення та адміністрування, а з позиції стратегії розвитку організації. Стратегічною складовою інноваційної активності організації є персонал, який виконує роль «двигуна» інноваційного процесу та його здійснення.

Отже, даному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянуто етапи виникнення різних теорій управління персоналом у процесі еволюційного розвитку суспільства. Можна зробити висновок, що розвиток теорій управління

персоналом чітко співвідноситься з переходами виробничих процесів від одного щабля до іншого. Ускладнення виробничих завдань під час переходу від машинного виробництва до індустріального типу суспільства викликала необхідність зміни фокусу з виробничого процесу на людину та людські відносини.

Процес становлення науки про управління персоналом спочатку був пов'язаний з необхідністю чіткішого виконання завдань, що послідовно виставляються в рамках виробничого процесу. Своєчасне виконання обмежених часом послідовних операцій машинного виробництва визначало необхідність стандартизації безпосередньо самого процесу, в якому людина розглядалася лише як носій функції. Для класичної школи ці чинники грали ключову роль при обґрунтуванні необхідності застосування наукових методів управління персоналом для підвищення ефективності виробництва.

Економічні передумови, що складаються на початку ХХ століття, сприяли необхідності акцентування уваги не лише на виробничих процесах, а й створенні строго регламентованих організаційних структур, що обґрунтувало появу теорії М. Вебера, яка приділяла увагу не лише процесам, а й відносинам в ієрархіях, що закріплюють за суб'єктами чіткий функціонал та поділ зон відповідальності. Таким чином, можна зробити висновок, що, на думку представників класичної школи, саме процеси та жорсткі ієрархічні структури визначали ефективність організації.

Проте, з часом стало зрозуміло, що управління персоналом та управління іншими процесами вимагає різних підходів та методів. Виникли нові виклики часу, такі як необхідність підвищення мотивації персоналу, необхідність покращення взаємодії між членами організації, яка вже мала не тільки організаційну форму, а й соціальну. Саме це стало основними передумовами для появи школи людських відносин Е. Мейо, яка закріпила за людиною статус головного об'єкта системи управління організації. Подальший розвиток цього акценту знайшов своє застосування й у школі поведінкових наук, у якій як взаємодія, так і поведінка людей стали предметом вивчення і моделювання



різних підходів до управління персоналом. Більше того, стало очевидним, що наука про управління персоналом має стати не лише окремим напрямом менеджменту, а й тісно взаємодіяти з іншими галузями науки, такими, як психологія та соціологія.

На сучасному етапі управління людськими ресурсами охоплює як управління поведінкою людини, групи, відносинами всередині організації як частини соціуму, так і розглядає такі окремі аспекти, як вплив лідерства, характеру влади, комунікаційні зв'язки між людьми, управління потоками інформації. Фокус наукових підходів зміщується від контрольних функцій управління до багатоаспектного управління людськими ресурсами для досягнення ефективності управління соціальною організацією.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток шкіл наукового управління персоналом протягом усього періоду еволюціонує у нерозривному зв'язку з розвитком не тільки технологічного прогресу, а й соціального розвитку суспільства, у якому людина займає чільні позиції. Сьогодні наукова спільнота одностайна на думці, що ефективна система управління персоналом багато в чому визначає ефективність організації.

### **1.3. Вдосконалення системи управління персоналом: досвід закордонних підприємств**

Підходи до управління персоналом в Україні та за кордоном значно відрізняються, незважаючи на застосування одних і тих же теоретичних концепцій в управлінні персоналом, створених переважно зарубіжними вченими. Найбільш суттєві успіхи в управлінні персоналом та вдосконаленні мотивації праці досягнуто в японських та американських організаціях. У зв'язку з цим методи управління персоналом, що використовуються в цих країнах, є для інших держав своєрідним зразком розвитку менеджменту.

Торкаючись теми досвіду зарубіжних країн щодо управління персоналом та його вдосконаленням у компаніях, варто спочатку зупинитися на досвіді управління Японії, який може бути застосований в Україні. Також, слід звернути

більше уваги на формування способів управління, що застосовуються на сьогоднішніх підприємствах Японії для того, щоб запозичувати найбільш ефективні з них.

Розглянемо окремі елементи японської системи управління. Японські підприємства сконцентровані на тому, що навколишні умови, а не керівництво змушує працівників продуктивно виконувати свої зобов'язання. Через це, японські управлінці створюють на своїх підприємствах умови, у яких співробітники мотивовані на ефективну роботу. Прийнято вважати, що система управління в Японії сформована раціонально через використання синергетичних дії її елементів. До них можна віднести: довічну зайнятість, ротацию персоналу, систему формування репутації, безперервне навчання на робочому місці, гідна оплата праці.

У рамках розгляду специфічних японських моделей управління слід зауважити, що секрет успішності японського управління полягає, першочергово, в інтегрованому підході, і полягає у взаємозв'язку багатьох факторів. До них відносяться: довічний набір персоналу, внутрішньофірмові спілки, винагорода за вислугою років, навчання на робочому місці, важлива роль уряду у наданні продуктивної діяльності порядку, почуття патріотизму [43].

Концепція щодо управління японськими підприємствами, досить відома під назвою «довічна зайнятість», вона створювалася протягом декількох десятиліть і до кінця 1960-х років стає основною формою в управлінні трудовою діяльністю на підприємствах Японії. Довічна зайнятість яка фактично передбачає наймання робітників на тривалий період. Також, разом із довгостроковою зайнятстю працівникам гарантувався доступність системи внутрішньопідприємської підготовки і підвищення рівня кваліфікації, зростання у кар'єрі, та зростання заробітної плати за рівнем підвищення у досвіді роботи (у межах зарплатні з врахуванням віку) [43]. Але, слід зазначити, що в останні 10-20 років дана система дає збої, що, за словами окремих фахівців, є одним із приводів для рецесії, яку зараз відчуває економіка Японії.



В Україні концепція «довічної зайнятості» не застосовується, але більшості українських працівників властива тривала трудова діяльність в одній компанії, часом протягом цілого трудового життя. За словами дослідників, для ефективної роботи українських організацій їхньому керівництву потрібно створювати умови для довгострокової зайнятості співробітників. Якщо керівництво різними способами стимулюватиме співробітників, врівноважуватиме зарплату на однакових посадах, то зникне проблема з плинністю персоналу.

У Японії кар'єрне зростання в першій мірі залежить від трудового стажу та віку, а потім від інших переваг. Якщо працівник змінить місце роботи, його трудовий стаж обнулиться. Співробітників, які перейшли в інше підприємство, найчастіше розглядають як представників другого гатунку. Отже, японці ставляться до вибору підприємства, в якому вони будуть працювати, дуже серйозно та уважно.

Ще одна ознака системи управління в Японії є принцип «Ненко». Ця діяльність сприяє зміцненню та підтримці постійного рівня зайнятості працюючих на підприємстві людей. З цією системою конкуренція практично відсутня, оскільки зарплата залежить не від ступеня роботи, а від віку і стажу роботи [43].

Інший важливий принцип є принцип відданості працівників до своєї компанії. Беручи до уваги принцип довічної зайнятості, підприємство надає роботу, а працівники морально вважають себе зобов'язаними у дотриманні принципу вірності по відношенню до своєї компанії.

У Японії прийнято, щоб підприємства приймали працювати людей після закінчення середньої школи чи коледжу. Підставою для цього є практичний підхід японців, тобто наймачі у Японії проводиться повна підготовку кадрів впродовж виробничих процесів. Японські працівники виконують різні функції на робочому місці, засвоюючи на початку кар'єри до 6 кваліфікацій, отже, їх багатофункціональність і взаємозамінність є їх характерною особливістю. Крім того, наймачі сприяють створенню «династій робітників» - залученню на роботу найближчих родичів чи дітей своїх робітників. Багато японських організацій

проводять практику перепризначення працівників відповідно до сформованих ситуацій.

Здається доцільним використання елементів японського підходу навчання на робочих місцях під час здійснення діяльності українських компаній. У більшості нинішніх українських компаній приділяється підвищений інтерес до перевірки особливих кваліфікаційних знань претендентів на працевлаштування, особливо якщо вони мають суттєвий досвід роботи в інших компаніях. У той самий час, лише на нечисленних підприємствах є власні програми тренінгу для персоналу. У японських підприємствах, навпаки, не потрібно спеціального навчання в освітніх установах і при прийнятті на роботу враховуються в основному загальні погляди співробітників та їх уміння влитися в команду. Компанії самостійно навчають своїх працівників необхідним умінням та здібностям. На сучасних українських організаціях повинно ширше використовуватись власні внутрішні методи у навчанні для того, щоб не втрачати перспективних потенційних кадрів, які не мають вузькопрофільних навичок.

Може виникнути враження, що українським компаніям бажано позичити у японської системи щодо заробітної плати насамперед раціональне використання прийомів, що мотивують і впливають на дії персоналу в організаціях. Цими способами вважаються «плаваючі» зарплати, розподіл заробітку працівників виходячи з експертного судження, безмитна оплата праці. Закладена у цих методах економічна раціональність зумовлює необхідність їхнього впровадження на вітчизняних підприємствах.

Іншою ефективною системою управління персоналом є модель, прийнята США, основу якої становить принцип індивідуалізму.

У рамках цієї моделі в процесі управління ставка робиться на яскраву особистість та її індивідуальні якості, що сприяють досягненню цілей організації та дозволяють покращити її діяльність. Головним для американських працівників є чинник економічного стимулювання [44].

При кризових ситуаціях американські управлінці прагнуть звільнити певну частину робітників, щоб, таким чином, спробувати зменшити витрати



підприємства і зробити його більш конкурентоспроможним. Американські співробітники згідно з підписаним контрактом про прийом на роботу орієнтовані на виконання лише своїх функціональних обов'язків, а не на роботу заради блага організації, як японський працівник.

Американські службовці змінюють місце роботи один раз на 4–5 років, переходячи до організації, де їм пропонується більш висока зарплата чи кращі умови праці. Це пояснюється тим, що у США традиційно успішною вважається лише вертикальна кар'єра. Звичним є відправка на пенсію робітників, які пропрацювали в компанії більше 25 років, навіть якщо вони ще не досягли пенсійного віку. Таким чином, менеджмент підприємства прагне створювати умови для професійного зростання молодих спеціалістів та утримати їх у своїй організації [44].

У рамках мотиваційного управління людськими ресурсами одним із найбільш значущих засобів підвищення індивідуальної трудової віддачі є навчання персоналу. У сучасних умовах для управління людськими ресурсами у США застосовують одночасно дві стратегії:

- 1) прагнення корпорацій повністю забезпечити потреби власного виробництва працівниками високої кваліфікації і за рахунок цього досягти важливих конкурентних переваг.
- 2) додаткові вкладення не тільки у підготовку та розвиток персоналу, а й у створення необхідних умов для повнішого його використання.

Це, у свою чергу, створює зацікавленість організацій у скороченні плинності персоналу та закріпленні працівників за підприємством [44].

Далі ми розглянемо скандинавську модель управління персоналом. Багато років скандинавські країни демонстрували і підтримували значний рівень прогресу, незважаючи на загрози з боку зовнішньої економіки. Серед країн Скандинавії найочевиднішим прикладом соціально-економічно розвиненої країни є Швеція.

Поняття «шведська модель» виникло наприкінці 1960-х років, коли Швеція почала переживати успішну комбінацію стрімкого виробничого зростання з

масштабними політичними змінами в умовах відносної відсутності соціальних конфліктів. Цей вигляд успішної та мирної Швеції помітно виділився на тлі посилюваних соціально-політичних розбіжностей у світі. Шведську модель ідентифікували з особливо розвиненими формами соціального забезпечення держави [46].

Згідно зі статистикою, за рівнем соціального забезпечення своїх мешканців Швеція посідає чільне місце у Європі. Ще під час економічного занепаду цій невеликій скандинавській країні вдалося пережити його з мінімальними збитками. Пояснюється це в основному старанністю та доцільністю шведів, що відрізняються також порядністю, дисциплінованістю та вмінням керувати своїм часом (тайм-менеджмент).

Тайм-менеджмент дуже полегшує роботу шведам. Згідно зі статистикою, шведські менеджери проводять на роботі приблизно 54 години на тиждень, тоді як японці -60. При цьому шведським компаніям вдається утримувати лідерство у багатьох галузях: (наприклад, у таких, як телекомунікації - Ericsson, косметика - Oriflame, фінанси - Swedbank і SEB Bank, автомобілебудування - Skania, побутова техніка - Electrolux), а сама Швеція є однією з найбагатших і найблагополучніших країн [46].

Найважливішою відмінністю шведського менеджменту від інших стилів управління у тому, що у Швеції дуже важлива людська роль. На думку шведів, для постіндустріального суспільства все більшого значення набувають соціально-поведінкові здібності людей, порівняно з технічними, що раніше було більш затребуваним і цінувалося.

Шведські керівники менше значення надають ієрархії. При цьому 22% шведських менеджерів та 75% італійських керівників не визнали той факт, що ефективне управління трудовими відносинами часто передбачає ігнорування ієрархії. Організаційний склад, згідно з шведським менеджментом, спрямований на зменшення вертикальних рівнів влади. Структура горизонтального управління з ефективності базується на ухваленні колегіальних управлінських рішень [46].



Контроль навіть у великих організаціях видається неформальною та неявною формою. Загалом шведи не схильні приймати контроль у менеджменті як відповідну менеджерську практику. На їхню думку, якщо вдаватися до жорсткого контролю, то навряд чи можна міркувати про успішний управлінський стиль. У вітчизняних компаніях, навпаки, найчастіше спостерігається авторитарність стилю та централізація управління.

У Швеції процес прийняття рішення обговорюється і триває порівняно тривалий час, оскільки персонал шведських організацій охоче висловлює власну точку зору. Він має як позитивні сторони, і негативні. З одного боку, обговорення найважливіших питань для компанії, надає працівникам вільно висловлювати власну точку зору, з іншого-приймавши подібний вердикт, потрібно чітко дотримуватися обраних установок.

Світовий досвід свідчить про те, що спільний розгляд завдань сприяє затягуванню процесів прийняття управлінських рішень на достатній термін, що не завжди сприятливо, з урахуванням того, що корпорація функціонує в умовах ринкових умов і кон'юктур, що постійно змінюються, що іноді викликає необхідність здійснення швидких і правильних рішень. Тим не менш, шведська модель дає можливість звести до мінімуму дистанцію серед різних рівнів управління та положень співробітників підприємства, що допомагає сформувати позитивну психологічну обстановку, яка дає можливість співробітникам виявляти творчий підхід до вирішення різних проблем та питань. На українських підприємствах відзначається високий рівень уникнення невизначеності. Керівники приймають рішення з незначним ризиком, управлінці більше націлені на виконання певних завдань. У вітчизняних організаціях український менеджмент відрізняється ще й тим, що підприємцям хочеться отримати «все і одразу», що веде до несприятливих результатів у перспективі.

Шведська модель менеджменту може спричинити низку складнощів при налагодженні зв'язків із закордонними партнерами. Тривалі співбесіди та консультації, затримки у процесі прийняття рішень, надмірна обачність не завжди бувають зрозумілими для закордонних колег. Децентралізованість

управління, що також має глибоке історичне коріння, впливає не тільки на хід процесу отримання управлінських рішень. У шведських менеджерів не прийнято демонструвати повагу до становища співрозмовника; до респектабельних людей вони ставляться як до рівних, що часом сприймають як неповажну та неналежну поведінку [46].

Шведські підприємства намагаються зберігати довгостроковий зв'язок зі своїм персоналом, отже важливо, щоб людині подобалася робота. А для того, щоб людині було цікаво працювати, і вона намагалася реалізовувати покладені на неї завдання, дуже важливо навчитися слухати кожного. Насправді це робиться з використанням великої кількості різних методів. Одним із них є періодичні дискусії серед працівників та їх керівників. Такі збори відбуваються не рідше ніж двічі на рік протягом усього терміну роботи працівника. Там розглядаються успіхи у роботі, відсутні вміння, пропозиції та ідеї, і навіть формулюється план майбутніх заходів.

Ключовою ідеєю цієї форми управління вважається те, що керівник компанії не здатний детально орієнтуватися в деталях процесів, що протікають у різноманітних галузях, і отже, йому потрібне делегування повноважень. Однак не слід просто перекидати свої обов'язки на інших, формуючи графік основних результатів, а краще спитати у персоналу, що необхідно для того, щоб якісно виконувати свої обов'язки. Загалом, працівники самостійно вирішують, які засоби їм необхідні. Це може залежати від поставленої мети і завданням глави підприємства є сформувати необхідні для цього умови, забезпечити необхідними ресурсами та ін.[46].

Шведська модель управління персоналом підійде для креативних команд (винахідників, конструкторських бюро, лабораторій, дизайн-студій тощо). Творчим співробітникам необхідно, передусім, створення сприятливих умов. Важливе значення має не лише створення необхідних умов реалізації творчих можливостей персоналу, але й формування згуртованого колективу, старання яких спрямовані на реалізацію поставленої мети [46].



Розглянемо методи мотивації персоналу на зарубіжних підприємствах. Для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності співробітника та розміру одержуваної ним зарплати на підприємствах США та Західної Європи використовується система «Pay for Performance» - «плата за виконання» (PFP), представлена на рис.1.5.

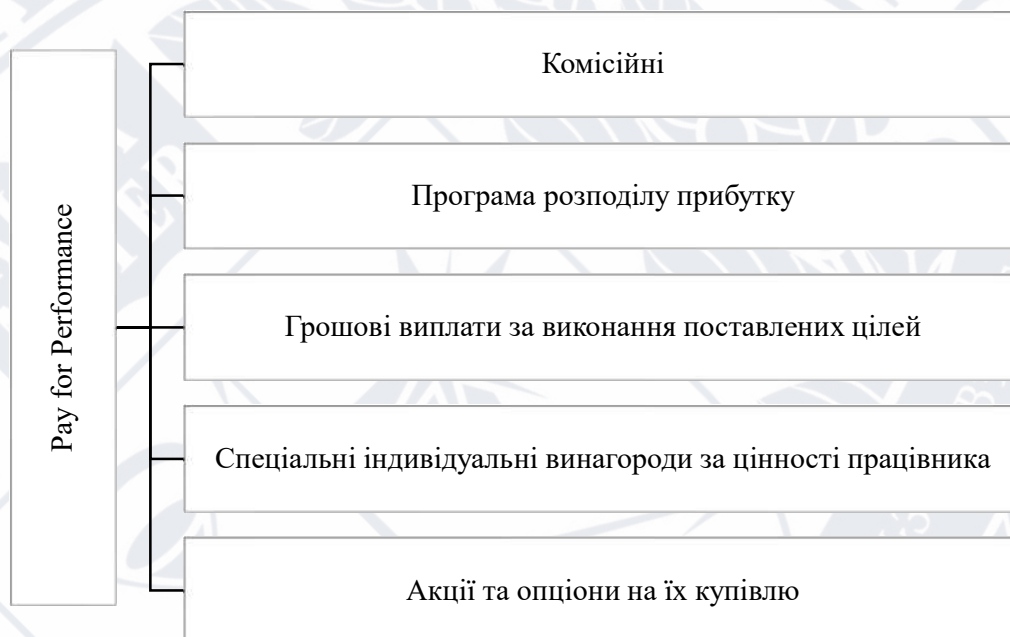


Рисунок 1.5 - Метод мотивації персоналу США та Західної Європи «Pay for Performance» [46]

Під PFP слід розуміти застосування різних методів оплати праці, при яких винагорода, що отримує співробітник, буде залежати від індивідуальних та групових відмінностей при виконанні діяльності.

Система PFP має очевидні плюси, що характеризуються тісним взаємозв'язком винагороди, що отримується співробітником, з ефективністю його діяльності, яка приносить дивіденди співробітнику та компанії. Працівник отримує можливість заробити більшу зарплатню за умови гарної роботи, а також показники для оцінки своєї ефективності. Компанія ж отримує цільових співробітників: люди намагаються зробити краще, щоб заробити більше, а тих, які не витримують конкуренцію, можуть замінити нові працівники з відповідною філософією.

Поряд із матеріальними винагородами існує безліч різних нематеріальних стимулів до праці, їх також називають моральними. Враховуючи необхідність утримувати кваліфікованих співробітників та залучати нових виконавців, останнім часом чітко окреслюється тенденція до системного використання нефінансових винагород, що призвело до виникнення системи пакету послуг. Відповідно до цієї системи співробітнику надається можливість вибору з деякої кількості різних винагород те, у чому він максимально зацікавлений зараз [4].

Система оплати та стимулювання праці в західних компаніях має відмінні риси, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Особливості побудови системи оплати та стимулювання праці у західних компаніях

№	Особливості стимулювання праці у західних компаніях
1	Ретельна та детальна розробка підстав задля побудови ефективної системи оплати праці; чітка фіксація у документах функціональних обов'язків, цілей та завдань діяльності, продумана система кількісних показників – критеріїв результатів діяльності
2	Добре поставлена система внутрішньофірмового навчання персоналу (наприклад, мови, роботи з комп'ютером шляхом стажування за кордоном), що є додатковим мотивуючим фактором
3	Досить жорстко зафіксовано цінності організаційної культури
4	Значну увагу приділяється способам «подачі» соціальних заходів, отже навіть незначне нововведення виглядає у власних очах персоналу великим досягненням і проявом турботи керівництва про рядового співробітника
5	Акцент на розвинену систему соціальних пільг.
6	Пільги та виплати диференційовані залежно від категорії професійної групи; крім наборів пільг, для кожної категорії працівників використовується метод «меню» (з набору пільг, розбитих на групи з їхньої вартості та бажаності, працівник може вибрати на власний розсуд лише 1 з кожної категорії пільг)
7	Практично всі західні компанії вважають проблемою штатної політики особливість законодавства про працю, що обмежує можливості роботодавця звільняти працівників, які не справилися

Джерело: складено автором на основі [12]

Аналізуючи зарубіжний досвід використання персоналу в організації, можна зробити висновок, що велике значення у багатьох країнах Західної Європи та США набули мотиваційні аспекти управління персоналом підприємств, і ці методи та досвід мотивації можуть бути успішно застосовані в українських організаціях.

Отже, підходи підходи та концепції щодо створення, удосконалення систем з управління підприємством, які виникли під тиском національних



особливостей, дуже консервативні і повільно змінювальні. Лідером в управлінні та стимулюванні працівників є підприємства США. Якість у обслуговуванні працівників на підприємствах США – найкращі в світі. Більша кількість великих американських компаній використовують свої стандарти в управлінні компаніям у всьому світі.

### **Висновки до розділу 1**

Управління персоналом – це діяльність, орієнтована на сукупність певних правил та методів впливу на роботу працівників для формування навичок, необхідних для максимізації їх трудового потенціалу. Система управління персоналом - це сукупність пов'язаних та взаємодіючих один з одним елементів, що становлять єдине ціле та виконують функції управління персоналом.

Розвиток шкіл наукового управління персоналом протягом усього періоду еволюціонує у нерозривному зв'язку з розвитком не тільки технологічного прогресу, а й соціального розвитку суспільства, у якому людина займає чільні позиції. Сьогодні наукова спільнота одностайна на думці, що ефективна система управління персоналом багато в чому визначає ефективність організації.

Аналізуючи зарубіжний досвід використання персоналу в організації, можна зробити висновок, що велике значення у багатьох країнах Західної Європи та США набули мотиваційні аспекти управління персоналом підприємств, і ці методи та досвід мотивації можуть бути успішно застосовані в українських організаціях.

Отже, підходи підходи та концепції щодо створення, удосконалення систем з управління підприємством, які виникли під тиском національних особливостей, дуже консервативні і повільно змінювальні. Лідером в управлінні та стимулюванні працівників є підприємства США. Якість у обслуговуванні працівників на підприємствах США – найкращі в світі. Більша кількість великих американських компаній використовують свої стандарти в управлінні компаніям у всьому світі.

Світовий досвід свідчить про те, що спільний розгляд завдань сприяє затягуванню процесів прийняття управлінських рішень на достатній термін, що не завжди сприятливо, з урахуванням того, що корпорація функціонує в умовах ринкових умов і кон'юктур, що постійно змінюються, що іноді викликає необхідність здійснення швидких і правильних рішень. Тим не менш, шведська модель дає можливість звести до мінімуму дистанцію серед різних рівнів управління та положень співробітників підприємства, що допомагає сформувати позитивну психологічну обстановку, яка дає можливість співробітникам виявляти творчий підхід до вирішення різних проблем та питань. На українських підприємствах відзначається високий рівень уникнення невизначеності. Керівники приймають рішення з незначним ризиком, управлінці більше націлені на виконання певних завдань. У вітчизняних організаціях український менеджмент відрізняється ще й тим, що підприємцям хочеться отримати «все і одразу», що веде до несприятливих результатів у перспективі.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕлітМедіка» (ТОВ «ЕлітМедіка») – торговельне підприємство, що здійснює постачання хірургічних інструментів, апаратів і матеріалів провідних світових виробників.

ТОВ «ЕлітМедіка» - офіційний представник компанії «ETHICON part of the Johnson & Johnson family of companies» в Україні за такими напрямками медичної продукції: «матеріали для апроксимації тканин (шовні матеріали тощо), гемостатичні матеріали, сітчасті ендопротези для герніопластики, дренажні системи, хірургічні апарати для відкритих та ендоскопічних втручань, інноваційна енергія: дисекція і коагуляція (ультразвуковий і біполярний скальпель)» [29].

Ще ТОВ «ЕлітМедіка» є «уповноваженим ексклюзивним дистриб'ютором німецького виробника хірургічних, малоінвазивних інструментів і ІТ рішень (програмне забезпечення «VarCon» і технологія «ARIS») «ASANUS Medizintechnik GmbH»» [29]. ТОВ «ЕлітМедіка» також є «ексклюзивним представником американської компанії «Thompson Surgical Instruments», яка забезпечує безкомпромісну експозицію різних хірургічних ретракторів (ранорозширювачів)» [29].

З 2005 року ТОВ «ЕлітМедіка» успішно співпрацює з державними та приватними медичними установами, аптечними мережами та субдистриб'юторами на ринку України.

Юридична адреса ТОВ «ЕлітМедіка»: Україна, 04070, м. Київ, вул. Іллінська, буд.12, офіс 27. Форма власності підприємства – приватна власність. Основний вид діяльності ТОВ «ЕлітМедіка» за КВЕД: «47.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами» [29].

Прибуток ТОВ «ЕлітМедіка» утворюється з надходжень від провадження господарської діяльності після сплати матеріальних і прирівняних до таких витрат і витрат з оплати праці. ТОВ «ЕлітМедіка» в своїй діяльності використовує бухгалтерський та оперативний облік результатів своєї господарської діяльності, а також здійснює статистичну звітність і подає її у встановленому порядку і обсязі органам державної статистики.

На ТОВ «ЕлітМедіка» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством (рис. 2.1). Структура і чисельність працівників підприємства затверджується у відповідності до статуту підприємства власником або уповноваженим ним органом управління.

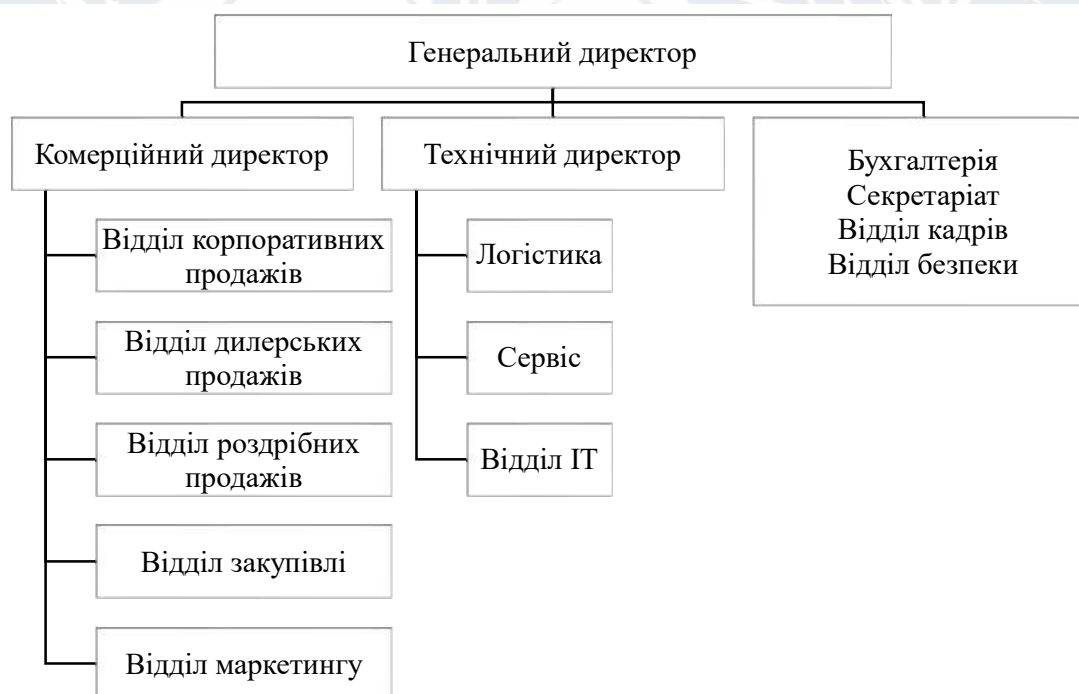


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «ЕлітМедіка»

Джерело: складено за даними ТОВ «ЕлітМедіка»

Організаційна структура управління ТОВ «ЕлітМедіка» побудована у відповідності до сучасних ринкових вимог і забезпечує достатню гнучкість у стратегії всіх господарських підрозділів підприємства, характеризує усунення керівника ТОВ «ЕлітМедіка» від питань управління різноманітними процесами і дає йому можливість зосередитись на досягненні загальної стратегії щодо функціонування підприємства. Завдяки заохоченням (матеріальним та



моральним) відбувається зростання продуктивності праці і підвищення якості надання послуг.

Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ЕлітМедіка» проведемо SNW-аналіз. У рамках цього дослідження, порівняємо ТОВ «Відвідай», з показниками, які мають бути на підприємстві. У поданій таблиці 2.1 «0» - те, як має бути, а «X» - те, як є в нашій компанії. Аналіз у таблиці 2.1 проходив за 5-тю основними функціональними зонами, які потребували дослідження.

Таблиця 2.1 - SNW-аналіз ТОВ «ЕлітМедіка»

Найменування підсистеми	Якісна оцінка										
	Сильна					Нейтральна	Слабка				
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
<b>Фінанси</b>											
Фінансова стійкість підприємства	0				X						
З/п співробітників		0	X								
Цінова політика		0	X								
<b>Загальне управління</b>											
Територіальне місцерозміщення		0	X								
Організаційна структура	0	X									
Стратегія і її відповідальність діяльності підприємства		0			X						
Умови праці		0	X								
<b>Маркетинг</b>											
Імідж підприємства	0	X									
Асортимент	0	X									
Інформаційне забезпечення	0			X							
<b>Виробництво</b>											
Рівень технічного оснащення	0	X									
Якість послуг	0	X									
<b>Загальне управління персоналом</b>											
Кваліфікація персоналу	0		X								
Психологічний клімат в організації		0	X								
Мотивація і стимулювання персоналу		0	X								
Плинність кадрів	0			X							

Джерело: складено автором

Фінансова стабільність - оскільки курс валют постійно зростає, ускладнюються умови кредитних позик, знижується середній рівень доходів споживачів, можна робити висновки про недостатню фінансову стабільність підприємства

Проаналізувавши загальне управління для підприємства, бачимо, що ТОВ «ЕлітМедіка» відстає у позиції: стратегічної діяльності проти інших підприємств у цій галузі. У функціональній зоні «Маркетинг» ТОВ «Відвідай» значно відстає в інформаційному забезпеченні. У функціональних зонах, таких як «Виробництво» та «Персонал» немає критичних відхилень, окрім плинності кадрів. Цей чинник значно відрізняється від показників ринку.

Разом з відхиленнями ТОВ «ЕлітМедіка» також має сильні сторони. Керівництво компанії ретельно стежить за якістю послуг, що надаються. Цінова політика не набагато вища, ніж у конкуруючих компаній.

Проведемо дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 рр., тис.грн

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12106	15423	8659	3317	-6764	27,4	-43,9
Інші операційні доходи	415	503	126	88	-377	21,2	-75,0
Інші доходи	174	196	51	22	-145	12,6	-74,0
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>12695</b>	<b>16122</b>	<b>8836</b>	<b>3427</b>	<b>-7286</b>	<b>27,0</b>	<b>-45,2</b>
Собівартість реалізованої продукції	8031	10689	6279	2658	-4410	33,1	-41,3
Інші витрати	224	369	92	145	-277	64,7	-75,1
Інші операційні витрати	83	164	41	81	-123	97,6	-75,0
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>8338</b>	<b>11222</b>	<b>6412</b>	<b>2884</b>	<b>-4810</b>	<b>34,6</b>	<b>-42,9</b>



Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	4357	4900	2424	543	-2476	12,5	-50,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	784	882	436	98	-446	12,5	-50,5
Чистий прибуток	3573	4018	1988	445	-2030	12,5	-50,5
Рентабельність продажів, %	29,51	26,05	22,96	-3,5	-3,1	-	-
Рентабельність продукції, %	44,49	37,59	31,66	-6,9	-5,9	-	-

Джерело: складено автором на підставі даних Додатку А

Динаміка доходів та витрат ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 роки наведено на рис.2.2.

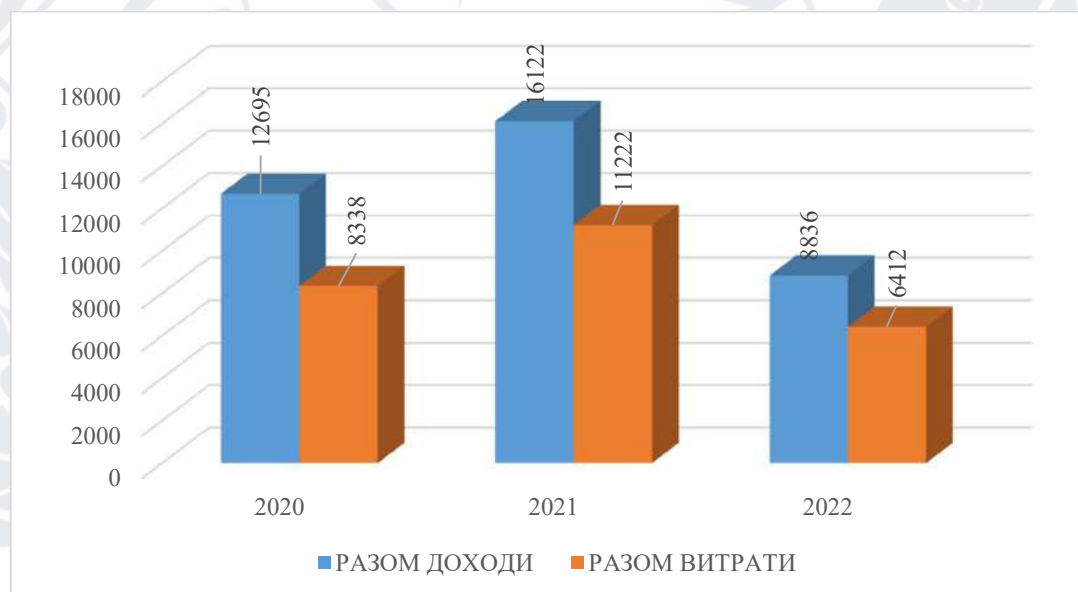


Рисунок 2.2 - Динаміка доходів та витрат ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 р., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.2

Доходи підприємства в 2022 році знизилися на 45,2% або на 7286 тис.грн. Витрати підприємства також знизилися у 2022 році на 42,9% і становили 6412 тис.грн.

В 2021 р. ТОВ «Відвідай» отримав чистий дохід в розмірі 15423 тис. грн. В 2022 році чистий дохід ТОВ «ЕлітМедіка» зменшився на 43,9% і становив 8659 тис. грн (рис.2.3).

Значне скорочення даного показника у 2022 році спричинене негативними наслідками нападу рф на Україну.

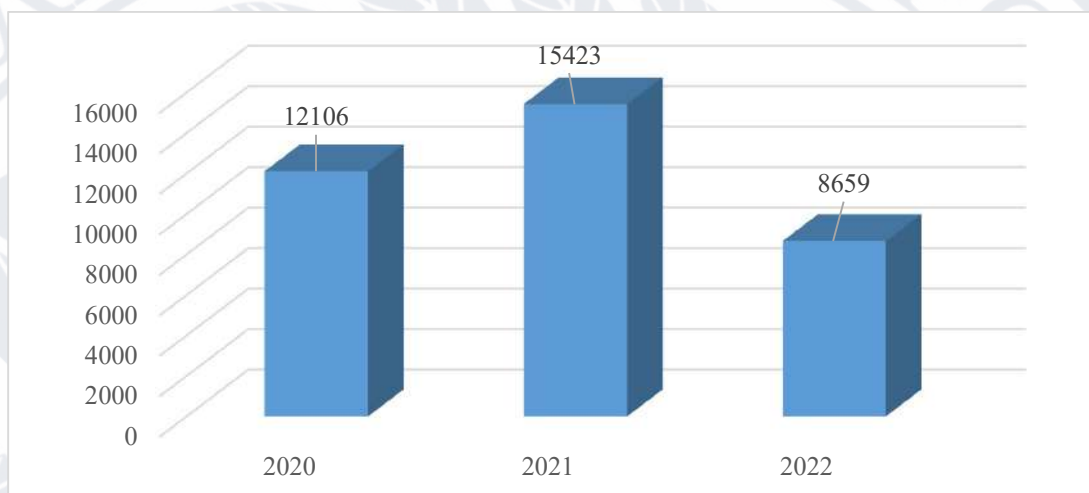


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.2

Через бойові дії багато підприємств було зруйновано або були вимушені тимчасово закритися, а ті, хто встояли, взяли на себе весь тягар волонтерської турботи. Основними проблемами, які створила війна підприємствам є: фізичне знищення офісів, падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості послуг, відтік кваліфікованих працівників за кордон. Відповідно, у 2022 році спостерігається зниження інших показників діяльності ТОВ «ЕлітМедіка».

Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.4.

Чистий прибуток ТОВ «ЕлітМедіка» становив в 2021 р. 4018 тис. грн. У 2022 році відбувається його зниження на 2030 тис.грн. (або на 50,5%). Негативна динаміка даного показника говорить про зниження можливості підприємства стійко функціонувати на ринку України.



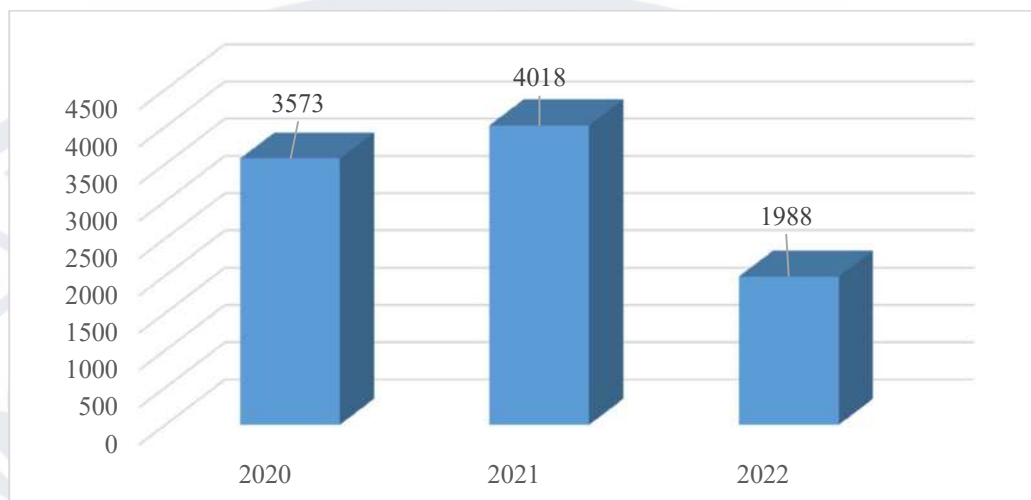


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 рр., тис.грн

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.5.

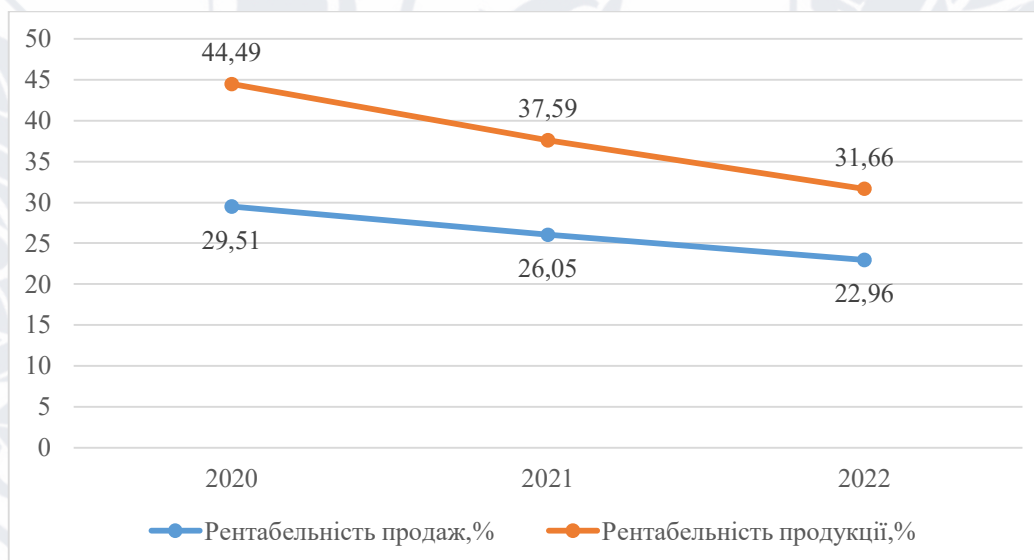


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЕлітМедіка» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.2

Показники рентабельності продаж та рентабельності продукції ТОВ «ЕлітМедіка» значно скоротилися у 2022 році. Так, рентабельність продаж скоротилася на 3,1%, а рентабельність продукції на 5,9 %.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЕлітМедіка» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку підприємства в 2022 р. вказує на те, у майбутньому необхідно мотивувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб підвищувати рівень прибутковості.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «ЕлітМедіка» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ «ЕлітМедіка»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент продукції, та груп товарів з низьким рівнем цін</li> <li>2. Досвід роботи компанії на ринку</li> <li>3. Стабільне збільшення обсягів реалізації продукції</li> <li>4. Орієнтація на широке коло споживачів</li> <li>5. Висока якість продукції</li> <li>6. Ціни нижчі, ніж на аналогічні товари конкурентів</li> <li>7. Створено власний Інтернет-сайту, де покупець може ознайомитися з усім асортиментом, а також з цінами на товари;</li> <li>8. Популярність продукції на внутрішньому ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Некомпетентність керівництва підприємства та економічних служб при організації збутової політики.</li> <li>2. Відсутність новинок - товарів, які якісно відрізняються від товарів конкурентів</li> <li>3. Не ефективна рекламна діяльність підприємства</li> </ol>
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання купівельної спроможності населення</li> <li>2. Реалізація нової продукції та її реклама на телебаченні</li> <li>3. Встановлення нового, більш раціонального обладнання</li> <li>4. Проведення підприємством таких видів реклами, як salespromotion; sampling</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення номенклатури продукції</li> <li>2. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців продукції</li> <li>3. Експорт готової продукції, співпраця з новими іноземними дистрибуторами</li> <li>4. Проведення досліджень з вивчення та пошуку нових каналів збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії</li> <li>2. Підвищення ефективності діяльності відділу збуту та постачання на підприємстві</li> <li>3. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок реалізації нових товарів і завоювання нових сегментів ринку.</li> </ol>



Продовження табл.2.3

Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
Зростання ввізного мита на деякі товари Прихід сильних конкурентів Погіршення економічної ситуації Збільшення цін на сировину Зміни у законодавстві	Вдосконалення системи збуту продукції шляхом впровадження інновацій Вдосконалення систем обліку щодо зниження витрат	Розширення каналів збуту Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії Розвиток технологій збуту продуктів внаслідок здійснення інноваційних програм – впровадження омніканального продажу.

Джерело: складено автором

Оцінивши можливості та загрози бізнесу та їх співвідношення із сильними та слабкими сторонами, ми прийшли до висновку, що зі стабілізацією економіки та використанням можливостей для залучення нових клієнтів слабкі сторони менше впливатимуть на діяльність ТОВ «ЕлітМедика».

В свою чергу такі переваги, як досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції, репутація та якість продукції можуть зменшити вплив появи нових конкурентів та збільшити можливості компанії для розширення. Контроль ризику зниження рентабельності дозволить реалізувати налагоджену систему постачання та збуту продукції, контролюючи процес реалізації продукції.

## 2.2. Дослідження системи управління персоналом підприємства

На ТОВ «ЕлітМедика» провадження кадрової політики здійснюється через використання цілеспрямованої і системної праці з підбору персоналу, підготовки кадрів, оцінювання персоналу на постійній основі, оцінка трудового потенціалу персоналу, покращення мотивації і зростання професіоналізму персоналу для відповідальної роботи у ТОВ «ЕлітМедика».

Система управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» будується за принципами:

- цінності персоналу;
- дотримання норм трудового законодавства;
- стабільність трудових відносин;
- розуміння відповідальності кадрової служби за функціонування всієї системи, у необхідності залучати до роботи на ТОВ «ЕлітМедика» лише

найкращий персонал;

– ефективне використання персоналу, сприяння у його розвитку і професійному зростанню задля подальшої трудової активності.

Реалізація системи управління персоналом здійснюється через кадрову політику ТОВ «ЕлітМедика». Мета кадрової політики ТОВ «ЕлітМедика» - забезпечення вдалого балансу процесів збереження та оновлення чисельного і якісного складу персоналу та його розвитку у відповідності до потреб.

На ТОВ «ЕлітМедика» система управління персоналом має в даний час структуру, що постійно розвивається за такими напрямками, що наведені на рис.2.6.



Рисунок 2.6 – Система управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика»

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «ЕлітМедика»

Основними напрямками відділу кадрів у роботі з персоналом є зміцнення, збереження та розвиток кадрового резерву, формування продуктивного і згуртованого колективу, який здатний підтримувати конкурентоспроможність ТОВ «ЕлітМедика» на вітчизняному ринку.



Усі трудові відносини працівників ТОВ «ЕлітМедика» регулюються трудовим законодавством України, трудовими договорами, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Огляд особливостей системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» здійснимо за такими напрямками як:

- процес підбору персоналу;
- адаптація персоналу;
- розвиток персоналу;
- мотивація персоналу: формування системи мотивації та стимулювання персоналу в організації.

На ТОВ «ЕлітМедика» одним із основних напрямів у кадровій політиці є формування здорового колективу, який здатен своєчасно відреагувати на мінливі умови суспільства та ринку праці.

На ТОВ «ЕлітМедика» відділ кадрів постійно проводить пошук кандидатів на вакантну посаду. На вакансію часто претендують кілька кандидатів.

Структура джерел підбору персоналу на ТОВ «ЕлітМедика» наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Основні джерела підбору персоналу на ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Зовнішні джерела	Питома вага, у %			Внутрішні	Питома вага, у %		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Оголошення, реклама у ЗМІ	60	61	64	Рекомендації друзів та родичів	31	28	16
Київський міський центр зайнятості	5	5	2	Кадровий резерв	44	46	54
Співпраця з вищими навчальними закладами	8	6	0	Оголошення на сайті підприємства	25	26	30
Інтернет	27	28	34				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «ЕлітМедика»  
 Аналіз основних зовнішніх джерел підбору персоналу ТОВ «ЕлітМедика» у 2022 р. демонструє, що найбільшу кількість працівників було знайдено завдяки оголошенням у ЗМІ (64 %), ця частка в порівнянні з 2021 р. зросла на 3%. Серед

внутрішніх джерел підбору персоналу найбільшу частку (54%) займає кадровий резерв. Частка працівників за резервом що прийняті у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. збільшилась на 8%. Найнижчі показники в підборі персоналу займають рекомендації друзів та родичів (16%), відповідно частка за цим джерелом підбору в 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 12%.

На ТОВ «ЕлітМедика» відповідність кандидатів на вакантні місця для трудової діяльності перевіряють за допомогою дослідження особистісних характеристик, а саме характеристик мислення, міжособистісного спілкування, психодіагностичних характеристик, співбесіди з керівниками.

Після проведення пошуку та підбору нового співробітника ТОВ «ЕлітМедика» починається його адаптація.

На ТОВ «ЕлітМедика» адаптацію можна поділити на два види. Перший – це адаптація працівника, який не має досвіду професійної діяльності. Другий – адаптація працівника, який має досвід професійної діяльності.

На ТОВ «ЕлітМедика» діє Положення про адаптацію, яке зобов'язує керівників адаптувати нових співробітників, а також прописано основні кроки програми адаптації. Але дана програма не працює результативно, оскільки, топ-менеджери ТОВ «ЕлітМедика» не виявляють винахідливість у надто загальних вимогах Положення про адаптацію.

Причинами неефективності програми адаптації персоналу на ТОВ «ЕлітМедика» є:

- багато пунктів, які прописані в програмі, загальні: всім топ-менеджерам необхідно самим їх вигадувати, формулювати, а на це просто не вистачає часу, отже, вони часто не виконуються;
- немає контролю над реалізацією програми адаптації.

Для дослідження системи адаптації на ТОВ «ЕлітМедика» було застосовано такі методи: аналіз документів, анкетування, опитування.

Анкетування проводилися серед менеджерів середньої ланки та основних працівників, які працюють у цій організації менше року – 3 співробітники та до трьох років – 10 осіб.



У таблиці 2.5 проведемо аналіз показників ефективності, результативності та інтенсивності системи адаптації персоналу на ТОВ «ЕлітМедика» за 2022 рік.

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності, результативності та інтенсивності системи адаптації персоналу на ТОВ «ЕлітМедика» за 2022 рік

Показник	Значення
Прийнято претендентів на випробувальний термін, осіб	6
Відмовлено за підсумками випробувального терміну, осіб	2
Здобувачі, які звільнилися у період або одразу після випробувального терміну за власним бажанням, осіб	1
Чисте залучення, осіб	3
відкритих вакансій їх кількість, од.	8
Ефективність адаптації (співвідношення чистого залучення до прийнятих на випробувальний термін)	0,5
Результативність адаптації (співвідношення чистого залучення до кількості відкритих вакансій)	0,4
Інтенсивність адаптації (співвідношення чистого залучення до претендентів, які звільнилися за власним бажанням, оптимальне значення $\leq 0,5$ )	3

Джерело: складено автором

З таблиці 2.5 видно, що відмовлено за підсумками випробувального терміну 2 особам. Проте, слід звернути увагу, що інтенсивність адаптації на підприємстві становила 3%, при оптимальному значенні 0,5%.

На ТОВ «ЕлітМедика» було проведено опитування щодо причин складності адаптації: «входження до колективу», «умов праці», «професійних обов'язків».

Думка респондентів щодо причин складності адаптації на ТОВ «ЕлітМедика» представлена на рис.2.7.

З рис.2.7 видно, що 22% відповідей опитуваних свідчать про недостатню розробку Положення про наставництво, відсутність технології соціальної адаптації показали 15%. Немає доплат за наставництво – 40% опитаних.

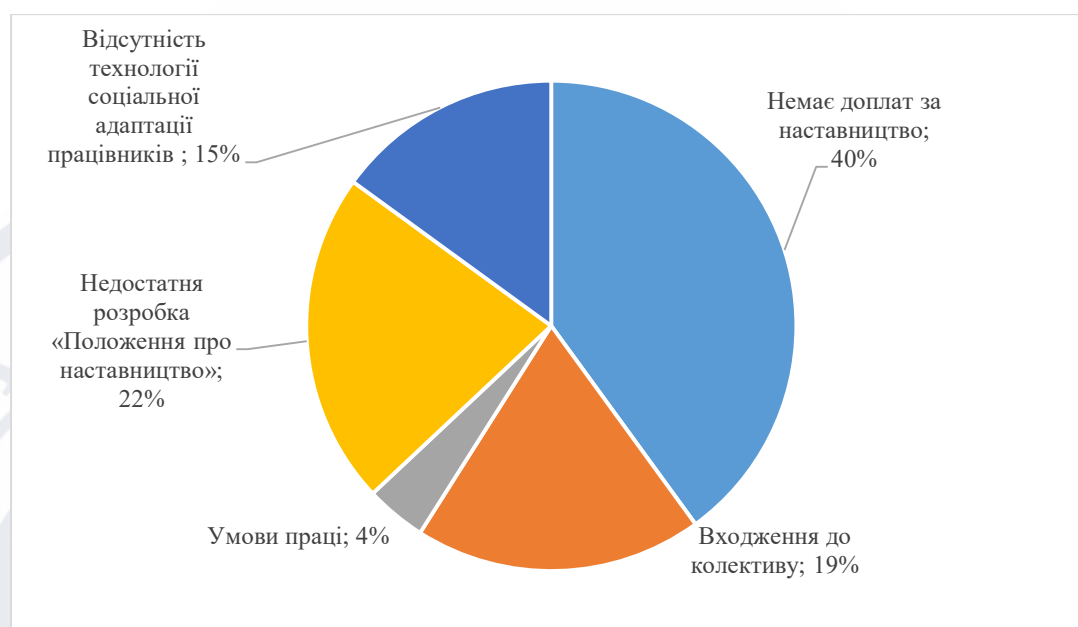


Рисунок 2.7 – Структура відповідей респондентів щодо причин складності адаптації на ТОВ «ЕлітМедика», %

Джерело: складено автором

Основним методом оцінки кадрової політики вважається атестація. На ТОВ «ЕлітМедика» атестація працівників обов'язково проводиться лише після випробувального терміну з метою оцінки відповідності працівника посаді.

У таблиці 2.6 проведено аналіз атестації співробітників ТОВ «ЕлітМедика»

Таблиця 2.6 - Загальна кількість атестованих працівників ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення (+/-) 2022/2021
Всього атестованих працівників, осіб	98	85	48	-37
Не атестованих працівників, осіб	17	20	13	-7

Джерело: складено автором

З таблиці 2.6 видно, що атестованих працівників ТОВ «ЕлітМедика» у 2022 році зменшилася на 37 осіб, це пов'язано зі значним скороченням загальної чисельності персоналу підприємства у цьому році.

Розглянемо систему розвитку персоналу на ТОВ «ЕлітМедика».

На ТОВ «ЕлітМедика» підготовка, перепідготовка та підвищення



кваліфікації всіх категорій персоналу проводиться з метою приведення рівня кваліфікації у відповідність до вимог, встановлених в посадових інструкціях та функціональних обов'язках працівників підприємства.

У компанії проводиться професійна перепідготовка працівників з метою отримання додаткових знань, умінь та навичок з освітніх програм, що передбачають вивчення окремих дисциплін, розділів науки консалтингу, техніки та технології, необхідні для виконання нового виду професійної діяльності, а також здобуття нової кваліфікації в рамках наявного напряму підготовки (спеціальності).

Організацією навчання і підготовки персоналу займається відділ кадрів ТОВ «ЕлітМедика». Найбільш поширеними методами професійного навчання на ТОВ «ЕлітМедика» є: інструктаж; наставництво; тренінги; електронні курси.

Проаналізуємо динаміку загальних кількісних показників підготовки кадрів на ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 -Динаміка професійного навчання кадрів на ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Показник	Навчено, всього осіб, роки			Відхилення 2022/2021 +/-
	2020	2021	2022	
Інструктаж	115	105	61	-44
Наставництво	36	21	11	-10
Тренінги	42	32	12	-20
Учнівство	34	18	7	-11
Електронні курси	65	54	21	-33

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу ТОВ «ЕлітМедика»

Загальна чисельність осіб, які в 2022 році здійснювали навчання через наставництво зменшилося на 10 осіб у порівнянні із 2021 роком. Чисельність працівників, які 2022 року пройшли навчання через тренінги зменшилася на 20 осіб у порівнянні із 2021 роком, а через електронні курси на 33 особи. Тобто на ТОВ «ЕлітМедика» відбувається негативна тенденція зменшення числа навченого персоналу.

Керівний склад ТОВ «ЕлітМедика» навчається за індивідуальними

планами. Найчастіше топ-менеджери підприємства проходять навчання у вигляді коучингу.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Рік	Підвищили кваліфікацію, всього	у тому числі: безпосередньо на місці роботи	У тому числі:		
			топ-менеджери	основні працівники	менеджери середньої ланки
2020	34	25	3	15	7
2021	31	21	3	12	6
2022	14	10	2	4	4

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних відділу кадрів ТОВ «ЕлітМедика»

Чисельність осіб, що здійснили підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці в 2022 р. зменшилася майже на 48% у порівнянні з 2021 р., тобто з 21 особи до 10 осіб відповідно. Спостерігається негативна тенденція до низької чисельності управлінського персоналу ТОВ «ЕлітМедика», яка здійснила підвищення своєї кваліфікації. Так, у 2022 році лише 9 топ-менеджерів підвищили свою кваліфікацію.

За видами навчання чисельність основних працівників, які у 2022 році здійснили підвищення своєї кваліфікації на робочому місці становила по 4 особи відповідно. Чисельність менеджерів середньої ланки, які здійснили підвищення своєї кваліфікації безпосередньо на робочому місці зменшилася. У 2021 році чисельність менеджерів середньої ланки ТОВ «ЕлітМедика» становила 6 осіб, та в 2022 році – 4 особи. На сьогоднішній день це низький показник, чисельність персоналу, яка здійснили підвищення свого кваліфікаційного рівня повинна бути значно більшою, а програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ЕлітМедика» потребує удосконалення.

Одним із найважливіших напрямків роботи з персоналом є організація його стимулювання. Саме мотиваційні процедури лежать в основі управління



трудовою ефективністю працівників. Розглянемо систему мотивації персоналу ТОВ «ЕлітМедика».

На ТОВ «ЕлітМедика» система мотивації персоналу спрямована на матеріальне та нематеріальне стимулювання. Зупинимось докладніше на деяких аспектах матеріального стимулювання, яке здійснюється в організації.

Для підвищення якості персоналу ТОВ «ЕлітМедика» використовуються матеріальні та нематеріальні методи (рис.2.8).

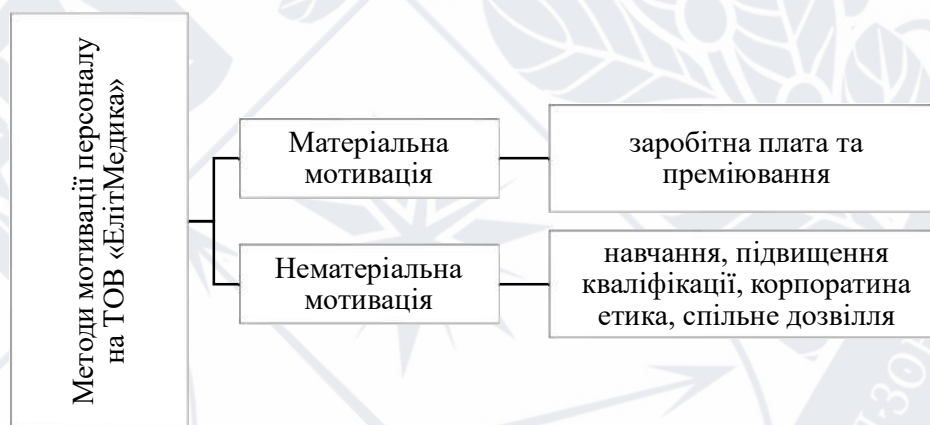


Рисунок 2.8 - Методи мотивації персоналу на ТОВ «ЕлітМедика»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо більш детально матеріальну мотивацію працівників на підприємстві. На ТОВ «ЕлітМедика» застосовуються такі види матеріальної мотивації персоналу:

1) заробітна плата. Оплата праці на ТОВ «ЕлітМедика» є найважливішим мотиваційним стимулом до праці та має найважливіше значення. Чільне місце займає заробітна плата. Наразі підприємство реалізує преміальну систему оплати праці. Зарплата включає: окладну частину та преміальну частину, яка розраховується на підставі Положення про оплату праці і преміювання працівників ТОВ «ЕлітМедика». При цьому заробітна плата знаходиться нижче за середній рівень по регіону. Структура заробітної плати працівників ТОВ «ЕлітМедика», виглядає так: підприємством забезпечується фіксований оклад згідно з кваліфікацією працівника; премії за переробку; соціальні виплати.

ТОВ «ЕлітМедика» використовує оплату праці, відповідно до кваліфікації,

тобто, рівень оплати обумовлюють знання та вміння працівників, наявність професійних навичок. Також стимулюється опанування суміжних функціональних обов'язків та професій, які призводять до збільшення самооцінки працівників і якості його праці, підвищення динаміки і продуктивності в організації, а також швидкого перерозподілу співробітників у випадках заміни відсутніх співробітників з різних причин.

2) премії. Поточні (щомісячні) премії, що нараховуються робітникам за результати роботи підрозділу в цілому, у відповідності до особистого внеску кожного працівника.

Преміювання працівників ТОВ «ЕлітМедика» здійснюється щомісяця, основною метою якого є заохочення за якісне та своєчасне виконання трудових обов'язків. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів. Премія на ТОВ «ЕлітМедика» є фіксованою, що у свою чергу, не є достатнім стимулом працівників до прагнення робити більше для компанії, ніж входить у їх безпосередні посадові обов'язки.

Працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії у наступних випадках: неналежне виконання або невиконання трудових обов'язків, які передбачені посадовими інструкціями; вчинення дисциплінарної провини; заподіяння матеріальної шкоди компанії або заподіяння шкоди її діловій репутації. Конкретний розмір зниження премії визначається директором та залежить від тяжкості провини чи характеру недогляду, і навіть їх наслідків.

Динаміка обсягів заробітної плати, а також мотивуючих виплат на ТОВ «ЕлітМедика», представлена на рис.2.9.

Аналіз даних рис.2.9 показує, що обсяг заробітної плати на підприємстві постійно збільшується. Якщо у 2021 році збільшення склало 22,79 %, то у 2022 році лише 2,7%. Темпи зростання заробітної плати на підприємстві перевищують темпи інфляції, а отже, ТОВ «ЕлітМедика» має можливість розвивати свою діяльність досить ефективно. Обсяг мотивуючих виплат після зростання у 2021 році на 17,9%, 2022 року зменшився на 22,4%, що негативно впливає на функціонування працівників підприємства.



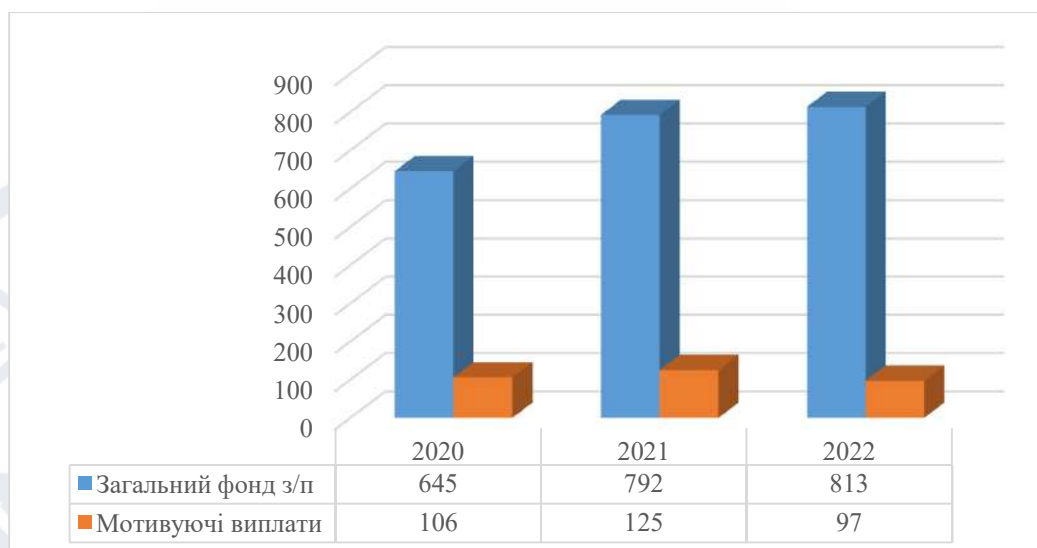


Рисунок 2.9 - Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат на ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр., тис.грн

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів ТОВ «ЕлітМедика»

Таким чином, можна дійти висновків, що система матеріальної мотивації персоналу для підприємства є досить затратною та не відображає потреби ТОВ «ЕлітМедика», зокрема у частині об'єктів впливу, через те що впливає на невелику кількість працівників та потребує змін.

### 2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві

Для виявлення основних тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві спочатку необхідно проаналізувати динаміку структури персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр. (табл.2.9).

Згідно даних табл.2.9, за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність персоналу ТОВ «ЕлітМедика» зменшилася на 10 осіб, а у 2022 році зменшилася на 44 особи. В 2022 чисельність персоналу ТОВ «ЕлітМедика» зменшилася на 7 менеджерів середньої ланки, 8 топ-менеджерів, 7 допоміжних робітників та 22 основних робітників. Частина співробітників ТОВ «ЕлітМедика» пішли на фронт, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон.

Таблиця 2.9 - Динаміка структури персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-

2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021/2020		2022/2021	
							осіб	%	осіб	%
Загальна кількість працюючих, з них:	115	100	105	100	61	100,00	-10	0	-44	0,00
топ-менеджери	21	18,26	19	18,1	11	18,03	-2	-0,16	-8	-0,07
менеджери середньої ланки	24	20,87	21	20	14	22,95	-3	-0,87	-7	-2,95
основні працівники	58	50,43	56	53,33	34	55,74	-2	-2,9	-22	-2,41
допоміжні працівники	12	10,43	9	8,57	2	3,28	-3	-1,86	-7	-5,29

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу ТОВ «ЕлітМедика»

В структурі персоналу ТОВ «ЕлітМедика» переважають група «основні робітники», які в 2020 році становили 50,43% від усього персоналу організації, в 2021 році їхня частка зросла до 53,33%, і в 2022 році зросла до 55,74 %. Другою за чисельністю групою є «менеджери середньої ланки», часта яких в 2022 році становила 22,95%. Частка топ-менеджерів в організації в 2022 році складала 18,03%.

Поглиблений аналіз якісного складу працівників ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр. наведено в Додатку Б.

Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за статтю за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.10.

Аналізуючи дані рис.2.10, видно, що на ТОВ «ЕлітМедика» переважає за статтю жіночий персонал – 40,98 %, чоловіків – 59,02 %.



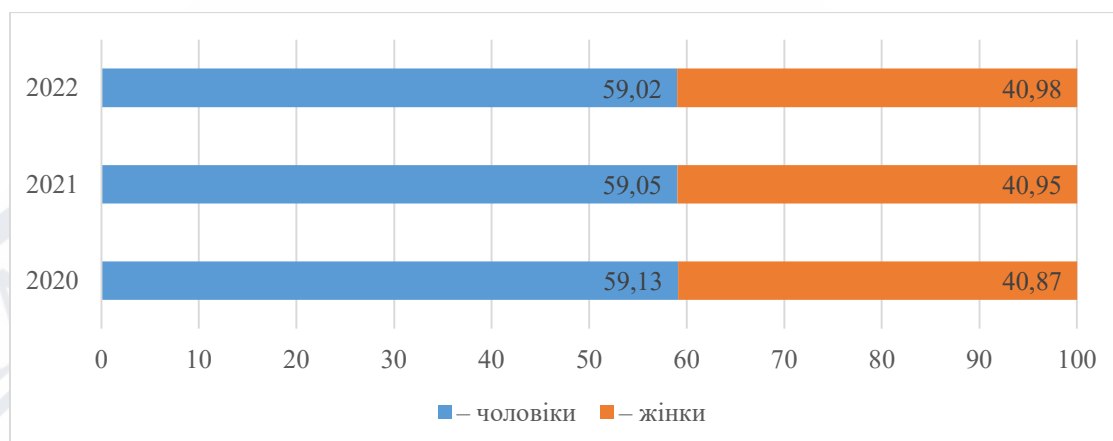


Рисунок 2.10 – Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за статтю, за 2020-2022 рр. %

Джерело: складено на основі даних Додатку Б

Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за трудовим віком, за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.11.

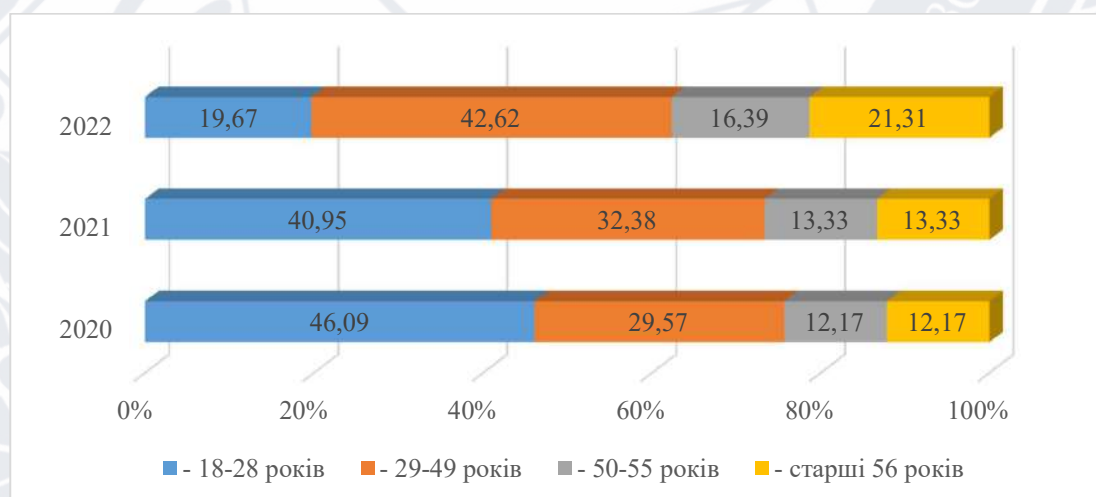


Рисунок 2.11 – Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за віком, за 2020-2022 рр. %

Джерело: складено на основі даних Додатку Б

За віком на ТОВ «ЕлітМедика» персонал вікової категорії 29-49 років має найбільшу питому вагу – 42,62 %; а найменшу питому вагу має персонал віком 50-55 років (16,39 %). Тобто, трудовий колектив ТОВ «ЕлітМедика» є досить молодим.

Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за трудовим стажем, за 2020-

2022 рр. наведена на рис.2.12.

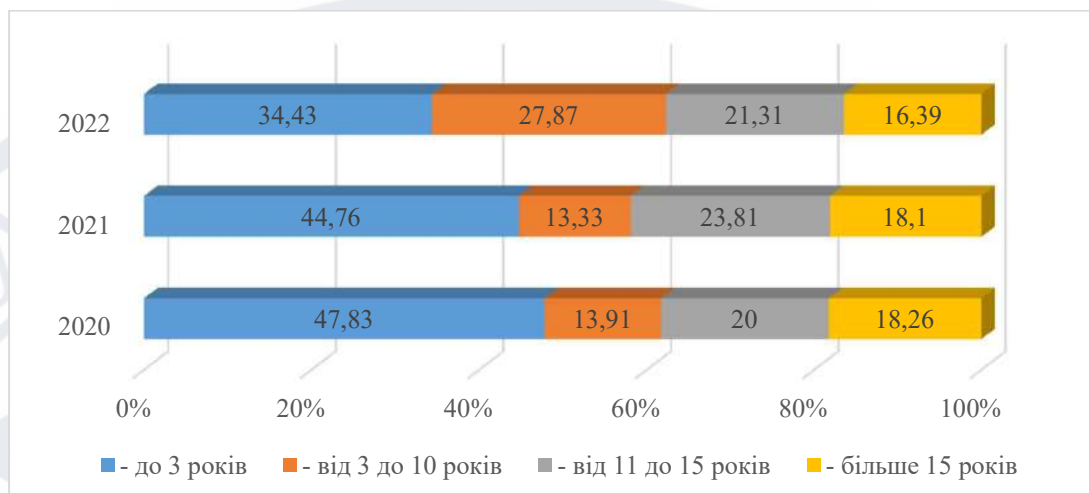


Рисунок 2.12 - Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за трудовим стажем, за 2020-2022 рр. %

Джерело: складено на основі даних Додатку Б

На ТОВ «ЕлітМедика» працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі до 3 років (34,43%), тобто є перспективи для успішного і ефективного розвитку.

Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за освітою, за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.13.

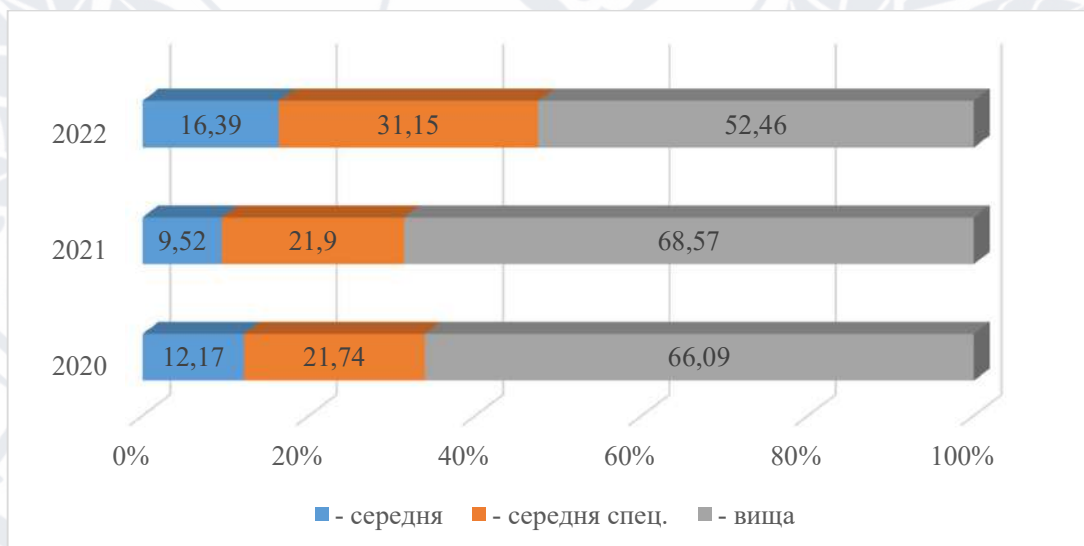


Рисунок 2.13 - Структура персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за освітою, за 2020-2022 рр. %

Джерело: складено на основі даних Додатку Б



За класифікаційною ознакою рівень освіти переважають співробітники із вищою освітою – 52,46 %. Це може свідчити про те, що організації працює високоосвічений персонал.

Одним із основних викликів сучасного, воєнного часу – є управління персоналом. Менеджмент ТОВ «ЕлітМедика» намагається враховувати думки своїх працівників, що поїхали з міста і можуть працювати лише дистанційно. Слід зазначити, що у нагоді став досвід роботи під час пандемії COVID-19.

Протягом 2022 року, зовсім не висувались нові вакансії завдяки перерозподілу роботи між співробітниками ТОВ «ЕлітМедика» та забезпечувалася їх зайнятість. ТОВ «ЕлітМедика» з перших днів військового вторгнення підтримує постійний зв'язок з тими співробітниками, які виїхали і не можуть працювати у дистанційному форматі. Також, було надано всі можливості оформити оплачувану відпустку із збереженням робочого місця. Якщо днів щорічної відпустки не вистачає – працівники подають заяву на неоплачувану відпустку. Більшість працівників планує повернутись, інші - поступово звільняються.

Далі проведемо аналіз руху персоналу ТОВ «ЕлітМедика», який допомагає вивчити процеси, пов'язані з прийомом та звільненням робітників компанії.

На ТОВ «ЕлітМедика» спостерігається плинність кадрів, пов'язана переважно зі звільненням за власним бажанням. Показники руху кадрів ТОВ «ЕлітМедика» подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники руху кадрів ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Коефіцієнт обороту прийому	0,044	0,079	0,121	+ 79,5	+53,1	+175,0
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,044	0,142	0,402	+ 222,7	+183	+813,6
Коефіцієнт загального обороту	0,087	0,220	0,520	+152,8	+136,3	+497,7
Коефіцієнт плинності	4,31	7,85	12,04	+82,13	+53,37	+179,35
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,95	0,87	0,71	-8,4	-18,3	-25,2

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу ТОВ «ЕлітМедика»

При динаміці плинності робочої сили (відхилення у 2022 р до 2020 р на

179,35%) коефіцієнт стабільності персоналу за цей період знизився на 25% і дорівнює 0,71. Це вказує на те, що підприємство не здатне утримувати важливих працівників на робочих місцях. Різниця коефіцієнтів обороту з прийому та звільнення за 2022 рік також говорить про плинність кадрів на підприємстві: коефіцієнт обороту зі звільнення вищий на 0,28, ніж коефіцієнт обороту з прийому.

У ході дослідження було здійснено аналіз причин плинності на ТОВ «ЕлітМедика» на підставі обробки анкет (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Причини плинності кадрів на ТОВ «ЕлітМедика»

Причини плинності кадрів	Відповіді опитаних працівників (%)
Незадоволеність зарплатою	69
Незадоволеність умовами праці	4
Соціально-психологічний клімат у колективі	9
Відсутність моральних заохочень	18
РАЗОМ	100

Джерело: складено автором

Однією з основних причин плинності кадрів на ТОВ «ЕлітМедика» є незадоволеність зарплатою, частина працівників незадоволена відсутністю моральних заохочень та соціально-психологічним кліматом у колективі.

Проведемо аналіз динаміки показників продуктивності праці та ефективності витрат на персонал, оскільки саме ці показники є найважливішими критеріями ефективності управління персоналом на підприємстві.

Керівник компанії повинен організовувати роботу всіх працівників підприємства. А також розуміти, наскільки ефективно працює персонал і чи вдається досягати заданих результатів. У цьому допомагають показники продуктивності праці, за якими можна визначити, скільки часу відділ витрачає на завдання та чи виконує норматив, чи дотримується плану на день, місяць, рік.

Якщо знати продуктивність праці кожного співробітника, можна скоригувати систему мотивації: виходячи з цих даних заохочувати ефективніших і штрафувати тих, хто не приносить користь. Аналіз продуктивності праці допомагає:



- грамотно організувати робочий процес;
- знижувати витрати на неефективних працівників;
- зменшувати час виконання завдань;
- збільшувати ефективність підрозділів.

Динаміка показників продуктивності праці на ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр. наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників продуктивності праці на ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Середня кількість персоналу, осіб	115	105	61	-10	-8,70	-44	-41,90
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	12106	15423	8659	3317	27,40	-6764	-43,86
Продуктивність праці, тис. грн	105,27	146,89	141,95	41,62	39,53	-4,93	-3,36
Темп росту продуктивності праці, %	-	139,53	96,64	139,53	-	-42,89	-30,74

Джерело: складено автором

Згідно табл.2.12, середня кількість персоналу ТОВ «ЕлітМедика» у 2022 році зменшилася на 44 особи, тобто на 41,9%. Зменшився також обсяг реалізованої продукції майже на 44%. Зменшення цих показників призвело до негативної тенденції зменшення продуктивності праці у 2022 році на 39,53 тис. грн, тобто на 3,36% відносно 2021 року.

Визначення ефективності витрат на персонал ТОВ «ЕлітМедика» здійснимо за формулою:

$$Евп = \frac{ЧД}{Воп} \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства від реалізації продукції, тис. грн.,

Воп – витрати на оплату праці, тис. грн.

Результати аналізу ефективності витрат на персонал ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр. наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз ефективності витрат на персонал ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12106	15423	8659	3317	27,4	-6764	-43,86
Витрати на оплату праці, тис грн	645	792	813	147	21	22,79	2,65
Ефективність витрат на персонал, грн	18,77	19,47	10,65	0,70	-8,82	3,75	-45,31

Джерело: складено автором

У 2022 році відбувається зменшення показника ефективності витрат на персонал відносно 2021 року на 8,82 грн. Іншими словами з 1 грн., яку було витрачено на оплату праці співробітників, підприємство отримало 10,65 грн. У 2021 році з 1 грн., витраченої на оплату праці співробітників, підприємство отримало дохід розміром 19,47 грн.

Для аналізу системи управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» було проведено дослідження з метою виявлення ступеня задоволеності працівниками цією системою. В опитуванні брали участь працівники, які обіймають різні посади. Дослідження дозволило виявити ступінь задоволеності системою управління персоналом підприємства.

Показники оцінки системи управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» подано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Середні бальні оцінки системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» (від 0 до 5 балів)

Мотиви	Середній бал
1	2
1. Оцініть ефективність процесу організації відбору та найму персоналу, необхідної кваліфікації	4,3
2. Оцініть ефективність системи адаптації персоналу	3,4
3. Оцініть діяльність наставників у процесі адаптації	3,1
4. Оцініть ефективність системи розвитку та навчання персоналу	3,6



5. Дайте оцінку можливостей розвитку та навчання особисто для Вас	2,8
6. Оцініть ефективність системи оцінки та атестація персоналу	3,7
7. Наскільки Ви задоволені результатами атестації	3,8

Продовження табл.2.14

1	2
8. Оцініть ефективність системи мотивації персоналу	3,1
9. Наскільки Ви задоволені системою оплати праці	3,1
10. Наскільки Ви задоволені нематеріальним стимулюванням на підприємстві	3,3
11. Наскільки Ви задоволені соціальним пакетом	4,1
12. Оцініть ефективність системи планування кар'єри персоналу	3,8
13. Наскільки Ви задоволені своїм кар'єрним зростанням	3,4
14. Оцініть ефективність соціально-психологічного клімату у колективі	3,7
15. Дайте оцінку рівня конфліктів у колективі	3,7
16. Оцініть ефективність діяльності відділу кадрів	3,8

Джерело: складено автором

На основі проведеної оцінки системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» визначено такі недоліки:

- низька ефективність системи оцінки та атестації персоналу;
- недосконалість програми адаптації. Програма не враховує вдосконалення процесу адаптації нових співробітників;
- значна частина фахівців незадоволена системою мотивації та стимулювання.

Ефективна система управління персоналом на підприємстві є основним фактором успішної трудової діяльності його працівників, без якої весь комплекс заходів щодо роботи з персоналом не буде результативним. Отже, система управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» вимагає кардинальної зміни, зокрема, у таких напрямках: система оцінки та моніторингу персоналу, програма з адаптації і система мотивації персоналу.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «ЕлітМедика» – торговельне підприємство, що здійснює постачання хірургічних інструментів, апаратів і матеріалів провідних світових виробників. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЕлітМедика» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства.

Зниження чистого прибутку підприємства в 2022 р. вказує на те, у майбутньому необхідно мотивувати творчий і раціоналізаторський потенціал керівництва для того, щоб підвищувати рівень прибутковості.

Огляд особливостей системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» здійснено за такими напрямками як: підбір персоналу: процес та джерела підбору персоналу; адаптація персоналу; розвиток персоналу підприємства; мотивація співробітників: формування системи стимулювання та мотивації персоналу на підприємстві.

Визначено недоліки системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика»: низька ефективність системи оцінки та атестації персоналу; недосконалість програми адаптації. Програма не враховує вдосконалення процесу адаптації нових співробітників; значна частина фахівців незадоволена системою мотивації та стимулювання. Ефективна система управління персоналом на підприємстві є основним фактором успішної трудової діяльності його працівників, без якої весь комплекс заходів щодо роботи з персоналом не буде результативним. Отже, система управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» вимагає кардинальної зміни, зокрема, у таких напрямках: система оцінки та моніторингу персоналу, програма з адаптації і система мотивації персоналу.



## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### **3.1. Розробка проекту вдосконалення системи управління персоналом**

У сучасному світі людські ресурси організації розглядаються роботодавцями як головні та найефективніші. Успіх розвитку організації, чи то невелике приватне підприємство, чи велика корпоративна структура, безпосередньо залежить від ефективності роботи персоналу. Висококваліфіковані і компетентні працівники у випадку задоволеності умовами у своїй трудовій діяльності може демонструвати високу ефективність праці. Тому доцільно підібрана стратегія управління персоналом на підприємстві є ключем до ефективної конкурентоспроможної діяльності і способу досягнення поставленої мети.

Коли у конкуруючих підприємств схожі прийоми та методи організації виробництва, збуту, реклами, схоже технічне та технологічне оснащення діяльності, то основною відмінністю та перевагою компанії може стати її персонал та система управління персоналом.

Проведений аналіз дозволив встановити, що на ТОВ «ЕлітМедика» є низка проблем в управлінні персоналом, які потребують вдосконалення і вирішення у майбутньому, яке призведе до збільшення ефективності господарської діяльності організації та рівня її конкурентоспроможності на українському ринку.

Система управління персоналом ефективна та результативна настільки, наскільки успішно працівники організації використовують свій потенціал для реалізації цілей компанії. Через те що в сучасному світі найважливішою та основною метою є якість, система управління персоналом яка має бути пов'язана із системою управління якістю, що базується на тих самих принципах та основах.

В організації важливо як сформувати систему управління персоналом, так і проводити регулярну оцінку її ефективності для виявлення слабких ланок і

вдосконалення недоліків.

У табл.3.1 наведено програму заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика».

Таблиця 3.1 - Програма заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика»

Проблема	Шляхи вирішення	Направлення оптимізації
Низька ефективність системи адаптації персоналу	Вдосконалення системи адаптації працівників підприємства	Розподілити інтенсивність адаптації за категоріями персоналу. Ретельніше підходити до процесу вибору наставника, застосовувати нові критерії відбору наставників на ТОВ «ЕлітМедика». Прикріплювати до нового співробітника наставника з-поміж найбільш досвідчених співробітників підрозділу підприємства, в якому він працює. Наставнику вести надбавку 5% від окладу для підвищення зацікавленості до підопічного. Включення нового співробітника в процес навчання з метою найшвидшого включення його в роботу та прийняття ним філософії ТОВ «ЕлітМедика». Коригування на основі отриманої інформації плану використання та професійного зростання працівника.
Низька ефективність системи мотивації персоналу	Вдосконалення існуючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві
	Удосконалення діючої системи нематеріальної мотивації персоналу	Організація кімнати відпочинку Використання тимблдингу
Низька ефективність системи оцінки та атестація персоналу. Більшість фахівців незадоволені результатами атестації	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	Вдосконалення та автоматизація процесу атестації персоналу
Низька ефективність системи розвитку та навчання персоналу	Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження системи модульного навчання персоналу

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Для вирішення проблем низької ефективності системи адаптації персоналу ТОВ «ЕлітМедика» рекомендується розподілити інтенсивність адаптації за категоріями персоналу (табл. 3.2).



Таблиця 3.2 - Пропонована інтенсивність адаптації за категоріями персоналу ТОВ «ЕлітМедика»

Категорія працівників	Професійна	Психо-фізіологічна	Соціально-психологічна	Економічна	Соціально-побутова	Організаційна
Молоді співробітники	+		+	+	+	+
Співробітники, які змінили місце роботи			+	+	+	+
Новопризначені керівники	+	+	+	+		
Знижені на посаді			+	+		
Співробітники, які повернулися після тривалої перерви	+		+	+		+
Співробітники, залучені до змін	+	+		+		+

Джерело: складено автором

Слід ретельніше підходити до процесу вибору наставника. У таблиці 3.3 подано рекомендовані критерії відбору наставників на ТОВ «ЕлітМедика».

Таблиця 3.3 - Критерії відбору наставників на ТОВ «ЕлітМедика»

Найменування	Вимоги
Кваліфікація співробітника	Посада: спеціаліст із значним досвідом роботи. Наявність попереднього досвіду наставництва
Показники результативності	Стабільно високий результат виконання особистого плану протягом одного року
Професійні знання та навички	Доскональне знання своєї діяльності; Докладне знання документообігу; Докладне знання технічної сторони роботи; Вміння ефективно налагоджувати взаємини
Професійно важливі якості особистості	Вміння навчати інших; Вміння слухати та говорити (грамотна мова); Акуратність, дисциплінованість, відповідальність; Орієнтація на результат; Командний стиль роботи
Особисті мотиви до наставництва	Потреба в набутті досвіду управління людьми для того, щоб згодом стати керівником, бажання допомагати людям (допомога розкритися новачкам), потреба у набутті нового статусу

Джерело: складено автором

Наявність досвіду наставництва створює умови для унеможливлення ігнорування адаптаційного періоду у нового працівника. Це дозволить новим працівникам швидше звикнути до особливостей колективу, швидше увійти в

систему взаємовідносин, яка склалася в ньому, та отримати вірне уявлення про свою приналежність до ТОВ «ЕлітМедика». Головним завданням менеджменту підприємства має бути створення системи атестації з орієнтацією на розвиток працівників.

Для вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації праці персоналу ТОВ «ЕлітМедика» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання.

Впровадження системи грейдів надасть ТОВ «ЕлітМедика» такі переваги:

- забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії;
- оптимізує організаційну структуру організації;
- є основою для формування стратегії розвитку персоналу;
- забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників;
- забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам;
- підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність персоналу.

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

Щодо вдосконалення нематеріальної мотивації праці персоналу ТОВ «ЕлітМедика», то пропонується доповнити мотиваційний механізм підприємства наступними нематеріальними методами стимулювання:

- публікація за підсумками кварталу, півріччя найкращих працівників на сайті підприємства;
- сприяння та допомога у просуванні працівника за кар'єрними сходами - навіть якщо кар'єрний розвиток не тягне за собою збільшення зарплати (або



незначне збільшення) для амбітних працівників така мотивація становить інтерес;

- обладнання кімнати відпочинку. Людина не здатна протягом всього робочого дня займатися лише роботою. Відсутність можливості відпочити протягом робочого дня сприяє зниженню працездатності, стомлюваності, а внаслідок цього – захворювання персоналу. Необхідні ресурси: представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на обладнання кімнати відпочинку на ТОВ «ЕлітМедика»

Найменування витрат	Вартість, тис.грн
1. Косметичний ремонт приміщення (20м2)	65,0
2. Придбання меблів для відпочинку (2 комплекти)	50,0
3. Інформаційний стенд (1 шт.)	2,5
4. Предмети інтер'єру (світильники, картини, жалюзі)	7,5
Разом	125,0

Джерело: складено автором

Очікуваний ефект: підвищення продуктивності праці, підвищення задоволеності працівників умовами праці та відпочинку, зниження плинності персоналу.

- розробка внутрішнього конкурсу «Найкращий працівник ТОВ «ЕлітМедика» (за категоріями) із щоквартальним та щорічним підбиттям підсумків, присвяченим до Дня народження компанії. Пропонований порядок проведення даного заходу представлений у табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Порядок проведення конкурсу «Найкращий працівник» на ТОВ «ЕлітМедика»

Найменування етапу	Зміст етапу
1	2
Визначення категорій персоналу, які беруть участь у конкурсі	Під час проведення цього заходу планується поступове залучення всього колективу підприємства. Спочатку слід відпрацювати пропоновану технологію на категорії персоналу, пов'язаної безпосередньо з обслуговуванням покупців
Визначення термінів проведення конкурсу	Пропонується проводити цей захід щоквартально з остаточним підбиттям підсумків, присвяченому до дня народження організації
Визначення складу оцінної комісії	У комісію пропонується включити наступних співробітників: директор, керівники підрозділів, інші співробітники можуть залучатися до роботи у комісії у міру необхідності

1	2
Визначення критеріїв оцінки учасників	Як можливі критерії можуть виступати наступні: - участь або ініціатива нововведень та покращень у діяльності організації; - професіоналізм при роботі з клієнтами; - професійність у взаємодії зі співробітниками інших підрозділів; - активну участь у житті колективу; - дотримання трудової дисципліни.
Визначення способів нагородження працівників-переможців конкурсу	Грошові премії за підсумками року, запис у кар'єрну карту співробітника, перевага при направленні на навчання або підвищення кваліфікації, а також при розгляді можливостей горизонтального та вертикального кар'єрного зростання.
Визначення способів доведення інформації до колективу та клієнтів	Інформацію про переможців конкурсу пропонується розміщувати на інформаційних стендах усередині підприємства, а також на сайті підприємства

Джерело: складено автором

Очікуваний ефект: підвищення задоволеності від виконуваної роботи; ефективні засоби нематеріальної мотивації; підвищення іміджу підприємства як соціально-відповідального роботодавця.

- використання тимбілдингу. Тимбілдинг – це комплекс заходів, спрямованих на перетворення окремих працівників компанії на згуртовану команду, здатну використовувати взаємозв'язки для досягнення найкращих результатів. Тимбілдинг не можна розглядати як додаткові витрати ТОВ «ЕлітМедика». Це інвестиції в людський капітал компанії, що дозволяють досягати нових вершин, підвищувати ефективність роботи, покращувати якість обслуговування.

Можливості тимбілдингу для ТОВ «ЕлітМедика»: формування неформальної атмосфери в колективі; згуртування колективу в одну команду; формування навичок колективної взаємодії; створення команди однодумців; виявлення лідерів у колективі. Отже, тимбілдинг дозволить згуртувати команду, а значить підвищити продуктивність кожного окремого працівника ТОВ «ЕлітМедика». Дружний колектив швидше справляється з поставленими завданнями, мотивує працювати краще та знижує плинність кадрів.



На сьогоднішній день на ТОВ «ЕлітМедика» виникла потреба у вдосконаленні системи оцінювання фахових компетентностей персоналу. Нами пропонується для автоматизації процесу оцінки персоналу на ТОВ «ЕлітМедика» використовувати програмний продукт «1С»: Конфігурація «1С: Оцінка персоналу», що встановлюється як самостійна конфігурація на платформі «1С:Підприємство 8». Оцінка 360 градусів - це лише один із методів, що використовується в програмі.

Основні функціональні можливості програми «1С: Оцінка персоналу»:

- автоматизація більшості процесів оцінки персоналу, включаючи оцінку та атестацію;
- оцінка кандидатів при прийомі на роботу, при ротації кадрів з урахуванням відповідності працівника певним вимогам посади;
- проведення атестації персоналу та аналізу результатів;
- визначення сильних та слабких сторін управлінської команди та команди проекту, формування професійної команди відповідно до особистісних та психологічних особливостей кожного співробітника;
- впровадження системи компетентності персоналу для компаній, прогнозування поведінки співробітників у типових ситуаціях з метою оцінки потенційних ризиків, пов'язаних з їх діяльністю;
- здійснення моніторингу соціально-психологічного клімату колективу під час реалізації нових чи ризикованих управлінських рішень;
- систематична оцінка роботи персоналу за показниками ефективності (KPI).

Методики оцінки персоналу, реалізовані у програмі «1С: Оцінка персоналу»:

1. Оцінка компетенцій шляхом «360 градусів». У комплект поставки програмного продукту входить кластер із 54 компетенцій.
2. Конструювання та проведення професійних тестів для оцінки знань та навичок співробітників.
3. Психодіагностика – у складі поставки 40 психологічних тестів.

4. Проектування управлінських та проектних команд за методиками Д. Кейрсі.

5. Оцінка персоналу за показниками ефективності (KPI).

Основні переваги використання програми «1С: Оцінка персоналу»:

1. Масштабованість: рішення може бути розгорнуто у файлового варіанті, з використанням технології «клієнт-сервер» у вигляді розподіленої інформаційної бази для автоматизації оцінки персоналу у філіях компанії.

2. Адміністрація: ведення списку користувачів, можливість реєстрації всіх дій користувача, архівування даних.

3. Засоби розробки: при впровадженні рішення можна додати функціонал, що враховує специфіку організації: автоматизувати створені в компанії унікальні системи оцінки, забезпечити обмін даними з іншими програмами, які є у компанії.

4. Система прав доступу.

Таким чином, використання програми «1С:Підприємство 8. Оцінка персоналу» у кадровій діяльності ТОВ «ЕлітМедика» дозволить автоматизувати більшість процесів оцінки персоналу, у тому числі асесменту та атестації; проводити оцінку кандидатів при прийомі на роботу, при проведенні кадрових конкурсів, ротації кадрів з урахуванням відповідності співробітників.

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «ЕлітМедика» доцільно впровадження системи модульного навчання персоналу. На ТОВ «ЕлітМедика» виникла потреба у впровадженні відкритих та гнучких програм навчання, які дозволять пристосовуватися до потреб виробництва, науки, що змінюються, а також адаптуватися до місцевих умов, забезпечуючи при цьому розвиток та формування у персоналу необхідного рівня професійних компетенцій. Цим вимогам найкраще відповідає модульне навчання.

Перевагою програм, що розробляються в рамках модульного навчання, є їх гнучкість та варіативність. Модульні програми навчання співробітників підприємств ґрунтуються на послідовному набутті практичних навичок у відповідній професії на конкретному робочому місці та супроводжуються



вивченням необхідного для цього модульного блоку теоретичного матеріалу, обладнання, інструментів, технології, правил техніки безпеки тощо, що сприяють якісному освоєнню професії.

Безперечною перевагою є і те, що фахівець може повністю працювати самостійно без втручання педагога, педагог здійснює лише контролюючі та координуючі функції, що є актуальним коли на підприємстві немає спеціалізованих відділів на навчання персоналу, а роль педагога виконує більш досвідчений фахівець цієї галузі.

Отже, в якості вдосконалення внутрішньофірмового навчання на ТОВ «ЕлітМедика» пропонуємо впровадження модульної програми «ISpro: Навчання та оцінка», розроблену українським підприємством «Інтелект-Сервіс» (рис.3.1).

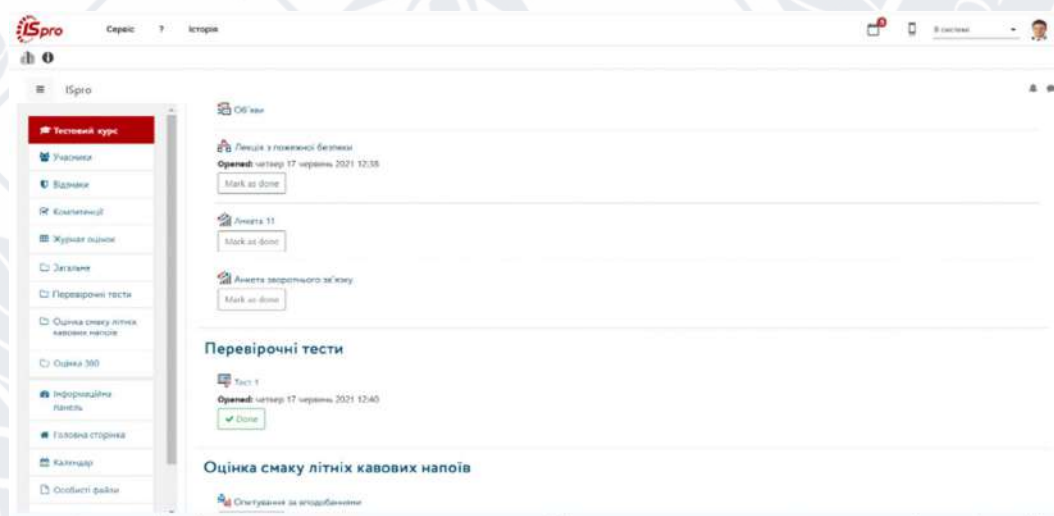


Рисунок 3.1 – Форма модуля навчання «ISpro: Навчання та оцінка»

Модуль «ISpro: Навчання та оцінка» дає можливість легкого планування, створення і керування ресурсами середовища для навчання та оцінки. Модуль має багато функцій, які полегшують процес навчання та оцінювання персоналу. Система має зручний інтуїтивно-зрозумілий інтерфейс.

Пропонований модуль відкриває великі можливості для представлення навчально-методичних матеріалів курсу, проведення теоретичних і практичних занять, організації опитувань та тестувань, як для окремих співробітників, так і певної групи.

Таким чином, використання навчального модуля «ISpro: Навчання та оцінка» у кадровій діяльності ТОВ «ЕлітМедика» дозволить підвищити рівень компетентності персоналу; об'єднати модульні блоки, що відносяться до різних видів професійної діяльності; скоротити час, витрачений на навчання персоналу, оскільки фахівець зможе повністю працювати самостійно без втручання педагога, а роль педагога-консультанта зможе як і виконувати більше досвідчений спеціаліст цієї галузі без відриву від своїх прямих посадових обов'язків.

### 3.2. Впровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом

Для реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» доцільно визначити загальні витрати на їх реалізацію (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Витрати на запропоновані заходи щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис.грн.
1	2	3
Підвищення ефективності адаптації персоналу підприємства		
Розподіл інтенсивності адаптації за категоріями персоналу	Кошти на надбавку наставникам	42,0
Всього		42,0
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу		
Впровадження системи грейдів на підприємстві	1 етап – Підготовка проекту	50,5
	2 етап - Розробка методологічної моделі	35,75+15,00
	3 етап - Розробка системи грейдування	44,25
Всього		145,5



Продовження табл.3.6

1	2	3
Вдосконалення діючої системи нематеріальної мотивації персоналу		
Обладнання кімнати відпочинку	1. Косметичний ремонт приміщення (20м2) 2. Придбання меблів для відпочинку (2 комплекти) 3. Інформаційний стенд (1 шт.) 4. Предмети інтер'єру (світильники, картини, жалюзі)	125,0
Витрати на проведення конкурсу «Найкращий працівник»	Інформаційні матеріали, сертифікати, подарунки	100,0
Витрати на тимблдинг	Організація тимблдингу	60,5
Всього		285,5
Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства		
Автоматизація процесу атестації персоналу	Придбання та встановлення програми «ІС:Підприємство 8. Оцінка персоналу»	135,00
	Навчання персоналу роботі з програмним продуктом	15,5
Всього		150,5
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства		
Впровадження системи модульного навчання персоналу	Придбання та встановлення модульної програми «ІSpro: Навчання та оцінка»	95,5
	Навчання персоналу роботі з програмним продуктом	12,5
Всього		108,0
РАЗОМ		731,5

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» становитимуть 731,5 тис.грн.

Далі подано план-графік рекомендованих заходів для ТОВ «ЕлітМедика» (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 - Календарний план-графік робіт з удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» на 2024 р.

№ з/п	Захід	Дата початку	Дата закінчення
1	2	3	4
1.	Розробка та затвердження критеріїв відбору наставників	14.05	28.05
2.	Розробка та затвердження порядку нарахування надбавки наставникам	29.05	11.06
3.	Впровадження системи грейдів	13.06	09.07

Продовження табл.3.7

1	2	3	4
4.	Організація кімнати відпочинку	09.07	09.12
5.	Автоматизація процесу атестації персоналу	10.08	26.09
6.	Впровадження системи модульного навчання персоналу	27.09	23.12
7.	Проведення конкурсу «Найкращий працівник»	24.12	26.12
	Загальна тривалість реалізації заходів, днів		154

Джерело: складено автором

Даний графік відображає основні етапи впровадження заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» з поданням конкретних дат початку та закінчення реалізації кожного окремого спрямування.

Далі розглянемо як будуть визначатися взаємозв'язки відповідальних виконавців у ході реалізації запропонованих заходів, що можна побачити на матриці розподілу відповідальності у таблиці 3.3.

Таблиця 3.8 - Матриця відповідальності

№ п/п	Робота	Менеджер проекту	Керівник відділу кадрів	Комерційний директор	Бухгалтерія	Технічний директор
1	2	3	4	5	6	7
1.	Підготовчий етап	3, ВВ, І	ВВ, В	І, П	І, П	ВВ, В
2.	Вибір та призначення осіб, відповідальних за реалізацію проекту	3, ВВ, І	ВВ, В	І, П	І, П	ВВ, В
3.	Розробка та затвердження критеріїв відбору наставників	3, ВВ, І	ВВ, В	І, В, П	3, П	-
4.	Розробка та затвердження порядку нарахування надбавки наставникам	3, ВВ, І	ВВ, В	І, В, П	І, П	-
5.	Впровадження системи грейдів	ВВ, І	ВВ, В	І	ВВ, В	-
6.	Організація кімнати відпочинку	3, ВВ, І	ВВ, В	І	П	-
7.	Автоматизація процесу атестації персоналу	3, ВВ, І	ВВ, В	І, П	3, П	ВВ, В
8.	Впровадження системи модульного навчання персоналу	3, ВВ, І	ВВ	І	В	ВВ, В



9.	Проведення конкурсу «Найкращий працівник»	3, ВВ, І	-	І	-	-
10.	Організація контролю за реалізацією здійснюваних заходів	3, ВВ, І	ВВ, В	І	В	В

Примітки: ВВ – відповідальний виконавець, В – виконавець, П – погодження (консультації), З – затвердження, І – інформує

Джерело: складено автором

Керівником усіх запропонованих заходів виступатиме генеральний директор ТОВ «ЕлітМедика», відповідальними виконавцями в залежності від специфіки заходів виступають керівники усіх підрозділів підприємства.

Ключовими показниками ефективності є чітко поставлені цілі та завдання, транслювання їх на всі рівні управління, своєчасний моніторинг результатів та діагностика складних та критичних ситуацій.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованого проекту

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика».

Вкладаючи гроші в розвиток системи управління персоналом, отримуємо відданих співробітників. Вони формують лояльних, постійних клієнтів. А від тих, в свою чергу, залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю організації (рис. 3.2). Витрати на систему управління персоналом можна розглядати як інвестиції в розвиток нематеріальних активів компанії.

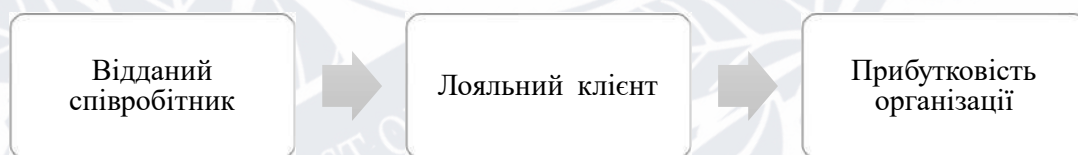


Рисунок 3.2 - Вплив розвитку системи управління персоналом на ефективність діяльності ТОВ «ЕлітМедика»

Джерело: складено автором

Представлені пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» підприємство» спрямовані на отримання наступних ефектів:

### 1. Соціальний ефект:

- підвищення продуктивності співробітників підприємства;
- швидке навчання без відриву від виробництва;
- поліпшення міжособистісних відносин у колективі;
- формування гнучкості та адаптивності як окремих співробітників, так і колективу загалом;
- поліпшення роботи з клієнтами, і як, результат, створення сприятливого образу надійного підприємства на ринку;
- підвищення залучення співробітників у діяльність організації за рахунок прив'язки особистих цілей розвитку до цілей організації;
- виявлення та розвиток сильних сторін співробітника та надання допомоги у пошуку можливостей їх застосування в організації;
- значне підвищення ефективності взаємодії між членами команди;
- ефективне досягнення цілей організації за рахунок активації головного ресурсу компанії – потенціалу співробітників.
- підвищення іміджу організації як соціально відповідального підприємства.

### 2. Економічний ефект:

- зниження плинності персоналу;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- зниження невиробничих витрат;
- підвищення обсягів наданих послуг;
- підвищення ініціативності працівників у вирішенні виробничих питань.

Розглянемо докладніше обґрунтування та розміри можливих економічних ефектів.

Економічний ефект від удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» полягає у збільшенні показників діяльності підприємства (підвищення доходу, зниження невиробничих витрат) і, як наслідок, чистого прибутку. Персонал організації є одним із головних факторів, що забезпечують лояльність клієнтів. Висока кореляція між рівнем задоволеності співробітників компанії та обсягом доходу в організації є одним із аксіом сучасного управління.



В той же час кількісні оцінки цього взаємозв'язку досить складно встановити.

Впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» надасть можливість збільшити обсяг реалізації продукції мінімум на 15% за рахунок зростання продуктивності праці працівників внаслідок їх більшої зацікавленості в результатах. Таким чином, чистий дохід від реалізації ТОВ «ЕлітМедика» також збільшиться мінімум на 10% в порівнянні з 2022 роком і збільшення складе:  $8659 * 0,15 = 1298,85$  тис.грн.

Собівартість при цьому збільшиться на вартість реалізації запропонованих заходів. Таким чином збільшення собівартість складе:  $6279 + 731,5 = 7010,5$  тис. грн.

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ «ЕлітМедика» залишаться на рівні 2022 року проведемо розрахунок чистого прибутку в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Розрахунок чистого прибутку ТОВ «ЕлітМедика» при впровадженні запропонованих заходів, тис.грн.

Показники	2022 (факт)	Прогноз	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	8659,0	9957,9	1298,85	15
Інші операційні доходи	126,0	126,0	0	0
Інші доходи	51,0	51,0	0	0
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>8836,0</b>	<b>10134,9</b>	<b>1298,9</b>	<b>14,7</b>
Собівартість реалізованої продукції	6279,0	7010,5	731,5	11,6
Інші витрати	92,0	92,0	0,0	0
Інші операційні витрати	41,0	41,0	0,0	0
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>6412,0</b>	<b>7143,5</b>	<b>731,5</b>	<b>11,4</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2424,0	2991,4	567,4	23,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	436,0	538,4	102,4	23,5
<b>Чистий прибуток</b>	<b>1988,0</b>	<b>2452,9</b>	<b>464,9</b>	<b>23,4</b>
Рентабельність продажів, %	22,96	24,63	1,67	-
Рентабельність продукції, %	31,66	34,99	3,33	-

Джерело: розраховано автором

Дані, представлені в таблиці показують, що впровадження заходів щодо вдосконаленню управління персоналом дозволять ТОВ «ЕлітМедика»

збільшити:

- чистий дохід від реалізації на 1298,85 тис.грн., або на 15%;
- чистий прибуток на 464,9 тис.грн., або на 23,4%;
- рентабельність продажів на 1,67 п.п.;
- рентабельність продукції на 3,33 п.п.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо управління персоналом економічно вигідні і доцільні для застосування на ТОВ «ЕлітМедика».

Таким чином, впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» призведе як до покращення фінансових результатів організації, так і збільшить лояльність персоналу, отже стимулювання спрямовано спонукання працівників підприємства до продуктивної праці.

### **Висновки до розділу 3**

Для вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» запропоновано наступні заходи: вдосконалення системи адаптації працівників підприємства шляхом розподілу інтенсивності адаптації за категоріями персоналу; вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу шляхом впровадження системи грейдів на підприємстві; Вдосконалення діючої системи нематеріальної мотивації персоналу шляхом організація кімнати відпочинку та використання тимблдингу; вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства шляхом автоматизація процесу атестації персоналу; вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження системи модульного навчання персоналу

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» становитимуть 731,5 тис.грн. Керівником усіх запропонованих заходів виступатиме генеральний директор ТОВ «ЕлітМедика», відповідальними виконавцями в залежності від специфіки заходів виступають керівники усіх підрозділів підприємства. Ключовими показниками ефективності є чітко поставлені цілі та завдання, транслявання їх



на всі рівні управління, своєчасний моніторинг результатів та діагностика складних та критичних ситуацій.

Впровадження заходів щодо вдосконаленню управління персоналом дозволять ТОВ «ЕлітМедика» збільшити: чистий дохід від реалізації на 1298,85 тис.грн., або на 15%; чистий прибуток на 464,9 тис.грн., або на 23,4%; рентабельність продажів на 1,67 п.п.; рентабельність продукції на 3,33 п.п. Впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» призведе як до покращення фінансових результатів організації, так і збільшить лояльність персоналу, отже стимулювання спрямовано спонукання працівників підприємства до продуктивної праці.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Визначено, що управління персоналом – це діяльність, орієнтована на сукупність певних правил та методів впливу на роботу працівників для формування навичок, необхідних для максимізації їх трудового потенціалу. До основних функцій управління персоналом відносять: визначення потреби в персоналі; забезпечення персоналом; використання персоналу; розвиток персоналу; мотивація результатів праці та поведінки персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Система управління персоналом - це сукупність пов'язаних та взаємодіючих один з одним елементів, що становлять єдине ціле та виконують функції управління персоналом. Вона реалізується в нормативних документах: статуті підприємства, її філософії, бізнес-плані, правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про оплату праці, положення про кадрову службу та ін.

Встановлено, що розвиток шкіл наукового управління персоналом протягом усього періоду еволюціонує у нерозривному зв'язку з розвитком не тільки технологічного прогресу, а й соціального розвитку суспільства, у якому людина займає чільні позиції. Сьогодні наукова спільнота одностайна на думці, що ефективна система управління персоналом багато в чому визначає ефективність організації.

Виявлено, що системи управління персоналом, що склалися сьогодні в різних країнах мають багато спільного за змістом, незалежно від рівня соціально-економічного розвитку та менталітету. З іншого боку, національний комплекс унікальності надає сильний вплив на розробку та вибір методів управління, надаючи їм особливі риси в країні. Унікальні концепції та підходи до створення, вдосконалення системи управління підприємством, що виникли під впливом



національної особливості, дуже консервативні і змінюються повільно. Лідером з управління та стимулювання персоналу є підприємства США. Якість обслуговування персоналу в компаніях США – найкраща у світі. Більшість великих американських компаній впроваджують свої стандарти управління компаніям в всьому світі.

Визначено, що ТОВ «ЕлітМедіка» – торговельне підприємство, що здійснює постачання хірургічних інструментів, апаратів і матеріалів провідних світових виробників. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЕлітМедіка» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку підприємства в 2022 р. вказує на те, у майбутньому необхідно мотивувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб підвищувати рівень прибутковості.

Огляд особливостей системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедіка» здійснено за такими напрямками як: підбір персоналу: процес та джерела підбору персоналу; адаптація персоналу; розвиток персоналу; мотивація персоналу: формування системи мотивації та стимулювання персоналу в організації.

Визначено недоліки системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедіка»: низька ефективність системи оцінки та атестації персоналу; недосконалість програми адаптації. Програма не враховує вдосконалення процесу адаптації нових співробітників; значна частина фахівців незадоволена системою мотивації та стимулювання. Ефективна система управління персоналом на підприємстві є основним фактором успішної трудової діяльності його працівників, без якої весь комплекс заходів щодо роботи з персоналом не буде результативним. Отже, система управління персоналом ТОВ «ЕлітМедіка» вимагає кардинальної зміни, зокрема, у таких напрямках: система оцінки та атестації персоналу, програма адаптації та система мотивації персоналу.

Для вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедіка» запропоновано наступні заходи: вдосконалення системи адаптації працівників підприємства шляхом розподілу інтенсивності адаптації за категоріями персоналу; вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу

шляхом впровадження системи грейдів на підприємстві; Вдосконалення діючої системи нематеріальної мотивації персоналу шляхом організація кімнати відпочинку та використання тимблдингу; вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства шляхом автоматизація процесу атестації персоналу; вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження системи модульного навчання персоналу

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «ЕлітМедика» становитимуть 731,5 тис.грн. Керівником усіх запропонованих заходів виступатиме генеральний директор ТОВ «ЕлітМедика», відповідальними виконавцями в залежності від специфіки заходів виступають керівники усіх підрозділів підприємства. Ключовими показниками ефективності є чітко поставлені цілі та завдання, транслювання їх на всі рівні управління, своєчасний моніторинг результатів та діагностика складних та критичних ситуацій.

Впровадження заходів щодо вдосконаленню управління персоналом дозволять ТОВ «ЕлітМедика» збільшити: чистий дохід від реалізації на 1298,85 тис.грн., або на 15%; чистий прибуток на 464,9 тис.грн., або на 23,4%; рентабельність продажів на 1,67 п.п.; рентабельність продукції на 3,33 п.п. Впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЕлітМедика» призведе як до покращення фінансових результатів організації, так і збільшить лояльність персоналу, отже стимулювання спрямовано спонукання працівників підприємства до продуктивної праці.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575>
3. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції. *Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці*. К.: МУФ. 2018. 99 с.
4. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №56.
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
7. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2 (45). С. 189-196.
8. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
9. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
10. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка.

2015. Вип. 7. С. 29-37.

11. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку* : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. К. : КНЕУ, 2019. С. 228-231.

12. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.

13. Головні зміни: управління персоналом у світі коронакризи. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-upravlinnya-personalom-v-koronakrizu-doslidzhennya-deloitte-ostanni-novini-50109720.html>

14. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики . *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 52–56.

15. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С.. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and credit activity problems of theory and practice* 1, № 42. 2022 С. 484–92.

16. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

17. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.

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

19. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та*



управління. 2017. № 1. С. 7–14

20. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>

21. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

22. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

23. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

24. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, та пошук шляхів їх розв'язання. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 9. С. 47–53.

25. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, № 12. 2020. С.125–129.

26. Леськова С. В. Імплементация інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, № 59, 2020. С. 116–23. <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-15>.

27. Орел Ю. Л., Смаглюк, А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*, (19). 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>

28. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України URL: <https://thedigital.gov.ua>

29. Офіційний сайт ТОВ «ЕлітМедика» <https://www.elitemedica.ua/>

30. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

31. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство* 2018. №16. С. 461-467.
32. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
33. Тимошенко В. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2022. Т. 2, № 10. С. 59–64.
34. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об’єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
35. Холодницька А. , Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант- менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління, №2 (34), 2023. С.88–100.
36. Червінська Л. П., Червінська Т. М. , Буковинська М. П. . Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 4 (63). 2021. С. 91–99.
37. Шимановська-Діанич Л.М.. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, № 2(80). 2019. С.81–85.
38. Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., Grishnova, O. (2019). ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. *Intellectual Economics*, 13(1), 93-104
39. Building the Digital HR Organization. Accenture URL: [https://www.accenture.com/t20160826T013813\\_w\\_usjrn/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf](https://www.accenture.com/t20160826T013813_w_usjrn/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf).
40. Digital HR Transformation Facilitated Through Talent Management Software URL: <http://www.lumesse.com/blog/digital-hr-transformation-facilitated-through-talent-management-software>.



41. Digital HR: The Connection Between People and Tech URL: <http://techfestconf.com/hr/aus/blog/strategy/digital-hr-the-connection-between-people-and-tech/>.
42. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
43. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreath//Human Resource Management Journal. 2019.
44. Kychko I., Remnova L., Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML (ISTSML 2022) : Batumi Navigation Teaching University : Proceedings of the Seafarer VI International Scientific Conference (Batumi, Georgia, June 24, 2022). Batumi: Batumi Navigation Teaching University,2022. PP.120-123
45. Lengnick-Hall, C. A. (2018) Interactive human resource management and Strategic Planning./ C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, Pp. 196.
46. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. Journals/Revista de Gestão/Volume 27 Issue 3. 2020.
47. Mathewson R.Ch. Talent management. A guide to growing a strong team. M.: Alpina Publ., 2020. – 232 p
48. Michael Stephan, Shinichiro Uzawa, Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida. Digital HR: Revolution, not evolution URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html#endnote-1>.
49. Robertson A., Abby G. Talent management: how to benefit from the talent

of your subordinates. – Dnepropetrovsk: Balance Club, 2004. 200 p.

50. Talent Chaser 2020 URL: <https://talentchaser.com/tc/services/evidence-based-recruitment/>.

51. Top Human Resource Software Products URL: <http://www.capterra.com/human-resource-software/>.

52. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL:[http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2\\_2022/14.pdf](http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf)

53. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>

54. Козловський С. В. Фінансова математика. Київ : Знання України. 2006. 308 с.

55. Козловський С. В., Козловський В. О., Бурлака О. М. Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. *Економіка України*. 2014. № 9. С.59-73.

56. Kozlovskiy, S., Fonitska, T. Modern theoretical and methodological approaches to the budget management system forming. *Economic Annals-XXI*. 2013. Vol. 3-4, pp. 35-37.

57. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853

58. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет



імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249.  
<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561>

59. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

60. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

61. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №. 2. С. 52-61. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Type\\_2018\\_2\\_8](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Type_2018_2_8)

62. Солоненко Ю. В. Інституалізація сімейного фермерського господарювання в контексті розвитку сімейного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2016. Вип. 3 (180). С. 55–62 URL: [HYPER/bulletin-econom.univ.kiev.ua/ua/archives/7663](http://HYPER/bulletin-econom.univ.kiev.ua/ua/archives/7663)

63. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес: порівняння з несімейним, ключові відмінності та особливості функціонування. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 140-150. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36277>

64. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>

65. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>

66. Олійник Л. , Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>

67. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>

68. Л. Олійник , Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.31>

69. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління: Науковий журнал*. – Вінниця, 2018р. – Вип. 3(31). – С. 118-126.

70. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління: Науковий журнал*. Вінниця, 2017. Вип. 3(27). С. 51–59

71. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства/ Л.В.Олійник // *Фінанси, облік, банки* : Науковий журнал. – Випуск №1 (22). – Вінниця, 2017. – С. 118-124.

72. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>

73. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130 (категорія Б)

74. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127



75. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50

76. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

77. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: [10.31767/su.3-4\(98-99\)2022.03-04.05](https://doi.org/10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05)

78. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51) (Податкове навантаження в системі оцінки інвестиційної привабливості підприємства в умовах глобалізації та трансформації національної економіки)

79. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, № 1 2023 р.

80. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Теорія Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України *Економіка і організація управління*, №4 2022 р.

The background of the page features a large, light gray watermark of the seal of Vasyl Stus National University. The seal is circular and contains a central shield with a star, an hourglass, and a rose. The shield is surrounded by a laurel wreath. Text elements include 'ALMA MATER' on a banner to the left, 'ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА' at the bottom, and 'ДЛЯ ЗОБОВ'ЯЗУЄ' on a banner to the right. The outer ring of the seal contains the text 'НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ' at the top and 'ДО НЕПІРКИМІ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ' at the bottom.

## ДОДАТКИ



## ДОДАТОК А

Консолідована фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2020-2022 рр.

Актив	2020	2021	2022
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість			
Накопичена амортизація	( )	( )	
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	438,8	355,1	684,4
первісна вартість	729,5	803,9	13,279
знос	( 290,7 )	( 448,8 )	( 643,5 )
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>438,8</b>	<b>355,3</b>	<b>684,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	2302,9	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	2295,4	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5640,7	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток		18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1109,2	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	659,5	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	8,0	6,3	13,9
Інші оборотні активи	19,9	41,4	147,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>9740,2</b>	<b>5123,3</b>	<b>6524,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>10179,0</b>	<b>5478,6</b>	<b>7208,4</b>
<b>Пасив</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	43,8	43,8	43,8
Додатковий капітал	786,3	786,3	786,3
Резервний капітал	7,5	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2138,3	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	( )	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>2975,9</b>	<b>4431,3</b>	<b>5616,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове</b>	<b>139,6</b>	<b>103,7</b>	<b>248,6</b>

<b>фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	4104,3	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	642,0	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	209,2	-	
розрахунками зі страхування	4,9	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	133,5	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	2178,8	282,2	899,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>7063,5</b>	<b>943,6</b>	<b>1343,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>10179</b>	<b>5478,6</b>	<b>7208,4</b>

Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	12106	15423	8659
Інші операційні доходи, тис.грн.	415	503	126
Інші доходи, тис.грн.	174	196	51
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>12695</b>	<b>16122</b>	<b>8836</b>
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	8031	10689	6279
Інші витрати, тис.грн.	224	369	92
Інші операційні витрати, тис.грн.	83	164	41
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>8338</b>	<b>11222</b>	<b>6412</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	4357	4900	2424
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	784	882	436
<b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>	<b>3573</b>	<b>4018</b>	<b>1988</b>



## ДОДАТОК Б

## Якісний склад персоналу ТОВ «ЕлітМедика» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
							2021/2020		2022/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1. За статтю:										
- чоловіки	68	59,13	62	59,05	36	59,02	-6	-0,08	-26	-0,03
- жінки	47	40,87	43	40,95	25	40,98	-4	0,08	-18	0,03
2. За віком (років):										
- 18-28 років	53	46,09	43	40,95	12	19,67	-10	-5,13	-31	-21,28
- 29-49 років	34	29,57	34	32,38	26	42,62	0	2,82	-8	10,24
- 50-55 років	14	12,17	14	13,33	10	16,39	0	1,16	-4	3,06
- старші 56 років	14	12,17	14	13,33	13	21,31	0	1,16	-1	7,98
3. За рівнем освіти:										
- середня	14	12,17	10	9,52	10	16,39	-4	-2,65	0	6,87
- середня спец.	25	21,74	23	21,90	19	31,15	-2	0,17	-4	9,24
- вища	76	66,09	72	68,57	32	52,46	-4	2,48	-40	-16,11
4. За трудовим стажем:										
- до 3 років	55	47,83	47	44,76	21	34,43	-8	-3,06	-26	-10,34
- від 3 до 10 років	16	13,91	14	13,33	17	27,87	-2	-0,58	3	14,54
- від 11 до 15 років	23	20,00	25	23,81	13	21,31	2	3,81	-12	-2,50
- більше 15 років	21	18,26	19	18,10	10	16,39	-2	-0,17	-9	-1,70

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу ТОВ «ЕлітМедика»