

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

005.936.3:005.95/96:33.08

ПОГОДЖЕНО  
Декан факультету  
аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис) (ПП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(підпис) (ПП)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему \_\_\_\_\_ Управління персоналом підприємства \_\_\_\_\_

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**  
(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**  
(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олена КОВТУН**  
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ольга КОСТЮК**  
(ПІБ)

Виконав

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Анна БОЙКО**  
(ПІБ)

КИЇВ – 2024  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**адміністративного менеджменту та ЗЕД**  
**Олена КОВТУН**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ППП)

« 08 » грудня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**  
**БОЙКО АННИ МІКОЛАЇВНИ**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і назва)

Освітня програма Адміністративний менеджмент  
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Управління персоналом підприємства

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2225 «С»  
 Термін подання завершеної роботи на кафедрі 2024.11.04  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи  
Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
  2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»
  3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»
- Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «08» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Ольга КОСТЮК**  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ **Анна БОЙКО**  
(підпис)

**РЕФЕРАТ**

*Актуальність теми.* Управління персоналом – діяльність, орієнтована на сукупність певних правил та методів впливу на процес праці співробітників з метою формування навичок, які необхідні для максимізації трудового

потенціалу. Управління людськими ресурсами передбачає діяльність, спрямовану на єднання основних трудових компонентів: трудової функції та міжособистісних відносин співробітників. Такий підхід базується на розгляді працівника як основного елемента організації, яка, безсумнівно, має соціальний характер. Управління людиною розглядає створення для працівника комфортних умов праці: вибудовування дружніх відносин у колективі, надання допомоги у саморозвитку, що сприятиме максимізації праці працівника

Актуальність роботи полягає в тому, що запропоновані і обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом, що становить практичний інтерес для менеджерів і керівників підприємств. Матеріали роботи мають особливу значимість для вирішення завдань ефективного сучасного управління персоналом.

*Метою дослідження є дослідження шляхів удосконалення системи управління персоналом.*

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- дослідити сутність управління персоналом, поняття та принципи системи управління персоналом на підприємстві

- проаналізувати основні підходи до управління персоналом

- проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом

- дослідити загальну характеристику ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

- проаналізувати характеристику персоналу підприємства

- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві

- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

- провести економічне обґрунтування проектних заходів

*Об'єкт дослідження:* система управління персоналом підприємства ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» та ефективності діяльності

*Предмет дослідження:* система управління персоналом підприємства ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» та ефективності діяльності.

*Методи дослідження:* Методичними засадами роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління персоналом на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний; системного аналізу і синтезу, узагальнення

*Наукова новизна одержаних результатів.* Полягає у дослідженні особливостей управління персоналом на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення управління персоналом та підвищення ефективності підприємства.

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження напрямів удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності підприємства прийнято до використання у теоретичній і практичній діяльності ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

*Апробація результатів магістерської роботи.*

*Публікації.*

## **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, система управління персоналом, набір та оцінка персоналу, методологія адаптації персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Система управління персоналом: основні поняття та сутність	10
1.2. Основні підходи до управління персоналом	23
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом на сучасному підприємстві	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»	44
2.2 Характеристика персоналу підприємства ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»	46
2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»	66
3.1. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»	66
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	77
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

## ВСТУП

Управління персоналом є сукупністю різних способів управлінського впливу на організацію та умови діяльності працівників, формування їх навичок, що забезпечують максимальне використання трудового потенціалу працівників на користь підприємства.

Управління персоналом є цілеспрямованим впливом на людську складову організації, яка орієнтується на встановлення відповідності між цілями організації та можливостями співробітників. Менеджмент персоналу базується на узагальненому уявленні про місце людини в організації. Одним із елементів управлінської діяльності є менеджмент персоналу, визначальний місце людини у організації. Саме поняття «управління» неоднозначне. Його можна трактувати з погляду управління персоналом, управління людськими ресурсами чи просто людиною. На перший погляд може здатися, що відмінностей між термінами немає, але для теорії управління ці поняття різні.

Управління персоналом – діяльність, орієнтована на сукупність певних правил та методів впливу на процес праці співробітників з метою формування навичок, які необхідні для максимізації трудового потенціалу. Управління людськими ресурсами передбачає діяльність, спрямовану на єднання основних трудових компонентів: трудової функції та міжособистісних відносин співробітників. Такий підхід базується на розгляді працівника як основного елемента організації, яка, безсумнівно, має соціальний характер. Управління людиною розглядає створення для працівника комфортних умов праці: вибудовування дружніх відносин у колективі, надання допомоги у саморозвитку, що сприятиме максимізації праці працівника

Актуальність роботи полягає в тому, що запропоновані і обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом, що становить практичний інтерес для менеджерів і керівників підприємств. Матеріали роботи мають особливу значимість для вирішення завдань ефективного сучасного управління персоналом.

**Метою роботи** є дослідження шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

1. Дослідити сутність управління персоналом, поняття та принципи системи управління персоналом на підприємстві
2. Проаналізувати основні підходи до управління персоналом
3. Проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом
4. Дослідити загальну характеристику ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»
5. Проаналізувати характеристику персоналу підприємства
6. Проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві
7. Запропонувати шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві
8. Провести економічне обґрунтування проектних заходів

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом підприємства ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» та ефективності діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом.

**Методи дослідження.** Методичними засадами роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління персоналом на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний; системного аналізу і синтезу, узагальнення.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні особливостей управління персоналом на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення управління персоналом та підвищення ефективності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»  
Результати дослідження напрямів удосконалення системи управління

персоналом та підвищення ефективності діяльності підприємства прийнято до використання у теоретичній і практичній діяльності ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота загальним обсягом сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із найменування.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Система управління персоналом: основні поняття та сутність

Керівники більшості вітчизняних компаній концентрують свою увагу переважно на управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, в той час як управління такою найважливішою складовою, як персонал, продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в загальній системі управління організацією.

Управління персоналом є однією з найбільш важливих областей управління сучасної організації. Люди - це найважливіший ресурс організації. Вони можуть створювати нові продукти, акумулювати і використовувати фінансові ресурси, здатні здійснювати контроль якості продукту, що випускається або наданої послуги. Вкрай важливо відзначити той момент, що люди здатні до постійного вдосконалення і саморозвитку. Їх можливості практично безмежні, в той час як інші ресурси організації обмежені.

Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівництва компанії щодо формування колективу і досягнення цим колективом завдань і цілей організації. У сучасному бізнесі очевидна пряма залежність між турботою про співробітників і підвищенням рівня продуктивності їх праці та ефективності всього підприємства.

Без управління персоналом неможливе нормальне функціонування підприємств, фірм, організацій, установ, будь-яких видів комерції та будь-яких форм зайнятості.

Цілями управління персоналом організації є:

- підвищення конкурентоспроможності організації;
- підвищення ефективності виробництва, зростання прибутку;
- забезпечення високої ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення наступних задач:

- забезпечення потреби організації в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технологічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне і ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому [12, с.95].

У сучасних умовах ринку важлива роль всіх процесів, з яких складається надання послуг. Однією з найбільш значущих областей управління, якій часто приділяється недостатньо уваги, є робота з персоналом. При грамотному управлінні кадрами компанія може вийти на високий рівень свого розвитку. З цієї причини керівництво компаній часто проводить серйозну роботу з пошуку оптимальних шляхів в цьому напрямку.

Управління персоналом можна розглядати з різних позицій. Найбільш поширені точки зору розглядають управління персоналом, як:

- систему розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих рішень, спрямованих на регулювання відносин праці і зайнятості на рівні організації;
- напрям управлінської діяльності, в якій персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів успішного функціонування і розвитку організації, фактор її ефективності та зростання, засіб досягнення стратегічних цілей.

При розгляді сутності поняття «система управління персоналом» до сих пір не сформувалося єдиної думки про поняття і компоненти, які її формують. В даний час багато керівників недооцінюють значення побудови системи управління персоналом для ефективного управління і підвищення продуктивності праці[10, с.118].

Отже, управління персоналом - область знань і практична діяльність, націлена на забезпечення підприємства необхідними кадрами і їх оптимальне

використання. Грамотно і економічно застосовувати людські ресурси можна завдяки виявленню позитивної і негативної мотивації співробітників і груп, підкріпленню позитивних мотивів і відмови від мотивації шляхом покарання з подальшим аналізом ефективності цих управлінських механізмів [4, с. 68].

Основою будь-якої організації є люди - людський капітал, на підставі чого можна стверджувати, що персонал організації (і управління персоналом) є ключовою ланкою у загальній системі менеджменту.

Так, дослідник Л.С Громко вивчав процес формування форм організації життя та управління в античному та середньовічному світі, в індустріальну епоху та формування нової концепції управління та організації, а також внесок вітчизняних учених у розробку організаційної науки. [22, с.110]

У спеціалізованій літературі можна зустріти різні тлумачення поняття визначення «управління персоналом». Одні автори у визначенні виділяють організаційну сторону управління персоналом, цілі та методи. Приміром, О.В. Крушельницька [24; с 137] дає таке визначення: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства».

Інші дослідники наголошують на змістовній складовій управління персоналом, що відбиває функціональну сторону процесу. Фахівці німецької наукової школи менеджменту в такий спосіб визначають сутність управління персоналом: «...це сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення, вивільнення, розвиток, контроль за діяльністю персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітниками».

Поняття «управління персоналом» широко представлене у перекладній літературі різних наукових шкіл і трактується так: [7: с.109]

- Personal administration - управління персоналом (набір, контроль, розстановка, підготовка, використання людських ресурсів підприємства),

відносини між адміністративним персоналом та підлеглими; "людські відносини";

- personnel management-керівництво персоналом (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки); трудові відносини; взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками;

- personnel relation - управління кадрами, де головний акцент робиться на управлінні трудовими ресурсами (аналіз трудовитрат і визначення ефективності використання робочого дня).

У наведених визначеннях визначено суть поняття «управління персоналом». Система управління персоналом заснована на системному, планомірно організованому впливі на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, а також на формуванні умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих у ньому співробітників за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів.

Управління персоналом визначає та встановлює характер взаємовідносин та способи їх реалізації між суб'єктом керівником та об'єктом - підлеглим. Так, об'єктом у процесі управління персоналом є окремий працівник, а також групи співробітників, які виступають як трудовий колектив. Сукупність працівників може включати як весь персонал організації, так і персонал структурного підрозділу (відділу, цеху) чи виробничого осередку (бригади). Відмінна риса об'єкта полягає у комунікації співробітників, об'єднаних спільними цілями, що і характеризує їх як колектив.

Суб'єктами управління персоналом виступає група фахівців, які виконують відповідні функції як працівники кадрової служби, а також менеджмент усіх рівнів, що виконує функцію управління стосовно своїх підлеглих.

Основна мета управління персоналом полягає в ефективному використанні здібностей, ресурсів та потенціалу співробітників відповідно до цілей підприємства та суспільства. [5; с 100]

Для забезпечення ефективної роботи персоналу потрібне створення атмосфери конструктивної співпраці, за якої кожен член колективу зацікавлений у найповнішій реалізації своїх здібностей.

Створення такої соціально-психологічної атмосфери є важливим та найскладнішим завданням управління персоналом. Вона вирішується на основі розробки системи мотивації, оцінки та управління відповідною конкретною ситуацією.

Всю сукупність цілей організації можна поділити на чотири види:

1. Економічні цілі лежать у площині отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції чи послуг;
2. Науково-технічні цілі забезпечують заданий науково-технічний рівень продукції та розробок, а також сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок вдосконалення технології та впровадження інновацій;
3. Виробничо-комерційні цілі визначають програми функціонування та розвитку виробництва, завдання реалізації продукції або послуг у заданому обсязі та із заданою ритмічністю (забезпечують економічну мету (договірні зобов'язання, держзамовлення тощо));
4. Соціальні цілі забезпечують досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб колективу.

Подані цілі є в організації процесу управління підприємством цілями першого рівня. [8, с. 125]

Цілі другого рівня формуються у таких напрямках:

- забезпечення перспективних технічних характеристик розробок.
- забезпечення ритмічності поставок продукції чи своєчасності послуг.
- забезпечення якості продукції чи послуг.
- реалізація науково-технічної продукції.
- зростання обсягу реалізації продукції чи послуг.

Цілі третього рівня відображені у наступних напрямках розвитку:

- організація перспективних науково-технічних розробок.
- скорочення тривалості циклу "дослідження - виробництво".

- технічний супровід та переозброєння виробничого процесу.
- забезпечення високої якості праці.
- маркетинг науково-технічних розробок.
- відповідність плану розробок науково-технічному потенціалу організації.
- маркетинг продукції чи послуг.
- відповідність виробничої програми та виробничої потужності.
- повнота та своєчасність матеріально-технічного постачання.
- забезпечення ефективного технічного стану обладнання та ритмічності

виробничого процесу

- ритмічність збуту продукції або своєчасність надання послуг.

На наступному рівні цілей виділяють цільове забезпечення загальних функцій управління: планування (координація очікуваних результатів та способів їх отримання), організація та регулювання (координація фактичних дій щодо досягнення результатів), облік та контроль (зворотний зв'язок від об'єкта до суб'єкта для отримання інформації про досягнення результатів), стимулювання (розподіл фінансових ресурсів між ланками).

Усі перелічені загальні функції управління у логічній єдності повинні бути присутніми та реалізовуватись у діяльності керівників підрозділів усіх рівнів. З погляду працівника, його потреби можуть бути виражені через функції праці, які працю виконує по відношенню до людини як учасника конкретного трудового процесу.

Обидві гілки блоку соціальних цілей (персоналу та адміністрації) демонструють відсутність протиріч цільових завдань. Тут створюється об'єктивна основа ефективних взаємовідносин даних, об'єктів та суб'єктів задля досягнення спільних цілей. Незважаючи на те, що як головна мета позначено прибуток організації, основним моментом у методології управління персоналом є те, що задоволення соціальних потреб людини на виробництві залишається важливою умовою реалізації цієї мети.

Система цілей є основою визначення складу функцій управління. Початковим етапом формування функцій служить «Виявлення їх об'єктів та носіїв».

Таким чином, виділяють такі функції управління персоналом:

1. Планування персоналу, зокрема і стратегічне (планування кадрів розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші функції);

2. Визначення потреби у кількості та якості співробітників, а також часу їх використання;

3. Маркетинг персоналу;

4. Підбір, оцінка, відбір та прийняття на роботу співробітників;

5. Адаптація, навчання та підвищення кваліфікації працівників;

6. Планування кар'єри, забезпечення професійного зростання працівника;

7. Мотивація персоналу;

8. Керівництво персоналом;

9. Забезпечення оптимального порядку роботи;

10. Кадрове діловодство;

11. Контроль персоналу;

12. Правове регулювання трудових відносин;

13. Соціальне забезпечення працівників.

Керівництво персоналом як функція управління покликане об'єднувати, координувати та інтегрувати всі інші функції організації в єдине ціле. Досягається це реалізацією принципів роботи з персоналом, їх ефективною взаємодією.

Принципи управління персоналом - основні ідеї, закономірності та правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій. Це норми та вимоги, якими повинні керуватись працівники системи управління персоналом, включаючи керівників організації. Основними принципами управління персоналом є [25, с.213]:

1. Принцип вмілого використання та поєднання єдиноначальності та колегіальності в управлінні. Колегіальність передбачає вироблення колегіального або колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень.

Єдиноначальність – одноосібне управління, єдиний орган влади та владних повноважень.

2. Принцип наукової обґрунтованості (об'єктивності) управління – принцип, у якому всі управлінські дії мають здійснюватися з урахуванням застосування наукових методів і підходів, ґрунтуватися на принципах науки і відповідати вимогам науки.

3. Принцип плановості – принцип встановлення основних напрямів, завдань, планів розвитку організації в перспективі, що передбачають заздалегідь намічену систему діяльності у порядку послідовності та строків виконання роботи.

4. Принцип поєднання прав, обов'язків та відповідальності – принцип, при якому кожен суб'єкт в організації наділяється конкретними справами, несе відповідальність за виконання покладених на неї завдань.

5. Принцип мотивації – принцип, у якому чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань, то ефективнішою буде програма мотивацій і спонукання людей до діяльності задля досягнення цілей організації та особистості.

6. Принцип стимулювання – процес використання різних стимулів мотивації людей. Це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування.

7. Принцип демократизації управління – принцип участі в управлінні організацією всіх співробітників. Це принцип організації колективної діяльності, у якому забезпечується активна та рівноправна участь у ній всіх членів та працівників колективу.

8. Принцип системності – принцип, який передбачає тісне ув'язування рішень економічного, соціально-культурного та технологічного характеру в

процесі управління. Це принцип певного порядку прийняття рішень, взаємодії та зв'язку дій, що є закономірно розташованою єдністю.

9. Принцип ефективності – принцип досягнення поставленої мети в короткий термін і з найменшими втратами людської енергії.

10. Принцип основної ланки – принцип знаходження та вирішення серед безлічі завдань.

11. Принцип оптимальності – принцип співвідношення між централізацією та демократизацією, поєднання творчої активності рядових працівників та керівництва зверху (демократичний централізм).

12. Контроль та відповідальність за виконанням рішень – принцип перевірки, а також постійного спостереження з метою перевірки чи нагляду;

У практичній діяльності слід керуватися розглянутими вище принципами управління персоналом. Це дозволить значною мірою підвищити ефективність його використання.

Стратегія управління персоналом організації створюється шляхом ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність компанії, а також мотивацію працівників. Розробка стратегії управління персоналом включає підбір персоналу, його оцінку, організацію навчання, це створення згуртованої команди, що складається з професіоналів високого рівня, що сприяє реалізації поставлених перед колективом цілей та завдань, а також успішного стратегічного розвитку компанії [28, с. 123].

Стратегія управління персоналом включає в себе широкую систему методів та прийомів, характерною рисою яких є довгостроковість застосування. Це викликано необхідністю зміни психологічних установок, мотивації та інших параметрів, а також потребою дотримуватися чіткого взаємозв'язку з загальною стратегією розвитку компанії.

До основних елементів, які включає в себе стратегія управління персоналом організації, відносять наступні:

- забезпечення відповідних умов праці та техніки безпеки;
- розробка методів вирішення конфліктних ситуацій у колективі;

- розробка ефективних заходів щодо відбору та ділової діяльності оцінки співробітників;

- забезпечення адаптації нових членів колективу.

Стратегія управління персоналом покликана регулювати питання, що стосуються взаємин у колективі та ділової етики, матеріального та нематеріального заохочення співробітників, удосконалення системи керування персоналом. Кадрова стратегія управління персоналом вперше почала використовуватися ще у першій половині минулого століття. Особливістю цієї концепції є те, що кожен співробітник розглядався виключно з погляду його функціональних обов'язків, а не як окрема особистість. Нині термін «управління кадрами» використовується, коли йдеться про систему управління людськими ресурсами, проте він уже втратив своє початкове значення, оскільки розробка стратегії управління персоналом не розглядає професійні навички спеціаліста без взаємодії з особистісними якостями.

Аналізуючи різні підходи до питань управління персоналом на підприємстві, можна відзначити, що тільки наявність грамотно збудованої стратегії управління персоналом буде основою успіху будь-якого підприємства.

Виділимо методи ефективного управління персоналом, які розглядаються в наукових працях українських та іноземних вчених, дані методи узагальнені та структуровані [21]:

1) управлінські (засновані на покаранні та владі адміністративної залежності; орієнтується на дисципліну);

2) економічні (засновані на економічній мотивації – матеріальні заохочення, премії);

3) соціально-психологічні (засновані на моральності, з метою переведення завдань у внутрішню необхідність людини).

Можна досягти за допомогою: розвитку колективу, формування нормального емоційного клімату та творчої атмосфери.

Всі ці групи методів управління розглядаються як такі, що доповнюють одна одну і досягаються під час розвитку на виробництві.

Але традиційних методів управління недостатньо, тому існує набагато більше методів системи управління, які враховують людський фактор, складніші системи. Класифікацію методів наведено в таблиці 1.1 [12, с. 112].

Таблиця 1.1

### Методи управління персоналом організації

Метод	Опис
Експертно-аналітичний	Заснований на наборі кваліфікованих співробітників з управління персоналом. Здійснюється опрацювання форм систематизації, запису та подаються висновки експертів. При цьому виявляються напрямки щодо вдосконалення управління. Але за відсутністю експертів єдиної системи оцінки є ризик не високої точності.
Параметричний	Основа цього методу - виявлення ступеня відповідності між елементами виробничої системи та самої системи управління персоналом.
Функціонально-вартісний аналіз	Основа цього методу - знаходження більш вигідної системи управління персоналом, тому що виявляються зайві функції управління, які не виконуються.
Метод аналогій	Цей метод заснований на розробці типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначенні меж та умов їх застосування
Типізації підсистем	Метод ґрунтується на ефективному використанні типових рішень при вдосконаленні управління персоналом.
Творчих нарад	Основа методу – обговорення всіма співробітниками розвитку системи управління завдяки потоку ідей.
Колективний блокнот	Метод колективного блокноту просуває ідеї кожного з подальшою їхньою колективною оцінкою.

Джерело: [12]

Більш сучасні методи управління пропонують використання двох стилів:

- стиль ролі (сформувані у співробітників почуття важливості у колективі);
- стиль прямого управління (кожен співробітник повинен знати, де починаються та закінчуються його обов'язки).

Основні методи управління персоналом, це:

- організаційно-розпорядчі (безпосередні керівні вказівки);
- економічні (засновані на матеріальних стимулах);

- соціально-психологічні (використовуються для збільшення соціальної активності персоналу).

Управління, орієнтоване працювати із співробітниками фірми, має на увазі той факт, що існує управлінська структура, що зв'язує керівні кадри підприємства з підлеглими, і навіть грамотно сформульовані завдання управління співробітниками фірми.

Як головні цілі управління персоналом можна назвати розвиток фірми та фінансову стабільність. Можна визначити кілька орієнтирів мети управління персоналом – це:

- економічний напрямок мети: тут мається на увазі отримання заздалегідь визначеного доходу, як результат роботи фірми;

- науково-технічний: цей напрямок забезпечує необхідний науково-технічний рівень відповідності продукції вимогам ринку збуту, а також збільшення трудової продуктивності за рахунок запровадження технологічних нововведень;

- виробничо-комерційний – забезпечення конкретного обсягу виготовлення та реалізації продукції підприємства;

- соціальний: цей напрямок має забезпечувати досягнення потрібного ступеня соціальних потреб.

Таким чином, навіть якщо основна мета системи управління персоналом – це економічне зростання фірми, одночасно враховується соціальний аспект. Організаційні цілі з управління персоналом повинні враховувати потреби працівників та водночас вести до зростання економічного благополуччя підприємства.

Для здійснення мети управління персоналом створюється спеціальна система із застосуванням сучасних наукових правил та методичних рекомендацій спеціалістів, яка дозволяє керувати кадрами підприємства. І якщо сама мета управління кадрами є статичним станом, досягти якого прагнуть постановники мети, динамічним процесом є функція управління персоналом.

Як основні завдання управління персоналом називають такі [23, с. 253]:

- система управління кадрами має бути ефективною та життєздатною;
- формування плану роботи зі співробітниками у довгостроковій перспективі;
- розробка оперативного (короткострокового) плану роботи з персоналом;
- визначення якісної та кількісної потреби в персоналі.

Для вирішення вищевказаних завдань необхідно проводити низку заходів, а саме:

- відбір співробітників згідно з колективними вимогами;
- підвищення мотивації та стимулювання персоналу;
- врегулювання суперечок і конфліктів, що виникають;
- формування безпечних умов праці для працівників;
- складання штатного розкладу та підготовка посадових інструкцій. На підставі поданих завдань відзначимо, що функції, які мають бути виконані, повинні застосовуватися в кожному підприємстві для того, щоб ці нововведення були ефективними.

Основою багатofункціонального ланцюжка вважається складання плану, що визначає місії, завдання, структуру програми концепції управління персоналом.

Для будь-яких цілей організації характерні такі ознаки:

- відображення стану справ у майбутньому;
- відображення стану справ із моментом обов'язковості для всіх співробітників;
- офіційне прийняття та отримання схвалення керівника.

Система управління персоналом – це стимул, цілі керують і координують поведінку співробітників підприємства міста і одночасно відповідають за твердження критеріїв контролю. Інакше кажучи, цілі управління відповідають за реалізацію таких функцій, як:

- управління персоналом;
- координація дій;

- контроль та коригування критеріїв відповідно до навколишніх умов, що змінюються.

Отже, система цілей управління персоналом має подвійну спрямованість й у залежність від уміння керівництва підприємства поєднати ці дві спрямованості у результаті залежить ефективність діяльності підприємства у цілому.

## **1.2. Основні підходи до управління персоналом**

В даний час у всіх країнах світу спостерігається розширення поняття "управління персоналом", що призвело до появи різних форм концепцій, які пояснюють цей вид управлінської діяльності.

Відповідно до теорії та практики управління персоналом на підприємстві виділяються кілька концепцій. В основу даних концепцій лягли три підходи до управління - економічний, органічний та гуманістичний.

Економічний підхід характеризується тим, що провідну роль в управлінні персоналом займає технічна підготовка людей, це означає що цей підхід спрямовано на вивчення трудових прийомів. У рамках даного підходу поняття "організація" характеризується упорядкованістю взаємодій чітко обмеженими складовими єдиного, які мають конкретні умови. Можна сказати, що організацією називають спільність взаємодій, що діють як певний механізм, тобто мають ефективний, надійний та передбачуваний алгоритм.

Концепція використання трудових ресурсів з'явилася завдяки економічному підходу до управління. Розглянемо основні засади даної концепції:

а) підприємство-роботодавець має єдине керівництво, тобто один начальник повинен давати накази працівникам;

б) підприємство-роботодавець зобов'язане дотримуватися суворої управлінської вертикалі, тобто управлінський ланцюжок від начальника до співробітника веде зверху вниз по всьому підприємству та призначена для комунікацій та прийняття різних рішень;

в) підприємство-роботодавець має фіксувати певний обсяг контролю, тобто кількість співробітників, які підпорядковуються одному начальнику, було таким, щоб це не створювало проблем для комунікацій та координацій;

г) підприємство-роботодавець має дотримуватися чіткої роздільності штабної та лінійної структури підприємства – це означає, що на штабному персоналі лежить відповідальність за фактичну роботу, але в жодному разі не мати при цьому владні повноваження, якими мають бути наділені лише лінійні керівники;

д) підприємство-роботодавець повинно мати баланс між владою та відповідальністю, тобто відповідальний за будь-яку роботу повинен мати відповідні повноваження;

е) підприємство-роботодавець має забезпечити дисципліну, тобто на підставі прийнятих правил та звичаїв повинні здійснюватися принципи підпорядкування, старанності, енергії та прояві поваги;

ж) основу діяльності підприємства-роботодавця повинні становити: підпорядкування індивідуальним інтересам для спільної справи завдяки твердості, особистий приклад, чесні угоди та постійний контроль;

з) підприємство-роботодавець має дотримуватися принципу рівності кожного рівня підприємства, основу якої повинні становити доброзичливість та справедливість, з метою натхнення співробітників на ефективне виконання своїх зобов'язань.

2. Органічний підхід характеризується тим, що робить акцент сааме на людських ресурсах підприємства, що призвело до прийняття підприємства як живої системи зі своїми циклами існування. Насамперед варто відзначити те, що управлінські функції ставляться у пріоритеті і над традиційними грошовими та організаційними відносинами між співробітником та начальником.

Роль відділу кадрів усередині підприємства значно збільшилась. Якщо раніше робота відділу до появи даного підходу полягала в тому, що виконувались функції реєстрації та контролю, то тепер на додаток до них, відділ кадрів займається пошуком та підбором співробітників, плануванням кар'єрного

зростання суттєвих для підприємства кадрів, оцінкою кожного працівника апарату управління. Розглянутий підхід привабливий тим, що дозволяє прийняти до уваги управлінські рішення апарату управління, які як виявилися мало раціональними, через ряд причин, а саме: дії ґрунтуються на неповноті інформації; здатність дослідження лише обмеженого набору пропозицій щодо кожного рішення; нездатність точної оцінки результатів.

Обмежена раціональність є принципом органічного підходу, тобто. пошук інформації та контроль результатів обмежений, тому що не має контролю над поведінкою завдяки правилам і програмам. Даний принцип має три ключові моменти:

а) необхідність акцентування уваги на навколишнє середовище, у якому існує підприємство;

б) необхідність виділення ключових підсистем, які функціонують як усередині підприємства, так і між підприємствами, а також аналізу способів управління відносинами із навколишнім середовищем. Для аналізу використовується метод визначення набору ключових потреб, що включають потреби, без яких підприємство зможе функціонувати;

в) необхідність створення між-підсистемної рівноваги та усунення різних дисфункцій.

Можна дати кілька рекомендацій, які суттєві для того, щоб підвищити ефективність управління персоналом:

- визнавати неминучі помилки, які допускаються при взаємодіях з різними рівнями складності у навколишньому середовищі підприємства;

- потрібно цінувати та винагороджувати співробітників, які мають відкритість та рефлексивність;

- необхідно створити систему заохочень для співробітників, які за допомогою різних способів аналізу, пропонують різні можливості реалізацій безлічі шляхів вирішення проблемних ситуацій.

- необхідно активізувати різні конфліктні ситуації, різні види дискусій та кейси, для того, щоб переосмислити цілі підприємства та переформулювати методи їх досягнень;

- не допустити визначення цілей та завдань зверху, вони повинні утворюватись у робочому процесі;

- необхідно реалізовувати такі принципи: підбір кадрів, створення організаційних структур, і навіть підтримка різних процесів.

З появою органічного підходу підприємство почали вважати живою системою, що існує у навколишньому середовищі. Завдяки цьому підходу виділяють відразу дві концепції, а саме: концепцію управління персоналом, та концепцію управління людськими ресурсами.

Концепцією управління персоналом називають концепцію, у якій акцентують увагу на людській особистості. З її появою було введено нові поняття, які показали організацію з нового боку, а також це дало новий погляд на підприємство. Тепер будь-яке підприємство наділялося цілями, потребами, мотивами, а також народженням, дорослішанням, старінням, смертю чи відродженням. Для обґрунтування цієї концепції, яка виділяє напрями та зміст діяльності пов'язаної з управлінням персоналу, використовують теорію мотивації А. Маслоу.

Концепція управління людськими ресурсами характеризувалася як людський мозок, тобто щоб описати управлінську діяльність підприємства його прийняли як зразок, саме через те, як він функціонує. З появою даної концепції підприємство показало себе з іншого боку, а саме, що підприємство як мозок переробляє інформацію. Сама організація всередині підприємства є спільністю частин, які з'єднані лініями управління, з комунікаціями та контролем.

Варто зазначити, що результатом порівняння управлінської діяльності та діяльності мозку є введення нових понять, властивих будь-якому підприємству незалежно від своїх сфер діяльності, таких як функції, локалізації, симптоми, зв'язки та зворотні зв'язки, дані поняття дуже важливі у сфері управління персоналом. Так само якщо провести аналогію мозку з аналогією механізму, то

отримуємо зовсім різні уявлення управлінської діяльності, як загалом, так і частково. Мозок ґрунтується на різних формах діяльності, але конкретна поведінка не контролюється через відсутність локалізації. Механізм має диференціацію та вузьку спеціалізацію, а в свою чергу мозок має системність і комплексність, які є суттєвими у сфері управління персоналом.

Розглянемо принципи концепції управління людськими ресурсами, призначені для структуроутворення будь-якого підприємства:

- а) зберігання цілісності підприємства у всіх підрозділах, так і у кожного співробітника;
- б) створення надмірної множини зв'язків між підрозділами підприємства;
- в) розвиток як спеціалізації співробітників, так і їх універсальність;
- г) створення умов самоорганізацій кожного співробітника окремо, а також всього підрозділу.

3. Гуманістичний підхід характеризується тим, що порівнює підприємство як культуру, а співробітник розглядається як істота, яка розвивається згідно з культурною традицією. Варто зазначити, що реалізація функцій управління персоналом щодо такого співробітника не тільки як до самостійної та активної істоти, але й як до особи, що дотримується певних цінностей, правил, прийнятих норм, а також поведінки.

Відповідно до гуманістичного підходу управління персоналом мається на увазі наступне: культура – це модель реальності, згідно з якою люди можуть побачити і зрозуміти різну подію, або дію, або ситуацію так, що дає можливість зрозуміти зміст і значення своєї поведінки. Писані та особливо написані правила визначають все життя людини. Варто відзначити, що правило - це тільки засіб, а момент вибору правила, яке потрібно застосувати на даний момент – це основна дія.

Кожен елемент управлінської діяльності має символічний сенс, а також служить до створення реальності. Особливу увагу у плані об'єктивності варто приділяти організаційним структурам, правилам, різним видам політики, цілям, посадовим інструкціям, стандартизованим процедурам.

Гуманістичний підхід спрямований саме на людський бік підприємства. Це означає, що особлива увага всередині підприємства надається співробітникам, а саме проводиться аналіз кожного співробітника та оцінюється його ступінь сприйняття цієї системи цінностей, чутливість, гнучкість і готовність змінюватися у цій сфері у зв'язку зі змінами умов життя та діяльності. Також варто зазначити, те саме підприємство повинно мати однакові правила та принципи прийняття різних рішень.

Розглянемо таблицю 1.2, у якій відображено співвідношення нормативних та ціннісних принципів управлінської культури.

Таблиця 1.2

Співвідношення нормативних та ціннісних принципів управлінської культури

Характеристика системи цінностей (ступінь їхньої виразності)		Характеристика нормативної системи підприємства	
Адаптивність	Консерватизм	Норми одні для всіх	Багато норм для різних груп чи шарів
Сильна	Сильний	Політичний конфлікт	Сильна та адаптивна організаційна культура
Помірна	Помірний	Організаційна культура, придатна для однієї стратегії	Стратегічний конфлікт
Слабка	Слабкий	Організація на межі розпаду	Організація існує як набір автономних груп
Сильна	Слабкий	Організаційний конфлікт	Адаптивна організаційна культура
Слабка	Сильний	Сильна організаційна культура	Конфлікт "вакууму влади"

Джерело: [23]

Гуманістичний підхід грає найважливішу роль в управлінській діяльності, а саме виконує такі функції:

а) розгляд підприємства з погляду культури, що дозволяє постачати управлінський персонал системними поняттями для досягнення повсякденного досвіду. Це необхідно для того, щоб проаналізувати конкретні види взаємодій, а також запобігти проблемам, які визначені базовими невизначеностями та суперечностями багатьох людських цінностей та дій.

б) виділення управління персоналом як культурний феномен, що дає можливість визначення інструментів, таких як символи та смисли, здійснювати спільну роботу працівників усередині управлінського середовища. Це означає, що завдяки організаційно-культурному підходу є можливість створення управлінської діяльності та впливу на неї згідно норм, фольклору, церемоній, правил тощо.

в) поліпшення характеру взаємодій підприємства з навколишнім середовищем, спрямоване на зміну свого оточення, відповідно до власного уявлення про себе та свою місію. Це означає, що якщо підприємство активно розробляє план або стратегію з управління персоналом, то це може призвести до активної побудови та перетворення навколишнього середовища.

г) виникнення розуміння того, що за ефективного організаційного розвитку відбувається зміна структури, різної технології та навички, а також змінюються цінності, що є базисом взаємопов'язаної роботи співробітників.

Концепція управління людиною з'явилася завдяки культурному підходу до управління. Ця концепція розглядає культуру через відповідні зразки розвитку, до яких належать система знань, ідеологія, цінності, закони та повсякденні ритуали. Варто зазначити, що на сьогоднішній момент культурний контекст має значний вплив на керування персоналом. Наведемо приклад: на будь-якому підприємстві в Японії особливій увазі піддається колектив. В основу такого підприємства входить: співробітництво та взаємозалежність; принцип безстрокового найму призводить до того, що підприємство стає продовженням сім'ї; взаємини між працівником і начальником набувають патерналістський характер.

На даний час багато підприємств стикаються з тим, що дуже важко підібрати підхід до керування персоналом. Варто зазначити, що ефективність підходу має пряму залежність з об'єктивними та суб'єктивними факторами та умовами, в яких знаходиться підприємство. Апарат управління кожного підприємства повинен вибрати той підхід, який буде фундаментом роботи з кадрами.

### **1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом на сучасному підприємстві**

В умовах глобальної конкуренції на другий план у кожній країні відходять запас корисних копалин, рівень витрат на заробітну плату та інші виробничі чинники. Найбільше значення у конкурентній боротьбі є співробітники організації. Прагнення людей до досягнення поставлених цілей, знання та система цінностей, якими вони володіють, їх навички – це ті фактори, які дозволяють забезпечити економічне зростання та добробут держави [1, с. 56].

Рішення у сфері управління персоналом перебувають під впливом низки чинників, на які неспроможні вплинути ні менеджери, ні інші співробітники фірми. Ці чинники зумовлені як внутрішніми процесами фірми, так і зовнішнім середовищем. Найчастіше ці фактори, що впливають на методи управління персоналом, що відображають усталені традиції того чи іншого суспільства, тому носять країновий характер. Однак існує низка факторів, які залежать від застосовуваних на підприємствах технологій і продукції [2].

В американській практиці в управлінні персоналом особливо явно наголошується на важливість ініціативи та відповідальності працівника, відбору та просування персоналу. Відбір та просування часто ґрунтуються на перевагах працівника, а також передбачуваній лояльності працівника до організації, яка його наймає.

У США управління персоналом ґрунтується на великій базі досліджень, допомоги консультантів та розвиненій управлінській інфраструктурі. Функція

управління персоналом в Америці є однією з централізованих. За централізацією вона поступається лише фінансовій.

У американських організаціях розвинена сильна конкуренція. Найбільш розвинені компанії наголошують на неформальних змаганнях між співробітниками при розробці нової форми обслуговування, нової продукції і т.д. У тих сферах, де важливі індивідуальні успіхи, яскраво виражена конкуренція. Особлива увага в Америці приділяється роботі з кадрами. Фірми, які при прийомі співробітників використовують традиційні принципи відбору кадрів, приділяють велику увагу спеціалізованим знанням та професійним навичкам. Найчастіше американські фахівці професійні у вузькій галузі знань, через що їхнє просування за рівнями управління обмежено, що є причиною високої плинності кадрів. Останнім часом США переймають японський досвід поєднання професій.

У політиці управління кадрами великі американські компанії орієнтуються такі принципи:

- залучення висококваліфікованих працівників з боку формування ядра компанії;
- відмова від масового використання вузьких фахівців із низькою оплатою праці на користь кваліфікованих працівників широкого профілю;
- співробітництво компаній із навчальними закладами при розробці навчальних програм;
- використання безперервного навчання та підвищення кваліфікації;
- заохочувальна система оплати праці. Фіксована частина заробітної плати завжди лише зростає. Гнучка система оплати праці, коли частина заробітку має залежність від загальної ефективності роботи;
- участь працівників у прибутку компанії, володіння акціями;
- створення методів підвищення якості трудового життя;
- участь профспілок у соціальній політиці підприємств;
- формування корпоративної культури.

У сучасних великих американських компаніях соціальні витрати на співробітників є важливим елементом корпоративної культури. Вважається, що

соціальна допомога з боку компанії сприяє покращенню продуктивності та ефективності праці. Таким чином, можна говорити і про вплив на підвищення лояльності працівників до своєї компанії. З погляду оцінки вкладу персоналу у діяльність компанії оцінюється, насамперед, продуктивність та економічна ефективність праці, витрати на одного співробітника. Насправді, зазвичай, методи оцінки ефективності управління людськими ресурсами не мають систематичного застосування [7, с. 145].

В даний час йдеться про необхідність оцінки вкладу персоналу у виробництво доданої вартості, вартості компанії та ін. Спочатку подібні ідеї виникли через різницю між ринковою (реальною) та бухгалтерською вартістю компанії. У зв'язку з цим робилися спроби вартісної оцінки нематеріальних активів (куди входить і персонал) та оцінки тих показників, які не включаються до звітності. Вартість ринкових активів насправді може бути визначена тільки під час продажу компанії, вся оцінка, що здійснюється раніше, носить умовний характер. Проте певною логікою користується облік людських ресурсів як не врахованого активу, який також формує вартість компанії.

Для цієї оцінки є зручним підхід, розроблений Л. Едвінсоном і М. Малоні. Їхній підхід поділяє людський та інтелектуальний капітал. Отже, визначається місце кожного з них у вартості компанії. Цей поділ ґрунтується на тому, що людський ресурс є нестійким економічним ресурсом компанії і потребує накопичення компетенцій та досвіду на більш стабільній основі.

Таким чином, ринкова вартість розраховується як сукупність фінансового та інтелектуального капіталу. Останній, у свою чергу, включає людський, клієнтський та структурний капітал (організаційний, інноваційний та технологічний).

Людський капітал - це набір компетенцій персоналу (знання, навички, досвід та ін.) та їх умови реалізації та актуалізації (ступінь залученості, форми визнання, умови розвитку). При цьому необхідна оцінка та структурність капіталу, оскільки він включає всю необхідну підтримуючу інфраструктуру на формування та використання людського капіталу.

Формування структурного капіталу впливає на імідж підприємства. Звідси впливає наступне завдання – інтелектуальний капітал має перебувати та підтримуватись на досить високому рівні як сам по собі, так і за рахунок підвищення стійкості людського капіталу [7, с.119].

У Японії система стратегічного управління персоналом нині є досить подібною до системи в США. У японських корпораціях керують своїми співробітниками так, щоб ті працювали з максимальною віддачею. У тому числі, йдеться про ефективну систему нарахування заробітної плати, аналіз організації праці співробітників та організації робочих місць та систему атестації персоналу [5, с.100].

Однак, можна відзначити і відмінності в японській та американській системі управління персоналом. У японських компаніях багато уваги приділяється відданості співробітників своїй організації. Сильне зіставлення службовців з компанією має велике значення, а тому веде до високої ефективності трудового процесу

Так як Японія є однією з найбільш розвинених країн у світі, вивчення досвіду особливо актуально. Для багатьох країн японська система управління персоналом стала зразком. Звичайно, у багатьох японських корпораціях система управління персоналом відрізняється. Однак можна виділити інструменти, які отримали широке поширення у багатьох японських підприємствах протягом останніх десяти років.

Переваги цих методів та можливість їх запозичення на підприємствах отримали широке обговорення у США та Європі.

Основні ознаки цих методів:

- система довічного найму на одній фірмі (робота в одній компанії до досягнення пенсійного віку);
- залучення співробітників до процесів планування та прийняття рішень;
- організація діяльності на основі груп за високого ступеня самоконтролю працівників;

- відкритий тип комунікацій між робочими групами та між керівництвом та персоналом;

- велике значення фактора старшинства при просуванні по службі та підвищенні заробітної плати

Японський стиль управління відрізняється виявом поваги до людини, формується за рахунок довічного найму, незначного просування по службі, а також систематичного навчання та залучення персоналу в управління. Досвід американських та японських компаній дозволяє відстежити нововведення в принципах та методах управління персоналом.

Торкаючись теми досвіду зарубіжних країн щодо управління персоналом у компаніях (на прикладі країн Японії та Швеції), варто спочатку зупинитися на досвіді управління Японії, який може бути застосований в Україні. На наш погляд, потрібно звернути більше уваги на способи управління, які застосовуються в сьгоднішніх компаніях Японії для того, щоб запозичувати найбільш ефективні з них.

Розглянемо окремі елементи японської системи управління.

Кайдзен — це підхід до безперервного вдосконалення, заснований на ідеї, що незначні, регулярні позитивні зміни здатні принести суттєві поліпшення. Як правило, він ґрунтується на співробітництві та зобов'язанні та відрізняється від методів, які використовують радикальну або низхідну зміну для досягнення змін. Підхід Кайдзен став застосовуватися у виробничій сфері для скорочення дефектів, видалення відходів, збільшення продуктивності, досягнення поставлених завдань та відповідальності працівників, а також стимулювання інноваційної діяльності [2]. Цю систему можна використовувати для будь-яких процесів чи операцій управління та у будь-яких компаніях України.

Існує така система, яка називається «Бережливе виробництво». Система полягає в виконанні 5 принципів. Назва принципів починається з S:

- організація (Seiri) – необхідно чітко відокремлювати ті предмети, які необхідні, залишати їх у потрібній кількості, а непотрібних предметів треба позбавлятися.

- акуратність (Seiton) – необхідно організувати зберігання предметів так, щоб у будь-який момент можна було легко дістати, ними скористатися і назад повернути.

- прибирання (Seiso) - завжди необхідно, щоб робоче місце, площа, обладнання були в ідеальному чистому вигляді.

- стандартизація (Seiketsu) – завжди необхідно підтримувати організацію, порядок та чистоту на систематичній основі

- дисципліна (Shitsuke) – має бути вироблена звичка дотримуватися встановлених (стандартизованих) процедур. Встановлені процедури повинні неухильно виконуватись [3, с. 50].

Стандартизації та контролю мають підлягати всі аспекти виробничої діяльності. У разі проблем їх слід виявляти і негайно усувати безпосередньо в їх джерелах. Цілком очевидно, що впровадження принципів 5S націлене на ефективну структуру робочих місць, що знаходяться в промислових відділеннях, що суттєво полегшує управління трудовими операціями та формує умови для економії робочого часу, і, відповідно, для збільшення продуктивності праці на всьому виробництві загалом.

На японських підприємствах ґрунтуються на тому, що умови, а не управлінці змушують співробітників продуктивно виконувати свою роботу. Тому японські менеджери створюють на своїх підприємствах умови, у яких співробітники мотивовані ефективну роботу.

Нерідко стверджують, що система управління в Японії є раціональною через синергетичні дії її елементів. Сюди входять: довічна зайнятість, ротація персоналу, система репутації, навчання на робочому місці, оплата праці. Можна розділити думку дослідників про неприйнятність автоматизованого перенесення японської системи управління в українські компанії.

У рамках розгляду специфіки японської моделі управління зауважимо, що секрет успіху японського менеджменту полягає, спочатку, в інтегрованому підході, і полягає у взаємозв'язку багатьох факторів. До них відносяться: довічний набір персоналу, внутрішньофірмові спілки, винагорода за вислугою

років, навчання на робочому місці, формування між фірмою та іншими альянсами всередині та за межами, важлива роль уряду у наданні продуктивної діяльності порядку, почуття патріотизму [4, с. 46].

Концепція управління японськими компаніями, широко відома під назвою довічної зайнятості, створювалася протягом кількох десятиліть і до кінця 1960-х років стала провідною формою управління трудовою діяльністю в корпораціях Японії. Довічна зайнятість фактично має на увазі наймання співробітників на тривалий період. Також, разом із довгостроковою зайнятістю працівникам гарантувався доступ до системи внутрішньофірмової підготовки та підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, а також зростання зарплати за ступенем підвищення досвіду роботи (у межах так званої заробітної плати з урахуванням віку) [5, с. 100]. Однак, в останні 10-20 років дана система дає збої, що, за словами окремих фахівців, є одним із приводів для рецесії, яку зараз відчуває економіка Японії.

В Україні концепція «довічної зайнятості» не застосовується, тим не менш, для більшості українських працівників властива тривала трудова діяльність у одній компанії, часом протягом цілого трудового життя. За словами дослідників, для ефективної роботи українських організацій їхньому керівництву потрібно створювати умови для довгострокової зайнятості співробітників. Якщо керівництво буде різними способами стимулювати працівників, врівноважувати зарплату на однакових посадах, то зникне проблема з плинністю персоналу. Жителі України домагаються стабільного становища у країні, у своїй сім'ї, та у сфері праці. Цей принцип має свої мінуси, але ми можемо вибрати лише найкраще, тим самим знизивши відсоток безробітних, безперервного пошуку свого місця та збільшивши рівень спроможності та розуміння потреби кожної особистості.

У Японії кар'єрне зростання в першу чергу залежить від трудового стажу та віку, а потім від інших переваг. Якщо працівник змінить місце роботи, його трудовий стаж обнулиться. Співробітників, які перейшли на інше підприємство, найчастіше розглядають як представників другого гатунку. Таким чином, японці

ставляться до вибору організації, в якій вони працюватимуть, дуже уважно та серйозно.

Іншою ознакою японської системи управління є принцип Ненко. Така діяльність сприяє зміцненню та підтримці постійного рівня зайнятості працюючих на підприємстві людей. З цією системою конкуренція практично відсутня, оскільки зарплата залежить не від ступеня роботи, як від віку і стажу роботи [6, с.159].

Ще одним важливим принципом є принцип вірності працівників до свого підприємства. Виходячи з принципу довічної зайнятості, роботодавець надає роботу та працівники морально, вважають себе зобов'язаними у дотриманні принципу вірності по відношенню до своєї компанії.

У Японії прийнято, щоб підприємства приймали працювати людей після закінчення середньої школи чи коледжу. Підставою для цього є практичний підхід японців, тобто наймачі у Японії проводять повну підготовку співробітників під час виробничих процесів. Японський співробітник виконує різноманітні функції на робочому місці, часом кардинально змінює рід посадових функцій, засвоюючи на старті кар'єри до 6 кваліфікацій, отже їх багатофункціональність і взаємозамінність є їх характерною особливістю. Крім того, наймачі сприяють створенню «робітників династій» — залученню на роботу найближчих родичів чи дітей своїх робітників. Багато японських фірм проводять практику перепризначення працівників відповідно до сформованих ситуацій.

Здається доцільним використання елементів японського підходу навчання на робочих місцях під час здійснення діяльності українських компаній. У більшості нинішніх українських компаній приділяється підвищений інтерес до перевірки особливих кваліфікаційних знань претендентів на працевлаштування, особливо якщо вони мають суттєвий досвід роботи в інших компаніях. У той самий час лише на нечисленних фірмах є свої програми тренінгу для персоналу. На японських підприємствах, навпаки, не потрібно спеціального навчання в освітніх установах і при прийнятті на роботу враховуються в основному загальні

погляди співробітників та їх уміння влитися в команду. Компанії самостійно навчають своїх працівників необхідним умінням та здібностям. Сучасні українські організації повинні ширше реалізовувати власні внутрішні методи навчання для того, щоб не втрачати перспективних потенційних кадрів, які не мають вузькопрофільних навичок, а також для того, щоб забезпечувався кваліфікований розвиток працівників.

Крім того, керівникам українських компаній необхідно приділити окрему зацікавленість сучасної системою оплати праці в Японії. Формування стимулюючого середовища на підприємствах Японії проявляється, в першу чергу, у введенні мотиваційних способів заробітної плати. Тоді як у багатьох українських компаніях зарплата працівників не мотивує.

Виникає враження, що вітчизняним компаніям бажано запозичити у японської системи заробітної плати переважно раціональне використання прийомів, що мотивують впливають на дії персоналу в організаціях. Цими способами вважаються «плаваючі» зарплати, розподіл заробітку працівників виходячи з експертного судження, безмитна оплата праці. Закладена у цих методах економічна раціональність обумовлює необхідність їхнього впровадження у вітчизняних підприємствах.

Сучасне японське управління порівняно недавно почало вводити метод канбан («точно вчасно») та інтегрований менеджмент якості. Вперше ця концепція стала застосовуватися та реалізовуватись у компанії Toyota. Значення даної системи полягає в тому, що підприємства приступають до випуску виробів малими партіями з безперервним потоком поставок виробів різних зразків, тобто «на всіх стадіях циклу виробництва, необхідний вузол або елемент поставляється до пункту проведення наступних виробничих операцій «точно в строк», тобто у той час, коли це потрібно, а готові вироби виготовляються і відвантажуються в той самий момент, коли в них потребує комерційна мережа».

На японських підприємствах виконавці кожної дії зобов'язані сприймати виконавців подальших дій як свого споживача та здійснювати свою частку операційної роботи з особливою увагою. У системі канбан передбачається

виконання операційних замовлень не щотижня, а щодня і навіть годинах. У цій ситуації розсилку замовлень здійснюють самі працівники. Системою канбан передбачено скорочення обсягу перероблюваних партій, зменшення кількості невиконаних робіт, прагматичне вилучення незавершених робіт та мінімізація обсягу товарних та матеріальних ресурсів. У результаті більшість складських приміщень усувається, а промислові приміщення, якими раніше користувалися для розміщення запасів, розчищаються. Головна перевага методу канбан полягає в його простоті, проте його нелегко реалізувати. Наприклад, використання цієї концепції практично неможливо без значної економії часу на перенастроювання і переобладнання виробничої техніки, і навіть без реалізації цілого діапазону інших вимог, реалізація яких виявилася здійсненою виключно з урахуванням науково-технічного розвитку. Застосування системи канбан обходиться дорого, але згодом її реалізації витрати з лишком окупаються і виходить величезний виробничий ефект у результаті раціональної експлуатації сировини, зростання ефективності праці та підвищення якості продукції [7, с. 124].

У поєднанні із системою канбан використовується комплексний менеджмент якості, які позитивно впливають один на одного та роблять внесок у забезпечення ефективної роботи підприємства. За допомогою цієї системи ви зможете оптимізувати діяльність на будь-яких стадіях виробництва: зменшення обсягу партії, зменшення невиконаної роботи, практичне усунення незавершених робіт та мінімізація обсягу запасів. Впровадити його не так просто, але якщо нам це вдасться, то виробництво в українських компаніях запрацює без збоїв і робитиме внесок у ефективну роботу підприємства.

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

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

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

Згідно зі статистикою, за рівнем соціального забезпечення своїх мешканців Швеція посідає чільне місце у Європі. Ще під час економічного занепаду цієї невеликій скандинавській країні вдалося пережити його з мінімальними збитками. Пояснюється це в основному старанністю та доцільністю шведів, що відрізняються також порядністю, дисциплінованістю та вмінням керувати своїм часом (тайм-менеджмент). Тайм-менеджмент дуже полегшує роботу шведам. Згідно зі статистикою, шведські менеджери проводять на роботі приблизно 54 години на тиждень, тоді як японці — 60. При цьому шведським компаніям вдається утримувати лідерство у багатьох галузях: (наприклад, у таких, як телекомунікації — Ericsson, косметика — Oriflame, фінанси — Swedbank і SEB Bank, автомобілебудування - Skania, побутова техніка - Electrolux), а сама Швеція є однією з найбагатших і найблагополучніших країн [8, с. 67]. Найважливішою відмінністю шведського менеджменту від інших стилів управління у тому, що у Швеції дуже важлива людська роль. На думку шведів, для постіндустріального суспільства все більшого значення набувають соціально-поведінкові здібності людей, порівняно з технічними, що раніше було більш затребуваним і цінувалося.

Шведські керівники менше значення надають ієрархії. При цьому 22% шведських менеджерів та 75% італійських керівників не визнали той факт, що ефективне управління трудовими відносинами часто передбачає ігнорування ієрархії. Організаційний склад, згідно з шведським менеджментом, спрямований на зменшення вертикальних рівнів влади. Структура горизонтального управління з ефективності базується на ухваленні колегіальних управлінських рішень. Наприклад, у Франції число рівнів управління втричі менше, а відстань серед різних відділів та працівників значно нижча.

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

У Швеції процес прийняття рішення обговорюється і триває порівняно тривалий час, оскільки персонал шведських організацій охоче висловлює власну точку зору. Він має як позитивні сторони, так і негативні. З одного боку, обговорення найважливіших питань для компанії, надає працівникам вільно висловлювати власну точку зору, з іншого-приймавши подібний вердикт, потрібно чітко дотримуватися обраних установок. Світовий досвід свідчить про те, що спільний розгляд завдань сприяє затягуванню процесів прийняття управлінських рішень на достатній термін, що не завжди сприятливо, з урахуванням того, що корпорація функціонує в умовах ринкових умов і кон'юктур, що постійно змінюються, що іноді викликає необхідність здійснення швидких і правильних рішень. Тим не менш, шведська модель дає можливість звести до мінімуму дистанцію серед різних рівнів керівництва та положень співробітників підприємства, що допомагає сформувати позитивну психологічну обстановку, яка дає можливість співробітникам виявляти творчий підхід до вирішення різних проблем та питань. На казахстанських підприємствах відзначається високий рівень уникнення невизначеності. Керівники приймають рішення з незначним ризиком, управлінці більше націлені виконання певних завдань. У вітчизняних організаціях казахстанський менеджмент відрізняється ще й тим, що підприємцям хочеться отримати «все і одразу», що веде до несприятливих результатів у перспективі.

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

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

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

Ключовою ідеєю цієї форми управління вважається те, що керівник компанії не здатний детально орієнтуватися в деталях процесів, що протікають у різноманітних галузях, і отже, йому потрібне делегування повноважень. Проте не слід просто перекладати свої обов'язки на інших, формуючи графік основних результатів, а краще запитати у персоналу, що необхідно для того, щоб якісно виконувати свої обов'язки. Загалом, працівники самостійно вирішують, які кошти їм необхідні. Це може залежати від поставленої мети і завданням керівника підприємства є сформулювати необхідні для цього умови, забезпечити необхідними ресурсами і т.д [9, с.67].

Шведська модель управління персоналом підійде для креативних команд (винахідників, конструкторських бюро, лабораторій, дизайн-студій тощо). Творчим співробітникам необхідно, передусім, створення сприятливих умов. Важливе значення має лише створення необхідних умов реалізації творчих можливостей персоналу, але й формування згуртованого колективу, старання яких спрямовані у поставленої мети [10, с. 84].

У цьому слід врахувати помилки, вчинені шведським урядом розробки власної управлінської моделі. Наприклад, шведський уряд багаторазово намагався перенести свої обов'язки на профспілки з метою гарантування стійких цін у країні. Подібні зусилля спочатку були приреченими, оскільки недостатня взаємозалежність серед профспілкових організацій та показників рівня цін у країні досить помітна. Крім того, профспілкові організації формуються як установи для забезпечення охорони прав та потреб працівників, але не як елементи політики держави. Якщо підвищиться попит робочої сили, то зросте і обсяг оплати праці, і профспілка в жодному разі зможе впливати на таку залежність. Отже, стратегії регулювання рівня доходів є неефективними. І цей момент, який слід розглядати щодо шведської моделі менеджменту.

На закінчення можна сказати, що всі перелічені вище принципи японської та шведської моделей, слід пристосовувати до специфіки нашої країни. Дуже важливо брати до уваги менталітет, багатонаціональний склад - всі відмінні характеристики. Таким чином, представлена характеристика трьох зарубіжних моделей може допомогти застосовувати найоптимальніші прийоми для удосконалення управління персоналом у багатьох сферах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ НВО «ФАРМАТРОН»

«ФАРМАТРОН», НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ (НВО), ТОВ – засновано в жовтні 1991 р. на основі колективної власності й розпочинало свою діяльність з розроблення ветеринарних препаратів. За перші роки роботи було створено понад 10 нових патентоспроможних препаратів для ветеринарії, що дозволило отримати кошти для втілення в життя головної мети – розроблення нових, оригінальних, високоефективних та конкурентоспроможних вітчизняних ЛП для людини.

Зусиллями колективу підприємства разом з науковими медичними і фармацевтичними установами Запоріжжя, Харкова, Києва, Львова, Тернополя, Дніпропетровська був створений перший в Україні оригінальний ЛП у формі таблеток і розчину для ін'єкцій Тіотриазолін, промислове виробництво якого було розпочато в 1994 р. на базі Львівського хімфармзаводу «Галичфарм».

На сьогодні НВО «Фарматрон» запроваджує у промислове виробництво нові ЛП на основі активного фармацевтичного інгредієнту тіотриазоліну: ін'єкційні розчини і таблетки, очні краплі, мазь, супозиторії, а також комбіновані препарати Тіоцетам, Тіодарон, Індотрил. Усі препарати сертифіковані відповідно до вимог належної виробничої практики (GMP ЄС), що гарантує їх високу якість та конкурентну перевагу на фармацевтичному ринку.

ТОВ «НВО«ФАРМАТРОН» разом з фармацевтичними заводами вдосконалює систему менеджменту на основі міжнародних стандартів ISO, моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) та концепції «Всебічне управління якістю».

ЛП на основі тіотриазоліну зареєстровані за кордоном (в Азербайджані, Грузії, Білорусі, Молдові, Таджикистані, Узбекистані та РФ). Створені нові оригінальні препарати: Кардіотрил, Ангіолін, МТ та ін.

ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» залучає до роботи кваліфікованих фахівців та науковців (академіків, докторів та кандидатів наук); постійно нарощує свій потенціал, збільшує товарообіг та відрахування до бюджетів усіх рівнів, систематично бере фінансову участь у житті Запоріжжя, надає благодійну фінансову допомогу з метою підтримання соціально незахищених верств населення. Благодійна фінансова допомога надається також науковим закладам, з якими співпрацює ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», з метою розвитку матеріально-технічної бази та проведення наукових досліджень.

Далі проаналізуємо основні економічні показники фінансово-господарської діяльності НВО «Фарматрон» за 2021 – 2023 роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарську діяльність НВО «Фарматрон» за 2021 – 2023 роки.

№	Показники	Роки			Відхилення(+,-)		Темпиросту,%	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2021	2022/2021	2023/2021
1	Дохід від реалізації, тис. грн	95494, 2	73452, 2	76992, 1	-22042	3539,9	-23,08	4,82
2	Собівартість продукції (робіт, послуг), тис.грн	17273	15391, 6	18236, 4	-1881,4	2844,8	-10,89	18,48
3	Прибуток від реалізації, тис.грн	55585, 2	38094, 1	39715, 8	-17491,1	1621,7	-31,47	4,26
4	Чистий прибуток, тис.грн	45558	31074, 4	32552, 5	-14483,6	1478,1	-31,79	4,76

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Як видно з даних таблиці 2.1 прибуток від реалізації у 2023 році на досліджуваному підприємстві збільшується порівняно з попереднім роком, паралельно виручці збільшується собівартість продукції.

Собівартість продукції до 2023 р. збільшилася на 2844,8 тис. грн. Це свідчить, що збільшення витрат, що відбувається за рахунок збільшення обсягу виробництва.

Прибуток від продажів за досліджуваний період ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» зменшується у 2022 р., а ось у 2023 р. він, навпаки, має тенденцію до підвищення. Дане збільшення відбулося за рахунок збільшення виручки та зниження управлінських витрат.

Чистий прибуток навпаки у 2022 р. зменшується порівняно з 2021 р., а ось у 2023 р. навпаки, знижується. Це зниження відбувається за рахунок збільшення відсотків до отримання та відстрочених податкових активів.

## 2.2 Характеристика персоналу підприємства ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

Аналіз системи управління персоналом для підприємства передбачає аналіз чисельності та складу персоналу. Динаміка даних показників у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за 2021-2023 роки представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»  
за 2021-2023 р.р.

Показники	2021.	2022.	2023.	Зміни (+,-)			
				2022. від 2021		2023 від 2022	
				осіб.	%	осіб.	%
Середньооблікова чисельність персоналу - всього, осіб.	52	50	51	-2	-3,85	+1	+2,00
- керівники	7	7	7	-	-	-	-
- спеціалісти	5	4	4	-1	-20,00	-	-
- робітники	40	39	40	-1	-2,50	+1	+2,5 6

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Як свідчать показники таблиці 2.3, середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» зменшилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 2 особи або на 3,85%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 1 особу або на 2,00%. Отже, загалом зміни загальної чисельності персоналу незначні.

При цьому за категоріями персоналу відбулися такі зміни:

- чисельність робітників зменшилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 1 особу або на 2,50%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 1 особу або на 2,56%;
- чисельність керівників залишилася без зміни – 7 осіб;
- чисельність фахівців знизилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 1 особу або 20,00%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком не змінилася та склала 4 особи.

Таким чином, у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» у аналізованому періоді чисельність робочих перевищує чисельність керівників і фахівців, що заслуговує на позитивну оцінку, оскільки дана організація відноситься до організацій, які здійснюють виробничу діяльність.

Поряд із динамікою чисельності необхідно дати оцінку зміні структури персоналу підприємства за досліджуваний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за 2021-2023 р.р.

Показники	2021		2022.		2023.		Зміна питомої ваги (+,-)	
	осіб.	Пит..ва га, %	осіб.	Пит..ва га, %	осіб.	Пит..ва га,%	2022./2021	2023./2022
Середньооблікова чисельність персоналу - всього, осіб.	52	100	50	100	51	100	-	-
В тому числі:								
- керівники	7	13,46	7	14,00	7	13,73	+0,54	-0,27
- спеціалісти	5	9,62	4	8,00	4	7,84	-1,62	-0,16
- робітники	40	76,92	39	78,00	40	78,43	+1,08	+0,43

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Таким чином, як свідчать дані таблиці 2.4 у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» у аналізованому періоді відбулися такі зміни структури персоналу:

- частка керівників збільшилася у 2021 році порівняно з 2020 роком на 0,54% та знизилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 0,27%;
- питома вага фахівців зменшилась у 2021 році порівняно з 2020 роком на 1,62%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 0,16%;
- частка чисельності робітників збільшилась у 2022 році порівняно з 2021 роком на 1,08%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 0,43%.

Зростання частки робітників при зниженні частки керівників і фахівців до кінця аналізованого періоду оцінюється позитивно, оскільки ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», як зазначалося, належить до підприємств, які займаються виробничою діяльністю.

Поруч із цим необхідно дати оцінку укомплектованості персоналом штату ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» в аналізованому періоді (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Укомплектованість персоналом у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за 2021-2023 р.р.

Показники	2021.			2022			2023		
	Кількість посад	Кількість осіб	Укомплектованість	Кількість посад	Кількість осіб	Укомплектованість	Кількість посад	Кількість осіб	Укомплектованість
Середньооблікова чисельність персоналу	55	52	94,55	53	50	94,34	53	51	96,23
керівники	7	7	100	7	7	100	7	7	100
фахівці	6	5	83,33	5	4	80,00	5	4	80,00
робітники	42	40	95,24	41	39	95,12	41	40	97,56

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Як свідчать показники таблиці 2.5, у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» спостерігаються невеликі проблеми з укомплектованістю персоналом, про що свідчать такі показники:

- 2021: загальна укомплектованість – 94,55%. При цьому за категоріями: керівники – 100%; спеціалісти – 83,33%, робітники – 95,24%;

- 2022 рік: загальна укомплектованість – 94,34%. При цьому за категоріями: керівники – 100%; спеціалісти – 80,00%; робітники – 95,12%;

- 2023 рік: загальна укомплектованість – 96,23%. При цьому за категоріями: керівники – 100%; спеціалісти – 80,00%; робітники – 97,56%.

Таким чином, спостерігається деяка недоукомплектованість персоналом ТОВ «НВО«ФАРМАТРОН» за всіма категоріями, крім керівників, але слід зазначити позитивну динаміку до кінця періоду, що досліджується.

Для визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «НВО«ФАРМАТРОН» необхідно також попередньо виконати аналіз складу та структури персоналу за стажем роботи, віком, освітою, і при необхідності, за іншими ознаками.

Аналіз структури персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за 2021-2023 роки за стажем роботи представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за стажем роботи за 2021-2023 р.р.

Стаж роботи	2021		2022		2023.		Зміна питомої ваги, %	
	осіб.	%	осіб	%	осіб	%	2022./2021.	2023./2022.
До 3 років	1	1,92	1	2,00	-	-	+0,08	-2,00
3-5 років	3	5,77	2	4,00	2	3,92	-1,77	-0,08
5-10 років	7	13,46	8	16,00	8	15,69	+2,54	-0,31
10-20 років	28	53,85	27	54,00	28	54,90	+0,15	+0,90
20-30 років	12	23,08	11	22,00	12	23,53	-1,08	+1,53
Понад 30 років	1	1,92	1	2,00	1	1,96	+0,08	-0,04
Разом	52	100	50	100	51	100	-	-

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Таким чином, як свідчать дані таблиці 2.6, у загальній чисельності персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» переважає персонал зі стажем роботи від 5 до 30 років, тобто з досвідом роботи:

- 5-10 років: у 2021 році – 13,46%; у 2022 році – 16,00%; у 2023 році – 15,69%;

- 10-20 років: у 2021 році – 53,85%; у 2022 році – 54,00%; у 2023 році – 54,90%;

- 20-30 років: у 2021 році – 23,08%; у 2022 році – 22,00%; у 2023 році – 23,53%.

Необхідно відзначити, що питома вага даних категорій персоналу до кінця періоду зросла, що позитивно характеризує кадрове забезпечення організації та говорить про можливість персоналу при створенні певних умов сприяти підвищенню ефективності праці та кінцевих результатів діяльності організації.

Характеристика персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за віком за 2021-2023 роки представлена в таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за віком  
за 2021-2023 р.р.

Вік	2021.		2022.		2023.		Зміна питомої ваги, %	
	осіб.	%	осіб	%	осіб	%	2022./2021.	2023./2022.
До 20 років	-	-	-	-	1	1,96	-	+1,96
20-30 років	12	23,81	12	24,00	12	23,53	+0,19	-0,47
30-40 років	21	42,86	21	42,00	20	39,22	-0,86	-2,78
40-50 років	14	23,81	13	26,00	14	27,45	+2,19	+1,45
50-60 років	5	9,52	4	8,00	4	7,84	-1,52	-0,16
Разом	52	100	50	100	51	100	-	-

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Таким чином, найбільша питома вага у загальній чисельності персоналу ТВО «НВО «Фарматрон» у досліджуваному періоді становить персонал у віці 20-50 років:

- 20-30 років: у 2021 році – 23,81%; у 2022 році – 24,00%; у 2023 році – 23,53%;

- 30-40 років: у 2021 році – 42,86%; у 2022 році – 42,00%; у 2023 році – 39,22%;

- 40-50 років: у 2021 році – 23,81%; у 2022 році – 26,00%; у 2023 році – 27,45%.

Тобто - це персонал у найбільш працездатному віці, що також позитивно характеризує підбір персоналу в даній організації та говорить про можливість подальшого підвищення ефективності виробництва.

Необхідно також дати оцінку складу персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за рівнем освіти, оскільки це також важливий фактор якісного складу персоналу.

Характеристика структури персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за даною ознакою – рівнем освіти – за період 2021-2023 років представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТВО «НВО «Фарматрон» за освітою  
за 2021-2023 р.р.

Освіта	2021.		2022.		2023.		Зміна питомої ваги, %	
	осіб.	%	осіб.	%	осіб.	%	2022./2021.	2023./2022.
Неповна середня	1	1,92	-	-	-	-	-1,92	-
Середня	7	13,46	8	16,00	8	15,69	+2,54	-0,31
Середня спеціальна	24	46,16	23	46,00	24	47,06	-0,16	+1,06
Вища	20	38,46	19	38,00	19	37,25	-0,46	-0,75
Разом	52	100	50	100	51	100	-	-

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що в загальній чисельності персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» переважає персонал із середньою спеціальною освітою (у 2021 році – 46,16%; у 2022 році – 46,00% та у 2023 році – 47,06 %), а також персонал з вищою освітою (у 2021 році – 38,46%; у 2022 році – 38,00% та у 2023 році – 37,25%), що також оцінюється позитивно, у тому числі і з позиції можливості зростання ефективності виробництва.

Аналіз персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за гендерною ознакою представлений у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Аналіз персоналу ТОВ «НВО «Фарматрон» за 2021-2023 р.р.  
за гендерною ознакою

Показники	2021.		2022.		2023.		Зміна питомої ваги, %	
	осі б.	%	осіб	%	осі б.	%	2022./2021.	2023./2022.
Середньооблікова чисельність персоналу,	52	100	50	100	51	100	-	-
чоловіки	45	86,54	44	88,00	45	88,24	+1,46	+0,24
жінки	7	13,46	6	12,00	6	11,76	-1,46	-0,24

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.9, у ТОВ «НВО«Фарматрон» у досліджуваному періоді кількість чоловіків значно перевищує кількість жінок, як у абсолютних, так і у відносних показниках, що зумовлено специфікою діяльності організації. Причому протягом досліджуваного періоду ця різниця збільшилася, що підтверджує рішення керівництва організації розширювати виробничу діяльність.

Таким чином, проведений аналіз складу та структури персоналу ТОВ «НВО«Фарматрон» у досліджуваному періоді показав, що в організації приділяється увага підбору кадрів, а, отже, і вдосконаленню системи керування персоналом. Однак, хоч і незначна неуккомплектованість штату та коливання

чисельності персоналу свідчать про необхідність глибшого аналізу чисельності персоналу.

Одними з важливих показників, що свідчать про ефективність системи управління персоналом, є показники руху персоналу, такі як:

- оборот з прийому – це кількість прийнятих працювати у цю організацію протягом аналізованого періоду;

- оборот з вибуття (звільнення) – це кількість вибулих протягом аналізованого періоду.

Оборот з вибуття буває:

- необхідний (вихід на пенсію, скорочення штатів та ін.);
- зайвий (звільнення за власним бажанням, порушення трудової дисципліни тощо.).

Оборот прийому, звільнення і плинності – це абсолютні показники, але найповніше рух трудових ресурсів характеризують відносні показники чи коефіцієнти:

- 1) коефіцієнт обороту прийому визначається як відношення обороту прийому до середньооблікової чисельності персоналу організації в аналізованому періоді;

- 2) коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення) - це відношення обороту зі звільнення до середньооблікової чисельності персоналу організації в аналізованому періоді;

- 3) коефіцієнт плинності – визначається як відношення зайвого обороту до середньооблікової чисельності персоналу організації в аналізованому періоді;

- 4) коефіцієнт заміщення – відношення різниці між кількістю прийнятих та звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу;

- 5) коефіцієнт сталості персоналу – це відношення різниці облікової чисельності персоналу на початок періоду та кількості звільнених за аналізований період до середньооблікової чисельності персоналу.

Для оцінки динаміки кадрових процесів розраховують також коефіцієнт абсентеїзму, тобто відношення загального числа робочого часу, пропущеного

співробітниками через хворобу, протягом досліджуваного періоду до загального балансу робочого часу за цей період.

Аналіз руху трудових ресурсів ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Аналіз руху персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за 2021-2023 р.р.

Показники	2021	2022.	2023	зміни (+,-)	
				2022/2021	2023/ 2022.
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб.	52	50	51	-2	+1
2. Чисельність персоналу початку періоду, осіб.	56	48	52	-8	+4
3. Оборот з прийому, осіб.	2	6	2	+4	-4
4. Оборот зі звільнення (вибуття), осіб.	10	2	4	-8	+2
- В тому числі:					
- Зайвий оборот:	6	2	3	-1	+1
а) за власним бажанням	5	2	3	-3	+1
б) порушення трудової дисципліни	1	-	-	-1	-
5. Коефіцієнт обороту прийому, %	3,85	12,00	3,92	+8,15	-8,08
6. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	19,23	4,00	7,84	-15,23	+3,84
7. Коефіцієнт плинності, %	11,54	4,00	5,88	-7,54	+1,88
8. Коефіцієнт заміщення, %	-15,38	8,00	-3,92	+23,38	-11,92
9. Коефіцієнт постійності персоналу. %	88,46	92,00	94,1 2	+3,54	+2,12
10. Коефіцієнт абсентізму, %	0,33	0,30	0,32	-0,03	+0,02
У тому числі по захворюванню	0,32	0,30	0,32	-0,02	+0,02

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Отже, як свідчать показники таблиці 2.10, протягом досліджуваного періоду у ТОВ «НВО«ФАРМАТРОН» відбулися значні процеси у русі персоналу, що свідчать як абсолютні, і відносні показники.

Показники таблиці 2.10 свідчать про наступну динаміку руху персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» за 2021-2023 роки:

- коефіцієнт обороту з прийому збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 8,15% та знизився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 8,08%;
- коефіцієнт обороту з вибуття зменшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 15,23% та зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком на 3,84%;
- коефіцієнт плинності знизився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 7,54% та зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком на 1,88%. Основний фактор плинності – звільнення за власним бажанням;
- коефіцієнт заміщення збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 23,38% та знизився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 11,92%;
- коефіцієнт сталості персоналу зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком на 3,54% та у 2023 році порівняно з 2022 роком на 2,12%.

Слід зазначити, що у організації у досліджуваному періоді невеликий коефіцієнт абсентеїзму (зокрема, через хворобу), і навіть незначне його зміна.

Проведений аналіз свідчить, що у ТОВ «НВО«ФАРМАТРОН» спостерігається негативна динаміка коефіцієнтів руху персоналу, підтвердженням чому є зниження до кінця досліджуваного періоду коефіцієнта обороту прийому і натомість зростання коефіцієнтів обороту з вибуття, плинності і негативний коефіцієнт заміщення. Однак, як позитивний фактор, необхідно відзначити зростання протягом досліджуваного періоду коефіцієнта сталості.

## **2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»**

Система управління персоналом в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу з працівниками підприємства і складається з наступних елементів:

- підходи і технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання і підвищення кваліфікації);
- технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві.

Підбором персоналу в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» займається фахівець відділу кадрів.

Діяльність спеціаліста відділу кадрів полягає в організації роботи з прийому працівників, допомозі в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту чи іншу посаду, організація навчання співробітників підприємства, оцінка персоналу (атестація), розробка мотивуючих програм, звільнення співробітників, вирішення конфліктних ситуацій всередині колективу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» і т.д.

У процесі реалізації своїх функцій, фахівець керується правовими нормами централізованого або локального характеру.

До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» можна віднести наступні документи:

1. Накази керівника ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень, переведень і т.д.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
4. Положення про захист персональних даних працівників ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»
5. Посадові інструкції працівників ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

6. Трудові договори.
7. Особисті картки співробітників.
8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.
9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

10. Табелі обліку робочого часу працівників ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»  
Підбір персоналу в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» включає в себе наступні елементи:

1. Запит на вакансію з боку керівника.
  2. Заповнення картки або анкети з необхідними вимогами до нового співробітника.
  3. Розміщення інформації про вакансії в Інтернеті.
  4. Збір резюме від потенційних кандидатів, або самостійний пошук по необхідним характеристикам та якостямнеобхідного фахівця.
  5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (при необхідності) із кандидатом на вакансію.
  6. Показ результатів співбесіди керівнику того структурного підрозділу, куди потрібен фахівець.
  7. Друга співбесіда проводиться з керівником підрозділу. Розмовляють і перевіряють кандидата на рівень розвитку необхідних для тієї чи іншої роботи навичок.
  8. Третя співбесіда проводиться з генеральним директором НВО «Фарматрон». На даному рівні відбувається прийняття рішення про прийняття кандидата на роботу, виходячи з результатів усіх попередніх випробувань.
  9. Влаштування на роботу.
- Рух персоналу відбувається в разі того, якщо прийнятий фахівець проходить випробувальний термін, який традиційно триває 3 місяці, після цього його оформляють на постійне місце роботи. Якщо людина протягом іспитового строку не справляється зі своїми посадовими обов'язками, тоді її звільняють.

При високих показниках роботи співробітників ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», його можуть перевести на більш високу посаду. Для цих цілей регулярно - 1 раз на рік, фахівцем відділу кадрів проводиться атестація персоналу. Мета даної процедури полягає в оцінці рівня необхідної для займаної посади кваліфікації співробітників, можливо рівень співробітника виявиться набагато вище, ніж того вимагає посада. В цьому випадку, співробітник може бути переведений на більш високу посаду.

Після атестації фахівець відділу кадрів аналізує всі отримані дані і надає підсумкові результати генеральному директору ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН». Відзначимо, що фахівець відділу кадрів в підсумкових результатах зазначає співробітників, на яких варто звернути особливу увагу і дає рекомендації в якому напрямку їх доцільно розвивати. Так само фахівець відзначає співробітників, які, на його думку, не відповідають займаній посаді.

Основою системи управління персоналом в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» є персонал в компанії - це найважливіший і цінний ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант.

Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Мета кадрової політики ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» - розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримки оптимального чисельного та якісного складу персоналу в його професійному та соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

У ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» для працівників офісу застосовується окладно-преміальна система оплати праці.

Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

1. Оклад, який є оплатою праці за місяць виконання посадових обов'язків встановленої складності в фіксованому розмірі. Розмір окладу встановлюється керівництвом ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН». Підставами диференціації розміру

окладу працівника є: кваліфікація і стаж працівника; складність виконуваної роботи; якість, кількість витраченої праці.

2. Премія в розмірі, визначеному керівником ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», при виконанні працівником умов преміювання.

Працівникам можуть бути виплачені компенсаційні виплати в разі направлення у відрядження; суміщенні роботи і навчання; припинення роботи без вини співробітника і т.д.

Так само в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» передбачена річна премія за стабільність виконання плану протягом року.

Разом з тим, в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» існує відповідальність персоналу за порушення трудової дисципліни, в результаті якої може бути винесено зауваження, догану, здійснено депреміювання, звільнення.

Більш повну оцінку сильних та слабких сторін організації та можливої загрози із зовнішнього середовища дамо за допомогою SWOT-аналізу. SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (загрози). Внутрішня обстановка організації відбивається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T. SWOT-аналіз є етапом розробки стратегії, зокрема, і стратегії управління персоналом організації.

Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін організації, і навіть зовнішніх можливостей і загроз, і по-друге, встановлення зв'язків між ними. Тобто, застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. Встановлення ланцюжків зв'язку надалі можна використовуватиме формулювання стратегії організації.

Перший етап аналізу (оцінка внутрішнього середовища) у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» представлений у таблиці 2.12.

Другий крок SWOT-аналізу – оцінка довкілля. Це дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і побачити її можливості (сприятливі фактори) та загрози (несприятливі фактори).

Таблиця 2.12

## Визначення сильних та слабких сторін ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

Параметри Оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Цінності, місія, цілі організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гарна репутація організації.</li> <li>2. Працівники знають і поділяють цінності та цілі організації.</li> <li>3. Працівники дотримуються правил внутрішнього трудового розпорядку, пунктуальні, дисципліновані.</li> <li>4. Високий рівень якості персоналу за освітою, стажем, віком.</li> <li>5. Високий рівень та якість обслуговування клієнтів.</li> <li>6. Стійке фінансове становище</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Немає чітких стратегічних напрямів.</li> <li>2. Відсутність комплексної оцінки персоналу.</li> <li>3. Слабка матеріальна база організації, відсутність можливості оновлення основних фондів, що дозволяє збільшити обсяг діяльності.</li> <li>4. Слабка рекламна діяльність.</li> </ol>
2. Стиль керівництва, комунікації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демократичний стиль управління.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Напружена психологічна атмосфера у колективі через відсутність можливості підвищення зарплати.</li> </ol>
3. Система винагород та соціальних гарантій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність системи матеріальної та нематеріальної винагороди</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабке положення про стимулювання персоналу.</li> <li>2. Низька мотивація персоналу.</li> </ol>
4. Система прийняття на роботу, навчання, просування, звільнення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Індивідуальне навчання новачків, адаптація, наставництво.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.</li> <li>2. Не формується кадровий резерв.</li> <li>3. Відсутність програм зі стажування персоналу.</li> </ol>

Джерело: складено автором

Методика визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища ідентична методиці визначення сильних та слабких сторін.

Сформуємо список факторів довкілля та представимо їх у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Визначення можливостей та загроз довкілля в НВО «Фарматрон»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Економічна ситуація	1. Міцні позиції на ринку України. 2. Наявність позитивного іміджу організації. 3. Наявність довгострокових договорів із постачальниками. 4. Освоєння нової частки ринку.	1. Нестабільна економічна ситуація. 2. Зміна рівня цін. 3. Насичення ринку. 4. Слабке дослідження кон'юнктури ринку.
2. Конкуренти	1. Налагоджена робота з постійними клієнтами. 2. Розвиток сервісу додаткових послуг та відкриття нових. 3. Розробка маркетингової політики.	1. Посилення конкуренції. 2. Посилення конкурентних переваг з боку конкурентів. 3. Невеликий розмір організації, що не дозволяє впливати на ринок.
3. Науково-технічні фактори	1. Безпечні умови праці. 2. Впровадження нового обладнання та технологій.	1. Неповна оснащеність обладнанням. Проблеми з поновленням основних фондів. 2. Відсутність технологічних можливостей удосконалення робіт та послуг. 3. Поява більш дешевих технологій.

Джерело: складено автором

З усього списку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз необхідно вибрати найбільш важливі (найсильніші та найслабші) та скласти матрицю аналізу сильних та слабких сторін.

Таблиця 2.14

## Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хороша репутація організації; стійке фінансове становище;</li> <li>- високий рівень якості персоналу за освітою, стажем, віком;</li> <li>- високий рівень та якість обслуговування клієнтів;</li> <li>- система матеріальної та нематеріальної винагороди;</li> <li>- система навчання новачків, адаптація, наставництво старшого покоління організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність комплексної оцінки персоналу;</li> <li>- напружена психологічна атмосфера у колективі через відсутність можливості підвищення заробітної плати;</li> <li>- слабке положення про стимулювання та, отже, низька мотивація персоналу;</li> <li>- відсутність плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- відсутність програм з підготовки кадрового резерву та стажування персоналу;</li> <li>- ігнорування керівництвом організації сучасних методів керування персоналом.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- міцні позиції на ринку;</li> <li>- наявність позитивного іміджу організації; наявність довгострокових договорів із постачальниками;</li> <li>- налагоджена робота із постійними клієнтами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна економічна ситуація;</li> <li>- слабке дослідження кон'юнктури ринку; посилення конкурентних переваг із боку конкурентів;</li> <li>- невеликий розмір організації, що не дозволяє впливати на ринок;</li> <li>- проблеми із оновленням основних фондів;</li> </ul>

Джерело: складено автором

Останнім кроком SWOT-аналізу є зіставлення наявних сильних та слабких сторін організації із зовнішніми можливостями та загрозами з метою визначення можливостей зміни поточної ситуації організації. Для порівняння існуючих можливостей ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» зовнішнім умовам необхідно змінити матрицю SWOT-аналізу, представлену в таблиці 2.15. Результати аналізу подаємо у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Зіставлення сильних та слабких сторін управління персоналом з  
можливостями та загрозами зовнішнього середовища

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- міцні позиції на ринку</li> <li>- наявність позитивного іміджу організації;</li> <li>- наявність довгострокових договорів із постачальниками;</li> <li>- налагоджена робота із постійними клієнтами;</li> <li>- безпечні умови праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна економічна ситуація;</li> <li>- неможливість завойовувати новий ринок;</li> <li>- проблеми із оновленням основних фондів;</li> <li>- зниження продуктивності праці;</li> <li>- відсутність можливості стимулювання персоналу;</li> <li>- ігнорування керівництвом сучасних методів керування персоналом.</li> </ul>
<b>Сильні сторони</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хороша репутація організації;</li> <li>- стійке фінансове становище;</li> <li>- високий рівень якості персоналу за освітою, стажем, віком;</li> <li>- високий рівень та якість обслуговування клієнтів;</li> <li>- система матеріальної та нематеріальної винагороди;</li> <li>- система навчання новачків, адаптація, наставництво старшого покоління.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень кваліфікації керівного персоналу;</li> <li>- високий рівень обслуговування клієнтів;</li> <li>- широкий асортимент товарів; - у працівника цінується індивідуалізм, професіоналізм, відповідальність;</li> <li>- використання нематеріальних форм заохочення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демократичний стиль управління; нематеріальну винагороду (подяки, почесні звання);</li> <li>- система навчання новачків, адаптація, наставництво старшого покоління.</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>		

<p>- Відсутність комплексної оцінки персоналу; напружена психологічна атмосфера у колективі через відсутність можливості підвищення заробітної плати; відсутність положення про стимулювання та, отже, низька мотивація персоналу; відсутність плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, програм з підготовки кадрового резерву та стажування персоналу.</p>	<p>- Відсутність різних видів стимулювання; - відсутність комплексної оцінки персоналу; - напружена психологічна атмосфера в колективі через непоінформованість про положення про стимулювання; відсутність індивідуального плану підготовки перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.</p>	<p>- у період кризи необхідно як зберегти і оновити виробничі потужності, а й зберегти хорошу репутацію у зовнішньому середовищі, а й перед власним колективом; - необхідно приділяти особливу увагу питанням підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, питанням підвищення матеріальної зацікавленості співробітників, посвячувати їх у перспективи розвитку організації.</p>
---	---	---

Джерело: складено автором

Таким чином, питання підвищення ефективності управління персоналом є одними з основних питань керівництва ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», оскільки від цього залежить здійснення кінцевої мети діяльності організації – отримання прибутку, а, отже, і зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та кінцевих результатів діяльності організації загалом. Крім того, ефективне управління персоналом веде до стабілізації колективу організації, зниження плинності кадрів, а також підвищення їх матеріальної зацікавленості.

Для того, щоб дати оцінку системи управління персоналом у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» була розроблена анкета, на питання якої було запропоновано відповісти робітникам організації (додаток А).

У дослідженні взяли участь 30 осіб – робітників цієї організації. Трудовий стаж цих працівників складає:

- 1) від 3-х до 5 років – 2 особи;
- 2) від 5 до 10 років – 4 особи;
- 3) від 10 до 20 років – 15 осіб;
- 4) від 20 до 30 років – 9 осіб.

При цьому серед опитаних у загальній чисельності персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» – чоловіки (100%), половина (50%) респондентів у віці 10-20 років та із середньою спеціальною освітою (50%).

На четверте запитання анкети відповіді розподілилися таким чином:

- 9 осіб або 30% відповіли, що робота їм подобається та влаштовує заробітна плата;
- 6 осіб або 20% відповіли, що жодна робота, на заробітну плату їх не залучають і вони шукають іншу роботу;
- 15 осіб або 50% важко відповісти.

На питання, що, на думку працівників, є причиною зниження в організації продуктивності праці та погіршення результатів діяльності, було отримано такі відповіді:

- застаріле обладнання – 15 осіб, або 50% від числа опитаних;
- слабкий ефект від існуючої в організації системи матеріального стимулювання – 6 осіб, або 20%;
- неефективна система організації та управління – 9 осіб чи 30,00%.

На питання про те, що потрібно зробити в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» для покращення результатів діяльності організації, відповіді розподілилися таким чином:

- 6 осіб чи 20% назвали обов'язковою умовою підвищення оплати праці;
- 12 осіб або 40% вважають, що важливою умовою є покращення системи управління персоналом;
- 12 осіб чи 40% вважають, що важливою умовою є заміна старого обладнання на нове, а також розширення частки ринку.

На питання, що, на думку респондентів, потрібно для підвищення ефективності системи управління персоналом в організації, отримані наступні відповіді:

- створити службу управління персоналом – 6 осіб або 20%;
- розробити нове положення про матеріальне стимулювання – 12 осіб чи 40%;
- створити систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу – 6 осіб або 20%;

- використання сучасних методів управління - 6 осіб або 20%. Таким чином, велика частка робітників ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» вважає, що у організації назріла необхідність як оновлення основних фондів, а й підвищення ефективності управління персоналом.

Виходячи з проведеного в цьому розділі дослідження, можна зробити такі висновки.

Система управління персоналом у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» потребує вдосконалення. Підтвердженням цьому є дослідження основних результатів діяльності організації за 2021-2023 роки, а також аналіз структури персоналу та системи управління персоналом.

В даний час управління персоналом у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» здійснюється безпосередньо керівниками та, в першу чергу, керівниками підрозділів. Служби управління персоналом у створенні немає. Роботу з обліку та руху персоналу здійснює один із працівників, які числяться у штаті бухгалтерії. Це призвело до того, що багато напрямів діяльності служб управління персоналом залишаються в організації поза увагою.

Негативним чинником системи управління персоналом у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» є також наявність старого положення з преміювання, яке фактично не має стимулюючої дії, а, отже, веде до відсутності мотивації у персоналу організації. Крім того, відсутність програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу не сприяє його розвитку та зацікавленості у підвищенні свого професійного рівня.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» можна запропонувати застосувати більш продуктивні автоматизовані системи замість наявних в даний час в організації, що дозволить скоротити обсяг рутинної роботи та звільнити час спеціаліста з управління на вирішення проблем щодо вдосконалення чинної системи управління персоналом.

Усе це сприятиме як підвищенню ефективності системи управління ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», а й поліпшенню діяльності організації загалом.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

### 3.1. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН»

З метою вдосконалення діяльності з управління персоналу організації ТОВ «НВО«ФАРМАТРОН» на основі проведеного аналізу пропонуються такі заходи:

1. Для підвищення ефективності управління персоналом запровадити посаду спеціаліста з управління персоналом.
2. Сформувати нову систему набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій.
3. Розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів.
4. Направити співробітників на підвищення кваліфікації.
5. Удосконалити систему оплати труда.
6. Підняти корпоративний дух.
7. Переглянути систему атестації персоналу та змінити її, зіставивши з цілями організації.
8. Впровадити нову методику оцінки персоналу.

Ефективність управління персоналом малого підприємства можна підвищити, якщо запровадити нову штатну одиницю – спеціаліста з управління персоналом. Так як вводити нового співробітника для такої малої організації не доцільно, але розвантажити директора з розвитку необхідно, то передбачається ввести поєднання посад на півставки. Вибір вестиметься усередині фірми. Буде запропоновано на конкурсній основі розширити їхні посадові обов'язки. Також слід створити посади менеджера з персоналу посадову інструкцію та передбачити у ній закріплення вимог, перелічених нижче.

Введення в структуру організації нової посадової позиції - менеджера з управління персоналом, захід дуже складний, що веде до перерозподілу функцій, переорганізації бізнес-процесів та характеру функціонування організації.

Наступним заходом є реалізація рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації працівників. Перевагу при відборі претендента на вакантне місце необхідно віддавати тому, хто володіє мистецтвом продажу, ведення переговорів та вирішення конфліктів. Дані якості можуть бути покладені в основу системи оцінки персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», його просування та заохочення.

Як показав проведений аналіз, одним із недоліків у існуючій системі є слабке використання мережі Internet при пошуку необхідних кандидатів.

Тим часом Інтернет часто дозволяє швидше закрити вакансію, ніж це можна зробити за допомогою інших методів. Кадрові ресурси мережі Інтернет, на наш погляд, можна згрупувати за кількома блоками:

Блок 1. Бази даних кандидатів та вакансій працівників.

Блок 2. Сайти рекрутингових агентств, на яких, з одного боку, розміщено інформацію про вакансії, надані роботодавцями, а з іншого – надаються можливості заповнення резюме з метою поповнення кадрової бази агентств.

Блок 3. Сайти навчальних організацій чи університетів, бізнес -шкіл.

Блок 4. Сайти різних компаній, фірм та організацій, що публікують список своїх відкритих на поточний момент вакансій. А якщо сайт організації ніхто не відвідує, можна створити для розділу «Робота» спеціальний домен.

Наприклад, це може бути домен третього рівня з приставкою job до домену компанії.

Блок 5. Сайти друкованих видань.

Блок 6. Сайти організацій, що надають послуги у галузі кадрового менеджменту.

7. Індивідуальні сайти.

У посадові обов'язки менеджера з персоналу доцільно ввести обов'язки розміщувати на відповідних сайтах оголошення про найм на роботу необхідних

кадрів, а також переглядати в мережі Internet резюме кандидатів з необхідних для організації спеціальностей.

Слабким місцем у системі відбору, підбору, найму персоналу в ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», як показало проведене дослідження, є відсутність карт компетенції для кожної вакантної ключової посади та кваліфікаційних карт для посад, які не є ключовими. Необхідно розробляти карту компетенції (професійний портрет, портрет ідеального співробітника) кожної вакантної ключової посади. У цьому процесі повинні брати участь менеджер з персоналу та директор з розвитку.

При розробці карти можна всі вимоги до претендентів об'єднувати в три групи: професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички), соціальна компетенція (сімейний стан, здатність працювати в команді, система цінностей), відповідність вимогам корпоративної культури (передбачає наявність у потенційного співробітника тих специфічних якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу). Порівняно з іншими вимогами професіоналізм ставиться в основу, оскільки вважається, що, якщо людина професіонал, то її особистісні недоліки менше впливають на ефективність праці та на відносини з колективом. Професійний портрет необхідно створити на основі не тільки повної інформації про посаду, про основні та додаткові обов'язки, а й людей, з якими фахівець взаємодіятиме.

Поведінка людей групи багато в чому визначатиметься і неписаними нормами і правилами, що склалися у ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», тобто організаційною культурою ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», до якої ця група належить. Зазвичай працівники досягають організаційну культуру за кілька місяців роботи. Вони починають розуміти, як поводитися в даній організації, щоб досягти успіху і уникнути зайвих неприємностей, наскільки чесно і щиро слід поводитися в тій чи іншій ситуації, де і які питання можна ставити, а де краще утриматися від недоречних питань, як заведено вдягатися. у цій організації і та інше.

Кожна група ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», як субкультура в загальній організаційній культурі ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», керується її законами; разом з тим вона може виробляти на їх основі свої власні неписані норми правила, властиві виключно цій групі.

Керівництво організації має щорічно створювати програми у сфері управління персоналом з метою його якнайшвидшої адаптації та контролювати їх виконання, діагностувати функціонування служби управління персоналом, проводити професійну діагностику ділових та особистісних якостей керівних кадрів. Професійна діагностика керівника ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН» представляє важливу ланку у розвитку організації, передумовою якого є розвиток професійних та особистісних якостей керівників, які забезпечують своєю діяльністю цей процес.

Наступним заходом є періодичне підвищення кваліфікації працівників. Керівництво має регулярно проводити програми навчання, підготовки та перепідготовки працівників. Підготовка є навчанням працівників навичкам, що дозволяє підняти продуктивність їх праці. Мета, яку переслідує керівництво - забезпечення свого підприємства достатньою кількістю людей з необхідними специфічними навичками та здібностями, що є необхідною умовою відтворення та розширення бізнесу.

Дослідження та досвід управлінського складу показує, що навчання у робочий час ефективніше і, напевно, перспективніше. Рекомендується проводити підвищення кваліфікації (підготовку, перепідготовку) нового персоналу після відпрацювання не менше 6 місяців. Це можна довести тим, що перші місяці людина адаптується, може отримати необхідні навички у досвідченіших працівників, без матеріальних витрат. Після 6 місяців роботи вже видно, чи бажає ця людина продовжувати працювати, проаналізувавши досягнуті нею результати. Часто ми можемо зустріти таку ситуацію, коли працівник пройде курси підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства, після чого може знайти більш перспективне робоче місце. В

результаті підприємство втратить і працівника, і вкладені у нього кошти. Ефективне використання потенціалу працівників повинно включати:

- планування та вдосконалення роботи з персоналом;
- підтримку та розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для послідовного підвищення кваліфікації робітників, отримання ними технічних знань, високопродуктивними методами виконання складних та відповідальних робіт, що тарифікуються за вищими розрядами цієї спеціальності, повинні бути організовані:

- курси техніки продажу;
- курси цільового призначення;
- навчання співробітників іншим та суміжним професіям.

Рекомендується укладати договори з різними навчальними закладами, виділяти безвідсоткові позички на освіту протягом кількох років. Пріоритет, звичайно, за рішенням генерального директора рекомендується віддавати перспективним працівникам, тим самим прив'язуючи фахівців до підприємства, даючи можливість проявити себе найбільшою мірою.

Повинні бути розроблені умови для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Повинна бути розроблена система оплати праці, яка не обмежена мінімальними та максимальними розмірами та залежить від результатів роботи колективу в цілому та кожного працівника зокрема. Оплата праці працівників повинна проводитися у повній відповідності до їх трудового внеску у кінцеві результати праці колективу.

Цілі організації, під які система мотивації вибудовується:

- підвищення обсягу продажу, що веде до збільшення виручки;
- підвищення якості продукції, як наслідок – підвищення конкурентоспроможності.

Для того, щоб досягти цілей організації, було створено абсолютно нову систему матеріальної мотивації співробітників. Раніше заробітна плата

становила окладну частину при 40-годинному робочому тижні. Відсоткова частина була відсутня зовсім.

Система морального та матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при їхньому неухильному дотриманні, які санкції будуть у разі їх порушення. Таких покарань, пов'язаних із втратою матеріальних благ, може бути як мінімум два: чи часткова виплата обумовленої винагороди або розрив трудових відносин.

За рахунок підвищення мотивації праці співробітників, якісного перетворення якості продукції і послуг, та прагнення співробітників більше заробити відбудеться досягнення цілей організації.

Наступний захід – підняття корпоративного духу. Підняття корпоративного духу одна із принципів управління з А. Файолью. Файоль [29; с 187] вважав, що у організації має бути добре розвинена корпоративна культура, кожен працівник повинен розуміти мету діяльності організації, її місію і свою роль у досягненні поставлених цілей. До цього заходу входять: проведення корпоративних свят, організація тимблдингів.

Рекомендується розділити персонал на дві групи: до 40 років та після 40 років. Обґрунтовується це тим, що люди приблизно в цих вікових межах мають схожі життєві орієнтири, а отже, і мотиви підвищення продуктивності. Необхідно гуртувати колектив проведенням тимблдингових заходів, корпоративних вечорів. Ці заходи частіше відвідуватимуться людьми 1-ї групи, підвищуючи рівень поваги, довіри в колективі. Люди старше 40 зайняті турботою про сім'ю, більш прив'язані до будинку. Саме для них слід організувати поїздки до зон відпочинку, можливо навіть з членами їхньої родини. Також для них необхідно зробити дошку пошани або створити на сайті компанії спеціальну сторінку, яка виконує функцію дошки пошани. Можливе висвітлення трудових заслуг у галузевих ЗМІ. Люди, що належать до 2-ї групи,

будуть відчувати гордість за те, що вони є прикладом, що на їхню думку відмічає керівництво.

Наступним напрямом удосконалення існуючої системи управління персоналом є висунення пропозицій щодо вдосконалення системи атестації персоналу ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН».

За результатами атестації необхідно приймати такі види управлінських рішень.

1. Рішення, пов'язані з розвитком ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН», приведення у відповідність людських ресурсів із планами ТОВ «НВО «ФАРМАТРОН».

2. Рішення, пов'язані з оцінкою поточної діяльності та виявленням робочих проблем.

Також варто внести методика оцінки персоналу «360 градусів». Її почали активно застосовувати у країнах у 90-ті роки ХХ століття. Суть методики «360 градусів» полягає в тому, що оцінку співробітника проводить усе його робоче оточення: керівники, підлеглі, колеги та клієнти, але це обов'язково мають бути люди, які реально бачать робочу поведінку оцінюваного. Крім того, співробітника можуть попросити оцінити себе.

Цей вид оцінки використовується для покращення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на співробітника з різних боків. Інформацію отримують за допомогою бесіди із самим співробітником, його безпосереднім начальником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і з клієнтами оцінюваного. Ця оцінка може проводитися для керівників, завідувачів та для співробітників, які працюють із зовнішніми та внутрішніми клієнтами. На основі результатів надається розгорнутий зворотний зв'язок, який ґрунтується на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє оцінити сильні сторони співробітника, намітити зони розвитку, покращити внутрішню комунікацію у підрозділі.

Переваги використання цієї системи полягає в тому, що співробітник може порівняти свою самооцінку компетенцій про те, як інші люди, які працюють з

ним, оцінюють його компетенції та його поведінку. На сьогоднішній день оцінка «360 градусів» є одним із найпопулярніших джерел інформації для розвитку. Найбільш ефективно його використання у виявленні потреб у навчанні та у створенні індивідуальних планів розвитку.

Приймаючи рішення про перспективи кар'єрного зростання співробітника, керівник намагається скласти про нього якнайповніше уявлення, виявити його потреба у професійному зростанні, визначити способи підвищення ефективності його праці. Зробити це дозволяє метод, який отримав назву "360 градусів".

Процедура оцінки «360 градусів» проводиться три основні етапи:

1. Розробка системи компетенцій з метою оцінки персоналу методом «360 градусів». Оскільки до процедури оцінки залучено велику кількість співробітників компанії, дуже важливо створити просту і зрозумілу систему компетенцій, щоб уникнути ситуацій, коли одні й ті самі терміни розуміються співробітниками по-різному. Система компетенцій розробляється, виходячи з цінностей та цілей компанії.

2. Проведення оцінки персоналу. Анкети пропонуються для заповнення співробітникам як у бланковому, так і в електронному вигляді.

Щоб не було похибок, пов'язаних зі втомою та ослабленням уваги, важливо, щоб час, необхідний для заповнення анкети, не перевищував 1.5-2 години.

Зібрана інформація обробляється за допомогою статистичних метрик і може бути представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Приклад форми для оцінки співробітників за методом «360 градусів»

П.І.П працівника	Орієнтація на досягнення цілей			Лідерські навики			Робота в команді		
	Самооцінка (СО)	Керівник (К)	Підлеглий (П)	СО	К	П	СО	К	П
Працівник 1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Працівник 2	3	4	5	3	4	4	4	4	5
Працівник 3	5	3	3	5	4	3	5	3	2

Джерело: складено автором

Плюсом цієї технології є її демократичність. Однак ця демократичність можлива лише за умови грамотного проведення тестування. «Труднощі методики в тому, що вона досить важка у проведенні. Потрібні чітко вироблені критерії оцінки. Друга складність полягає в тому, що потрібно правильно організувати збирання інформації, а також чітко поінформувати людей про цілі тестування».

Запропонована методика складається з п'яти етапів, дотримання яких допоможе спланувати та реалізувати дії щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Призначення згаданих етапів полягає в тому, щоб:

- прискорити залучення людей до вдосконалення системи управління персоналом,
- мінімізувати опір персоналу,
- роз'яснити всім зацікавленим особам, якими саме будуть акценти оновленої системи управління персоналом, виявити, що залишиться в організації незмінним,
- сконструювати систему цілеспрямованих дій, здійснення яких із самого початку торкнеться рушійних сил змін у системі управління персоналом.

План заходів щодо впровадження проектних пропозицій. Розглянемо етапи впровадження проектних пропозицій:

1. Діагностика нинішнього стану та досягнення консенсусу.

По-перше, необхідно намітити провідних фахівців у галузі перспективних уявлень про управління персоналом загалом, можливе залучення зовнішніх експертів. По-друге, слід зібрати цих людей для спільного вироблення узгодженого погляду на нинішню систему управління персоналом. Важливо отримати думку тих осіб, які можуть уявити іншу організацію, ніж інші.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

- 1) відбір персоналу для реалізації необхідних перетворень системи управління персоналом;

2) виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи управління персоналом.

Відповідальний за цей етап – генеральний директор.

2. Діагностика та досягнення консенсусу у розумінні оновленої системи управління персоналом.

Другий крок складається з повторення процедури першого кроку, але зосереджуючи увагу на кращій чи бажаній системі керування персоналом. Обговорення нинішньої системи управління персоналом має проводитися окремо від обговорення кращої системи управління персоналом таким чином, щоб обидва обговорення не вплинули одне на інше. Дискусії найкраще проводити з питань, що становлять найбільшу цінність з погляду процесу загалом.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

1) обговорення виявлених сильних та слабких сторін існуючої системи управління персоналом;

2) посилення та вдосконалення контролю за станом системи управління персоналом;

3) розгляд конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом для підприємства ТОВ «НВО «Фарматрон»:

1. Введення посади спеціаліста з управління персоналом.

2. Формування нової системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій.

3. Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів.

4. Направлення співробітників на підвищення кваліфікації.

5. Удосконалення системи оплати праці.

6. Підняття корпоративного духу.

7. Удосконалення системи атестації персоналу.

8. Використання нової методики оцінки персоналу. Відповідальний за цей етап – директор з розвитку.

3. Осмислення результатів

На третьому етапі вдосконалення системи управління персоналом викреслюються профілі нинішньої та кращої системи управління персоналом та чітко виявляються відмінності. Відсутність істотних відмінностей не означає, що немає потреби у серйозних змінах. Невеликі зрушення можуть бути не менш важливими, ніж суттєві перетворювальні процедури.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

1) конкретизація висунутих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом;

2) здійснення прогностичної оцінки запровадження розроблених пропозицій.

Відповідальний за цей етап – директор із розвитку.

4. Вивчення досвіду щодо вдосконалення системи управління персоналом

На даному етапі вдосконалення системи управління персоналом проводиться аналіз існуючого досвіду в галузі, що вивчається.

Завданням даного етапу є використання можливостей вивченого досвіду у ТВО «НВО «Фарматрон». Відповідальний за цей етап – менеджер з персоналу.

5. Стратегічні дії

П'ятий крок орієнтований на вибір і здійснення дій, необхідні рішення поставлених стратегічних завдань щодо вдосконалення системи управління персоналом. Іншими словами, на цьому кроці потрібно чітко визначити дії та поведінку, які будуть взяті на озброєння як складова вдосконалення системи управління персоналом.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

1) вдосконалення системи контролю за станом системи управління персоналом за рахунок аналізу та узагальнення відомостей, що стосуються підсистем, що становлять систему управління персоналом.

2) остаточне затвердження проекту вдосконалення системи управління персоналом на основі прийнятих пропозицій;

3) впровадження розроблених заходів;

4) вироблення прогностичної оцінки ефективності впровадження розроблених пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Відповідальний за цей етап – директор з розвитку.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

У роботі пропонується вісім заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом:

1. Введення посади спеціаліста з управління персоналом.
2. Формування нової системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій.
3. Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів.
4. Направлення співробітників на підвищення кваліфікації.
5. Удосконалення системи оплати праці.
6. Підняття корпоративного духу.
7. Удосконалення системи атестації персоналу.
8. Використання нової методики оцінки персоналу.

Визначимо витрати на запровадження заходів. Для впровадження першого заходу необхідно додати нову посаду по суміщенню, відповідно витрати щомісячні на заробітну плату становлять 13 тис. грн. Витрати під час другого і третього заходи будуть мінімальними, у вигляді 10 і 40 тис. грн., переважно пов'язані з витратами на розробку карт компетенцій і заведення акаунтів на сайтах робіт. Для застосування четвертого заходу необхідно виділяти щомісячну суму 15 тис. грн на навчання персоналу та підвищення кваліфікації кадрів. Для впровадження шостого заходу підприємство може виділити щомісяця для проведення корпоративних і тимблдингових заходів 10 тис. грн. Сюди ми включаємо такі витрати як: замовлення приміщення для проведення корпоративної урочистості, звернення до спеціальної агенції з проведення свят, щодо замовлення програми проведення корпоративного вечора, а також тимблдингових заходів. Подаємо їх у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Витрати на проведення заходів, тис. грн.

Найменування заходу	Початкові витрати	Щомісячні витрати	Загальна сума витрат
Введення посади спеціаліста з управління персоналом	-	13	156
Поліпшення системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій.	40	-	40
Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів.	10	-	10
Періодичне підвищення кваліфікації працівників	-	15	180
Підняття корпоративного духу	-	10	120
Разом на рік	50	38	506

Джерело: складено автором

Розрахуємо економічний ефект від запровадження заходів. Дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів представлені в таблиці 3.3. На основі методу експертних оцінок, очікуване зростання виручки підприємства від проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом складе приблизно 3 - 5%. Враховуючи прогноз обсягу виручки від продукції на 2025 р., очікуваний обсяг виручки становитиме приблизно 80842 тис. грн.

Таблиця 3.3

## Дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів

Показники	До заходів	Після заходів	Зміна	
			Абс. знач.	% приросту
Виручка від продукції, тис. грн.	76992	80842	3850	105,00

Собівартість продукції, послуг, тис. грн.	18236	19148	912	105,00
Валовий прибуток, тис. грн.	39716	41702	1986	105,00
Середньооблікова чисельність, осіб.	51	51	0	100,00
Продуктивність праці, тис. грн.	1509	1585	76	105,04
Рентабельність, %	15,08	16,28	1,2	107,96

Джерело: складено автором

Економічний ефект визначається як різниця прибутку від реалізації продукції до та після впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, та розраховується за такою формулою:

$$Ee = П1 - П0 \quad (3.1)$$

$Ee$  - економічний ефект, тис.грн

$П1, П0$  - прибуток від продукції відповідно після і до впровадження заходу, тис. грн.

Економічний ефект складе:

$$Ee = 80842 - 76992 = 3850 \text{ тис.грн.}$$

$$T = П/К \quad (3.2)$$

$T$  - термін окупності витрат (той період часу протягом якого вони окупаються);

$К$  – капітальні витрати;

$П$  – чистий річний прибуток з урахуванням амортизації;

$E$  – коефіцієнт ефективності.

Коефіцієнт економічної ефективності становитиме:

$$E = 316,57 / 506 = 0,625$$

Термін окупності витрат складе:

$$T = 506 / 316,57 = 1,6 \text{ року.}$$

Термін окупності становить 1 рік та 6 місяців.

У разі матеріальної зацікавленості продуктивність праці зростає на 10%. Враховуючи, що стимулююча частина заробітної плати після впровадження заходів складе 20% від заробітної плати, то при середній заробітній платі 33970

грн., економічний ефект складе:  $33970 * 0,20 * 0,1 = 679,4$  грн щомісяця з 1 особи.  
Отже, протягом року економія становитиме:  $679,4 * 12 * 12$  осіб. = 97833 грн.

Отже, економічний ефект від впровадження заходів щодо економічного стимулювання становитиме 97,833 тис. грн.

Вивільнену суму можна використовувати для стимулювання працівників.

До соціальних результатів впровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом можна віднести:

- забезпечення організації кваліфікованим персоналом,
- формування механізму зворотного зв'язку між підлеглими та керівництвом компанії,
- створення сприятливого соціально - психологічного клімату,
- підвищення продуктивності праці, внаслідок підвищення мотивації співробітників,
- збільшення конкурентоспроможності на ринку праці,
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості інформації,

Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансові результати під час проведення того чи іншого заходу варто коригувати на момент ухвалення рішення про його впровадження. Сукупний ефект слід розраховувати в кожній конкретній ситуації окремо, враховуючи стан внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі було викладено теоретичні і практичні основи системи управління персоналом на підприємстві, які надзвичайно різноманітні і змістовні, з прикладу системи управління персоналом ТОВ «НВО «Фарматрон».

Аналіз існуючої системи управління персоналом ТОВ «НВО «Фарматрон» виявив такі проблеми в управлінні персоналом: відсутність карт компетенцій; слабе використання нових сучасних технологій для пошуку необхідних кадрів, Інтернет-технологій; відсутність навчання та перенавчання персоналу; непрозора та несправедлива модель компенсацій та винагород кожного працівника відповідно до виконуваного функціоналу, з вкладом у загальний результат; необ'єктивність оцінки за підсумками атестації, не враховуються об'єктивні показники роботи (KPI); відсутність чітко сформульованих цілей атестації.

На підставі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, динаміки персоналу та стану системи управління персоналом у НВО «Фарматрон» пропонуються такі заходи щодо її вдосконалення:

1. Для підвищення ефективності управління персоналом запровадити посаду спеціаліста з управління персоналом на півставки.
2. Сформувати нову систему набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій.
3. Розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів.
4. Направити співробітників підвищення кваліфікації.
5. Удосконалити систему оплати труда.
6. Підняти корпоративний дух.
7. Переглянути систему атестації персоналу та змінити її, зіставивши з цілями організації.
8. Впровадити нову методику оцінки персоналу.

Загальна сума витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління становитиме 506 тис. грн. на рік. Термін окупності

капітальних витрат складе орієнтовно 1 рік та 6 місяців. Економічний ефект становитиме 4885 тис. грн.

В економічному аспекті вдосконалення системи управління персоналом має забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення організації. Економічні цілі тісно забезпечують розвиток та конкурентоспроможність організації.

До соціальної ефективності проекту можна віднести:

- забезпечення організації кваліфікованим персоналом,
- формування механізму зворотного зв'язку між підлеглими та керівництвом компанії,
- створення сприятливого соціально - психологічного клімату,
- підвищення продуктивності праці, внаслідок підвищення мотивації співробітників,
- збільшення конкурентоспроможності на ринку праці,
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості інформації.

Отже, для розглянутого підприємства розроблено рекомендації, використання яких має сприяти ефективнішому функціонуванню системи управління персоналом, які у руслі сучасних тенденцій управління організацією. Мета дослідження досягнута, завдання виконано.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим С.А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
2. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>. (дата звернення - 08.01.2024)
3. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч.посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
4. Богоявленська Ю.В., Ходаківський Є.І. Економіка та менеджментпраці: навч. посібник: рек. МОН України як навч. посібник для студ.ВНЗ/[рец.:М.П.Поліщук,В.І.Муляр].–К.:Кондор,2019. 328 с.
5. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2 [82]. С.99- 104.
6. Бойко М. Д. Трудове право України: Навч. посіб.- К.: Атіка, 2017.-312с.
7. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник :затв. МОН України для студ. вищих закладів освіти. – Львів : Магнолія плюс,2014.– 351,с.
8. ГуменникВ.І.,КопчакЮ.С.,КондурО.С.Менеджменторганізацій:навчальнийпосібник. – К.:Знання,2022. 503 с.
9. Гончар О.І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Т. 2, № 4. С. 66-69.
10. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2019. 184 с.

11. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
12. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2020. Вип. 8(1). С. 80-82.
13. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2018. 398 с.
14. Діловодство у державних установах: збірник інструкцій / упор. Пашутинський Є.К. – К.: КНТ, 2018. 596 с.
15. Долин А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций. Рязань: Ряз. гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2019. 96 с.
16. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/161/knp161\\_90-95.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf) (дата звернення - 18.01.2024)
17. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
18. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.
19. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Ексоб, 2017. 384 с.
20. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
21. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf) (звернення - 08.02.2024)

22. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К:КНЕУ,2016.– 340с.
23. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e11\\_3kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf). (дата звернення - 18.02.2024)
24. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Н. Мельничук. – К.: Кондор, 2020. – 296с.
25. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 211-214
26. Маршавін Ю., Ляміна Л., Фокас Л. та ін. Єдині технології обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. – К.: ІПКДСЗ, 2020. – 303с.
27. Менеджмент для бакалаврів: підручник : у 2 т. : затв. МОН України як підручник для студ. ВНЗ. Т. 2. / за ред. О. Ф. Балацького та О. М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2016. 591с.
28. Менеджмент для бакалаврів: у 2 т. : підручник : затв. МОН України як підручник для студ. ВНЗ. Т. 1. / за ред. О. Ф. Балацького та О. М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2016. 604,с.
29. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. 248с.
30. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С.19-25. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2020/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf) (дата звернення - 09.03.2024)
31. Назарова Г. В. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ*. Серія «Економічні науки»: зб.

наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2019. №3. С. 25-34.

32. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021.С. 353-355.

33. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83

34. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. С. 153-156.

35. Офіційний сайт KPMG Global <https://kpmg.com/> (дата - 20.04.2024)

36. Пашутинський С.К. Діловодство кадрової служби: Кадри підприємства.- 3-є вид., змін. та доповн.-К.: КНТ, 2018. 288с.

37. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

38. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник / Н.І. Ситник. К.: Кондор, 2019. 472с.

39. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101

40. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : Навч. посіб. / Передмова Шепелюк Г.О.-К.: Знання, 2017. 420с.

41. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.

42. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.

43. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.).К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С. 132-135.

44. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навчальний посібник. Івано-Франківськ. Видавець Супрун В.П., 2019. 364с

45. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

46. Чернодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022 (6). С. 109-113.  
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення - 20.05.2024)

47. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: *Psychological Review*, New York: Harper, pp. 50, 370 396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення - 18.05.2024)

48. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, pp. 67,737 – 743  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/232604573\\_Leadership\\_Motive\\_Pattern\\_and\\_Long-Term\\_Success\\_in\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management) (дата - 25.05.2024)

49. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, pp. 81, 86 96 URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата - 28.06.2024)

50. Porter, L. and Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill: Irwin Dorsey