

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Напрямки забезпечення розвитку персоналу в сучасних організаціях»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Дворник Аліни Едуардівни

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

(підпис)

Рецензент _____

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала) недоволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і
управління Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дворник Аліни Едуардівни

1. Тема роботи «Напрямки забезпечення розвитку персоналу в сучасних організаціях» керівник роботи к. е. н., доцент Осадчук Оксана Павлівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Фармак»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та розвитку кадрового потенціалу АТ «Фармак». Розділ 3. Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 30 таблицях, 20 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к. е. н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві »	До 08.11.22	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарської діяльності та розвитку кадрового потенціалу АТ «Фармак»	До 12.12.22	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак»	До 16.01.23	виконано
6.	Написання висновків	До 17.01.23	виконано
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 25.01.23	виконано
10.	Захист роботи	15.02.23	виконано

Здобувач

(підпис)

Дворник А.Е.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Осадчук О.П.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дворник А.Е. Напрямки забезпечення розвитку персоналу в сучасних організаціях – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра виконана на матеріалах АТ «Фармак» за 2020-2021 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності та ролі розвитку персоналу, описані стратегічні підходи, інструменти та методи побудови ефективної системи управління розвитком персоналу на підприємстві, а також розглянуто світовий досвід функціонування ефективних системи кадрового менеджменту.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак», проаналізовано його кадровий склад, ефективність використання персоналу та особливості розвитку персоналу.

У третьому розділі обґрунтовано заходи щодо вдосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства. Запропоновано створення системи цільового розвитку персоналу, основною метою якої є підвищення трудового потенціалу працівників АТ «Фармак» для досягнення певного соціально-економічного результату. Також було запропоновано впровадження програмного забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development для забезпечення постійного розвитку персоналу АТ «Фармак» за допомогою спеціальних інструментів. Здійснені економічні розрахунки ефективності впровадження запропонованих заходів з обґрунтуванням позитивного впливу на основні техніко-економічні показники підприємства.

Ключові слова: людські ресурси, кадровий потенціал, розвиток, навчання, кваліфікація, продуктивність праці, ефективність, оптимізація, стратегія, програмне забезпечення.

SUMMARY

Dvornyk A. E. Directions of ensuring personnel development in modern organizations – Manuscript.

Graduate work for the master's degree was performed on the materials of AT "Farmak" for 2020-2021.

The first section of the work is carried out a theoretical substantiation of the essence and role of personnel development, are described strategic approaches, tools and methods of building an effective personnel development management system at the enterprise and also considered the world experience of functioning of the effective personnel management system.

The second section of the work is provided an organizational and an economic characteristics of AT "Farmak", is analyzed its staff and an efficiency of using personnel.

In the third section of the work are substantiated measures to improve the personnel development system of the researched enterprise. It was proposed to create a system of targeted personnel development, the main purpose of which is to increase the labor potential of AT "Farmak" employees in order to achieve a certain socio-economic result. It was also proposed to implement the SAP SuccessFactors Succession & Development software to ensure the continuous development of AT "Farmak" personnel with the help of special tools. Were performed the economic calculations of the effectiveness in implementation the proposed measures with the justification of the positive impact on the main technical and economic indicators of the enterprise.

Key words: human resources, personnel potential, development, training, qualification, labor productivity, efficiency, optimization, strategy, software.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність управління розвитком персоналу та його роль в загальній системі підвищення ефективності підприємства.....	10
1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства	19
1.3. Світовий досвід забезпечення розвитку персоналу в сучасних підприємствах	28
Висновки до 1 розділу	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК».....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ФАРМАК».....	39
2.2. Оцінка кадрового потенціалу АТ «ФАРМАК»	45
2.3. Особливості розвитку персоналу АТ «ФАРМАК».....	60
Висновки до 2 розділу	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ «ФАРМАК».....	75
3.1. Формування системи цільового розвитку персоналу в АТ «Фармак».....	75
3.2. Оптимізація процесу розвитку персоналу АТ «Фармак» з використанням програмного забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development	86
3.3. Вплив комплексу запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства	91

Висновки до 3 розділу	101
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	105
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Успіх будь-якого підприємства повністю залежить від рівня розвитку персоналу. Актуальність цього питання може підтвердити той факт, що в даний час професійні навички та знання не мають такої цінності як раніше, і співробітникам доводиться пізнавати нові відкриття своєї діяльності постійно.

Розвиток персоналу – один із основних напрямків системи управління персоналом організації або кадрової політики підприємства. Кадрова політика підприємства має бути спрямована не лише на досягнення головної мети підприємства (отримання прибутку), відповідати його основній персонал-стратегії, а й визначати цілеспрямоване керівництво основним багатством будь-якої організації – людьми, чи здійснювати грамотне управління персоналом. Розвиток персоналу полягає в систематизованих діях щодо вибору персонал-стратегії, планування потреби в персоналі, управлінню кар'єрою, забезпечення професійного зростання, організації процесу навчання, формуванню організаційної культури на підприємствах. Найбільші корпорації вкладають чимало коштів та зусиль у розвиток та навчання персоналу. Розвиток персоналу в організації безпосередньо впливає на продуктивність підприємства. Програма розвитку персоналу збільшує ефективність роботи кожного співробітника окремо і підвищує цінність людських ресурсів загалом.

Вкладення у розвиток персоналу на сьогоднішній день – це інвестиція в майбутнє всієї компанії, яка має призвести до бажаного результату. Внаслідок посилення процесу глобалізації, стрімко змінюються вимоги до персоналу, виникає потреба постійного формування нових та розвитку існуючих умінь, знань та навичок. Актуальність теми виражається в тому, що для підвищення конкурентоспроможності підприємство має постійно розвивати персонал для задоволення вимог ринку до робочої сили, оскільки в

сучасних умовах, вміння, досвід та знання працівників є однією з найважливіших конкурентних переваг підприємства, а також ефективним ресурсом для досягнення його стратегічних цілей.

Проблемам ефективного розвитку персоналу присвячено праці вітчизняних вчених, серед них: О.А. Грішнова, О.В. Захарова, О.С. Мороз, Л.М. Шимановська-Діанич, Г.П. Баб'як, Т.В. Бучинська, О.Я. Гугул, В.І. Дериховська та інших дослідників.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних засад щодо управління розвитком персоналу в сучасних організаціях, як фактору забезпечення їх конкурентоспроможності; проведення аналізу та оцінки, виділення основних напрямків забезпечення розвитку персоналу в АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу на підприємстві.

Предметом є теоретичні та практичні аспекти дослідження управління розвитком персоналу АТ «Фармак» та розроблення напрямків його удосконалення.

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві;
- здійснено аналіз діяльності АТ «Фармак»;
- проаналізовано ефективність використання персоналу АТ «Фармак»;
- оцінено особливості розвитку персоналу АТ «Фармак»;
- визначено основні напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак»;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак».

Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи дослідження: описові, проблемно-тематичні, статистичні та аналітичні

методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу. При розробленні заходів з підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві та оцінки доцільності їх впровадження було використано методи економічного аналізу.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення кадрової служби на підприємстві, фінансова звітність підприємства, періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи – 104 сторінки, який містить 30 таблиць, 20 рисунків і 8 формул. Список використаних джерел складається з 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність управління розвитком персоналу та його роль в загальній системі підвищення ефективності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств значно зросла роль людського фактора, яка поряд з технологіями та інформацією тепер багато в чому обумовлює їх ефективність та конкурентоспроможність. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. Розвиток персоналу – це ключовий фактор діяльності сучасного управління персоналом [2,с.56].

Поняття «розвитку персоналу» є відносно новим, проте вже широко використовується у практиці сучасних підприємств. Знання співробітників поступово застарівають, їх навички та здібності мають відповідати займаним ними посадам відповідно до тих областей знань, які вони зустрічають у своїй роботі.

Розвиток персоналу являє собою систему заходів, пов'язаних між собою, зокрема що містять розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та кар'єрним зростанням, організації процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування культури підприємства [7, с. 145].

У сучасних умовах, розвиток співробітників стає центральною точкою у кадровій політиці підприємства, що забезпечує його успішний економічний розвиток. У той же час в умовах максимізації прибутку власників компаній цікавлять можливості інвестицій у людський капітал, що знаходить відображення, у фіналі економічних результатів діяльності організації,

наскільки встановлені принципи розвитку персоналу сприяють досягненню стратегічних цілей в цілому [10, с.52].

Метою розвитку персоналу є удосконалення можливостей працівників для вирішення особистих проблем, проблем працездатності та стабільність підприємства.

Процес управління розвитком персоналу має свої стратегічні завдання, що представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні завдання управлінням розвитком персоналу на підприємстві

Складено автором на основі: [12, с.15].

До основних цілей розвитку персоналу на підприємстві можна віднести наступне:

- підвищення ефективності та продуктивності праці;
- професійна підготовка та підвищення кваліфікації співробітників;
- зростання соціальної задоволеності співробітників;
- професійний перехід на нові технології;
- зниження рівня відтоку кадрів [26, с.95].

Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства має збалансовану структуру, що включає: цілі, завдання, принципи, функції, методи керування, а також основні елементи розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою). Схематично представлений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Сучасний механізм управління розвитком персоналу на підприємстві

Складено автором на основі: [27].

Механізм управління розвитком персоналу підприємства має представляти налагоджену систему, спрямовану на професійний розвиток та кар'єрне зростання співробітників. Тільки в цьому випадку він допоможе у вирішенні вище зазначених завдань і стане взаємно ефективним як для роботодавця так і для персоналу [27].

Кадрові служби, як органи управління, на сьогодні продовжують розвиватися, призначення служби персоналу полягає в тому, щоб підтримувати, організовувати функціонування та коригувати процес роботи з працівниками. У великих компаніях служба управління персоналом відіграє головну роль у розвитку персоналу та в кадровому плануванні. Одне з основних завдань служби управління персоналом – сприяння компанії у досягненні її стратегічних цілей. Служба управління персоналом розраховує необхідність перерозподілу трудових ресурсів на підприємстві, потребу в нових співробітниках та займається розробкою програм з розвитку співробітників підприємства [21]. Основні принципи управління розвитком персоналу на підприємствах представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні принципи управління розвитком персоналу на підприємстві

Принцип	Значення
Розвиток	одночасний розвиток усіх категорій персоналу, запозичення нових форм розвитку
Інноваційність	навчання та розвиток кадрів на випередження, засноване на даних прогнозів науково-технічної сфери
Гнучкість	створення гнучкої системи розвитку з можливістю її використання на різних етапах
Стимулювання	заохочення та мотивація робочої сили
Перспективність	створення системи розвитку персоналу підприємства щодо його перспективних можливостей та стратегії розвитку

Складено автором на основі [21]

Розвиток персоналу підприємства є комплексною функцією управління персоналом і передбачає, що у процесі розвитку відбуваються прямі

капіталовкладення у працівників, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, отже, і конкурентоспроможності підприємства. Функція розвитку персоналу повинна включати наступні комплексні функції управління:

- виявлення трудового потенціалу організації;
- ділова оцінка персоналу організації;
- управління кар'єрою персоналу;
- професійна освіта працівників;
- формування кадрового резерву керівництва організації [11, с. 36].

Колись робота з кадрами полягала виключно у заходах щодо набору та відбору робочої сили. В сучасних підприємства, в яких добре поставлено справу управління, набір відповідних людей є лише початком, тоді як більшість ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів з роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самого підприємства, так і для особистого блага всього персоналу, керівництво організації повинне постійно працювати над усіляким підвищенням його потенціалу [11,с.52].

Перехід до ринкових відносин означає високу динаміку зміни вимог до якісних параметрів робочої сили. При цьому виявляються важливі зрушення щодо ролі та значення окремих компонентів її якості. В наші дні ситуація така, що освіта, і не стільки загальна, скільки професійна, стає визначальним елементом, що формує якісні характеристики робочої сили. Великі організації нараховують інвестиції у підготовку кадрів, оскільки зовнішній ринок та система підготовки дедалі менше задовольняють потреби високотехнологічних виробництв. Цьому також сприяють цикл виробництва і життя товарів, що скорочується, їх часта зміна, що вимагає нових кваліфікацій. Недарма багато організацій вважають збільшення вкладень у розвиток персоналу головним чинником конкурентної боротьби [7].

Процес навчання – це спеціально організований, керований процес взаємодії вчителів та учнів, спрямований на засвоєння знань, умінь і навичок, формування світогляду, розвиток розумових сил та потенційних можливостей учнів, вироблення та закріплення навичок самоосвіти відповідно до поставлених цілей. Так як навчання спеціально організований процес, він не спроможний виникати і проходити сам собою, його ефективність визначається безліччю чинників, насамперед професіоналізмом організації процесу, що полягає у відповідності до поставлених цілей. Наприклад, професійне навчання персоналу – це процес вдосконалення знань та компетентності, навичок та умінь працівників, їхньої творчої діяльності [30].

Однак процес навчання може переслідувати і багато інших цілей. Кожне підприємство саме визначає, із якою метою проводиться процес навчання, які завдання перед ним стоять. Вибір методів навчання визначатиметься тими цілями, задля досягнення яких процес організується.

Освітній процес – це сукупність навчально-виховного та самоосвітнього процесів, спрямованих на вирішення завдань освіти, виховання та розвитку особистості працівника. Особливу увагу слід звернути на те, що освітній процес складається з двох елементів: навчально-виховного та самоосвітнього процесів. Вони пов'язані між собою, не можуть ефективно проходити один без одного, і кожен з них визначає порядок проведення іншого. Освітній процес спрямований на вирішення трьох завдань: освітньої, виховної та розвиваючої. Саме наявність трьох завдань навчального процесу дозволяє визначити його цілі [34].

Освітнє завдання процесу навчання є орієнтацією засвоєння знань, умінь і навиків. Відповідно до даного завдання визначається, чому саме буде навчений персонал. Освітній процес може переслідувати лише одну мету – отримання та засвоєння знань, навичок та умінь. Такий підхід до навчання був поширений у минулому. Для цього завдання вирішальну роль грає

використання двох процесів: навчального та самоосвітнього. Виняток будь-якого з них може значно знизити якість навчання [34].

Виховна задача спрямована на розвиток у того, хто навчається певних особистих якостей і рис характеру. На підприємствах це завдання може бути реалізоване для досягнення різних цілей, наприклад, збільшення лояльності персоналу, поліпшення психологічного клімату, шляхом зниження конфліктності працівників, тощо[30].

Розвиваюча задача – орієнтація навчального процесу на потенційні можливості людини та їх реалізацію. У концепції навчання, той хто навчається, розглядається не як об'єкт навчальних впливів, а як самозмінний об'єкт вчення [30].

Перелічені завдання процесу навчання визначають багато сфер його застосування. Пріоритетність тих чи інших завдань у навчанні залежатиме від того, які ставить перед собою керівництво підприємства. Кожне підприємство саме визначає, для чого проводити навчання персоналу, але все ж таки можна виділити основні цілі, заради яких процес навчання може проводитися:

- підвищення якості людських ресурсів;
- підвищення якості продукції чи послуг, що виробляє чи надає підприємство;
- проведення організаційних змін, у тому числі пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюються;
- покращення системи комунікації в організації;
- формування організаційної культури;
- підвищення рівня лояльності персоналу [10].

Підвищення якості людських ресурсів – це складне поняття, що включає два основних елементи: отримання персоналом основних знань, умінь і навичок, а також розвиток якостей, необхідних для більш ефективного виконання своїх посадових обов'язків [26].

У сучасних умовах, що швидко змінюються, багато підприємств стикаються з проблемою впровадження змін. Це можуть бути різні зміни: організаційні, технологічні і багато інших. Для проведення цих змін потрібні і стратегічний план розвитку, і оптимальна організаційна структура управління, але головне необхідний кваліфікований персонал, здатний брати на себе відповідальність і приймати рішення. Ефективність впровадження будь-якої інновації в організації незалежно від її типу визначається ступенем зацікавленості та участі середньої та нижчої управлінської ланки [6]. Тобто процес навчання повинен допомогти в першу чергу менеджерам подолати ряд якостей, що заважають впровадженню змін: це консерватизм, відданість усталеному порядку, чітке дотримання усталеного порядку, схильність підтримувати ієрархічні відносини в незмінній формі [51].

Розвиток персоналу – це керований професійний, особистісний і кар'єрний ріст. Кінцевими цілями даного процесу є підвищення професійного рівня працівників відповідно до цілей підприємства та формування внутрішнього кадрового резерву. Основними при плануванні кар'єри та створенні кадрового резерву є такі характеристики: наявність необхідних знань, умінь та навичок та необхідних особистих якостей. І те, й інше можна розвивати за допомогою реалізації того чи іншого завдання освітнього процесу [19].

Програма розвитку персоналу сприяє формуванню робочої сили, що володіє вищими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед підприємством. Природно, що це веде до зростання продуктивності, отже, і збільшення цінності людських ресурсів організації. Таким чином, заходи щодо розвитку персоналу слід розглядати як інвестиції у нематеріальне надбання організації. Об'єктом таких вкладень на відміну інвестицій у майнові елементи та фінансові активи стають співробітники підприємства [36].

Постійне оновлення, на сучасному етапі, є єдиною стратегією підприємства та працівників, що дозволяє гідно впоратися з труднощами, що

очікуються в майбутньому. Головне завдання розвитку персоналу полягає у цілеспрямованому процесі підвищення кваліфікації для спеціальної діяльності, у підвищенні внутрішньовиробничої мобільності та зайнятості співробітників [19].

Довгий час базова підготовка у навчальних закладах перебувала поза сферою кадрової політики, оскільки організація мала справу з готовою робочою силою. Але необхідність створення потенційного кадрового ядра диктує потребу змінити це становище, тією мірою, де учні – є об'єктом впливу з боку компаній, базова підготовка стає повноцінним напрямом кадрової політики.

Адаптація, як напрямок кадрової політики, не пов'язується лише з короткочасним періодом після найму працівника. Якщо фірма активно впливає на процес базової підготовки, то адаптація починається ще в період навчання. Необхідність постійного підвищення кваліфікації призводить до того, що заходи щодо адаптації персоналу до вимог виробництва продовжуються протягом всього функціонування підприємства [44].

Неабиякою мірою змінюється такий напрямок кадрової політики, як кар'єрне зростання. Горизонтальні переміщення стають не менш важливою характеристикою розвитку персоналу, ніж вертикальні.

Вертикальне та горизонтальне просування в умовах динамічного виробництва можливе лише за умови підвищення кваліфікації як постійно діючого регулятора. Причому, виходячи з часу і періодичності, треба визнати, що підвищення кваліфікації стає пріоритетним напрямом кадрової політики, що охоплює всезростаючу частину персоналу [47].

Таким чином, розвиток персоналу слід розглядати як інвестиції у нематеріальне надбання підприємства. Програми розвитку персоналу сприяють формуванню робочої сили, що має вищі здібності та сильну мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією, що, в свою чергу, веде до зростання продуктивності праці, прибутковості та

конкурентоспроможності підприємства та підвищує цінність людських ресурсів організації.

1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Проблеми в галузі управління розвитком персоналу, пошук нових підходів та технологій, що сприяють підвищенню продуктивності праці, займають особливе місце у роботі керівників підприємств.

Якщо на підприємстві є програма розвитку співробітників, це вкрай позитивно позначається на компанії загалом. Якщо керівництво не вкладається у розвиток своїх підлеглих, не мотивує їх і не зацікавлює, то згодом навіть найактивніші та амбітніші люди починають втрачати інтерес до роботи, сприймаючи її як рутину. В цьому випадку не доводиться чекати інноваційних ідей, бажання самоосвіти та ставити собі цілі, до досягнення яких доводиться докласти деякі зусилля [58].

Отже, на сучасних підприємствах існує величезна кількість проблем щодо розвитку персоналу, основні з яких вказано на рис. 1.3:

Реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою визначається ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його розвитку і тут визначальну роль грає стратегія підприємства у розвитку свого персоналу.

Стратегічний підхід до розвитку персоналу підприємства полягає у забезпеченні сталої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу [49].

Необхідність формування стратегії розвитку персоналу обумовлена такими факторами:

1. реорганізація, злиття чи поглинання організації.

2. змінюється стратегія організації, отже, виникають нові вимоги до якості персоналу.
3. необхідність забезпечити організації лідируючі позиції над ринком.
4. наявність проблем у галузі управління персоналом.
5. знання швидко старіють, тому їх необхідно систематично оновлювати.
6. у працівників виникає потреба у розвитку для реалізації свого професійного потенціалу [49].



Рис. 1.3. Проблеми в розвитку персоналу на сучасному підприємстві
Складено автором на основі: [58].

Стратегія розвитку персоналу - це узагальнююча модель дій, вкладених у формування сукупності вимог до персоналу і рівень ефективності його роботи, необхідний підприємству задля досягнення поставлених бізнес-цілей. Стратегічний аспект розвитку персоналу визначає місце стратегії розвитку у системі управління персоналом підприємства (рис. 1.4) [48].



Рис. 1.4. Місце стратегії розвитку у системі управління персоналом підприємства

Складено автором на основі: [48].

Отже, стратегія розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства та стратегія розвитку його персоналу є взаємозалежними. Наочно даний взаємозв'язок представлений в табл. 1.2. Відповідно зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства тягне за собою зміну стратегії розвитку його персоналу і навпаки - якісні та кількісні зрушення у структурі персоналу спричиняють необхідність коригування та внесення змін до стратегічних планів розвитку підприємства в цілому [48].

**Співвідношення стратегії розвитку персоналу зі стратегіями
розвитку підприємства**

Стратегія підприємства	Стратегія розвитку персоналу
Стратегія внутрішнього зростання Організація динамічно розвивається, має ресурси для розвитку, орієнтована на здійснення діяльності у знайомій галузі у більшому обсязі	Розвиток професійних та особистих якостей; Підвищення кваліфікації та перепідготовка; Самонавчання
Стратегія зовнішнього зростання Приєднання або поглинання інших компаній, вертикальна та горизонтальна інтеграція	Застосування активних методів навчання; Командоутворюючі програми; Адаптація персоналу; Стажування, делегування повноважень
Стратегія концентрації Зосередження на вузькій ділянці ринку, виділення цільового сегмента, конкуренція на основі підвищення якості продукції (послуги)	Розвиток професійних та творчих здібностей; Підвищення кваліфікації; Консультавання; Самоосвіта
Стратегія вилучення вкладень (занепад) Економія ресурсів, консолідація та переміщення капіталу, можливе антикризове управління	Підтримка ключових здібностей персоналу; Навчання за потребою; Ротація кадрів; Перевага універсальним працівникам; Адаптація персоналу

Складено автором на основі [48].

Очевидно, що стратегія розвитку персоналу визначається особливостями комплексної стратегії підприємства:

- стратегічні цілі розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства є передумовою для планування розвитку персоналу на стратегічну перспективу;
- формування загальної стратегії розвитку підприємства, дозволяє провести оцінку, аналіз та вибір необхідної системи впливів на персонал для її успішної реалізації на практиці;
- стратегія підприємства визначає виробничі цілі та завдання, що стоять перед співробітниками, виходячи з яких здійснюється оцінка персоналу для з'ясування кваліфікації, виробничих навичок, здібностей та можливостей співробітників підприємства;

– стратегія розвитку підприємства встановлює динаміку вимог до персоналу у його розвитку. Під вимогами до персоналу розуміються, передусім, ділові якості, і навіть ті особливості у роботі, які диктує конкретна посада (освіта та її профіль, вік, стаж роботи) [46].

Загальна схема реалізації стратегії розвитку персоналу передбачає виділення кількох етапів (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Схема реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства
Складено автором на основі: [55].

Розглянемо більш детально основні з них. Реалізація організаційного етапу починається з розробки концепції, постановки цілей та завдань

розвитку персоналу. Для обґрунтування вибору напрямів та методів розвитку персоналу необхідно провести оцінки якісного стану персоналу[55].

Застосування різних методів оцінки дозволяє виявити рівень компетентності працівників, визначити потенціал професійного зростання. Після проведення оцінки та виявлення потреби у розвитку необхідно визначити напрями та технології розвитку персоналу. Завершується 1-й етап розробкою планів та конкретних програм розвитку персоналу.

Підготовчий етап передбачає, що вибрані напрями та технології розвитку персоналу припускають вибір постачальників освітніх послуг. Практика показує, що зазвичай організації звертаються до трьох категорій постачальників: середні спеціальні та вищі навчальні заклади, консультаційні центри, спеціалізовані організації, що надають послуги у галузі професійної освіти [55].

У кожного з перелічених постачальників є свої переваги та недоліки. Так, класичні вузи мають готові програми підготовки фахівців, сучасні освітні технології, достатню матеріально-технічну базу та підготовлених викладачів. Проте, вузи, як правило, пропонують стандартизований продукт, який не враховує інтереси конкретного замовника. Фірми, які працюють у сфері освітнього консалтингу, надають персоніфіковані освітні послуги, орієнтовані потреби замовника, володіють сучасними освітніми технологіями, можуть залучати консультантів із боку. В той же час, такі фірми не підходять для масового підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників. Індивідуальні організації-партнери, що надають освітні послуги, забезпечують отримання найактуальніших знань, дають можливість навчатися на робочому місці, програми враховують цілі та завдання організації. Один із небагатьох недоліків таких фірм – висока вартість освітніх послуг, які роблять їх доступними небагатьом організаціям [55].

Далі необхідно провести розрахунок витрат (фінансових, матеріальних, людських, тимчасових та ін.) на реалізацію стратегії розвитку персоналу. Витрати повинні враховувати не лише, власне, програми навчання, а й

витрати на оцінку, адаптацію, вартість інфраструктури. Відповідно до прийнятих програм розвитку слід провести розробку навчально-методичної документації, підготувати методичну основу. Важливим елементом у реалізації підготовчого етапу є підготовка та перепідготовка працівників кадрової служби, оскільки саме від їхньої роботи залежить ефективність реалізації системи розвитку персоналу [55].

На етапі впровадження результатів розвитку персоналу у діяльність підприємства необхідно запровадити оцінку отриманих знань, компетенцій, їх відповідність потребам конкретних підрозділів та організації в цілому. Система контролю якості розвитку персоналу є результатом реалізації системи розвитку. Необхідно скласти аналітичний звіт, що містить висновок та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу. На підставі цього звіту проводиться коригування планів та програм розвитку, підбираються ефективніші методи та технології, можлива зміна постачальника освітніх послуг [55].

Реалізація стратегії розвитку персоналу буде успішною під час виконання наступних умов:

- наявність потреби підприємства у розвитку персоналу в даний момент та на перспективу.
- потенціал професійного та особистого розвитку працівників, тобто. мотивація до розвитку, наявність певного рівня компетенцій, здібностей.
- зацікавленість у розвитку у самих працівників [44].

Важливим є такий аспект управління як ресурси професійного розвитку персоналу. Основні групи ресурсів, необхідних для реалізації стратегії розвитку персоналу, представлені на рис.1.6.

В залежності від стадії розвитку підприємства, орієнтуючись на її цілі, керівництво може вибрати найбільш оптимальну технологію розвитку персоналу з огляду на наявність необхідних ресурсів [36].

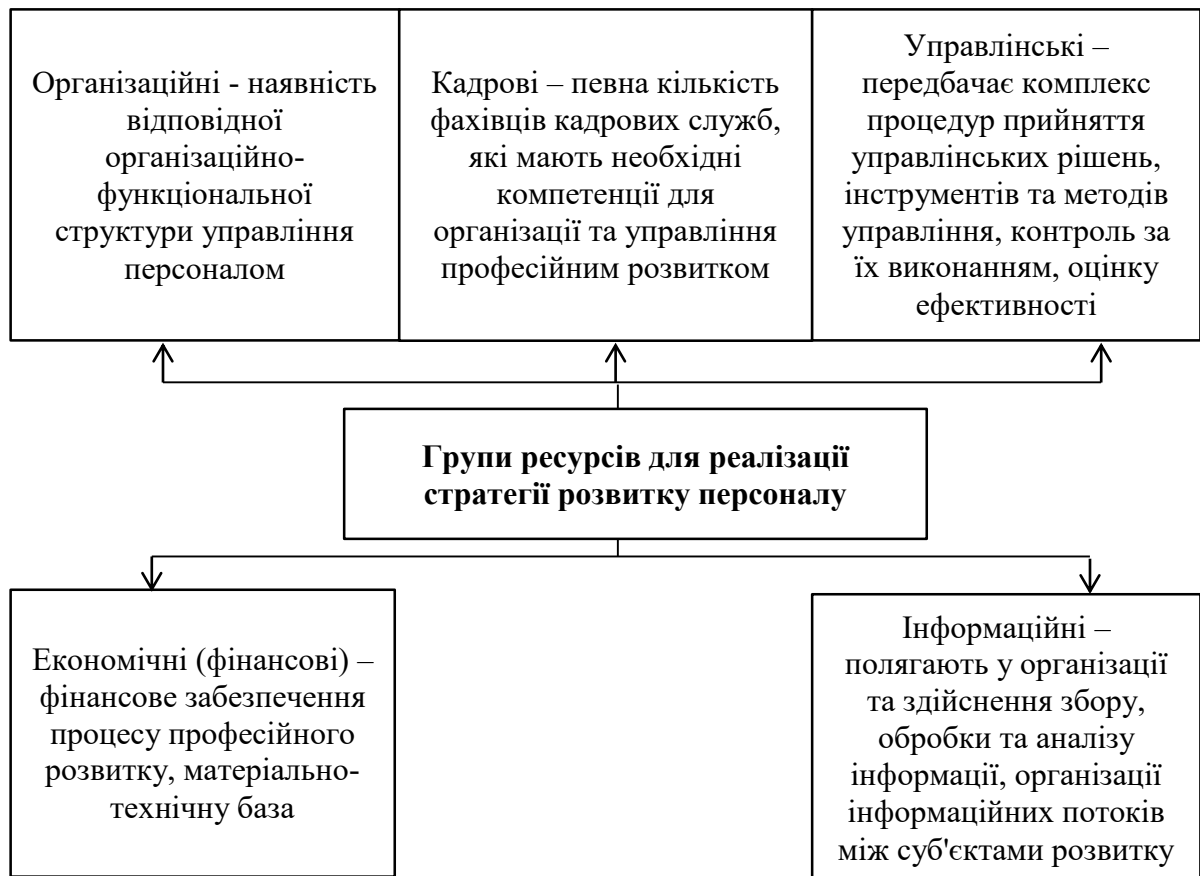


Рис. 1.6. Основні групи ресурсів для реалізації стратегії розвитку персоналу

Складено автором на основі: [44].

Реалізацію стратегічних підходів розвитку персоналу необхідно співвідносити до стадій розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок змісту процесу розвитку персоналу та стадій розвитку підприємства

Стадія	Заходи
1	2
Формування	Відбір персоналу з потрібними професійними компетенціями Виявлення потреб організації у професійних компетенціях Формування необхідних професійних компетенцій у працівників Адаптація персоналу Побудова кар'єрних планів, що співвідносяться зі стратегією розвитку організації

1	2
Інтенсивний ріст	Управління кар'єрою Оцінка та атестація персоналу Формування кадрового резерву та робота з ним Формування планів розвитку на короткострокову та середньострокову перспективу
Стабілізація	Оцінка та атестація персоналу Проведення опитувань, співбесіда зі співробітниками щодо виявлення потреби у розвитку Ротація кадрів Реалізація програм навчання, підвищення кваліфікації
Спад	Перегляд функціональних обов'язків Проведення консультацій та програм психологічної підтримки персоналу Включення персоналу до обговорення перспектив розвитку організації

Складено автором на основі [36].

Управління розвитком персоналу підприємства - це частина менеджменту організації в цілому та функціональний елемент системи керування персоналом. Тому розвиток персоналу необхідний здійснювати в тісному зв'язку з іншими підсистемами кадрового менеджменту. Детально даний взаємозв'язок охарактеризовано в табл. 1.4 [33].

Таблиця 1.4

**Взаємозв'язок системи розвитку персоналу з іншими підсистемами
кадрового менеджменту**

Підсистема кадрового менеджменту	Взаємозв'язок з розвитком персоналу
1	2
Планування та найм персоналу	Прийняті на роботу співробітники, як правило, потребують початкового навчання, адаптації та вступі на посаду. Тому для скорочення часу адаптації, вдалого завершення випробувального терміну та досягнення максимальної ефективності вже на першому етапі необхідно передбачити адекватні методи розвитку персоналу
Управління мотивацією та стимулювання персоналу	Система стимулювання персоналу в організації спрямована формування певного рівня мотивації працівників, зокрема і їхнє ставлення до професійного розвитку. В той же час, систематичний розвиток персоналу сам виступає потужним стимулюючим фактором, залучає творчих людей, сприяє утриманню високопрофесійних працівників

1	2
Розвиток організаційної структури управління	Будь-які зміни в організації, такі як створення нових підрозділів, розвиток нових напрямків, впровадження нових технологій, вимагають навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації великих груп працівників
Корпоративна культура	Під час розробки стратегії розвитку персоналу необхідно провести моніторинг персоналу, диференціювавши працівників на кращих, середніх, найгірших. Також можна виділити групу працівників із високим професійно-кваліфікаційним, інноваційним, інтелектуальним, мотиваційним та особистісним потенціалом. Система розвитку персоналу повинна включати цілеспрямовані та систематизовані заходи впливу на персонал, які можуть забезпечити досягнення бажаного якісного рівня персоналу. Для визначення напрямків розвитку необхідно порівняти існуючу та необхідну для реалізації бізнес-стратегії цільової групи.

Складено автором на основі [33].

Таким чином, розвиток персоналу - підсистема кадрового менеджменту, яка включає процеси, механізми, методи впливу підприємства на якість працівників для підвищення ефективності функціонування всієї організації загалом. Загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей.

1.3. Світовий досвід забезпечення розвитку персоналу в сучасних підприємствах

Розвиток персоналу в зарубіжних країнах має стратегічне значення для організацій: фахівці, які отримали у процесі своєї професійної діяльності та в результаті використання спеціальних навчальних програм нові знання, вміння та навички, здатні підвищити економічні показники компанії у багато

разів. Системи розвитку персоналу організацій там постійно оновлюються і вдосконалюються шляхом впровадження нових моделей, методів та інструментів розвитку персоналу. Процес впровадження таких моделей, методів та інструментів характеризується наявністю різноманітних рішень та проблем [39].

Розвиток персоналу в європейських та американських організаціях характеризується наявністю у більшості компаній концепції корпоративного розвитку та використанням поняття «управління талантами» (Talent Management) замість звичного «управління персоналом». «Управління талантами – це застосування інтегрованої сукупності видів діяльності, спрямованих на те, щоб організація приваблювала, утримувала, мотивувала і просувала талановитих співробітників, яких вона потребує зараз і в майбутньому. Мета управління талантами – забезпечити приплив талантів, оскільки вони є основним ресурсом організації» [39].

У зв'язку з цим розвиток персоналу стає складовою загальної стратегії розвитку організації та прив'язується до довгострокових цілей бізнесу. Бюджети організацій, на розвиток персоналу постійно зростають, найбільшу частку у яких становлять витрати на навчання керівного складу корпорацій. У той же час обсяг витрат на впровадження програм розвитку спеціалістів та адаптаційних програм також є досить високим [42].

У західній культурі управління вважається, що розвиток персоналу – кадрово-економічна функція, мета якої полягає у забезпеченні потреби організації у кваліфікаційному персоналі. У процесі її реалізації відбувається сприяння розвитку індивідуальних нахилів та здібностей працівників з урахуванням змін характеру діяльності та необхідності узгодження виробничих інтересів та індивідуальних цілей. При цьому планується просування та розвиток персоналу, оцінюється його розвиток, здійснюється професійне навчання [51].

Світовий ринок навчання та розвитку персоналу схильний до двох потужних тенденцій:

1) неформальні методи навчання займають все більший обсяг змішаного навчання, яке вважається єдино ефективною концепцією корпоративного навчання;

2) навчання та розвиток все сильніше прив'язується до довгострокових цілей бізнесу, стаючи стратегічною функцією компанії [51].

Визначені пріоритетні напрями та завдання країн-членів ЄС із досягнення цілей стратегії «Європа-2020» зумовлюють провідні тенденції та нові підходи до європейського менеджменту людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів розглядається не тільки як економічна передумова, а й як спосіб вирішення проблеми зайнятості населення, де необхідна умова конкурентоспроможності сучасних підприємств – створення сильного Європейського ринку праці. Залежність збільшення темпів економічного росту від підвищення якості ринку праці змушує політиків звертати пильну увагу на систему безперервної професійної освіти і навчання, котра включає внутрішньофірмову підготовку і розвиток виробничого персоналу. Кожна країна-член ЄС розробила свою політику щодо навчання на виробництві, послуговуючись стратегічними європейськими орієнтирами та даними Євростату щодо безперервного професійного навчання на виробництві в країнах ЄС [52].

Щодо європейських компаній, то, як правило, великі корпорації створюють свої навчальні центри, інститути та університети, де навчається їхній персонал. Так, наприклад, концерн Envia M (Німеччина), компанія "Люфтганза" (Німеччина) мають цілу низку навчальних центрів. Вони поруч із професійної підготовкою здійснюється подальше супровід процесів розвитку персоналу компанії. Переважно це здійснюється через курси підвищення кваліфікації, консультації для керівників та спеціалістів, різного роду тренінги. Необхідно відзначити, що професійна підготовка та навчання персоналу здійснюється в рамках дуальної системи, що передбачає гармонійне поєднання циклів теоретичного та практичного навчання.

Теоретичну програму учні освоюють у стінах навчальних центрів, а практичну - безпосередньо на підприємстві [56].

Професійна підготовка та навчання персоналу в європейських компаніях має переважно системний, безперервний характер. Це підтверджується тим, що у компанії постійно відбувається моніторинг потреб у професійній підготовці та планування подальшого використання навченого персоналу.

У Франції професійна освіта і навчання регулюється соціальними партнерами в рамках колективних договорів (національні міжгалузеві договори і галузеві договори) та урядом – на основі законів та інших правових документів. За даними Європейського центру розвитку професійного навчання, 46% працівників Франції навчаються на курсах із подальшого професійного навчання. Для підприємств таке навчання обходиться у 2,3% загальної вартості праці. У середньому на одного працівника припадає 13 годин навчання. З огляду на те, що тривалість робочого тижня у Франції становить 35 годин, роботодавці намагаються організувати навчання поза робочим часом. Як результат, майже 38% працівників підприємств беруть участь у навчальних програмах упродовж року, на великих підприємствах – цей показник сягає понад 60%. За рівнем кваліфікації структура персоналу, направленого на навчання, варіює від 10% у випадку некваліфікованих робітників до 60% у випадку технічних фахівців та керівників [60].

Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві у Німеччині здійснюється трьома способами, а саме:

- 1) за рахунок зниження податків або звільнення від податків, якщо виробництво має прибуток;
- 2) переведення витрат на навчання в ціни продаж, тобто переадресацією їх покупцям;
- 3) шляхом інтернаціоналізації прямих і непрямих надходжень під час та після закінчення навчання тощо [60].

Крім того, держава субсидує підприємства через повне або часткове фінансування «місць навчання» та бере на себе витрати, пов'язані зі зменшенням податкової ставки, або звільнення підприємств від податків [15, с. 112].

Німеччина є лідером у підготовці робітничих кадрів серед європейських країн, оскільки в країні найбільш розвинутий в Європі промисловий сектор, у структурі промисловості представлені всі галузі виробництва, і, незважаючи на існуючі в світі тенденції відходу від промисловості у класичному вигляді, Німеччина продовжує акцентувати увагу на розвитку промислових підприємств [60].

За час існування ЄС в його країнах створено механізм контролю та координації на національному рівні. Так, у Данії функціонують паритетні комітети безперервної професійної підготовки, у Німеччині – Федеральний інститут безперервної освіти. У Нідерландах державні та регіональні органи професійної освіти сумісно розробляють навчальні програми та контролюють виконання контрактів про навчання, що укладають працівники з керівниками підприємств [39].

Цінним у підготовці та перепідготовці кадрів у США є те, що вона спрямована на вирішення завдання забезпечити перспективні потреби економіки. Відповідно до цього Служба загальної зайнятості та професійного навчання, враховуючи основні показники економіки та ринку праці, розробляє програми підготовки й перепідготовки кадрів за спеціальними напрямками. Чисельність осіб, що мають право пройти навчання, законодавством не обмежується. Водночас передбачено, що першочергово підготовку та перепідготовку мають проходити безробітні, яким важче за інших отримати роботу, а також спеціалісти й робітники, що вже задіяні на виробництві. Варто зазначити, що законодавство США не зобов'язує корпорації брати участь у підготовці працівників, але заохочує таку діяльність через зниження податків та відшкодування витрат. [39].

Однією із сучасних тенденцій навчання персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці, тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації безперервного навчання працівників. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет “Global Learning” створений підприємством “IBM”, налічує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів, більше ніж 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті. Навчальний центр корпорації «Дженерал Електрик» відводить 30–40 тисяч людино-днів на рік на навчальні курси для професійної підготовки та навчання працівників [51].

Згідно з американським журналом *Balance Learning and Training* багато організацій прагнуть скоротити час, який працівники проводять далеко від робочого місця (наприклад, проходячи навчання), на 50%. Не в останню чергу цьому сприяла популярність програм e-learning (електронне навчання). Остаточне формування цього різновиду корпоративних програм можна назвати головним процесом на ринку корпоративного навчання в США. Сьогодні ніхто вже не порушує питання про його ефективність. Всі встигли переконатися, що Інтернет - чудовий засіб для обміну інформацією, і все більше і більше компаній впроваджують досконаліші види e-learning [51].

Спочатку програми e-learning позиціонувалися як дешевші аналоги звичайних курсів. Сьогодні стає очевидним, що заощадити за рахунок них непросто: впровадження e-learning передбачає серйозні витрати на комп'ютери, програмне забезпечення, обслуговуючий персонал та технічну підтримку. Завоювавши ринок, програми e-learning назавжди змінили структуру корпоративного навчання. Насамперед це позначилося на організації внутрішніх тренінгів: модель "корпоративного університету", яка передбачає очне відвідування занять, поступово змінюється моделлю "тренінгового обслуговування", згідно з якою провайдери організовують

навчання співробітників у режимі онлайн у будь-який зручний для них час [51].

При цьому американські компанії керуються тим, що навчання персоналу повинне:

- давати конкретні знання і навички, які потім будуть використані в роботі;
- носити достатньо універсальний характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана на різних ділянках виробництва;
- сприяти реалізації стратегічних цілей фірми;
- розглядатися як подвійні інвестиції – в людину й у виробництво [52].

У США професійній підготовці та навчанню персоналу приділяється велика увага, як правило, у великих компаніях, у той час, як у Європі переважно малі компанії найчастіше та інтенсивніше навчають своїх співробітників.

Основою японської системи професійного навчання в компаніях є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка працівника не з однієї, а з двох-трьох спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. Професійна освіта проводиться безпосередньо за допомогою системи підготовки на робочих місцях [39].

Зазвичай навчання на робочому місці домінує над навчанням поза місцем роботи, складаючи близько 80%. Японські компанії витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10–12% фонду заробітної плати [9, с. 89]. В Японії неперервна освіта є частиною процесу праці, на який кожний зайнятий відводить близько 8 годин на тиждень, у тому числі 4 години за рахунок робочого часу та 4 години – за рахунок власного [39].

Основним завданням японської системи професійної підготовки та навчання персоналу є перетворення «знання окремого працівника на знання всієї організації». Саме тому іноді відзначають, що один японський

трудівник вдвічі слабший за американський, але команда з десяти японців вдвічі сильніша за десять американців [39].

Хорошою ілюстрацією практичного здійснення цього завдання є широко відомі в усьому світі японські «гуртки якості». Щодо «гуртків якості» існує дуже багато думок. Майже всі оцінки зводяться до того, що така система дуже ефективна, та її використання має практичну значимість у розвиток і вдосконалення як окремого працівника, і організації загалом. У «гуртках якості» насамперед формується багатoproфільність саме оперативного персоналу, безпосередньо зайнятого у процесі виробництва. Основні цілі створення «гуртків якості» з виробництва такі: передача виробничого досвіду одними співробітниками підприємства іншим; розвиток здібностей до управління та контролю у робітників та майстрів шляхом самовдосконалення; підвищення морального духу персоналу підприємства; покращення морально-психологічного клімату на робочих місцях; розвиток у працівників потреби в якісній роботі та раціоналізаторстві [52].

Серед найбільш поширених технологій, що використовуються в зарубіжній практиці корпоративного навчання персоналу компаній, можна виділити наступні: *secondment* (стажування, ротації), *shadowing* (спостереження за процесом роботи), *mentoring* (цілеспрямована передача досвіду), *supervising* (спостереження за навчальною та професійною діяльністю учня та оцінка рівня сформованості його компетенцій), *buddying* (включення учня до процесу діяльності іншу людину), *coaching* (розкриття потенціалу особистості учня), *ecoaching* (коучинг онлайн), *mentoring* (опис ситуацій з минулого досвіду), *tutoring* (супровід процесу навчання, обговорення досвіду перенесення отриманих знань у реальну практику), *business simulations* (бізнес-симуляції або імітації управління підприємством); *storytelling* (розповідання історій) та інші [56]. Характеристика даних методів розвитку персоналу представлена в табл. 1.5.

Технології корпоративного навчання персоналу в зарубіжних країнах

Технологія	Характеристика
1	2
Secondment	являє собою. різновид ротації, що полягає у обміні співробітниками. Відрядження співробітника на певний час до іншої структури для оволодіння необхідними навичками, відрізняється від звичайного переміщення кадрів тим, що подібний обмін може бути не тільки з внутрішнім, коли працівники переходять до іншого департаменту тієї ж компанії, а й зовнішнім, у якому співробітники обмінюються цілями організацій, причому, як правило, що відносяться до різних сфер (комерційні, державні підприємства, невеликі локальні компанії, школи, благодійні асоціації). Даний метод сприяє набуттю тих навичок та знань, які не можна придбати у процесі корпоративного навчання. При реалізації технології зустрічаються і деякі складнощі, полягають у проблемі адаптації співробітників у новій для нього обстановці, у зміні умов при його поверненні на колишнє місце роботи.
Shadowing	використовується не для співробітників підприємства, а в основному для тих, хто збирається прийти до нього працювати - студенти старших курсів університетів, коледжів. Цей метод навчання застосовується у компаніях, що взаємодіють з вузами, реалізують програми з відбору випускників себе у штат чи як мінімум готових брати на роботу молодих людей без досвіду професійної діяльності. Суть даного методу полягає в тому, що підприємство дає можливість студенту провести один-два дні поруч із працюючим спеціалістом чи наставником, тобто побути його «тінью». Стаючи свідком «одного дня життя фахівця» студент отримує повне уявлення про обрану ним професію, необхідні знання та навички, внаслідок чого його мотивація до оволодіння знаннями у вузі зростає.
Mentoring	є навчанням, що полягає в описі більш досвідченим ментором своїх ситуацій із минулого досвіду, вибору підходів та побудови логіки вирішення бізнес-завдань, тобто способів дій або кейсів для копіювання учнів.
Supervising	це метод навчання, який передбачає включений аналіз дій учня і забезпечує зворотний зв'язок з досвідченим наставником. Якщо тьюторство передбачає аналіз проблем, що виникають при застосуванні готових моделей на практиці, то супервізорство полягає у спостереженні за професійною діяльністю співробітника та оцінки рівня сформованості його навичок та компетенцій.
Buddying	це широко використовуваний метод корпоративного навчання персоналу на заході та в Європі, що полягає, насамперед, у підтримці, наданні допомоги, керівництві та захисті одного співробітника іншим для досягнення намічених результатів та цілей. Суть даної технології полягає в адаптації початківця фахівця через партнерство з іншими співробітниками без будь-якої ієрархічності та характеризується наявністю постійного зворотного зв'язку.

1	2
Coaching/ ecoaching	на відміну від менторингу, спрямований на самостійний пошук вирішення проблеми учням під керівництвом коуча за технологією GROW, що полягає у напрямних питаннях та активізує пошукове мислення учнів. Одним з найбільш поширених видів коучингу, що застосовується закордонною практикою корпоративного навчання персоналу є ecoaching (мережеве наставництво), яке здійснюється в режимі онлайн.
Tutoring	передбачає обговорення досвіду отриманих знань практично. Організовані зустрічі полягають у обговорення проблем, що виникають при переносі моделі для вироблення нових продуктивних способів поведінки. Поряд з керівником досвідчені співробітники є незамінними джерелами набуття знань та досвіду на робочому місці. Практично всі категорії працівників можуть служити аудиторією цього виду навчання: молодь, досвідчені та нові співробітники (у тому числі досвідчені), які прийшли на роботу в компанію. Суть даного методу полягає у включенні учнів до процесу вирішення ділових завдань керівників та передбачає контакти з іншими працівниками.
Storytelling	Суть полягає у розповіді історій з минулого професійного досвіду. Іноді байка або анекдот, розказаний з натяком наставниками під час обідньої перерви, можуть допомогти новому співробітнику у вирішенні поточної проблеми більше, ніж двогодинне читання зведених корпоративних правил чи інструктажу. Цей метод зазвичай інтегрований в будь-яку програму (тренінг, електронний курс, коучинг, блог і т.д.), проте іноді ефект від нього буває більше, ніж від цілого семінару. За кордоном створені спільноти корпоративних сторітелерів, які об'єднують не тільки бізнес-тренерів, що активно практикують його, але й мотиваційних спікерів, своєю особистою історією людей, що запалюють людей для досягнення визначних результатів.

Складено автором на основі [56;39].

Підводячи підсумок вищевикладеному, можемо констатувати, що пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації. Завдяки використанню досвіду провідних країн світу стає інноваційним розвиток вітчизняної професійної освіти, зростає потреба фахівців у підвищенні кваліфікації впродовж трудової діяльності відповідно вимог сучасного світового ринку праці, удосконалюється національна система компетенцій і кваліфікацій тощо.

Висновки до розділу 1

Розвиток персоналу починає відігравати все більш важливу роль у досягненні організацією своїх стратегічних цілей: у міру того, як змінюються діяльність та структура організації, потрібні постійні зміни у моделях виробничої поведінки персоналу.

Стратегічні цілі розвитку персоналу обумовлені вибором стратегії підприємства та принципів, що лежать в основі кадрової політики та загалом менеджменту персоналу. Стратегічний підхід до розвитку персоналу підприємства - полягає у забезпеченні сталої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу.

Досвід розвитку персоналу, накопичений в провідних зарубіжних країнах, є досить актуальним для сучасних українських підприємств, з точки зору побудови моделі інноваційного розвитку кадрового потенціалу. Вивчення та аналіз даного досвіду дозволить визначити, що в даній діяльності можна застосувати в українських підприємствах і що здатне дати реальний економічний ефект, а що є лише прерогативою закордонного менеджменту.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ФАРМАК»

АТ «ФАРМАК» - українська фармацевтична компанія, лідер ринку з європейськими стандартами якості. У 1925 році було відкрито перший в Україні завод із виробництва синтетичних лікарських засобів — Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова (КХФЗ), який згодом став акціонерним товариством «Фармак».

Юридичною адресою підприємства є вул. Кирилівська, 63, м. Київ. За організаційно-правовою формою АТ «Фармак» є акціонерним товариством з ідентифікаційним кодом юридичної особи 00481198. Статутний капітал підприємства складає 36 366 000,00 грн.

АТ «Фармак» – лідер фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок.

Запорукою успіху та визнання компанії на національному та міжнародному рівнях є впровадження, підтримка та постійне поліпшення інтегрованої системи управління бізнесом на засадах належних практик фармацевтичної діяльності (GxP), міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 13485, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 50001, чинних нормативно-правових документів, застосовних до діяльності компанії та цілей Глобального договору ООН.

Основними напрямками діяльності АТ «Фармак» є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів.

Другорядними напрямками діяльності АТ «Фармак» є оптова торгівля фармацевтичними товарами, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна

торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей (переїзду), забір, очищення та постачання води.

За підсумками 2021 року АТ «Фармак» продовжує утримувати лідерство на вітчизняному ринку лікарських засобів вже 11 років поспіль. Продуктовий портфель АТ «Фармак» покриває широкий перелік терапевтичних груп, серед основних напрямків - протизастудні засоби, ендокринологічний портфель, гастроентерологічний портфель, засоби, що впливають на гемостаз, неврологічний портфель, противірусний портфель, кардіологічний портфель. Компанія також має декілька спеціалізованих портфелів, таких як офтальмологічний портфель, контрастні засоби, та проводить випуск фармацевтичної продукції по контракту для своїх партнерів як для ринку України так і на експорт. Виробничі потужності АТ «Фармак» представленні на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Виробничі потужності АТ «Фармак» у 2021 році

Складено автором на основі: [62].

АТ «Фармак» є одним з найбільш активних локальних фармацевтичних виробників на українському ринку у розробці, реєстрації та виведенні на ринок нових продуктів. Щороку компанія виводить на ринок понад 20 нових ліків, що є складнокомпонентними та сучасними препаратами.

За підсумками 2021 року продуктивний портфель АТ «Фармак» складається з препаратів, які базуються на 185 МНН (міжнародна непатентована назва) та представлені 420 номенклатурними позиціями в прайс-листі компанії.

Виробничі потужності, дослідницька база, лабораторно-технічний комплекс підприємства мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим вимогам європейських стандартів. На виробництві впроваджена та постійно вдосконалюється фармацевтична система якості згідно з чинними регуляторними вимогами та відповідно до світових стандартів ISO та GMP. Щороку компанія проходить понад 15 міжнародних інспекцій та перевірок.

На початку 2021 року АТ «Фармак» підтвердив відповідність GMP Євразійського економічного союзу. Перевірено виробничі, складські, лабораторні потужності та функціонування фармацевтичної системи якості. В результаті перевірки виробництва готових лікарських засобів компанії отримали сертифікат відповідності вимогам належної виробничої практики (GMP) Євразійського економічного союзу (ЄАЕС).

Заводи АТ «Фармак» оснащені сучасним обладнанням світових брендів. Також їм притаманний високий рівень автоматизації та діджиталізації виробництва та усіх бізнес-процесів:

- віддалений доступ до виробництва в режимі реального часу;
- електронна система Simatic PCS 7 – ефективна робота з електронними рецептами;
- система інтегрованого бізнеспланування SAP IBP;
- чистота повітря контролюється системою моніторингу LMS PHARMA;
- платформа Desigo CC Siemens контролює параметри мікроклімату у

– виробничих приміщеннях.

АТ «Фармак» відіграє важливу роль у державних програмах профілактики та лікування цукрового діабету та артеріальної гіпертензії, що реалізуються в Україні. Компанія бере участь у програмі «Доступні ліки» з моменту її старту в 2017 році. З 23-х молекул, що присутні в програмі, 8 молекул постачає АТ «Фармак».

За даними компанії «Проксіма Рісерч», за підсумками 2021 року АТ «Фармак» є лідером на фармацевтичному ринку України за обсягами продажів лікарських засобів у грошовому виразі з часткою ринку 5,7% та приростом продажів +5,6% у порівнянні з 2020 роком. Третє та п'яте місце посідають відповідно вітчизняні компанії «Дарниця» (3,5%) та «Артеріум» (3,2%), четверте місце займає іноземна компанія Sanofi (3,5%) та друге місце займає компанія імпортер вакцини від Covid-19 Грейс оф Год (частка 3,5%). АТ «Фармак» також продовжує утримувати лідерство в рейтингу маркетуючих організацій за обсягами аптечних продажів лікарських засобів в грошовому вираженні з часткою 6,0% та зі збільшенням продажів в грошовому вираженні +24,4% (рис. 2.2).

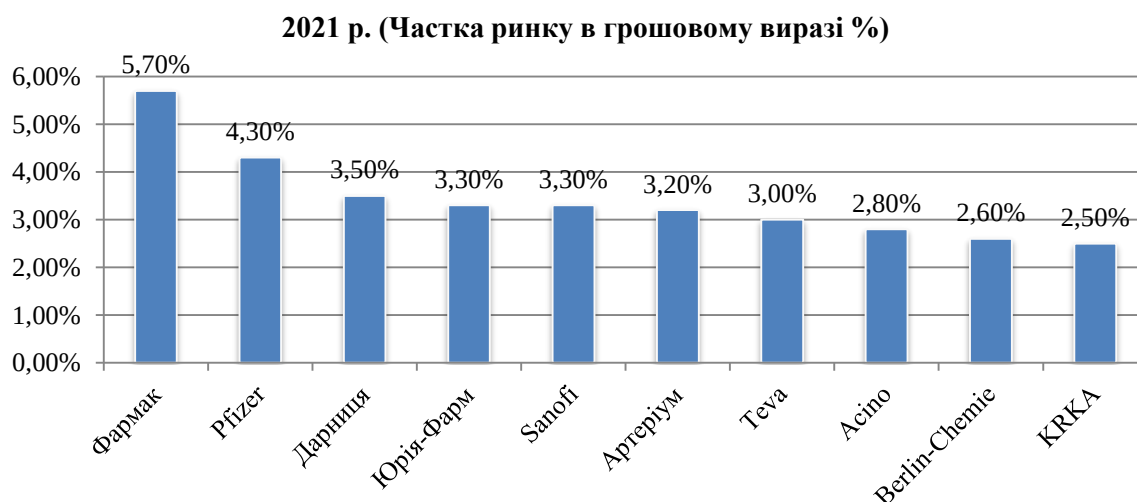


Рис. 2.2. Частка АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України
Складено автором на основі: [62].

Економічну ефективність АТ «Фармак» оцінимо за допомогою системи основних техніко-економічних показників (таб.2.1), використовуючи фінансову звітність підприємства.

Таким чином, АТ «Фармак» – успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні з постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера.

Основними компаніями, з якими АТ «Фармак» співпрацює на ринку України безпосередньо являються: фармацевтичні дистриб'ютори ТОВ «БадМ», СП «Оптіма-Фарм, Лтд», ТОВ «Фармпланета», ТОВ «Вента, Лтд», АТ «Фармація», Міністерство охорони здоров'я, медичні заклади, аптечні мережі.

Крім ринку України, важливими ринками збуту є ринки Європи, зокрема, ринки Польщі, Німеччини. Збільшуються обсяги продаж на ринки інших країн, зокрема, ринки В'єтнаму, Іраку. В загальному експорт компанії АТ «Фармак» охоплює понад 30 країн (рис. 2.3).

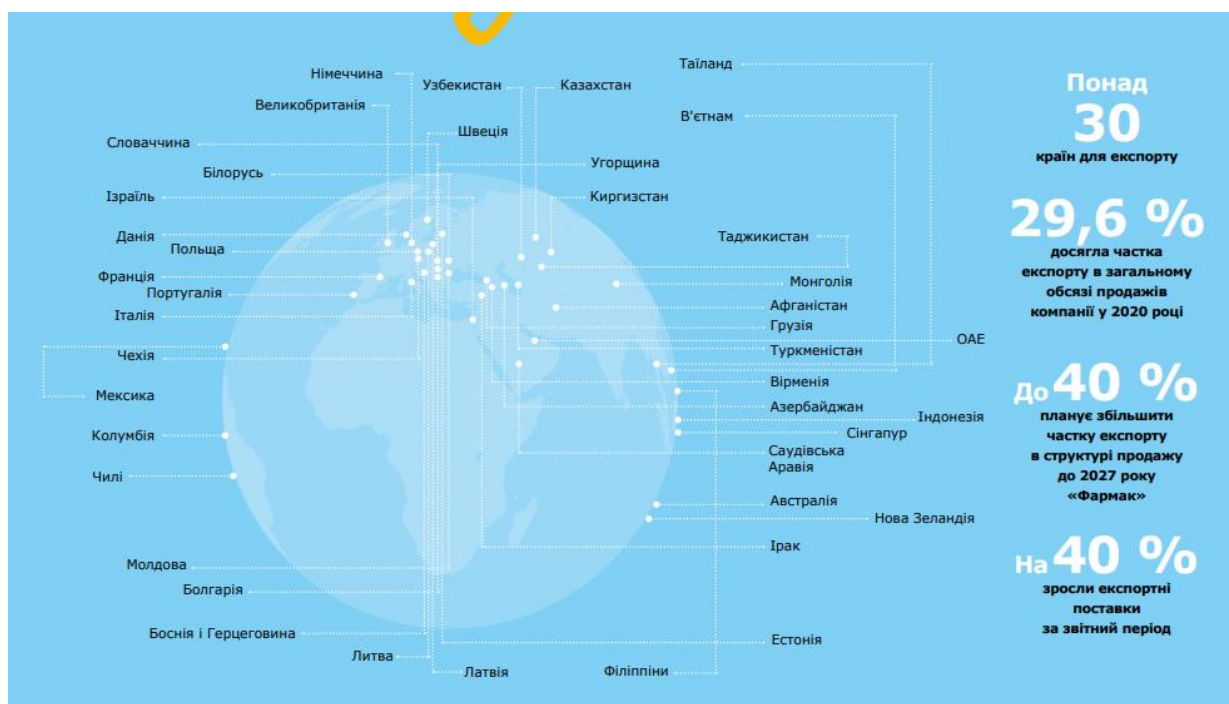


Рис. 2.3. Країни експорту АТ «Фармак» у 2021 році

Складено автором на основі: [62].

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності

АТ «Фармак» за 2020-2021 роки

№ з/п	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2020	2021	абсолютне, ±	відносне, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6386532	7892850	1506318	23,59
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	5321269	6565623	1244354	23,38
3.	Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	2761	2842	81	2,93
4.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	1125094	1174455	49361	4,39
5.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2181232,00	2848248,00	667016	30,58
6.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	3140037,00	3717375,00	577338	18,39
7.	Інші операційні доходи, тис. грн.	20204,00	20832,00	628	3,11
8.	Адміністративні витрати, тис. грн.	616539,00	764173,00	147634	23,95
9.	Витрати на збут, тис. грн.	996133,00	1154991,00	158858	15,95
10.	Інші операційні витрати, тис. грн.	355864,00	417257,00	61393	17,25
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	4149768,00	5184669,00	1034901	24,94
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	1191705	1401786,00	210081	17,63
13.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	876184	1134674	258490	29,50
14.	Продуктивність праці, тис. грн.	2313,12	2777,22	464,09	20,06
15.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн.	407,50	413,25	5,75	1,41

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства

Дослідивши основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Фармак» слід відмітити збільшення виручки (на 23,59% - 7892850 тис. грн.) та чистого доходу (23,38% - 6565623 тис. грн.) від реалізації продукції за досліджуваний період.

Повні витрати у 2021 році збільшилися на 1034901 тис. грн. або на 24,97% та склали 5184669,00 тис. грн.

Позитивна тенденція збільшення рівня доходів від реалізації продукції обумовили прибутковість діяльності підприємства, зокрема валовий

прибуток у 2021 році склав 3717375,00 тис. грн., що на 18,39% перевищує показник 2020 року, а чистий прибуток у 2021 році збільшився на 258490 тис. грн. або на 29,5 % та склав 1134674 тис. грн.

Проаналізувавши трудовий потенціал підприємства, можна зробити висновок, що середньооблікова кількість працівників за два роки збільшилась на 81 особу, при цьому зріс і фонд оплати праці – на 4,39%.

Позитивним аспектом є і зростання продуктивності праці, якщо у 2020 році показник становив 2313,12 тис. грн. на одного працівника, то у 2021 році значення показника збільшилося на 20,06% і становило 2777,22 тис. грн. на одного працівника.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу АТ «ФАРМАК»

В загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих працівників підприємства.

На сучасному етапі, одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. [9].

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Розвиток кадрового потенціалу є невід’ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності.

Організаційна структура АТ «Фармак» представлена на рис.2.4.

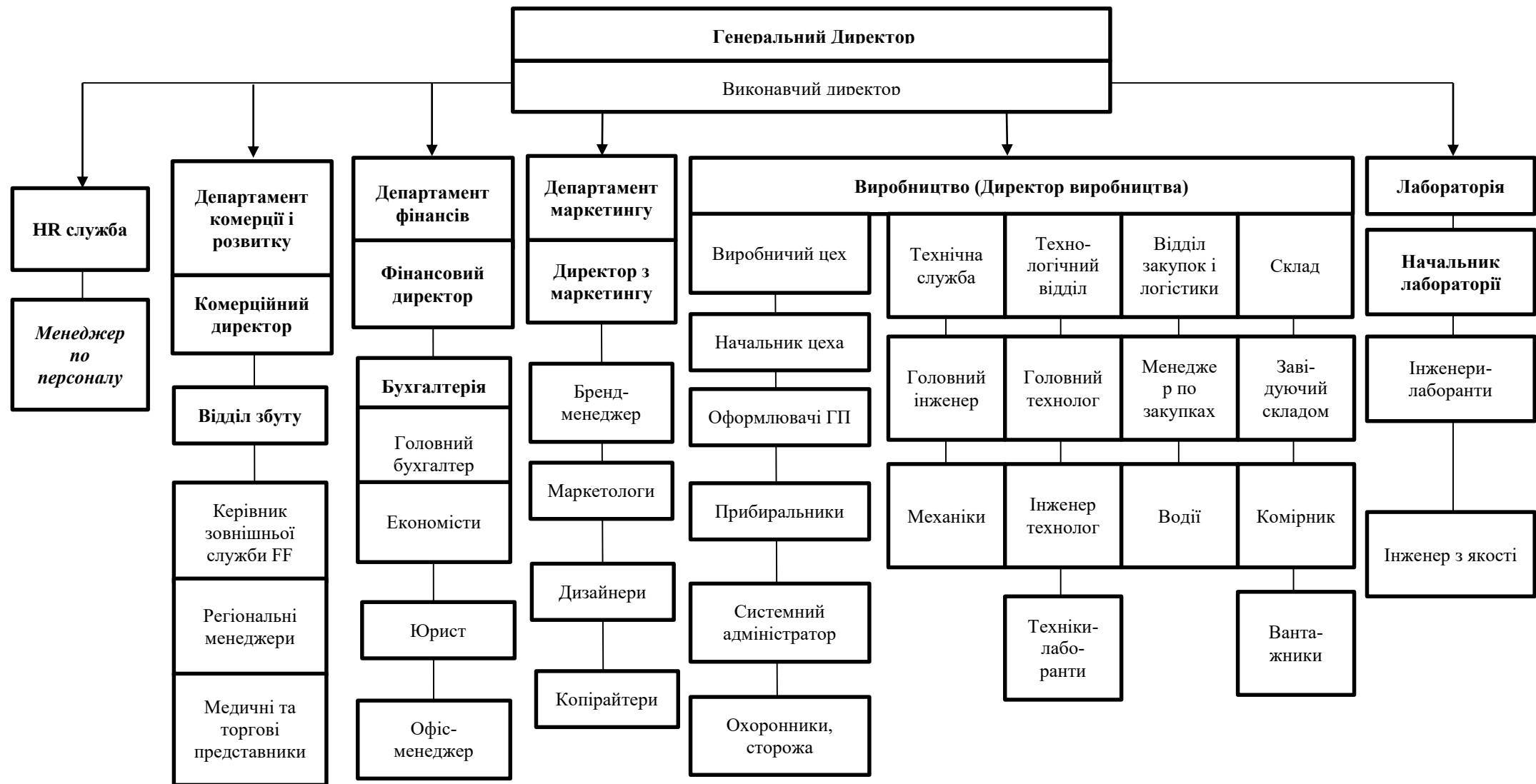


Рис. 2.4. Організаційна структура АТ «Фармак»

Складено автором за звітністю підприємства

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей. Саме з цим пов'язані формування чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу, ефективне використання персоналу у часі за кваліфікацією, віком та рівнем освіти.

Структура персоналу АТ «Фармак» за період 2020-2021 років представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура штатного персоналу АТ «Фармак» за 2020–2021 роки

Показники	2020		2021		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	2761	100	2842	100	81	*
1. Виробничий персонал – робітники, з них:	1631	59,07	1701	59,85	70	0,78
основні	1587	57,48	1647	57,95	60	0,47
допоміжні	44	1,59	54	1,90	10	0,31
3. Управлінський персонал, з них:	1130	40,93	1141	40,15	11	-0,78
керівники	402	14,56	405	14,25	3	-0,31
фахівці	728	26,37	736	25,90	8	-0,47

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Графічно динаміка зміни чисельності персоналу АТ «Фармак» представлена на рис. 2.5.

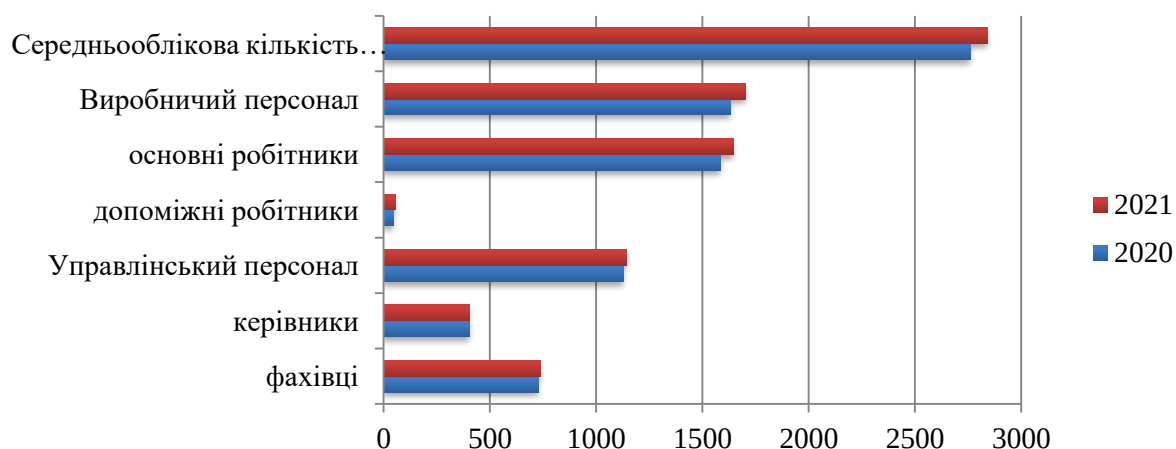


Рис. 2.5. Динаміка зміни структури персоналу АТ «Фармак» за 2020-2021 роки

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Отже, середньооблікова чисельність штатних співробітників в АТ «Фармак» станом на 2021 рік складала 2842 особи, що на 81 особу більше ніж у 2020 році. У структурі персоналу найбільшу питому вагу займає виробничий персонал – 59,07% - 2020 рік та 59,85% - 2021 рік, з яких основні робітники складають 57,48% та 57,95% відповідно. Управлінський персонал компанії складають керівники та фахівці, з зальною часткою у структурі персоналу – 40,93% та 40,15%. Керівники у структурі персоналу АТ «Фармак» близько 15%.

За оцінкою даних, можемо зробити висновок, що АТ «Фармак» характеризується збільшенням чисельності працівників різних категорій, про що свідчать позитивні значення показників абсолютних відхилень та, в свою чергу, впливає на збільшення економічних показників підприємства та отже і його ефективності.

В табл. 2.3 представлений аналіз персоналу АТ «Фармак» за наступними кваліфікаційними особливостями: гендерна ознака, рівень освіти та вік. Таким чином, за даними таблиці можемо зробити наступні висновки.

Таблиця 2.3

**Склад і структура персоналу АТ «Фармак»
за класифікаційними особливостями (2020-2021 роки)**

№	Показники		2020		2021		Відхилення	
			осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
1	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб		2761	100	2842	100	81	*
2	Стать	чоловіки	1726	62,51	1794	63,12	68	0,61
		жінки	1035	37,49	1048	36,88	13	-0,61
3	Вік	15-35 років	745	26,98	770	27,09	25	0,11
		30-49 років	1234	44,69	1263	44,44	29	-0,25
		50-54 років	575	20,83	595	20,94	20	0,11
		55-59 років	203	7,35	210	7,39	7	0,01
		Понад 60 років	4	0,14	4	0,14	0	0
4	Рівні освіти	професійно-технічна освіта	1005	36,40	1026	36,10	21	-0,3
		неповна та базова вища освіта	623	22,56	625	21,99	2	-0,57
		повна вища освіта	1133	41,04	1191	41,91	58	0,87

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

За віковою ознакою у АТ «Фармак» найбільшу чисельність персоналу складають співробітники віком від 35 до 49 років – 44,69% у 2020 році, та 44,44% у 2021 році. Друге місце за питомою вагою займають молоді спеціалісти віком до 35 років – 26,98% у 2020 році та 27,09 у 2021. Найменшу частку в структурі персоналу АТ «Фармак» за віковою ознакою займає персонал пенсійного віку, понад 60 років. Їх чисельність протягом двох років є сталою та складає 4 особи, що у відсотковому значенні складає 0,14% (рис. 2.6).

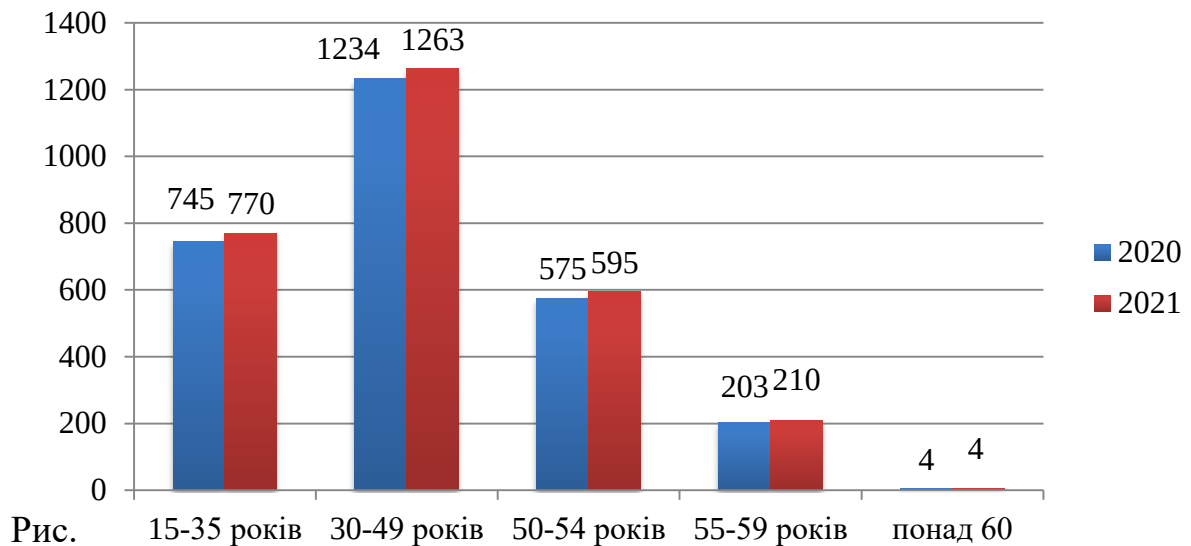


Рис. 2.6. Структура персоналу АТ «Фармак» за віковою ознакою за 2020-2021 роки

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства

За дослідженні роки, від 62,82% працівників АТ «Фармак» склали чоловіки з чисельністю 1726 осіб у 2020 році та 1794 особи у 2021 відповідно (рис. 2.7).

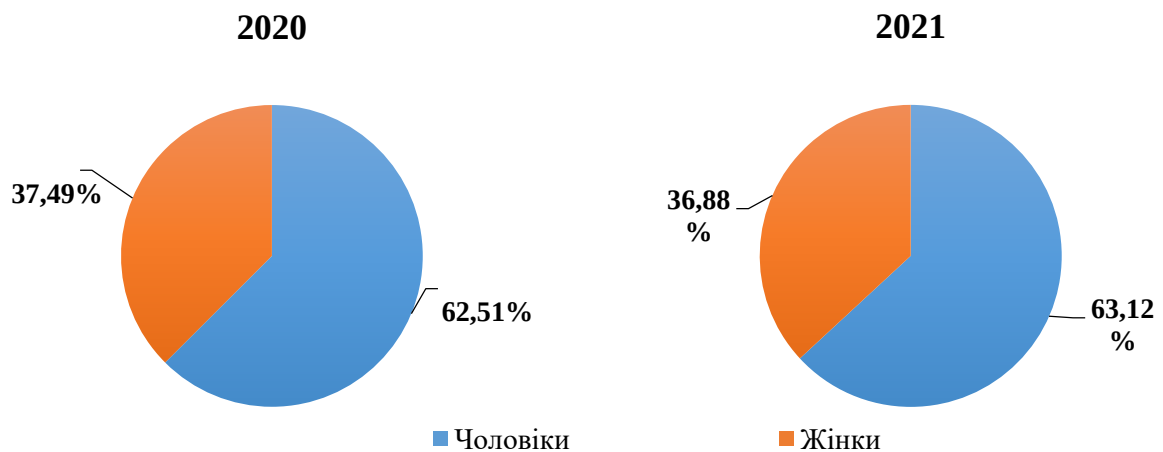


Рис. 2.7. Структура персоналу АТ «Фармак» за гендерною ознакою за 2020-2021 роки

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства

За рівнем освіти, найбільша частка персоналу в АТ «Фармак» має повну вищу освіту, що характеризує високий кадровий потенціал персоналу. В загальному, 22% та 36% персоналу підприємства мають неповну вищу або професійно-технічну освіту, що пов'язано із специфікою діяльності підприємства та великою часткою виробничого персоналу (рис. 2.8).

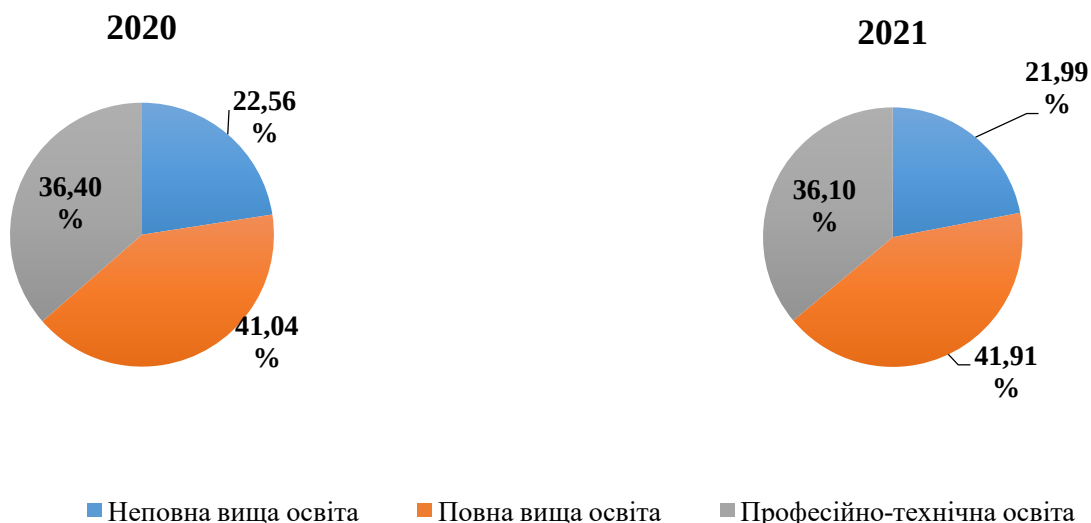


Рис. 2.8. Структура персоналу за рівнем освіти
в АТ «Фармак» за 2020-2021 роки

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства

Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності. Аналіз даних показників в АТ «Фармак» представлений в табл. 2.4.

Отже, станом на 2021 рік в АТ «Фармак» було прийнято 180 осіб, що на 52,54% більше ніж попереднього року та звільнено 116 осіб, що більше на 26,09% осіб ніж минулого року. З причин плинності кадрів у 2021 році було звільнено 99 осіб.

Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу охоплює методи зіставлення витрат і результатів праці, оцінки внеску працівників у загальні підсумки діяльності підприємства, визначення чинників збільшення випуску продукції і зниження витрат праці. Ефективність кадрового

потенціалу характеризується показниками: продуктивності праці, забезпечення підприємства персоналом, його руху та рівня оплати праці, склад пілґ, що надаються [43].

Проведемо детальний аналіз ключових показників ефективності кадрового потенціалу АТ «Фармак». Динаміка руху працівників підприємства представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка руху працівників АТ «Фармак»
за 2020-2021 роки**

№ з/п	Показник	2020	2021	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2761	2842	81	2,93
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	118	180	62	52,54
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб, в т.ч.:	92	116	24	26,09
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	15	17	2	13,33
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни,), осіб	77	99	22	30,77
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	2908	3002	94	3,23
5	Коефіцієнт загального обороту	0,08	0,10	0,02809	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,04	0,06	0,0206	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,03	0,04	0,0075	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,03	0,00695	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	1,28	1,55	0,26912	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	1,05	1,06	0,00306	*

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз основних показників руху персоналу показав, що показник плинності кадрів є стабільним та складає 3% (рис. 2.9), проте плинність присутня, що потребує аналізу та впровадження заходів, щодо покращення ситуації.

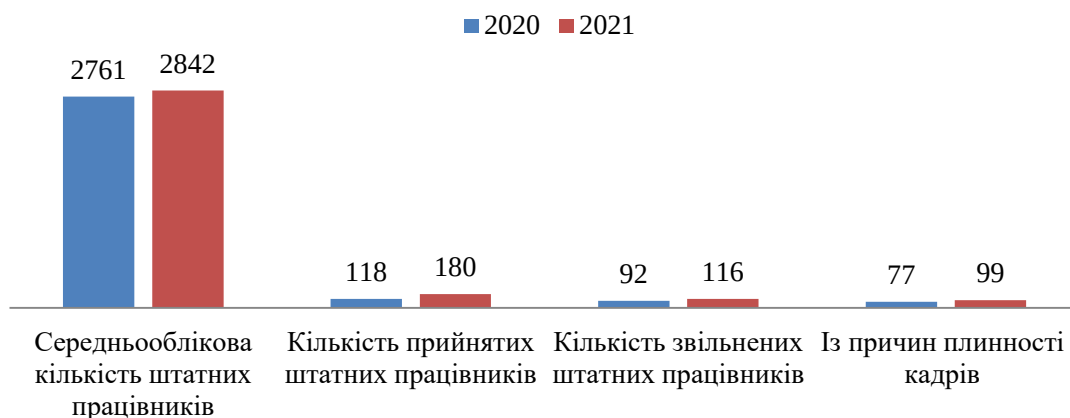


Рис. 2.9. Показники руху працівників АТ «Фармак»
за 2020–2021 роки

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Один з основоположних чинників, що впливають на процес комплектування кадрів – початковий рівень заробітної плати, склад пільг, що надаються. Визначення заробітної плати та пільг необхідне для забезпечення конкурентоспроможності робочих місць, що пропонуються працівникам при наймі. Ставки, що встановлюються на підприємстві та інші стимулюючі працю елементи підвищують привабливість майбутньої посади і підприємства. Коли робоча сила функціонує в стані нееквівалентного обміну, а праця оплачується за ціною, що не відповідає реальній вартості її результатів і не забезпечує найманому працівнику необхідних умов для нормального відтворення його робочої сили, то мова йде про існування експлуатації як соціально-економічного явища. Під час переходу до ринкових відносин об'єктивно виникає необхідність перегляду підходів до проблем вартості, ціни робочої сили й заробітної плати виходячи із життєвих реалій та потреб практики [43].

Встановлення пільг і стимулів для різних категорій працівників – це великий комплекс підготовчої і розрахунково-аналітичної роботи щодо вироблення власної системи чинників конкурентоспроможності, що використовуються при виході на ринок праці для найму працівників зі сторони і для ефективного використання кадрів, що є на самому підприємстві.

Система матеріального стимулювання (фонд оплати праці) АТ «Фармак» (табл. 2.5) включає в себе: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, заохочувальні та компенсаційні виплати. Слід зазначити що рівень фонду оплати праці працівників АТ «Фармак» та його складових за період 2020-2021 років має позитивну динаміку, про що свідчать абсолютні та відносні відхилення.

Таблиця 2.5

**Структура фонду оплати праці
АТ «Фармак» за 2020-2021 роки**

№ з/п	Показник	2020	2021	Відхилення	
		тис. грн.		абсолютне, +/- тис. грн.	відносне, %
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	1125094	1174455	49361	4,39
2	Фонд основної заробітної плати	746345	779616	33271	4,46
3	Фонд додаткової заробітної плати	201648	209845	8197	4,07
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	177101	184994	7893	4,46

Складено автором за звітністю підприємства

Так, у 2021 році, фонд оплати праці персоналу АТ «Фармак» збільшився на 49361 тис. грн. або на 4,39%. Згідно даним, фонд основної заробітної плати у 2021 році збільшився на 33271 тис. грн. або 4,46%; фонд додаткової заробітної

плати - на 8197 тис. грн. або 4,07 %, а заохочувальні та компенсаційні виплати – на 7893 тис. грн. або на 4,46%.

Проаналізуємо динаміку зміни середньої заробітної плати персоналу АТ «Фармак». Необхідні розрахункові дані представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати в
АТ «Фармак» за 2020-2021 роки**

№ з/п	Показник	2020	2021	Відхилення	
				абсолютне, +/- тис. грн	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб всього, в т. ч.:	2761	2842	81	2,93
1.1	виробничий персонал	1631	1701	70	4,29
1.2	управлінський персонал	1130	1141	11	0,97
2	Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн. всього, в т. ч.:	1125094	1174455	2705,2	4,39
2.1	виробничий персонал	604624	642937	2504,66	6,34
2.2	управлінський персонал	520470	531518	200,54	2,12
3	Середня місячна заробітна плата одного працівника (ПВП), грн. в т. ч.:	33957,93	34437,46	479,53	1,41
3.1	виробничий персонал	30892,30	31497,99	605,70	1,96
3.2	управлінський персонал	38382,74	38819,60	436,86	1,14
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,24	1,23	-0,01	*

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Отже, спостерігаємо зростання середньої заробітної плати одного працівника підприємства у 2021 році на 1,41%, порівняно з 2020 роком. Середня заробітна плата виробничого персоналу у 2021 році збільшилася на 1,96 %, а середня заробітна плата керівників та фахівців на 1,14 %. Можемо зробити висновок, що середня заробітна плата працівників значно перевищує розмір мінімальної заробітної плати, що встановлений законодавством України. Це свідчить про те, що підприємство враховує та включає соціальні норми і гарантій в свою систему мотивування персоналу, збільшення середньої заробітної плати кваліфікованим працівникам є заходом щодо стимулювання їх діяльності.

Динаміка зміни структури фонду оплати праці АТ «Фармак» за 2020-2021 роки представлена на рис. 2.10.

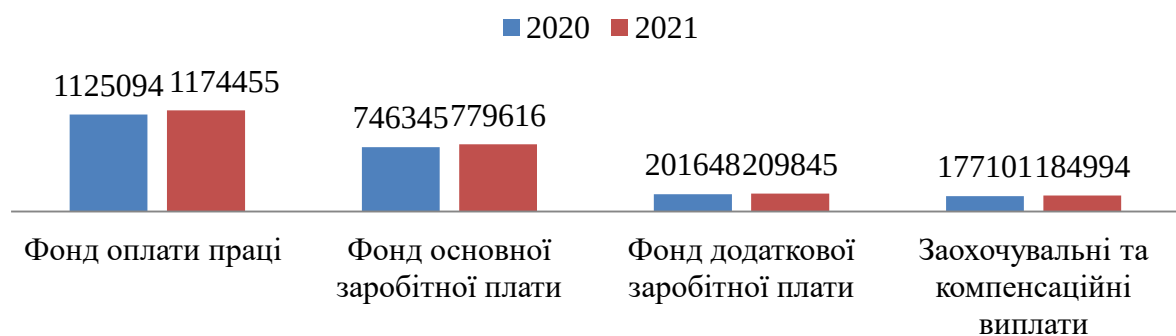


Рис. 2.10. Динаміка зміни структури фонду оплати праці в АТ «Фармак» за 2020-2021 роки

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства

Управління розвитком кадрового потенціалу є реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі у стратегічній перспективі. Ці заходи передусім мають бути спрямовані на якісний розвиток кадрового потенціалу працівників, підвищення продуктивності праці [44].

Аналіз продуктивності праці, як одного з основних показників ефективності діяльності підприємства представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка продуктивності праці працівників
АТ «Фармак» за 2020-2021 роки**

Показники		Од. виміру	2020	2021	Відхилення	
					Абсолютне, ±	Відносне, %
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн	5321269	6565623	1244354	23,38
2	Середньо-облікова чисельність ПВП	особи	2761	2842	81	2,93
2.1	з них: робітників	особи	1631	1701	70	4,29
3	Питома вага робітників у складі ПВП	%	59,07	59,85	0,78	1,32
4	Кількість відпрацьованих усіма робітниками:					
4.1	людино-днів	дні	404488	426951	22463,00	5,55
4.2	людино-годин	год.	3195455,2	3415608	220152,8	6,89
5	Середньорічний виробіток одного:					
5.1	працівника з числа ПВП	тис. грн.	1927,30	2310,21	382,91	19,87
5.2	робітника	тис. грн.	3262,58	3859,86	597,28	18,31
6	Виробіток одного робітника					
6.1	середньо-денний	тис. грн.	13,16	15,38	2,22	16,89
6.2	середньо-годинний	тис. грн.	1,67	1,92	0,26	15,43
7	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	дні	248,00	251,00	3,00	1,21
8	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	год.	1959,20	2008,00	48,80	2,49
9	Середня тривалість робочого дня	год.	7,9	8	0,1	1,27

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Таким чином у 2021 році середньорічний виробіток на одного працівника склав 2310,21 тис. грн., що на 19,87% більше ніж у 2020 році, середньорічний виробіток на одного робітника збільшився на 18,31% та склав 3859,86 тис. грн.

У 2021 році середньоденний виробіток одного робітника збільшився на 16,89%, а середньо-годинний виробіток на 15,43%. При цьому у 2021 році спостерігається збільшення середньої кількості днів та годин, відпрацьованих одним працівником. Також у 2021 році збільшилась тривалість робочого дня на 0,1 год.

Для дослідження ключових факторів, що впливають на продуктивність праці був проведений факторний аналіз. Чинниками, що впливають на показник середньорічного виробітку одного працівника є: питома вага (частка) робітників у загальній чисельності ПВП; кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік; середня тривалість робочого дня та середньо-годинний виробіток одного робітника (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Фактори, що впливають на середньорічний виробіток одного працівника в
АТ «Фармак» за 2020 – 2021 роки**

Показник	Умовне позначення	2020	2021	Абсолютне відхилення
Питома вага (частка) робітників у загальній чисельності ПВП, %	<i>a</i>	0,59	0,60	0,01
Кількість відпрацьованих днів одним робочим за рік, дні	<i>b</i>	248,00	251,00	3,00
Середня тривалість робочого дня, год	<i>c</i>	7,9	8	0,10
Середньогодинний виробіток одного робітника, тис.грн.	<i>d</i>	1,67	1,92	0,26
Середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн	<i>Y</i>	1927,30	2310,21	382,91

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства.

Факторна модель середньорічного виробітку одного працівника (Y) має вигляд:

$$Y = a * b * c * d$$

Вплив факторів на зміну середньорічного виробітку одного працівника в АТ «Фармак» у 2021 році, було розраховано методом абсолютних різниць.

Абсолютні відхилення кожного із факторів за аналізований період становили:

$$\Delta a = a_1 - a_0 = 0,6 - 0,59 = 0,01\%;$$

$$\Delta b = b_1 - b_0 = 251 - 248 = 3 \text{ дні};$$

$$\Delta c = c_1 - c_0 = 8 - 7,9 = 0,1 \text{ год.};$$

$$\Delta d = d_1 - d_0 = 1,92 - 1,67 = 0,26 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни питомої ваги (частки) робітників у загальній чисельності ПВП:

$$\Delta Y_a = \Delta a * b_0 * c_0 * d_0 = 0,01 * 248 * 7,9 * 1,67 = 25,43 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік:

$$\Delta Y_b = a_1 * \Delta b * c_0 * d_0 = 0,60 * 3 * 7,9 * 1,67 = 23,62 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = a_1 * b_1 * \Delta c * d_0 = 0,60 * 251 * 0,1 * 1,67 = 25,02 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни середньо-годинного виробітку одного робітника:

$$\Delta Y_d = a_1 * b_1 * c_1 * \Delta d = 0,60 * 251 * 8 * 0,26 = 308,85 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка: Загальний вплив факторів

$$\Delta Y = \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c + \Delta Y_d = 25,43 + 23,62 + 25,02 + 308,85 = 382,91 \text{ тис. грн.}$$

=

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 2310,21 - 1927,3 = 382,91 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, продуктивність праці персоналу в АТ «Фармак» у 2021 році збільшилась на 382,91 тис. грн. На її зміну вплинуло збільшення частки виробничого персоналу на 0,01% - зростання на 25,43 тис. грн. Збільшення кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік у 2021 році на 3 дні вплинуло на зростання середньорічного виробітку на 23,62 тис. грн. За рахунок зростання середньої тривалості робочого дня у 2021 році на 0,1 год. продуктивність праці зросла на 25,02. Найбільш вагомим фактором, що вплинув на збільшення показника став середньо-годинний виробіток, що у 2021 році збільшився на 0,26 тис. грн., в результаті чого середньорічний виробіток персоналу збільшився на 308,85 тис. грн.

2.3. Особливості розвитку персоналу АТ «ФАРМАК»

Стратегічне управління персоналом тісно пов'язане зі стратегічним управлінням розвитком підприємства і тому базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління всією організацією в цілому, бо є його невід'ємною частиною. Стратегія управління персоналом може як підпорядковуватись стратегії підприємства в цілому, так і інтегруватись в неї. Але у будь-якому випадку стратегія управління персоналом орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії. Похідною від стратегії організації є її кадрова політика [42].

В Україні практика стратегічного управління персоналом ще не набула належного розвитку: кадрові служби більшості підприємств зосереджені, в основному, на вирішенні оперативних завдань, кадрова політика розробляється без будь-якої методики аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

У процесі планування перспектив розвитку підприємства слід враховувати такі питання як: необхідна кількість працівників у майбутньому, їхні компетенції, можливості забезпечення такими працівниками. Отже, стратегічне управління персоналом базується на таких принципах: довгостроковість оцінюваних перспектив; моніторинг динаміки та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; спрямованість на перспективу розвитку трудового потенціалу персоналу організації [43].

Одним із основних завдань стратегічного управління персоналом підприємства є підбір, професійне навчання та розвиток персоналу відповідно до стратегії підприємства.

Підбір працівників високої кваліфікації та особистісних якостей потребує багато часу та значних затрат. Альтернативою цьому є підготовка професійних кадрів на ряду із розвитком особистості людини.

АТ «Фармак» на регулярній основі проводить семінари, тренінги із залученням міжнародних експертів для своїх працівників. АТ «Фармак» надає особливого значення системному навчанню та розвитку співробітників. Для підтримки культури постійного вдосконалення та розвитку запущено різноманітні проекти. Це, наприклад, програма навчання та розвитку “Soft Skills Training Farmak”. Будь-який співробітник компанії, який володіє експертними знаннями та навичками, передає їх своїм колегам.

На основі моделі управлінських компетенцій запущено школи розвитку менеджерів різних рівнів. У результаті у менеджерів розвивається єдина управлінська культура і, як наслідок, підвищується ефективність самої компанії. Крім того, у компанії діє програма кадрового резерву на управлінські позиції. У 2020 році понад 84% керівних посад було закрито співробітниками

компанії. В межах модульних програм розвитку управлінських компетенцій в компанії в 2020 році були проведені тренінги для менеджерів різних категорій:

- керівники департаментів: «Емоційний інтелект. Крос-функціональна взаємодія»;
- лінійний рівень: «Надихаюче лідерство. Розвиток команди»;
- уадровий резерв: «Фінанси для нефінансистів»;
- майстри: «Емоційний інтелект. Крос-функціональна взаємодія», «Прийняття рішень».

Велика увага в компанії приділяється збереженню та передачі знань як експертних (цінна експертиза та практичний досвід), так і отриманих на навчальних тренінгах. Ключові цілі - накопичення, збільшення та управління знаннями, обмін інформацією між підрозділами компанії, вдосконалення бізнес-процесів, швидкий доступ до потрібної інформації.

З початком карантину у 2020 році і дотепер в корпоративній соцмережі Workplace регулярно виходять добірки з безкоштовними онлайн-курсами, книгами, що рекомендуються, і фільмами на теми стратегічного мислення, публічних виступів, ефективної комунікації, креативності, дизайн-мислення, емоційного інтелекту. Карантин не став на заваді корпоративному навчанню: воно було перенесене в онлайн. Після пом'якшення карантину компанія почала комбінувати онлайн та офлайн навчання з дотриманням усіх рекомендованих санітарних норм.

У лютому 2020 року в компанії стартував проект автоматизації третього модуля хмарної системи управління навчанням SAP SuccessFactors — Validated Learning Management System. Головною бізнес-метою є підвищення ефективності навчання співробітників компанії та забезпечення цілісності даних відповідно до стандартів GMP та FDA.

В табл.2.9 представлені активні на сьогоднішній день курси, що розміщені на платформі VLMS та доступні кожному працівнику підприємства. Також в таблиці представлено кількість співробітників, що вже пройшли відповідні курси, а також ті що перебувають у процесі навчання.

Таблиця 2.9

Курси професійного навчання АТ «Фармак» на платформі VLMS

Назва	Період розміщення	В процесі проходження, осіб	Пройдено, осіб
Курс MS Word (3 окремих модульних курси): В курсах доступна теоретична частина, перевірка засвоєних знань та інтерактивні тренування	Лютий 2022 р	*	
MS Word Базовий		9	1
MS Word Просунутий		3	0
MS Word Майстер		2	0
Переконлива презентація в PowerPoint	Лютий 2022 р	6	1
Вебінар CMS HR Academy. Люди та організації в 2022 р. виклики, прогнози, тенденції	Лютий 2022 р	3	0
Управління проектами	Лютий 2022 р	9	5
Сучасна українська мова	Лютий 2022 р	12	8
Безкоштовні онлайн-ресурси для вивчення англійської мови	Травень 2022 р.	67	36
Новий український правопис	Травень 2022 р.	9	2
Безкоштовні онлайн-ресурси для вдосконалення української мови	Червень 2022 р.	5	1
Емоційний інтелект	Червень 2022 р.	2	0
Діловий етикет	Червень 2022 р.	7	3
Вебінар "Як Зберігати особисту продуктивність в умовах хаосу та невизначеності"	Червень 2022 р.	3	1
Персональна ефективність	Червень 2022 р.	4	1
Добірка відео-ресурсів по темі "Перша домедична допомога»	Червень 2022 р.	5	1
Серія вебінарів Life Talk «Як ви?» від компанії КА Group	Травень 2022 р.	2	0
Вебінар "Команда в часи війни» від Семенюк Оксани	Травень 2022 р.	5	2
Стратегічне мислення	Червень 2022 р.	4	0
Управління людьми і проектами	Червень 2022 р.	3	1
Фінансове обґрунтування управлінських рішень від Михайла Колісника	Червень 2022 р.	2	0

Джерело: Складено автором за звітністю підприємства

Модуль VLMS повністю відповідає регуляторним вимогам FDA 21 CFR Part 11 та GAMP 5, які є важливими для фармацевтичної компанії. Система дозволить керувати обов'язковим навчанням, розвивати E-learning з елементами гейміфікації, зробивши процес навчання за soft та hard skills більш гнучким та

ефективним, повністю перейти від паперових носіїв до оперування цифровими даними, знизити рівень операційної роботи з адміністрування процесу навчання.

Також у АТ «Фармак» функціонує комплексна система соціального захисту персоналу. Щороку з метою узгодження інтересів працівників і роботодавця укладається Колективний договір. Предметом цього документа є додаткові (окрім тих, що гарантує законодавство) положення про умови праці та її оплати, удосконалення виробничої і творчої діяльності працівників, зміцнення трудової дисципліни, гарантії та пільги. У АТ «Фармак» дія договору поширюється на всіх співробітників компанії.

У компанії функціонує профспілкове об'єднання. Захист прав працівників, оздоровлення, подарунки до свят, культурний та спортивний розвиток, допомога в скрутних ситуаціях, турбота про ветеранів праці – ці та інші напрями роботи бере на себе профспілка АТ «Фармак».

Збереження життя, створення безпечних умов праці – основні завдання у сфері безпеки праці. Для їх виконання на підприємстві впроваджена сертифікована Система управління безпекою та гігієною праці. Яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 45001:2018 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування». У компанії регулярно проводиться навчання з охорони праці співробітників, а також спеціальне навчання робітників, які виконують роботи підвищеної небезпеки. Всі працівники, які влаштовуються на роботу, а також робітники підрядних організацій та відвідувачі проходять вступний інструктаж з охорони праці. За останній рік організовано та проведено навчання з питань охорони праці для 325 керівників та інженерно-технічних працівників. Спеціальне навчання пройшли 645 робітників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою.

Під час розпалу пандемії у 2020 році АТ «Фармак» вжило відповідні заходи, щодо захисту своїх працівників від COVID-19. Для співробітників, які працювали дистанційно, в стислі терміни було організовано віддалений доступ

до бізнес-програм. Для тих, хто залишався працювати на виробництві та у офісах, були організовані трансфери, харчування, надані засоби індивідуального захисту. В компанії була впроваджена програма страхування «СТОП.КОРОНАВІРУС». 98 % працівників компанії були застраховані від COVID-19 (станом на кінець 2020 року).

На рис. 2.11 представлені основні напрями підтримки та гарантії, які має кожен співробітник АТ «Фармак».



Рис. 2.11. Напрями соціального захисту персоналу АТ «Фармак»

Джерело: [62]

У компанії діє також мотиваційна програма, що має назву «Кафетерій мотивацій» та складається з трьох напрямів із частковою компенсацією:

– розвиток - відвідування курсів або тренінгів;

- відпочинок - путівки на курортні бази;
- турбота про здоров'я - відвідування басейну або тренажерного залу, комплексне медичне обстеження.

У 2020 році даною програмою скористалися 2403 особи, 8 734 406,52 грн. було виплачено працівникам у рамках «Кафетерію мотивацій».

АТ «Фармак» стала переможцем у номінації «За впровадження сучасних практик у сфері управління персоналом» за версією Співки Українських Підприємців. В компанії працює програма внутрішнього навчання «Soft skills Training Farmak», власні школи менеджерів різних рівнів та програма кадрового резерву, завдяки чому у 2020 році 84% керівних посад компанія закрила внутрішнім резервом.

Програма навчання «Soft skills training Farmak:

- розвиває культуру наставництва та сприяє обміну знаннями серед співробітників;
- розширює програми мотивації на підставі результатів дослідження щодо залученості та задоволеності персоналу;
- проводить опитування стану корпоративної культури і задоволеності eNPS.

Опитування допомагає визначити пріоритетні напрями для підвищення ефективності діяльності, залученості персоналу та поліпшення мотиваційного клімату компанії.

Абсолютно всі процеси та явища комерційної діяльності компанії перебувають у тісному взаємозв'язку, обумовленості та взаємозалежності, вони або безпосередньо пов'язані між собою, або побічно. Так, на величину валової продукції безпосередньо впливають показники чисельності працюючих співробітників та їх рівень продуктивності, у свою чергу інші фактори надають непрямий вплив на цей показник. Кожен із явищ комерційної діяльності може бути розглянутий як причина і як наслідок. Кожен із показників діяльності комерційної організації залежить від безлічі різних факторів, якщо детально вивчати вплив факторів на величину економічного показника, буде отримано

найбільш точний результат аналізу та оцінка якості діяльності підприємства [43].

Отже одним із найважливіших методологічних питань в аналізі економічної діяльності є дослідження та вимірювання впливу різноманітних факторів на значення досліджуваних економічних показників. Без всебічного та глибокого аналізу факторів неможливо дійти обґрунтованого висновку про результативність діяльності, не можна виявити резерви виробництва, а також обґрунтувати управлінські рішення.

Існує такий фактор, як фактор персоналу – це група показників, пов'язаних із станом, забезпеченістю та ефективним використанням трудових ресурсів. До таких факторів відносять: чисельність працівників підприємства в цілому та за категоріями, розмір фонду заробітної плати, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів та продуктивність праці. Для того, аби оцінити вплив кожного з даних факторів на чистий дохід від реалізації продукції АТ «Фармак» проведемо кореляційно-регресійний аналіз. Це дасть нам змогу проаналізувати статистичні дані та виявити математичну залежність між ними.

За допомогою побудови лінійної економетричної моделі дослідимо рівень залежності чистого доходу АТ «Фармак» від рівня розвитку персоналу. В представленій математичній моделі результативною ознакою або залежною змінною виступатиме чистий дохід від реалізації продукції, а факторною ознакою або незалежною змінною, що характеризує рівень розвитку персоналу - чисельність працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання протягом року.

Припустимо, що зв'язок між результативною і факторними ознаками описується лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 \quad (2.1)$$

де y – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн.),

- x_1 середньорічний виробіток одного працівника (тис. грн.),
- x_2 середня чисельність працівників (осіб),
- x_3 фонд оплати праці (тис. грн.),
- x_4 чисельність працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання (осіб)
- a_0 вільний член рівняння регресії,
- a_1 коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру ($i=1.5$).

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресивного аналізу представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для побудови лінійної економетричної моделі залежності
чистого доходу від впливу основних факторів**

Показники	рр.					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2069840	3190258	3543863	4207683	5321269	6565623
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1424,75	1698,45	1706,35	1815,41	1927,3	2310,21
Середня чисельність працівників, осіб	2350	2546	2635	2711	2761	2842
Фонд оплати праці, тис. грн.	937153	957125	978796	1 012 087	1 125 094	1 174 455
Чисельність працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання (осіб)	630	714	695	841	992	1085

Джерело: складено автором на основі даних

З метою виявлення основних факторів, що впливають на чистий дохід діяльності підприємства, потрібно провести кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати кореляційного аналізу залежності чистого доходу від впливу основних факторів

Показник	Чистий дохід	Середньорічний виробіток одного працівника	Середня чисельність працівників	Фонд оплати праці	Коефіцієнт плинності кадрів	Чисельність працівників, що підвищили рів. кваліфікації та пройшли проф. навч.
Чистий дохід тис. грн. (y)	1					
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн. (x ₁)	0,980464	1				
Середня чисельність працівників, осіб (x ₂)	0,948245	0,921929	1			
Фонд оплати праці, тис. грн. (x ₃)	0,972645	0,928308	0,866845	1		
Чисельність працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання, осіб (x ₄)	0,979058	0,94092	0,894716	0,984881	-0,83082	1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у табл.2.12.

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок (табл. 2.11), що між чистим доходом та усіма показниками зв'язок дуже тісний.

Таблиця 2.12

**Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу
із факторними ознаками**

Показник	Середньо-річний виробіток одного працівника	Середня чисельність працівників	Фонд оплати праці	Чисельність працівників, що підвищили рів. кваліфікації та пройшли проф. навч.
Чистий дохід	Дуже тісний	Дуже тісний	Дуже тісний	Дуже тісний

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками потрібно провести регресійний аналіз. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у табл. 2.14 – 2.15.

Таблиця 2.13

**Регресійна статистика залежності чистого доходу від впливу основних
факторів**

Показник	Значення
Множинний коефіцієнт детермінації (R)	1
R-квадрат	0,999999
Нормований R-квадрат	0,999996
Стандартна помилка	3304,947
Спостереження	6

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Скорегований коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,99$ (таблиця 2.12), тобто зміна результативної ознаки на 99,99 % спричинена зміною факторних.

Результати проведеного дисперсійного аналізу залежності чистого доходу від впливу основних факторів представлений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати дисперсійного аналізу залежності чистого доходу від впливу основних факторів

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	1,28E+13	3,21E+12	293563,5	0,001384
Залишок	1	10922673	10922673		
Всього	5	1,28E+13			

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера $F = 293563,5 > F_{табл.} = 0,001$, де $F_{табл.} = F(1-0,95; m; n-m-1) = 0,95$, тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значиме (на 95%), вплив випадкових факторів відсутній.

Таблиця 2.15

Результати регресійного аналізу залежності чистого доходу від впливу основних факторів

Показник	Коефіцієнти	Стандарт на помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Чистий дохід тис. грн. (y)	-1,2E+07	74206,57	-165,794	0,00384	-1,3E+07	-11360089
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн. (x_1)	1802,293	17,63402	102,2055	0,006229	1578,232	2026,35481
Середня чисельність працівників, осіб (x_2)	2345,954	22,91289	102,3858	0,006218	2054,818	2637,08986
Фонд оплати праці, тис. грн. (x_3)	6,364334	0,090799	70,09234	0,009082	5,21062	7,51804839
Чисельність працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання, осіб (x_4)	518,4122	54,44459	9,521831	0,066615	-173,372	1210,19639

Джерело: складено автором на основі розрахунків

За результатами регресійного аналізу (табл. 2.14), оскільки для усіх показників Р-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну. Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія (таблиця 2.14), при значеннях t-статистики, які менші $t_{табл.}(0,95;n-m-1)=0,07$, природа формування параметрів a_i є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра. Отже, природа параметрів (a_1, a_2, a_3, a_5) – є статистично значимою.

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$1578,23 \leq a_1^* \leq 2026,35$$

$$2054,82 \leq a_2^* \leq 2637,09$$

$$5,21 \leq a_3^* \leq 7,52$$

$$173,37 \leq a_5^* \leq 1210,20$$

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = -(1,2E+07) + 1802,29x_1 + 2345,95x_2 + 6,36x_3 + 518,41x_4 \quad (2.2)$$

Отже, якщо середньорічний виробіток одного працівника збільшиться на одиницю, то це призведе до збільшення чистого доходу в середньому на 1802,29 тис. грн; збільшення кількості працівників на одиницю призведе до збільшення чистого доходу в середньому на 2345,95 тис. грн; збільшення фонду оплати праці на одиницю призведе до збільшення чистого доходу в середньому на 6,36 тис. грн.; збільшення чисельності працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання на одиницю призведе до збільшення чистого доходу в середньому на 518,41 тис. грн.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнти еластичності:

$$\varepsilon_i = a_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}, i=1,5 \quad (2.3)$$

Тоді $\varepsilon_1 = 0,79\%$; $\varepsilon_2 = 1,49\%$; $\varepsilon_3 = 1,58\%$; $\varepsilon_5 = 0,11\%$; Отже, якщо середньорічний виробіток одного працівника зросте на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,79%, кількість працівників зросте на 1%, то чистий дохід збільшиться на 1,49%, якщо фонд оплати праці зросте на 1%, то чистий дохід збільшиться на 1,58%, якщо чисельність працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання зросте на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,11%.

Отже, після проведення кореляційно-регресійного аналізу ми виявили, що досліджувані показники дуже тісно пов'язані з чистим доходом підприємства та дійсно здійснюють на нього вагомий вплив. Отриманні результати дослідження підтверджують доцільність покращення забезпечення розвитку персоналу АТ «Фармак». З метою удосконалення системи кадрового менеджменту та підвищення ефективності підприємства вважаємо за необхідне розробити заходи вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак».

Висновки до розділу 2

АТ «Фармак – лідер фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок. На кінець досліджуваного періоду характерним є збільшення виручки та чистого доходу від реалізації продукції. Оцінка економічних показників кадрового потенціалу показала, що на підприємстві майже відсутня плинність кадрів, збільшується показник середньорічного виробітку, а фонд оплати праці має тенденцію до збільшення. АТ «Фармак» надає особливого значення системному навчанню та розвитку співробітників. Велика увага в компанії приділяється збереженню та передачі

знань як експертних, так і отриманих на навчальних тренінгах. Ключові цілі - накопичення, збільшення та управління знаннями, обмін інформацією між підрозділами компанії, вдосконалення бізнес-процесів, швидкий доступ до потрібної інформації. Необхідність удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак» була доведена за допомогою побудови лінійної економетричної моделі рівня залежності чистого доходу АТ «Фармак» від рівня кваліфікації та професійного навчання співробітників.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

АТ «ФАРМАК»

3.1. Формування системи цільового розвитку персоналу в АТ «Фармак»

На фармацевтичному ринку України діють як національні виробники, так і міжнародні компанії, які займаються як просуванням (через так звані маркетингові організації), так і виробництвом та дистрибуцією фармзасобів через мережу власних та національних представництв з дистрибуції. Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що спричиняються як особливостями самої галузі, так і конкретним видом діяльності з виробництва, просування чи реалізації фармацевтичних засобів. Забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармпродукту від проектування, виробництва до реалізації, у тому числі при наданні інформації пацієнтам та лікарям є надзвичайною рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування мотивації у працівників до максимально ефективного виконання своїх завдань [53].

Необхідність визначення пріоритетів щодо розвитку персоналу обумовлена тим, що на підприємстві, як правило, існує досить багато сфер невідповідності між потребами у конкурентоспроможному персоналі та наявними трудовими ресурсами, які організація внаслідок обмежених фінансових і матеріальних ресурсів не може усунути відразу. Тому встановлення пріоритетів стосовно розвитку персоналу дозволяє зосередити зусилля на першочергових завданнях стосовно формування конкурентоспроможного персоналу компанії.

Від ефективності використання людських ресурсів у процесі виробництва

продукції АТ «Фармак» багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, їх собівартість, якість, бренд та репутація компанії. Тому система стратегічного управління персоналом АТ «Фармак» є важливою складовою загальної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Більшість працівників АТ «Фармак» працюють на підприємстві понад 8 років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Більшість працівників їх робоче місце влаштовує завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальних гарантій. Відносини у АТ «Фармак» за останні роки склалися дружні, так як колектив злагоджений, працює разом уже багато років. Відносини між членами колективу базуються на принципі корпоративізму, під яким розуміються можливості досягнення певної мети кожним членом колективу за допомогою та за умов співпраці з іншими працівниками.

Підхід у роботі з персоналом в АТ «Фармак» базується на таких принципах, як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог чинного трудового законодавства.

Основні підходи компанії до управління, розвитку, добору персоналу полягають у наступному:

- компанія залучає висококваліфікованих фахівців та кращих випускників профільних вищих навчальних закладів;
- створює привабливі і конкурентоспроможні умови праці;
- формує єдину корпоративну культуру;
- інвестує в навчання та розвиток персоналу для реалізації їхнього потенціалу та стратегії компанії;
- здійснює пошук та добір співробітників згідно з планом чисельності;
- при появі вакансії першочергово розглядаються внутрішні кандидати.

Пошук та оцінка кандидатів відбуваються за профілем посад, в яких наведено вимоги до посади (освіта, завдання, компетенції, соціальні гарантії,

компенсаційний пакет, графік роботи тощо), що:

- забезпечує функціонування програми адаптації для створення сприятливих умов щодо організаційної та соціально-психологічної адаптації співробітників і прискорення процесу освоєння працівником функціональних обов'язків у компанії;
- оцінює персонал за корпоративними, управлінськими та лідерськими компетенціями;
- забезпечує прозорість. Кожен співробітник має свої цілі (KPI) та розуміє, як вони впливають на результати компанії в цілому;
- сприяє розвитку управлінського потенціалу для забезпечення високопрофесійного та стабільного управління компанією;
- формує кадровий резерв та забезпечує відповідну підготовку для виконання завдань на новій посаді в майбутньому;
- постійно та системно навчає персонал, підтримуючи необхідну кваліфікацію в умовах бізнес-середовища, яке швидко змінюється;
- залучає у навчальні процеси внутрішніх експертів для розвитку системи внутрішнього тренерства та розвитку експертизи персоналу за допомогою програми розвитку.

Кадрова політика регламентується "Положенням про службу навчання та розвитку АТ «Фармак». Функцію управління системою професійного навчання персоналу виконує служба навчання та розвитку. На підприємстві затверджені річні плани внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу, розроблені спеціальні програми навчання персоналу.

У сучасному діловому світі утвердилася філософія, центральною ланкою якої є теза про вирішальну роль людини (працівника) у життєдіяльності будь-якої організації. Тепер організації зацікавлені у тому, щоб у складі персоналу все більше місця займали працівники з аналітичними здібностями, схильні до пошуку нового у сфері своєї діяльності. Йдеться, по суті, про стратегічну

кадрову політику, спрямовану на підготовку та насичення всіх ланок виробництва робочою силою з творчими можливостями.

Такий підхід передбачає необхідність розробки цільового підходу до безперервного розвитку персоналу, тобто проведення комплексу заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників та зростанню їх здатності робити внесок у діяльність підприємства за допомогою ефективного досягнення його стратегічних та тактичних цілей.

Цільовий підхід до розвитку персоналу АТ «Фармак» передбачає побудову оптимальної для підприємства системи розвитку персоналу, що дозволяє досягти поставлених цілей, певних результатів і мінімізувати витрати, а також розглядати навчання персоналу як фактор мотивації. Таким чином, метою розвитку персоналу АТ «Фармак» є підвищення трудового потенціалу працівників для досягнення певного соціально-економічного результату.

Майже кожна людина має значний потенціал особистого та професійного зростання, і в міру підвищення ролі людських ресурсів стає дедалі важливішим задіяти цей потенціал. Через цілеспрямоване заохочення підприємство відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички та розвивати особисті якості для вирішення майбутніх завдань. Тим самим АТ «Фармак» отримає висококваліфікований персонал, здатний вирішувати поставлені цілі та завдання, і здійснювати випереджальну підготовку персоналу.

При формуванні цільового підходу до професійного розвитку персоналу АТ «Фармак» слід зазначити, що це, як правило, навчання працівників різних вікових та професійних категорій, тому прийоми і способи, що використовуються в системі підготовки, повинні бути модернізовані, так як поведінка співробітників у процесі навчання залежить від безлічі різних факторів.

Ієрархія та структура завдань цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» представлена в табл. 3.1.

Структура цілей та завдань цільового розвитку персоналу

АТ «Фармак»

Область розвитку	Завдання	Особистість	Підприємство
Стратегічні цілі	Поліпшення адаптаційних здібностей та розвиток інноваційних якостей працівників	Поглиблення та розширення самобезпеки та персональної стабільності. Розвиток потенціалу особистості	Розвиток кадрового потенціалу, формування команди як об'єкта групового управління
Оперативні та тактичні цілі	Удосконалення професійних знань та здібностей. Робота з персоналом, навчання	Орієнтація працівників на професійну кар'єру всередині підприємства. Розвиток творчого потенціалу особистості.	Розвиток персоналу відповідно до змін підприємства

Складено автором

Формування цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» будуватиметься з урахуванням трьох основних факторів.

1. Знання є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню зусиль людини. У контексті розвитку персоналу розрізняють два види знань:

- специфічні знання, які потрібні щодня на вирішення цілком певних поточних завдань, які можуть бути визначені посадовими обов'язками. Це спеціалізовані професійні знання, які набуває персонал разом з досвідом роботи;
- загальні професійні знання, які здобуваються в процесі здобуття освіти та подальшої підготовки кадрів.

2. Можливості означають умови використання здобутих знань, вони визначають індивідуальний коефіцієнт корисної дії знань, їх реалізацію. Розвиток персоналу, перш за все, пов'язаний з приведенням знань співробітників у відповідність до їх можливостей. У межах своїх можливостей та на основі власної діяльності співробітники розширюють свій досвід.

3. Поведінка персоналу, як чинник розвитку, стала відігравати все більш помітну роль під час управління групою, солідарному стилі лідерства. Без урахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій, а лише на основі підвищення знань та можливостей не можна забезпечити розвиток персоналу.

Загалом система цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» складатиметься з комплексу елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу компанії відповідно до її цілей.

До елементів системи цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» можна зарахувати такі:

- елемент організаційної структури – штатний розпис;
- елементи розвитку кадрового потенціалу: професійна кар'єра; ротація; заміщення посад;
- елементи розвитку індивідуального потенціалу: перекваліфікація; підвищення кваліфікації (явне чи приховане) шляхом самопідготовки;
- інформаційні елементи: аналіз ринку освіти; аналіз пропозицій та попиту на освіту всередині організації; персоніфікована система даних щодо розвитку кадрів; результати атестації та оцінки роботи персоналу.

Аналіз елементів системи дозволяє визначити послідовність цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» як процесу змін, що тісно пов'язаний з кадровою політикою підприємства (рис. 3.1).

Найважливішим засобом цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» є професійне навчання, що є процесом безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. Формально професійний цільовий розвиток ширше, ніж професійне навчання, і часто включає в себе останнє, проте в реальному житті різниця між ними може бути умовним, оскільки вони служать однієї мети - підготовці персоналу підприємства до успішного виконання завдань, що стоять перед ним.

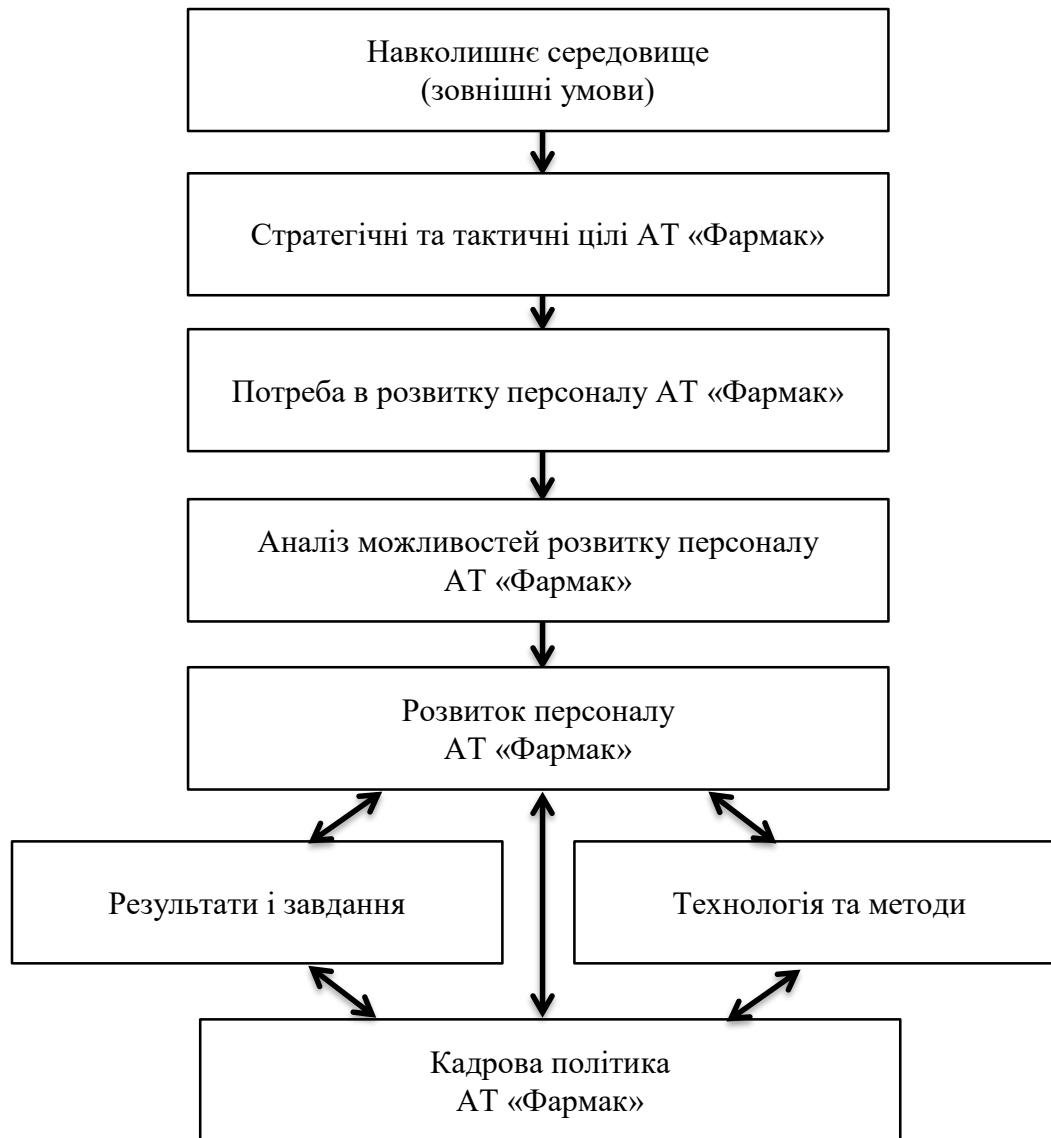


Рис. 3.1. Цільовий розвиток персоналу АТ «Фармак»

Складено автором

Цільовий розвиток персоналу АТ «Фармак» передбачає використання насамперед активних методів навчання, максимальне впровадження у процесі навчання комп'ютерних та інформаційних технологій. В табл. 3.2 представленні основні групи персоналу АТ «Фармак» та форми для їх професійного розвитку. Найбільш доцільними для фахівців фармацевтичної галузі є підготовка, перепідготовка, стажування, підвищення кваліфікації тощо.

Підготовка персоналу АТ «Фармак» буде проводитись в тих випадках, коли потрібно надати необхідну кваліфікацію співробітникам, які нею не володіють. Перш за все, вона орієнтована на щойно прийнятих на роботу

працівників. Може здійснюватися через прикріплення недосвідченого працівника до досвідченого кваліфікованого фахівця на певний період або ж через відвідування короткострокових курсів з відривом від основної діяльності або без відриву.

Таблиця 3.2

Форми навчання для цільового розвитку персоналу АТ «Фармак»

Групи персоналу	Форми професійного навчання
Вище керівництво Генеральний директор Заступники директора	Конференції Семінари Тренінги Друга вища освіта
Керівники основних (виробничих) підрозділів Начальник виробництва Начальник відділу якості Головний енергетик Головний механік Начальник відділу фармацевтичної розробки	Курси підвищення кваліфікації Семінари Конференції Друга вища освіта
Керівники основних (невиробничих) підрозділів Начальник відділу збуту Начальник відділу логістики	Курси підвищення кваліфікації Семінари
Персонал основних (виробничих) підрозділів	Підготовка Перепідготовка Курси підвищення кваліфікації Семінари Стажування Друга вища освіта
Персонал основних (невиробничих) підрозділів	Семінари Навчання на робочому місці
Керівники адміністративних підрозділів	Навчання на робочому місці
Персонал адміністративних підрозділів	Навчання на робочому місці

Складено автором за даними підприємства

Навчання в межах організації є особливою формою підготовки персоналу, що передбачає розробку програм навчання для конкретного підприємства. В АТ «Фармак», як підприємству фармацевтичної галузі, пропонується організувати наступні види навчання співробітників, що забезпечують його безперервність (табл. 3.3).

Методи навчання персоналу в середині АТ «Фармак»

Методи	Характерні риси
Спрямоване придбання досвіду	Систематичне планування підготовки на робочому місці, основу цього планування становить індивідуальний план професійної підготовки, в якому викладена мета підготовки
Виробничий інструктаж	Підготовка, введення, адаптація, ознайомлення особи, що навчається, з новою робочою обстановкою
Зміна працівником місця роботи (ротація)	Одержання знань і придбання досвіду в результаті систематичної зміни працівником місця роботи
Використання працівників як асистентів	Підготовка й ознайомлення працівника з проблемами вищого й якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе певної частки відповідальності
Підготовка в проектних групах	Співробітництво, що здійснюється з навчальною метою, у проектних групах, які створені на підприємстві для розробки великих завдань, обмежених терміном виконання. Наприклад, розробка нового лікарського засобу.

Складено автором

Підвищення кваліфікації призначене для працівників АТ «Фармак», які вже мають певну професійну кваліфікацію. Застосовується для вдосконалення професіоналізму або у випадках, коли підвищується рівень роботи самого підприємства, придбання та оснащення сучасним обладнанням тощо. Зазвичай спрямоване на конкретних осіб (групу осіб). Як правило, здійснюється на курсах підвищення кваліфікації або завдяки серії професійних семінарів та тренінгів, які проводять більш досвідчені фахівці на підприємстві або поза ним. Наприклад, для реалізації системи цільового розвитку менеджерів різних рівнів АТ «Фармак» пропонується впровадити модульні програми на основі «моделей управлінських компетенцій»:

1. «Школа молодого керівника» – для молодшої керівної ланки (Junior Management). Школа буде охоплювати новоприйнятих та переведених молодих керівників: майстрів, начальників виробничих дільниць, виробництв, секторів, малих лабораторій.

2. «Школа розвитку менеджерів» – спрямована на розвиток та навчання середньої керівної ланки (Middle Management). Зазвичай це начальники відділів та цехів.

3. «Школа лідерів» – спрямована на розвиток персоналу, включеного до кадрового резерву на позиції директорів.

Особливо важливим етапом в системі цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» є етап оцінки результативності навчання, що можна здійснювати кількома способами. По-перше, за допомогою зворотного зв'язку від персоналу визначати, чи змогли в належній, доступній формі дати співробітникам необхідні знання (наприклад, за допомогою анкетування); така оцінка служить підставою для підготовки програми навчання на майбутній період. Враховуватися мають всі важливі фактори: і спосіб подання матеріалу, і доступність наданої інформації, і ступінь її корисності для роботи, і якість навколишнього оточення під час навчання тощо. По-друге, показником результативності навчання можуть бути результати контрольного тестування персоналу та відгуки безпосереднього керівництва.

Цикл процесу професійного навчання персоналу АТ «Фармак» в рамках проекту цільового розвитку представлений на рис. 3.2.

У результаті наших досліджень рекомендується керівникам АТ «Фармак» передбачити спеціальний відділ або посаду для особи, яка відповідатиме за підготовку та навчання персоналу і виконуватиме такі функції при вирішенні питання цільового розвитку співробітників:

- організація розробки відповідної документації для процедури «Формування системи цільового розвитку персоналу в АТ «Фармак», розробка навчальних програм, планів-графіків проведення навчання та інструктажу, атестації співробітників усіх рівнів усіх структурних підрозділів підприємства;
- організація проведення занять співробітників підприємства;
- зберігання всіх матеріалів, що використовуються при навчанні або під час інструктажу;

- організація участі персоналу підприємства в навчанні на курсах, семінарах, конференціях та інших заходах поза підприємством;
- складання або узгодження протоколів проведення власного навчального заходу або інструктажу;
- зберігання програм, планів-графіків, протоколів проведення навчання та інструктажів по кожному структурному підрозділу і по підприємству в цілому; занесення в облікову карту співробітника даних про навчання або інструктаж і постійне оновлення інформації;
- зберігання копій документів про підвищення кваліфікації;
- звітування керівництву щодо результативності вжитих заходів.

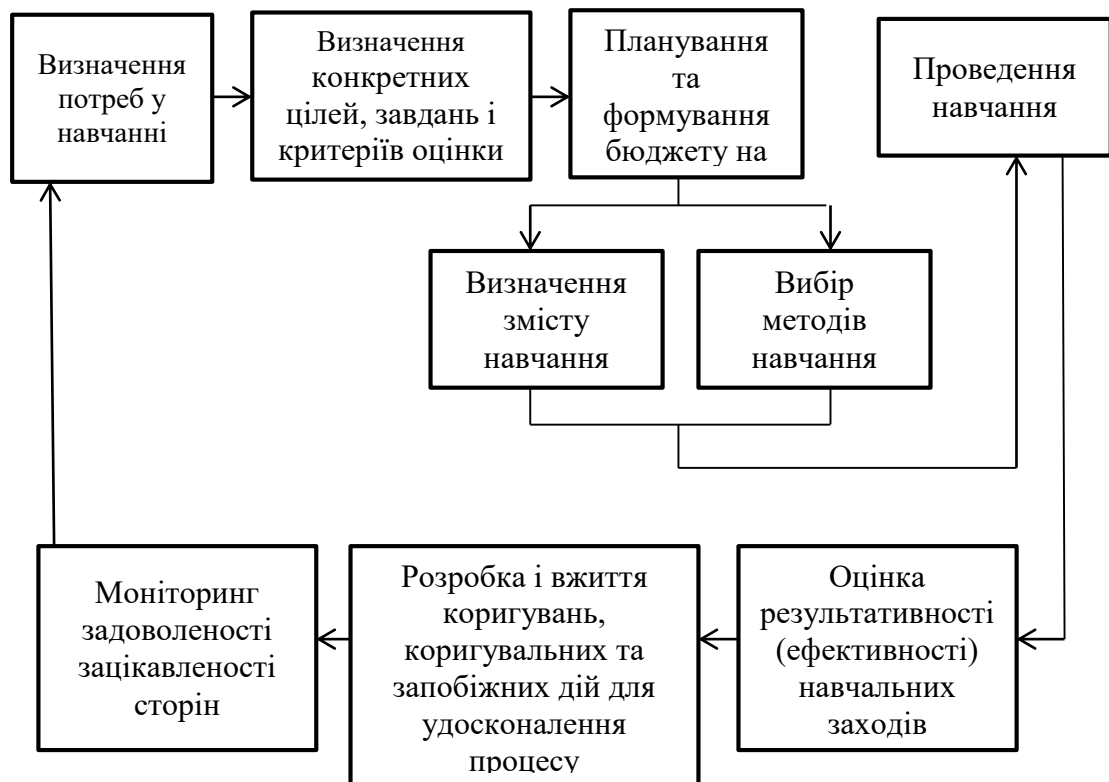


Рис. 3.2. Цикл процесу навчання персоналу АТ «Фармак»

Складено автором

Основні статті витрат для впровадження програми цільового розвитку персоналу в АТ «Фармак» представлені в табл. 3.4.

**Витрати на впровадження системи цільового розвитку
персоналу АТ «Фармак»**

Стаття витрат	Сума
Доплата до заробітної плати працівнику, що займатиметься реалізацією програми цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» відповідно до своїх обов'язків, грн.	$7000 \cdot 12 = 84000,00$
ЄСВ 22%, грн.	$1540,00 \cdot 12 = 18480,00$
Всього, грн	102480,00

Складено автором

Таким чином, формування цільового підходу до розвитку персоналу АТ «Фармак» забезпечить реалізацію успішної діяльності підприємства, досягнення поставлених цілей та завдань. Це особливо справедливо за сучасних умов, коли розвиток інноваційних підходів до ведення бізнесу значно прискорює процес старіння професійних знань та навичок. Впровадження в діяльність АТ «Фармак» запропонованих методів та способів навчання персоналу дозволить покращити систему управління персоналом, що безпосередньо вплине на результати конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Внаслідок упровадження ефективної системи цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» підвищиться рівень професійної компетентності фахівців та конкурентоспроможність продукції фармацевтичних підприємства.

3.2. Оптимізація процесу розвитку персоналу АТ «Фармак» з використанням програмного забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development

Активно цифровізуючи бізнес, АТ «Фармак» велику увагу приділяє автоматизації HR-процесів. АТ «Фармак» використовує програмне забезпечення SAP SuccessFactors вже три роки. У хмарній платформі SAP SF

компанія автоматизувала постановку та оцінку виконання цілей за ключовими показниками ефективності співробітників (KPI), аби абсолютно всі співробітники – від робітника до керівників усіх рівнів компанії – розуміли значущість свого внеску у досягнення бізнес-цілей організації.

До впровадження SAP SF компанія витрачала багато часу на узгодження оцінних форм та «живі» підписи. Наразі тривалість постановки цілей та оцінки їх виконання, а також проведення щорічної оцінки з компетенцій скоротилася вдвічі – з чотирьох місяців до двох. Також на 95% менше часу потрібно на пошук та збирання інформації по співробітнику для прийняття зважених управлінських рішень.

Але на цьому АТ «Фармак» не зупинився: у лютому 2020 року в компанії стартував проект автоматизації модуля управління навчанням – SAP SuccessFactors Validated Learning Management System. Система дозволила підтримувати високий рівень культури розвитку та самоосвіти в компанії, керувати обов'язковим навчанням та розвивати E-learning (навчання за допомогою мультимедійних та інтерактивних курсів) з елементами гейміфікації.

Дане програмне забезпечення дозволило зробити процес навчання soft і hard skills більш гнучким та ефективним, а також допоміг повністю перейти від паперових носіїв до цифрових даних та максимально знизить рівень операційної роботи з адміністрування процесу навчання. Співробітники АТ «Фармак» можуть навчатися в будь-який зручний для них час, у будь-якому місці та з будь-якого гаджета.

У листопаді 2020 року у компанії почали впроваджувати ще один модуль SAP SF – Recruiting. Він містить інструменти, що охоплюють весь процес підбору персоналу: від запуску заявок на підбір до виходу на роботу. Крім того, модуль дає можливість аналізувати роботу рекрутерів за допомогою метрик HR-ефективності. HR-фахівці можуть ефективніше працювати з базами резюме, вести облік внутрішніх та зовнішніх кандидатів, формувати групи найрелевантніших претендентів згідно з заявкою на підбір персоналу та

зберігати результати проведених співбесід. Такий підхід дозволив значно скоротити витрати на пошук фахівців, прискорив закриття вакансій.

Проаналізувавши систему стратегічного управління та розвитку персоналу АТ «Фармак» можемо зробити висновки, що формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу є пріоритетним напрямком стратегічної діяльності компанії в цілому. Проводяться різні заходи, удосконалюються та впроваджуються нові мотиваційні системи, організовуються програми професійного навчання із застосуванням інноваційних методик. Провівши аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак» та оцінивши основні показники результативності підприємства можемо підкреслити, що такий підхід дійсно позитивно впливає на ефективність діяльності АТ «Фармак». Проте, у компанії, все таки присутня плинність кадрів, що означає потребу в періодичному поповненні трудового колективу новими спеціалістами. В першу чергу це пов'язано із специфічністю галузі та особливостями роботи у фармацевтичних підприємствах. Враховуючи соціальну спрямованість фармацевтичної галузі, особливої уваги в ній заслуговують соціально-трудові відносини, специфіка яких полягає в тому, що, наприклад, професійна діяльність провізора характеризується великим діапазоном не тільки виробничих, але й психоемоційних навантажень. Підвищена відповідальність обумовлена необхідністю невідступного слідування принципам професійної етики і деонтології на усіх етапах виробництва та надання послуг, особливо за умов відсутності відповідного контролю за якістю призначень з боку держави, керівництва медичних закладів, страхових компаній та відповідних протоколів лікування [53].

Для удосконалення процесу розвитку персоналу АТ «Фармак» та його оптимізації пропонується впровадити новий модуль програмного забезпечення SAP SF - Succession & Development.

SAP SuccessFactors Succession & Development дасть змогу АТ «Фармак» знизити ризики проблем, спричинених звільненням працівників, вживаючи

заходів обережності. Модуль наступництва та розвитку дозволить оцінити потенціал співробітників, щоб виявити, розвивати та утримувати людей, необхідних для формування кадрового потенціалу для відповідальних посад. SAP SuccessFactors Succession & Development допоможе АТ «Фармак» розвинути таланти, необхідні для досягнення бізнес-цілей, водночас забезпечуючи видимість і можливості планування для підтримки майбутнього зростання. За допомогою інструментів планування розвитку співробітників і планування наступності керівництво компанії зможе розмістити потрібних людей на правильні ролі, допомогти співробітникам розширити свої навички та просунути свою кар'єру [75].

Програмне забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development забезпечить постійний розвиток співробітників АТ «Фармак». Спеціальні інструменти забезпечать постійне навчання та зворотній зв'язок, щоб переконатися, що співробітники зосереджені на правильних заходах розвитку. Програма автоматично підбере наставників, забезпечуючи простий, але потужний спосіб прискорити розвиток співробітників.

Інструмент «Кар'єрний аркуш» допоможе кожному співробітнику АТ «Фармак» вивчити можливі кар'єрні шляхи, оцінити готовність і усунути прогалини за допомогою цільових планів розвитку кар'єри. Можливість контролювати свій кар'єрний розвиток і зростання дозволить прискорити професійне просування та максимізувати свою цінність для організації. Інтелектуальне планування кар'єри допоможе підвищити залученість персоналу АТ «Фармак», заохотити їх мобільність, прискорити розвиток. Просте у використанні калібрування дозволить пов'язати цілі розвитку з навчальною діяльністю, точно та об'єктивно оцінити потенціал співробітників.

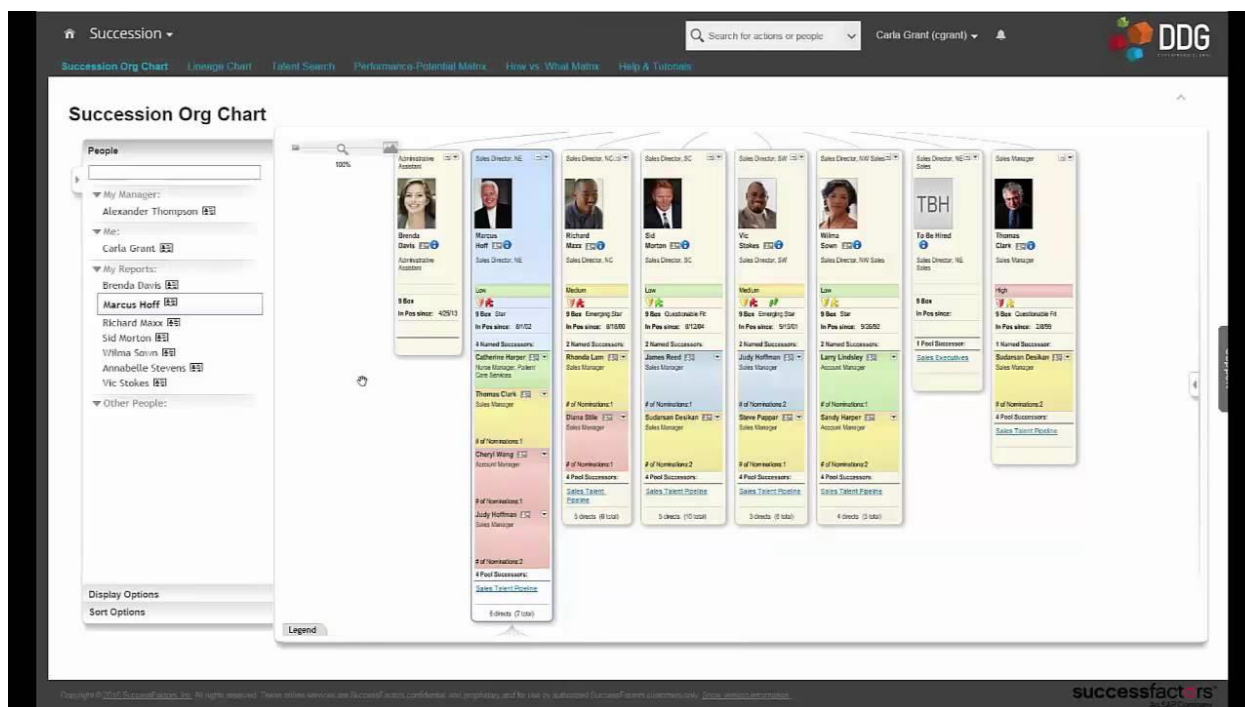


Рис. 3.3. Інструмент «Кар’єрний аркуш» програмного забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development

Джерело: [75]

Впровадження програмного забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development, для удосконалення системи управління людськими ресурсами в АТ «Фармак» вимагає певних матеріальних витрат, які компенсуються конкурентними перевагами, які підприємство отримує натомість. Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на впровадження програмного забезпечення
SAP SuccessFactors Succession & Development в АТ «Фармак»**

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Придбання ліцензії на модуль SAP SuccessFactors Succession & Development	68500,00
2.	Під’єднання модулю до загальної системи SAP SuccessFactors,	16500,00
3.	ПДВ, 20%	17000,00
4.	Всього	102000,00

Джерело: складено автором

Таким чином, перевагами впровадження SAP SF – Succession & Development в АТ «Фармак» наступні:

1. зниження організаційного ризику – визначення та усунення поточних та потенційних прогалин кадрів, зменшення ризик неналежного ведення бізнесу;
2. забезпечення безперервності кадрового розвитку – розвиток та підтримка безперервного запасу внутрішніх кадрів для виконання важливих посад у вашій організації.
3. використання статистики робочої сили – аналіз пропозиції та попиту на таланти у компанії, можливість приймати більш обґрунтовані рішення.
4. створення більш ефективних планів наслідування – вимірювання ефективності планів успадкування та вплив, який вони мають на бізнес-результати, за допомогою спеціальних звітів і інформаційних панелей.
5. допоможіть співробітникам повністю розкрити свій потенціал, просунути кар'єру та прискорити навчання за допомогою цільових планів розвитку.

3.3 Вплив комплексу запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак» має посприяти підвищенню основних техніко-економічних показників підприємства, компанія очікує позитивного результату, тобто планує збільшити обсяги реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий дохід.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних фахівців та керівників відділів і отримано наступні результати. Дані наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів, щодо впливу впровадження комплексу запропонованих заходів в АТ «Фармак» на обсяги виручки

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка, тис. грн.	535	538	515	522	512	520	533	512	529	530
Експерти	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Виручка, тис. грн.	520	518	522	510	530	510	512	534	531	511

Складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.7:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1729,20}{20}} = 9,30$$

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Приріст виручки, тис. грн.	535	538	515	522	512	520	533	512	529	530
	Експерти	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Приріст виручки, тис. грн.	520	518	522	510	530	510	512	534	531	511
2.	ПП _{сер}	522,20									
3.	Відхилення $\Delta PPP = (PPP_i - PPP_{сер})$	12,8	15,8	-7,2	-0,2	-10,2	-2,2	10,8	-10,2	6,8	7,8
		-2,2	-4,2	-0,2	-12,2	7,8	-12,2	-10,2	11,8	8,8	-11,2
4.	ΔP^2	163,84	249,64	51,84	0,04	104,04	4,84	116,64	104,04	46,24	60,84
		4,84	17,64	0,04	148,84	60,84	148,84	104,04	139,24	77,44	125,44
5.	Разом	1729,20									

Складено автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{PP_{сер}} * 100\% = \frac{9,30}{522,20} * 100\% = 1,78\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.8).

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо середнє арифметичне значення показників десятого та одинадцятого експертів, так як кількість експертів є парною. $B = (730+720) / 2 = 725$ тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 735 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 710 тис. грн.

Таблиця 3.8

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	535	538	515	522	512	520	533	512	529	530
Прогноз	Оптимістичний прогноз									Вірогідний прогноз
Значення	520	518	522	510	530	510	512	534	531	511
Прогноз	Вірогідний прогноз			Песимістичний прогноз						

Складено автором

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{535 + 4 * 525 + 510}{6} = 524,17 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$6565623 + 524,17 = 6566147,17 \text{ тис. грн. або } 0,01 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2021 році склали 5184669,00 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 1296167,25 тис. грн., змінні витрати – 3888501,75 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$3888501,75 * 0,01 = 310,44 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році планується збільшити витрати за рахунок впровадження програми цільового розвитку персоналу (захід 1) та нового

модулю програмного забезпечення (захід 2). Розраховані нами витрати склали 102480,00 грн. та 102000 грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$310,44 + 102,48 + 102,00 = 514,92 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$524,17 - 514,92 = 9,25 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$9,25 \cdot (1 - 0,18) = 7,58 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак» представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Очікувані результати від проведення заходу

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	524,17
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	514,92
Приріст прибутку від реалізації продукції	9,25
Приріст чистого прибутку	7,58

Складено автором

Дані табл. 3.9 свідчать про позитивний приріст усіх розрахованих показників.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності інвестування: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту

теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації продукції, що пов'язані з впровадженням комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак», розраховують за формулою:

$$ПІ = З_{о.к.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$310,44 * 0,80 * 0,05 = 12,42 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак» не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Pp_q = \frac{12,42}{7,58} = 1,6 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pp_q = 7,58 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1 рік;
 p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 12%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,12)^1 = \frac{1}{1,12} = 0,89$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,12)^2 = \frac{1}{1,12^2} = 0,80$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n HB &= HB_1 + HB_2 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2) = \\ &= 7,58 * (0,89 + 0,8) = 7,58 * 1,69 = 12,82 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 12,82 - 12,42 = 0,40 \text{ тис. грн. (захід 1)}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{12,42}{6,41} = 1,94 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{12,82}{2} = 6,41$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 0,40 / 12,42 = 0,03$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \sum \text{НВ} / \text{ПІ} = 12,82 / 12,42 = 1,03$$

Показники економічної ефективності від впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак» представлені в табл. 3.10.

**Показники економічної ефективності від впровадження комплексу
запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу
АТ «Фармак»**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	12,42
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	7,58
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	7,58
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	12,82
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	0,40
6	Термін окупності недисконтований	років	1,60
7	Термін окупності дисконтований	років	1,94
8	Індекс доходності	-	0,03
9	Індекс прибутковості	-	1,03

Складено автором

Вплив впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на основні техніко-економічні показники АТ «Фармак» представлений в табл. 3.11.

Отже, впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак» дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 524,17 тис. грн. і складатиме 6566147,17 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження комплексу запропонованих заходів збільшаться на 514,92 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції при реалізації комплексу запропонованих заходів збільшиться на 9,25 тис. грн. Впровадження системи цільового розвитку персоналу та нового модулю програмного забезпечення допоможе збільшити наявний у 2021 році в АТ «Фармак» чистий прибуток на 7,58 тис. грн.. Термін окупності даних заходів в сукупності складає 2 роки, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,03 та 1,03 відповідно.

**Вплив від впровадження комплексу запропонованих заходів, щодо
вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак» на техніко-
економічні показники**

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2021 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне,
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6565623,00	6566147,17	524,17	0,0080
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5184669,00	5185183,92	514,92	0,0099
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	1401786,00	1401795,25	9,25	0,0007
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	1134674,00	1134681,58	7,58	0,0007

Складено автором

Розраховані показники вказують на можливість та позитивний ефект впровадження запропонованих технологій.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення системи кадрового менеджменту та підвищення ефективності підприємства були розроблені заходи вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак». Було запропоновано працювати в двох напрямках: підвищення рівня кваліфікації персоналу, що вплине на продуктивність та ефективність праці за рахунок впровадження системи цільового розвитку персоналу різних категорій та встановлення нового програмного забезпечення для удосконалення системи розвитку та оцінки кадрового потенціалу компанії.

Оцінка економічної ефективності від впровадження даних заходів була проведена за допомогою експертного опитування. Отримані результати свідчать про доцільність запропонованих інструментів; про позитивний приріст основних економічних показників підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад і практичних аспектів дозволило визначити, що розвиток персоналу – один із основних напрямків системи управління персоналом організації або кадрової політики підприємства.

Під терміном розвиток персоналу розуміється система заходів, пов'язаних між собою, зокрема що містять розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та кар'єрним зростанням, організації процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування культури підприємства. Головне завдання розвитку персоналу полягає у цілеспрямованому процесі підвищення кваліфікації для спеціальної діяльності, що, в свою чергу, веде до зростання продуктивності праці, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства та підвищує цінність людських ресурсів організації.

Було проаналізовано та узагальнено основні проблеми в галузі управління розвитком персоналу, проведений аналіз місця та ролі стратегії розвитку персоналу у системі управління персоналом в цілому. Можемо зробити висновок, що стратегія розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства та стратегія розвитку його персоналу є взаємозалежними; відповідно зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства тягне за собою зміну стратегії розвитку його персоналу і навпаки. Розглянуті основні етапи формування стратегії розвитку персоналу на підприємстві.

За дослідженням досвіду зарубіжних країн було виділено три найрезультативніші системи розвитку персоналу: американську, японську та європейську. Проаналізовано їх спільні риси та індивідуальні особливості. Розглянуто основні технології корпоративного навчання персоналу в зарубіжних країнах, серед яких: secondment, shadowing, mentoring, supervising, buddying, coaching, ecoaching, tutoring, business simulations та storytelling

Об'єктом дослідження виступає АТ «Фармак – лідер фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок. Крім ринку України, важливими ринками збуту є ринки Європи, зокрема, ринки Польщі, Німеччини. Збільшуються обсяги продаж на ринки інших країн, зокрема, ринки В'єтнаму, Іраку. В загальному експорт компанії АТ «Фармак» охоплює понад 30 країн

Дослідивши основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Фармак» слід відмітити збільшення виручки (на 23,59% - 7892850 тис. грн.) та чистого доходу (23,38% - 6565623 тис. грн.) від реалізації продукції за досліджуваній період. Позитивна тенденція збільшення рівня доходів від реалізації продукції обумовили прибутковість діяльності підприємства, зокрема валовий прибуток у 2021 році склав 3717375,00 тис. грн., що на 18,39% перевищує показник 2020 року, а чистий прибуток у 2021 році збільшився на 258490 тис. грн. або на 29,5 % та склав 1134674 тис. грн.

В аналітичному розділі дослідження була проаналізована структура та кадровий потенціал персоналу АТ «Фармак», а також ефективності його використання. Оцінка економічних показників показала, що на підприємстві майже відсутня плинність кадрів, збільшується показник середньорічного виробітку, а фонд оплати праці має тенденцію до збільшення, більш того заробітні плати працівників АТ «Фармак» є конкурентними на ринку праці.

Оцінка особливостей розвитку персоналу АТ «Фармак» показала, що одним із основних завдань стратегічного управління персоналом підприємства є підбір, професійне навчання та розвиток персоналу відповідно до стратегії підприємства. Розглянуті основні курси професійного навчання, що проводяться на сучасному етапі.

За допомогою побудови лінійної економетричної моделі був досліджений рівень залежності чистого доходу АТ «Фармак» від рівня розвитку персоналу. Отриманні результати дослідження підтверджують доцільність покращення забезпечення розвитку персоналу АТ Фармак» - збільшення чисельності

працівників, що підвищили рівень кваліфікації та пройшли професійне навчання на одиницю призведе до збільшення чистого доходу в середньому на 518,41 тис. грн.

З метою удосконалення системи кадрового менеджменту та підвищення ефективності підприємства були розроблені заходи вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Фармак». Було запропоновано працювати в двох напрямках: підвищення рівня кваліфікації персоналу, що вплине на продуктивність та ефективність праці за рахунок впровадження системи цільового розвитку персоналу різних категорій та встановлення нового програмного забезпечення для удосконалення системи розвитку та оцінки кадрового потенціалу компанії.

Оцінка економічної ефективності від впровадження даних заходів була проведена за допомогою експертного опитування. Після проведення відповідних розрахунків економічної ефективності запровадження заходів було виявлено, що чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 524,17 тис. грн. і складатиме 6566147,17 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження комплексу запропонованих заходів збільшаться на 514,92 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції при реалізації комплексу запропонованих заходів збільшиться на 9,25 тис. грн. Впровадження системи цільового розвитку персоналу та нового модулю програмного забезпечення допоможе збільшити наявний у 2021 році в АТ «Фармак» чистий прибуток на 7,58 тис. грн.. Термін окупності даних заходів в сукупності складає 2 роки, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,03 та 1,03 відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акіліна О.В., Ільїч Л.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. [для студ вищ. навч. закл.]. К.: Алерта, 2010. 734 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства :навч. посіб. К. : Знання, 2011. 232 с.
3. Безпалько О. В. Словник термінів з управління.Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2016. 156 с.
4. Богданова Т. І. Планування та аналіз трудових показників : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2014. 196 с.
5. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навчальний посібник. Київ : ЗнанняПрес, 2015. 313 с.
6. Бруковська О. HR-Бренд. 5 кроків до успіху вашої компанії. Хедхантер, 2011. 124 с.
7. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. 304 с.
8. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.
9. Гапоненко, А.Л., Савельєва М. В. Теорія управління: підручник і практикум для академічного бакалаврату: Видавництво Юрайт, 2019. 336 с.
10. Гончаров В.М. Управління персоналом: навч. Посібник. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2013. 148 с.
11. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Знання, 2015. 559 с.
12. Грішнова О. А. Людський розвиток. Київ : навчальний посібник. КНЕУ, 2018. 308 с.

- 13.Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016.
Вид. 2-ге, без змін. 398 с.
- 14.Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник.за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.
- 15.Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. 208 с.
16. Драган О. І. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом : теорія та практика : кол. моногр: Кафедра, 2017. 272 с.
17. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці:теорія та практика : монографія. за ред. Київ : Вініченко, 2014. 298 с.
- 18.Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк:«ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с
- 19.Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
- 20.Калина А.В. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2017.272 с.
- 21.Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
- 22.Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник: за наук.ред.А. М. Колота.Київ:КНЕУ, 2018.711 с.
- 23.Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
- 24.Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч.посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 25.Мироненко Є. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Краматорськ : ДДМА, 2011. 228 с.
- 26.Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Для ВНЗ. МОН України, ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 326 с.
- 27.Мостенська Т.Л, Луцький М.Г, Ільєнко О.В, Новак В.О. Менеджмент. Підручник.[2-ге видання.].К.: КондорВидавництво, 2012. 758 с.

- 28.Мошек Г.Є, Мошек Г.Є, Ковальчук М.М, Поканєвич Ю.В, Погодаєв І.В, Сиваненко Г.П, Соломко А.С, Юрківська Т.Р. Менеджмент -Видавництво “Ліра-К”, 2014 р. 550 с.
- 29.Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
- 30.Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
- 31.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с
- 32.Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор, 2013. 380 с.
- 33.Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: [навч. Посібник].[2-е вид., виправлене.] К.: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.
- 34.Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л.Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
- 35.Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
- 36.Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 462 с.
- 37.Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. 136 с.
- 38.Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Науковоінформаційний вісник «Економіка». №3. 2017. С. 106-114.
- 39.Баб'як Г.П., Бенцал Ю.М. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 19. Тернопіль: Економічна думка, 2014. С. 130-133.
- 40.Баб'як Г.П., Грицина О.В. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних

- сил України: Науковий журнал. Випуск 18. Тернопіль: Економічна думка, 2013. С. 137-141.
- 41.Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
- 42.Беляєва С.В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії. Київський науковий вісник. №6. 2017. С. 110-114.
- 43.Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту :наук. журн. 2014. Т. 1. № 10. С. 40–51.
- 44.Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144-146.
- 45.Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. Бізнесінформ. 2017. № 9. С. 117–181.
- 46.Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль :ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
- 47.Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). 2018. № 4(52). с. 231-238.
- 48.Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
- 49.Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса :ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
- 50.Дьомкіна О. В. Сутність та особливості ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 6. С. 120—124.

- 51.Зленко А. М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 24(1). С. 34—38.
- 52.Качан Є.П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2008. Вип. 13. С. 18–24.
- 53.Кубарева І. В. Оцінка фармацевтичної галузі України у контексті інвестиційної привабливості її компаній. Економіка підприємства: теорія та практика. Міжнародна науково-практична. Київ, Україна, 2012 рр. 258-260 с.
- 54.Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. Молодий вчений. 2018. №1.
- 55.Мазник Л. В., Мазник К. С. Використання результатів рейтингової оцінки характеристик індивідуальної пропозиції робочої сили в навчальному процесі. Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій. 2017. № 2, т. 23. С. 93-100.
- 56.Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. Вісник економіки, транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 87–88.
- 57.Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323—327.
- 58.Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління. Сталій розвиток економіки. 2013. № 1. С. 237—241.
- 59.Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2016. С. 3–11.
- 60.Якутин Ю.В. Інтегровані корпоративні структури: розвиток і ефективність: Монографія. М.: Економічна газета, 2005. С. 82-96.

- 61.Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
- 62.Звіт зі сталого розвитку АТ «Фармак» 2020 // URL: [https:// farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku.-farmak-2020.pdf](https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku.-farmak-2020.pdf)
- 63.Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
- 64.Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>(дата звернення 01.12.2022).
- 65.Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 01.12.2022).
- 66.Офіційний сайт SMIDA // URL: <https://smida.gov.ua/>
- 67.Офіційний сайт АТ «Фармак» // URL: [https:// farmak.ua/](https://farmak.ua/)
- 68.Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 01.12.2022).
- 69.Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 01.12.2022).
- 70.Aldulaimi, S. H. (2015). Exploring the effect of organizational culture, leadership and strategy on organizational effectiveness with mediating effect knowledge management. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(4), 1–19.
- 71.Andreeva, T. , Vanhala, M. , Sergeeva, A. , Ritala, P. , & Kianto, A. (2017). When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 209–227.
- 72.Aryee, S. , Walumbwa, F. O. , Seidu, E. Y. , & Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*, 42(2), 480–499.
- 73.Boon, C. , Belschak, F. D. , Den Hartog, D. N. , & Pijnenburg, M. (2014). Perceived human resource management practices. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 21–33.

74. De Winne, S. , & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863–1883.
75. SAP Success Factors // URL: [https:// https://www.sap.com/products/hcm.html](https://www.sap.com/products/hcm.html)//

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

І.ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2-к Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5321269	4956942
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2181232)	1836645)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3140037	3120297
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	20204	18135
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(616539)	(621681)
Витрати на збут	2150	(996133)	(993624)
Інші операційні витрати	2180	(355864)	(351248)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		

Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1191705	1171879
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	22640	21415
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(28212)	(28014)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(100869)	(99598)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1085264	1065682
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	209080	205333
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	876184	859420
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	-3116	-2841
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-3116	-2841
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-3116	-2841
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	873068	856579

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

І.ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2-к Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6565623	5321269
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2848248)	2181232)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3717375	3140037
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	20832	20204
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(764173)	(616539)
Витрати на збут	2150	(1154991)	(996133)
Інші операційні витрати	2180	(417257)	(355864)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		

Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1401786	1191705
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	21523	22640
Інші доходи	2240	1188	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(26026)	(28212)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	(100869)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1398471	1085264
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	263797	209080
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1134674	876184
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	8982	-3116
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	8982	-3116
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	8982	-3116
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1143656	873068

Звіт з праці за 2020 рік

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	118	41
Кількість звільнених штатних працівників	3040	92	32
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	15	5
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	77	27
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	2908	1017
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		1
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	-	-

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	1125094
Фонд основної заробітної плати	5020	746345
Фонд додаткової заробітної плати	5030	201648
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	89115
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	59403
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	177101
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	53130

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2020 р.
(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	118
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	2908
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	5000
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	5000

Звіт з праці за 2021 рік

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	180	63
Кількість звільнених штатних працівників	3040	116	40
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	17	6
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	99	35
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	3002	1051
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		-
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	-	1

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	1174455
Фонд основної заробітної плати	5020	779616
Фонд додаткової заробітної плати	5030	209845
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	87058
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	58039
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	184994
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	64748

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорівстаном на 31 грудня 2021 р.*(раз на рік у звіті за IV квартал)*

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	180
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	3002
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	6500
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	6500