

-
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Вернигор Максим Юрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Економічне обґрунтування напрямів удосконалення
системи управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ
«ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»)»**

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)-2

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Вернигор М.Ю.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

**Завідувач кафедри
управління бізнесом**

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Вернигор М.Ю. «Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»)» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні, організаційні та комерційні аспекти побудови ефективної системи управління персоналом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення проблеми. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, порівняння та узагальнення та ін.

Досліджено теоретико–методичні основи управління персоналом та фактичний рівень управління персоналом фармацевтичного підприємства; обґрунтована системи мотивації персоналу через визначення рівня оплати праці у відповідності до отриманої чистої продукції. Зокрема, під час реалізації цієї системи оплати праці використовується показник, що враховує рівень валового доходу, а також рівень матеріальних витрат фармацевтичного підприємства..

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить удосконалити процес управління персоналом підприємства за рахунок підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи їх мотивації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ СПІВРОБІТНИКА, ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ABSTRACT

Vernigor M.Yu. “Economical development of direct improvement of the enterprise personnel management system (using the application of DELTA MEDICEL LLC)” - Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2026

The object of the study is the personnel management process of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological, organizational and commercial aspects of building an effective personnel management system of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to substantiate the areas of improvement of personnel management at the enterprise in market economic conditions.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the research is the dialectical method of cognition and a systematic approach to studying the problem. In the research process, general scientific methods were used, including analysis, comparison and generalization, etc.

The theoretical and methodological foundations of personnel management and the actual level of personnel management of the pharmaceutical enterprise were studied; substantiated personnel motivation system by determining the level of remuneration in accordance with the obtained net products. In particular, during the implementation of this wage system, an indicator is used that takes into account the level of gross income, as well as the level of material costs of the pharmaceutical enterprise.

The implementation of proposals and recommendations contained in the work will allow to improve the process of personnel management of the enterprise due to improving the qualifications of employees and improving the system of their motivation.

KEYWORDS

PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, WORK MOTIVATION, MANAGEMENT EFFICIENCY, PERSONAL COMPETENCIES OF AN EMPLOYEE, TRAINING OF SPECIALISTS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Роль персоналу у підвищенні ефективності функціонування підприємств фармацевтичної галузі	8
1.2. Характеристика методів управління трудовими ресурсами	15
1.3. Дослідження чинників формування рівня та ефективного використання трудових ресурсів	26
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»	31
2.2. Оцінка існуючої системи менеджменту трудових ресурсів в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»	37
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»	47
3.1. Впровадження антикризового управління трудовими ресурсами	47
3.2. Формування ефективної системи мотивації праці трудових ресурсів в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»	53
3.3. Удосконалення кадрової політики підприємства	63
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	78

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У разі конкуренції компанія прагне зміцнити своє економічне становище з допомогою отримання переваг перед конкурентами. Однією з найважливіших передумов конкурентоспроможності підприємства є «наявність кваліфікованого персоналу та його раціональне використання» [31, с. 36]. Саме використання праці підвищить ефективність управління бізнесом у сучасних умовах.

За сучасних умов роботи фармацевтичних підприємств виникла об'єктивна необхідність удосконалення механізму управління персоналом. Сучасні умови характеризуються зростаючою роллю персоналу у компаніях, за наступними чинниками: зміна змісту праці, викликане застосуванням нових пристроїв і технологій; трансформація функції контролю, підвищення значущості самоконтролю та самодисципліни; макроекономічні чинники (посилення конкуренції на галузевому ринку, орієнтація бізнесу на задоволення попиту, підвищену увагу до якості товарів); зміна форм організації праці; зростання рівня освіти та культури співробітників; зміна пріоритетів у системі індивідуальних цінностей. У зв'язку з цим особливого значення нині набуває питання вдосконалення механізмів управління персоналом фармацевтичного підприємства.

Роль управління персоналом в системі менеджменту підприємства, та його значення в підвищенні рівня ефективності діяльності висвітлені в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених зокрема, таких як Горьовий В.П., Тимчук С.В., Громовик Б.П., Корольов М.В., Іванькова Н.А., Зарічна Т.П., Міщенко О.Я., Осташко В.Ф., Коваленко Є.М., Грешко Ю.І., Ткаченко Н.О., Громовик Б.П., Сергєєва Л.Н. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання.

Зазначена мета визначила необхідність рішення наступного комплексу взаємозалежних завдань:

- визначити напрями формування сучасного механізму менеджменту персоналу на підприємстві;
- навести характеристику методів управління персоналом;
- охарактеризувати чинники формування рівня та ефективного використання трудових ресурсів;
- дослідити організаційно-економічні засади розвитку ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»;
- проаналізувати ефективність управління трудовими ресурсами підприємства;
- надати оцінку існуючої системи менеджменту персоналу в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»;
- визначити основні засади управління трудовими ресурсами в умовах кризи;
- розробити ефективну систему мотивації праці трудових ресурсів в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»;
- розробити напрями удосконалення кадрової політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні, організаційні та комерційні аспекти побудови ефективної системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення проблеми. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи,

зокрема аналіз, порівняння та узагальнення та ін. Використання сучасних методів дослідження гарантує достовірність та обґрунтованість отриманих результатів з погляду розвитку наукових знань.

Інформаційною базою дослідження є економічні закони та категорії, нормативно-методичні документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із загальної економічної теорії, проблем забезпечення ефективності організаційної структури сучасних підприємств; матеріал статистичної звітності від ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ».

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Дипломна робота містить 9 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль персоналу у підвищенні ефективності функціонування підприємств фармацевтичної галузі

Фармацевтична промисловість – одна із стратегічно важливих галузей України. З огляду на історично зумовлені економічні особливості, розвиток вітчизняної фармацевтичної промисловості долає тривалий період стагнації. Тому визначальним чинником проникнення на ринок та розвитку фармацевтичних компаній у наш час, є ефективність діяльності. На ефективність роботи підприємства одночасно впливає безліч факторів, у тому числі кадрове забезпечення. Ні для кого не секрет, що рушійною силою організації є люди. Давно доведено, що головна цінність компанії не у грошах, технологіях, засобах виробництва, а у наявності кваліфікованого персоналу.

Персонал підприємства багато в чому залежить від особливостей та специфіки тієї чи іншої галузі. Визначимо основні елементи, що суттєво відрізняють роботу фармацевтичної компанії від компаній інших галузей:

- Фармацевтична промисловість є великою наукомісткою та капіталомісткою галуззю, темпи зростання якої у 3-4 рази перевищують темпи зростання інших галузей, що мають велику частку доданої вартості в кінцевій продукції, високу заробітну плату та великі обсяги експорту [12, с. 42].

- Робота у складних конкурентних умовах. Дійсно, більшу частку внутрішнього ринку займає імпортна продукція.

- Високий рівень державного регулювання виробництва, транспортування та реалізації продукції. Цей елемент пов'язаний із серйозною загрозою здоров'ю

населення у разі неякісної продукції. Однією з чудових характеристик фармацевтичної промисловості також є різноманітність технічних і технологічних рішень, що використовуються.

- Для роботи у фармацевтичній компанії зазвичай потрібне спеціальне навчання. Не завжди, але досить часто для ефективної реалізації стратегії розвитку керівництво підприємств займається розробкою та впровадженням нових видів продукції та технологій виробництва. І лише люди, компетентні у питаннях створення, організації виробництва та розповсюдження, можуть реально впливати на ситуацію в компанії.

- Мало уваги приділяється створенню державою умов для розвитку національних фармацевтичних компаній. Хоча останнім часом у цьому напрямі було зроблено серйозні кроки (затвердження стратегії розвитку фармацевтичної галузі України на період до 2025 року), як показує аналіз публікацій у ЗМІ на цю тему, позитивні зрушення лише розпочинаються.

- Умови, в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, складають характеристики заохочення персоналу. Система мотивації персоналу є складною багаторівневою системою, засновану на комплексному впливі працівника з метою формування мотиваційного механізму, що дозволяє йому досягти запланованих результатів стратегічного розвитку компанії [48, с. 41].

Світова практика переконливо показує, що в умовах загострення конкуренції на товарних ринках необхідно підтримувати та розширювати стимулювання персоналу для досягнення виробничих показників ринкового рівня компанії, що визначають зрештою успіх у конкурентних умовах.

Співробітники фармацевтичних компаній, як правило, мають профільну фармацевтичну або медичну освіту, що дозволяє їм краще розумітися на всіх тонкощах виробництва та реалізації продукції. Стрімкий розвиток науки та техніки потребує систематичного підвищення кваліфікації кадрів.

Досвід найуспішніших вітчизняних та зарубіжних компаній показує, що вкладення в людські ресурси окупаються швидко. А в умовах кризи професійна підготовка кадрів набуває особливого значення і стає неодмінною умовою правильного функціонування будь-якої організації. Тому слід приділити увагу ролі підвищення знань співробітників шляхом систематичної участі в різних семінарах, тренінгах, виставках, відряджень з метою обміну досвідом, обміну тимчасовим персоналом і т.д. включаючи визнання працівника як цінності.

У фарміндустрії склалася типова для всієї української економіки ситуація: люди, котрі давно пропрацювали на підприємствах, не орієнтовані на сучасні методи ведення бізнесу, практично немає представників середнього покоління, а молодь має добру освіту, але без досвіду виробництва [1, с. 64]. Така ситуація навряд чи позитивно позначиться лише на рівні ефективності діяльності. Тому бізнес-лідери повинні ретельно оцінювати середній вік робочої сили та систематично шукати баланс між молодими та досвідченими.

Також слід зазначити, що систематичне оновлення кадрів є дуже важливим. З одного боку, тому що молодий співробітник має багато чого навчитися у досвідчених співробітників, а це потребує часу. Тому швидкість відіграє дуже важливу роль у цьому питанні.

Наприклад, для організації нормальної роботи всіх підрозділів фармацевтичної компанії необхідно мати грамотних співробітників, здатних у процесі роботи враховувати весь комплекс технологічних особливостей даного виду виробництва. Стандарти, на підставі яких будується виробництво, передбачають низку особливостей, у тому числі створення відокремлених виробничих приміщень, докладний опис процедур навчання персоналу, обладнання та виробничих приміщень, особливі вимоги до підготовки та зберігання сировини та готової продукції, поводження з відходами тощо.

Професіоналізм співробітника, який володіє всіма перерахованими нюансами, можна назвати елементом конкурентної переваги організації. Чим

вищий професіоналізм співробітників, тим вища ефективність фармацевтичної компанії.

Відповідно до «Основ законодавства України про здоров'я» кожен має невід'ємне право на охорону та збереження здоров'я. Безпосередню медико-санітарну допомогу населенню надають різноманітні заклади охорони здоров'я, зокрема аптеки. Як і медичний персонал, фармацевтичний персонал зобов'язаний робити свій внесок у захист та зміцнення здоров'я людей, а також у профілактику та лікування захворювань [58]. На жаль, існуюча в Україні модель охорони здоров'я не відповідає сучасним світовим вимогам та недостатньо орієнтована на якість лікування та безпеку пацієнтів. У зв'язку з вищевикладеним фармацевтичні працівники повинні зосередити свої зусилля на впровадженні аптечних стандартів обслуговування клієнтів для покращення забезпечення населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення.

Згідно з Кодексом етики фармацевтичних працівників України, провізор-спеціаліст забезпечує лікарськими засобами та лікарськими засобами населення та для їх раціонального використання має плідно співпрацювати з лікарем та пацієнтом. Для фармацевтичного працівника інтереси пацієнта та турбота про його здоров'я мають переважати над комерційними інтересами. Фармацевт повинен:

- діяти відкрито, чесно та за фактом, не використовувати непоінформованість пацієнта про лікарські засоби та медичні вироби з корисливою метою, не примушувати його до покупки;
- надати пацієнтові всю необхідну інформацію про лікарські засоби та медичні вироби;
- відмовитися від видачі ліків у зв'язку з відсутністю рецепту або неправильним його записом та за необхідності звернутися до лікаря для уточнення відомостей, що містяться в рецепті.

Для кожного фармацевтичного працівника доброзичливий підхід, ввічливість та бажання оздоровити пацієнта мають стати щоденною нормою, що сприятиме підвищенню авторитету спеціаліста та довіри до його порад [46, с. 87]. Вважаємо за доцільне в сучасних умовах рекомендувати дотримання фармацевтами правил відпуску рецептурних лікарських засобів з аптек за рецептом лікаря (за винятком лікарських засобів, що підлягають кількісному обліку та виписуються на пільгових умовах). Тому далеко не всі працівники аптек готові перейти на більш високий рівень надання фармацевтичних послуг, оскільки серед

персоналу аптек спостерігається тенденція до отримання прибутку замість того, щоб пропонувати споживачам товари якості аптечного асортименту. Ця тенденція посилюється в умовах фінансового стимулювання фармацевтів власниками аптек, оскільки для фахівців муніципальних аптек воно було значно слабшим. У зв'язку з вищевикладеним питанням нормативно- правового забезпечення відпуску рецептурних лікарських засобів аптеками має особливе значення і, отже, з урахуванням стратегії інтеграції України до ЄС, це питання потребує здійснення гармонізації та відповідних заходів. Зокрема доцільно удосконалити правову базу задля забезпечення всіх етапів обороту лікарських засобів від розробки до відпуску. Лише чітке розмежування прав та обов'язків усіх учасників лікувального процесу в Україні та суворий контроль за їх дотриманням вирішить проблеми із відпуском рецептурних та безрецептурних препаратів.

Підвищення кваліфікації персоналу має особливе значення у впровадженні відповідних стандартів у сучасних фармацевтичних підприємствах. Забезпечення якості лікарських засобів та правильне обслуговування споживачів у процесі роздрібної реалізації висуває відповідні вимоги до працівників та потребує висококваліфікованих спеціальних знань, навичок та умінь. Наголошуючи на актуальності підвищення професіоналізму та компетентності кадрів аптечних установ, вітчизняні вчені особливу увагу приділяють проблемам підготовки та

підвищення кваліфікації фахівців фармації [37, с. 23]. Нарешті, процес лікування дуже складний і вимагає підтримки та внеску багатьох спеціалізованих дисциплін для правильного функціонування та зменшення помилок під час використання ліків. Важливо заохочувати розробку нових ідей щодо підвищення безпеки пацієнтів та реалізовувати їх якнайшвидше. Роль аптек у зниженні помилок у процесі прийому лікарських засобів має велике значення і продовжує зростати, що робить професію фармацевта більш актуальною за інші у сфері охорони здоров'я [10, с. 52].

В останні роки функції аптеки як закладу охорони здоров'я змінилися. Сьогодні в Україні поширене самолікування, коли хворий із різних причин одразу звертається до фармацевта, минаючи лікаря. Наказом МОЗ №284 від 16.05. 2011. відповідно до Закону України «Про національну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» (№ 1629-IV від 18.03. 2011 р.) протоколи провізора для затверджених правил відпуску безрецептурних лікарських засобів, які аптекам усіх форм підтримки рекомендовані до використання у своїй практичній роботі у вигляді інформаційного довідника [14, с. 35]. Коли пацієнт звертається за допомогою, співробітник аптеки повинен оцінити його потреби, вибрати ліки, що відпускаються без рецепта, для лікування його симптомів, надати пацієнту відповідну інформацію про ліки або виявити загрозливі симптоми, які потребують негайного медичного втручання. У зв'язку з викладеним постає питання про розширення знань провізора з фармакології, лікарської терапії та необхідності постійного оновлення інформації про застосування лікарських засобів, їхню безпеку та ефективність, а також характеристики взаємодії.

Сьогодні концепція фармацевтичної служби суттєво змінилася. Безпосередній вплив на медикаментозну терапію чинять співробітники аптекних установ. Фармацевтична допомога полягає у наданні інформації та порад покупцям аптек щодо раціонального призначення та використання лікарських

засобів при самолікуванні. Вирішення проблем відпустки та призначення лікарем відповідних лікарських засобів при існуючому розподілі функціональних обов'язків між лікарем та провізором має стати предметом глобального підходу. У зв'язку з цим гостро постає питання тісної взаємодії та взаємної довіри суб'єктів медичних та фармацевтичних послуг.

Здоров'я населення одна із головних умов стабільного та поступального розвитку держави. Необхідною умовою збереження здоров'я людини є ефективне, безпечне та доступне за ціною лікарське забезпечення. Працівники аптеки зобов'язані стежити за тим, щоб послуги, які вони надають кожному пацієнту, були належної якості, тобто відповідали певним стандартам, які пред'являються аптеці для виконання своїх обов'язків як «установи охорони здоров'я». У Європейському союзі GPP є одним із найважливіших інструментів оцінки якості фармацевтичних послуг, що надаються споживачам.

У сучасних умовах необхідно подальше вивчення відповідності діяльності фармацевтів вимогам GPP для підвищення якості фармацевтичних послуг. Це стало можливим завдяки вдосконаленню нормативно-правового поля в рамках інтеграції України до ЄС, а також запровадження та дотримання стандартів GPP. Слід розпочати розробку та застосування найнеобхідніших стандартів та поступово збільшувати їх кількість. Відсутність загальних рекомендацій щодо дій фахівця у тій чи іншій ситуації призводить до різної поведінки фахівця в одних і тих самих умовах, оскільки не кожен здатний правильно оцінити та вирішити проблеми, пов'язані із застосуванням лікарських засобів та виробів медичного призначення.

1.2. Характеристика методів управління трудовими ресурсами

Управління персоналом є основною функцією будь-якого бізнесу, не лише фармацевтичних підприємств. При експлуатації системи управління людськими ресурсами працівники мають самі права, як і основний капітал, а витрати на утримання вважаються довгостроковими інвестиціями. Кадрове планування пов'язує із виробничим плануванням, працівники стають об'єктом корпоративної стратегії; активно здійснюється організація групової праці [36, с. 145]. Отже, акцент робиться на розвиток навичок співробітників. Персонал відділу кадрів вирішує організаційні та аналітичні завдання, надає підтримку лінійним керівникам для полегшення адаптації співробітників у компанії. Тому управління персоналом спрямоване на вирішення нових комплексних та довгострокових завдань, підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації та підтримання її балансу з навколишнім середовищем.

Основні завдання системи управління персоналом підприємства продемонстровані на рис. 1.1.

Важливими завданнями системи управління персоналом є збереження, раціональне використання, розвиток та відновлення трудових ресурсів у процесі діяльності підприємства. У той самий час ефективне використання трудових ресурсів неможливе без створення умов формування та розвитку.

Принципами побудови сучасної системи управління є:

- оперативний підбір співробітників та їх розподіл за спеціальностями;
- обґрунтована система оплати праці та мотивації праці;
- кар'єрне зростання співробітників на основі результатів роботи, кваліфікації, навичок, потреб бізнесу [41, с. 98].

Управління людськими ресурсами компанії включає такі етапи:

- розробка плану задоволення потреб у робочій силі;
- створення кадрового резерву на всіх посадах;

- оцінка заяв та зарахування найкращих із резерву, створеного для набору;



Рис. 1.1. Головні завдання системи управління персоналом

- зміна розміру основного окладу залежно від умов зайнятості;
- введення в організацію та її служби тимчасових працівників, формування у працівників розуміння того, чого організація очікує від них і тієї роботи, яка в ній виконується та отримує заслужену оцінку;
- розробка освітніх програм з урахуванням специфіки діяльності компанії;
- вибір методів оцінки та аналізу трудових ресурсів;
- розробка заходів щодо підвищення рівня кваліфікації підприємців;
- управління кар'єрним зростанням;
- покращення організації виробничого процесу [61, с. 38].

Проаналізувавши етапи управління трудовими ресурсами, можна визначити їх ключові підсистеми, як показано на рис. 1. 2.



Рис. 1.2. Підсистеми управління персоналом підприємства

Наведена схема демонструє, що управління персоналом підприємства полягає в їхньому створенні, розвитку, а також підвищенні якості трудової діяльності. У свою чергу підготовка робочої сили на підприємствах починається з планування необхідної чисельності, після чого слідує прийом на роботу, підбір відповідного персоналу та визначення заробітної плати. Розвиток людських ресурсів здійснюється шляхом професійної орієнтації та адаптації, навчання персоналу, оцінки його професійної діяльності, управлінської підготовки та управління просуванням по службі [59, с 80]. Підвищення якості праці може бути досягнуто за рахунок мотивації праці та покращення її організації та оплати праці, а також організації ефективного спілкування між співробітниками компанії на різних рівнях.

З цієї схеми можна зробити висновок, що найбільшого успіху компанії в управлінні трудовими ресурсами очікується, коли функціональні підсистеми

скоординовані в часі та просторі, а також використовуються одночасно [31, с. 36]. Однак у більшості випадків ця вимога компанією не виконується, через що виникають проблеми в управлінні персоналом. Тому на етапі планування керівник має визначити кількість людських ресурсів, необхідні досягнення бізнес-мети. На жаль, кадрове планування часто здійснюється неправильно чи недостатньо продумано [11]. Тому створення нових, ефективніших систем управління стає дедалі важливішим завданням для компаній.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, основним суб'єктом якої є люди, що належать до певних соціальних груп або виробничих підрозділів. Суб'єктом управління є управлінський персонал підприємства, тобто персонал, якому підпорядковуються підлеглі. Виходячи з цього, ми вважаємо, що управління людськими ресурсами є векторно обумовленою дією керівників і провідних фахівців компанії з формування стратегії та тактики політики управління трудовими ресурсами. Ця система, спланована та організована комплексом організаційно-економічних заходів, впливає створення фізіологічно сприятливих умов праці та ефективне використання трудових ресурсів лише на рівні підприємства [29, с. 271]. Планування, навчання, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів становлять основний зміст управління людськими ресурсами.

Тому в даний час ефективне управління підприємствами та покращення фінансового стану визначаються великою кількістю факторів, серед яких чимале значення мають трудові ресурси. Для сучасних організацій трудові ресурси є невід'ємною частиною управлінської діяльності, а також ресурсом, який сприяє підвищенню ефективності бізнесу.

Процес управління працею необхідний для забезпечення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання персоналу підприємства, своєчасного визначення та реалізації наявних резервів і внесення змін до

розумних умов трудових ресурсів, що відображають нові вимоги. внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Модель управління складається із загального опису методів управління. Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, які б забезпечення високої ефективності діяльності підприємства [24, с. 58]. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління та всієї виробничо-господарської діяльності підприємства [39, с. 109].

Методи управління персоналом підприємств можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від характеру етапів управлінської діяльності їх поділяють способи підготовки, затвердження, організації та контролю над виконанням управлінських рішень. Залежно від характеру впливу виконавців методи поділяються на економічні, організаційні, управлінські, правові та соціально-психологічні [20, с. 108]. Залежно від типу впливових акторів розрізняють прямі та непрямі, формальні та неформальні методи впливу. По Л. В.Вараві, методи можна класифікувати і з їхньої зв'язку з функціями управління: регулювання, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік [30, с. 218]. М.А. Ткаченко вважає, що ефективна реалізація робочого потенціалу співробітників також багато в чому залежить від методів та методів впливу на співробітників з боку керівника. На кшталт впливу вони поділяються такі методи: інформаційні методи, пов'язані з передачею інформації працівникові, дозволяють йому автономно будувати своє організаційне поведінка; методи стимулювання, пов'язані із задоволенням різних потреб персоналу; методи переконання, спрямовані на внутрішній світ та систему цінностей персоналу; методи адміністративного примусу, що ґрунтуються на застосуванні санкцій [45, с. 122].

На наш погляд, найбільш поширеним є розподіл методів управління персоналом підприємства на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Отже, режими адміністративного управління – це режими прямого рішення, наділені обов'язкової виконавчої [26, с. 65]. Основними складовими реалізації цих методів є організаційний вплив (організаційне правило, організаційна директива) та адміністративний вплив.

Практична реалізація організаційного регламенту у межах адміністративного порядку оформляється положенням про підрозділ, у якому визначаються завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність начальників управлінь та відділів підприємства. Завдяки цьому можна згодом оцінювати результати роботи відділів та підрозділів, приймати рішення про матеріальне та моральне заохочення співробітників.

Організаційне нормування включає велику кількість нормативів: якісно-технічні нормативи, технологічні нормативи у вигляді маршрутно-технологічних карт, експлуатаційні та ремонтні нормативи, нормативи праці (розряди, тарифи, надбавки), нормативи фінансово-кредитні (обсяг відпрацьованих капітал, графік погашення банківських кредитів), стандарти постачання та транспортування обладнання, стандарти організації та управління [20, с. 78].

Організаційні вказівки входять у багато інструкцій, у тому числі робочі інструкції, методичні рекомендації щодо виконання складних робіт, методичні інструкції (послідовність, форми та способи виконання тих чи інших техніко-економічних завдань), інструкції робіт, що визначають порядок дій адміністративної організації процесу.

Адміністративний вплив виявляється у правових актах ненормативного характеру з метою надання чинності закону адміністративним рішенням. Процес реалізації цього специфічного ефекту вимагає постійного контролю та перевірки виконання у поєднанні з чіткою реєстрацією та контролем [6, с. 29].

Методи економічного впливу – це методи, що реалізують матеріальні інтереси участі працівників у процесах виробництва (чи будь-якої іншої діяльності) за допомогою використання товарно-грошових відносин [16, с. 50].

На відміну від адміністративних методів, економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників та засобів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в економічних відносинах. За рахунок підвищення ефективності економічних важелів та стимулів створюються такі умови, за яких трудові колективи та їх члени орієнтуються на ефективну роботу не так адміністративним впливом (наказами, інструкціями, інструкціями), як економічним стимулюванням. На основі економічних методів управління трудовим потенціалом розвивається та стають більш ефективними адміністративні та соціально-психологічні методи, підвищується професіоналізм та культура їх застосування [40, с. 248].

Слід зазначити, що у сучасній концепції управління трудовими ресурсами підприємств першому плані вийшли соціально-психологічні методи. Під соціально-психологічними методами слід розуміти сукупність конкретних способів впливу на особисті відносини та зв'язок між працівниками, і навіть на соціальні процеси у компанії [49, с. 154].

В результаті дослідження встановлено, що соціально-психологічні методи поділяються на соціально-психологічні залежно від сфери застосування. Методи соціального управління являють собою сукупність способів впливу на розвиток колективу і соціальні процеси в компанії. Ці методи засновані на обліку особливостей співробітників, культурних цінностей, форм спілкування. З їхньою допомогою формуються відносини в командах та між командами. Ці методи забезпечують формування та розвиток робочих колективів, спрямовуючи свідомість і поведінку людей через інтереси, мотиви, потреби тощо [33].

До соціальних методів управління трудовими ресурсами належать:

- методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї та звичаї, обмін досвідом);
- режими соціального регулювання (внутрішні правила, статuti державних органів, правила етики та етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного контролю);
- методи морального заохочення (висловлювання подяки, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних пільг).

Психологічні методи управління трудовими ресурсами – це методи регулювання відносин між усіма членами колективу з метою створення сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичливе творче середовище, яке допомагає співробітникам краще виконувати поставлені перед ними завдання та досягати високих результатів праці, що сприяє підвищенню ефективності функціонування компаній [42, с. 68].

До психологічних методів управління вчені відносять:

- методи гуманізації трудового процесу - методи покращення естетичних умов праці за рахунок оформлення робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, застосування сучасних технічних засобів праці та ін;
- методи комплектування робочих колективів, що ґрунтуються на використанні соціометричних тестів, за допомогою яких формуються симпатії колективу, психологічна обізнаність тощо;
- методи психологічної мотивації, спрямовані на формування у працівників мотивації до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи та заповзятливості;
- методи професійного відбору та навчання, що включають підбір людей з найбільш підходящими психологічними характеристиками для виконуваної роботи [15].

Тому проблема визначення основних методів управління трудовими ресурсами та найбільш вдалого їхнього поєднання є надзвичайно важливою для будь-якого сучасного підприємства. Методи управління відрізняються прямим характером впливу, тобто є примусовими, не залишають свободи вибору працівникам та передбачають санкції у разі невиконання вказівок. Економічні та соціально-психологічні методи характеризуються непрямим впливом, відсутністю чітко визначеного моменту та чітко визначеним впливом [16, с. 47].

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених виділяються переваги та недоліки методів організації праці підприємств (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1

Методи менеджменту трудових ресурсів

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
формування структури органів управління; затвердження норм та стандартів управління; правове регулювання; складання наказів, інструкцій та розпоряджень; набір, підбір та розстановка кадрів; валідація методів та рекомендацій; розробка регламентів, робочих інструкцій, корпоративних стандартів; розробка інших нормативних документів; Застосування адміністративних санкцій та заходів заохочення.	гарантується єдність волі керівництва задля досягнення цілей; не потребує великих матеріальних витрат; на малих підприємствах швидко досягається мета, а також гарантується швидка реакція на зміни довкілля.	пригнічується ініціатива, творча діяльність; Відсутні ефективні стимули до праці, можуть виникати дестимулюючі. У великих компаніях менеджери зацікавлені у підвищенні кваліфікації, тому зустрічаються рідко.
Економічні методи		
техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; Фінансування; трудова мотивація; платити; інвестиції; готовий; ціноутворення; участь у прибутках та капіталі; оподаткування; встановлення економічних і стандартів; гарантія; Встановити матеріальні санкції та заохочення.	заохочується особиста ініціатива; творчий потенціал працівників реалізується з урахуванням задоволення матеріальних потреб	багато потреб поза матеріальною сферою інтересів залишаються незадоволеними, що знижує мотивацію
Соціально-психологічні методи		
соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створити творчу атмосферу; участь працівників в управлінні; соціально-моральна мотивація; задовольняти культурні та духовні потреби; формування колективів, груп; створити нормальний психологічний клімат; встановлення стандартів соціальної поведінки	Включено механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; Витрат на обладнання практично немає.	Стимули, що ґрунтуються на Матеріальних потребах людей, не використовуються; Важко передбачити результати.

Слід зазначити, що традиційні методи управління трудовими ресурсами на підприємствах повинні бути доповнені інноваційними методами.

На наш погляд, інноваційні методи управління потенціалом мають ґрунтуватися на трьох принципах, таких як незалежність, рішучість та професіоналізм. А це вже передбачає різні стосунки між керівником та підлеглим.

Серед найбільш перспективних інноваційних методів та інструментів ефективного управління персоналом у компаніях можна виділити:

- Коучинг - це інноваційний метод розвитку трудового потенціалу компанії, який забезпечує розкриття ймовірних можливостей співробітників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивності та професійне зростання, що допоможе формувати економічну політику персоналу, лідерство та розвиток бізнесу за рахунок якості співробітників, метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва та фокусується на здатності спрямовувати людину у прийнятті власних рішень [52, с. 50];

- аутсорсинг кадрових процесів – форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину відповідальності за управління людським потенціалом спеціалізованої компанії, здатної надавати послуги високої якості за рахунок використання сучасних та передових технологій у галузі людських ресурсів та наявність у своєму штаті висококваліфікованих фахівців; недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас створює умови для зниження витрат на утримання відповідних структурних служб;

- метод гнучкого робочого часу для співробітників – фіксована кількість годин на тиждень підтримує застарілий менталітет; при цьому для ефективності виробництва доцільно вимагати від працівника лише результат, а не тривалість його перебування на робочому місці у зазначений період;

- метод масового дистанційного навчання, що виявляється у передачі знань великій кількості людей.

Систематизувавши викладену вище інформацію, можна навести таку класифікацію методів управління трудовими ресурсами підприємств: за типом впливу на виконавців; у зв'язку з належністю до керівних посад; характером етапів управлінської діяльності; за характером рівнів на виконавців; характером змін у системі управління (інноваційні методи) (рис. 1. 3).

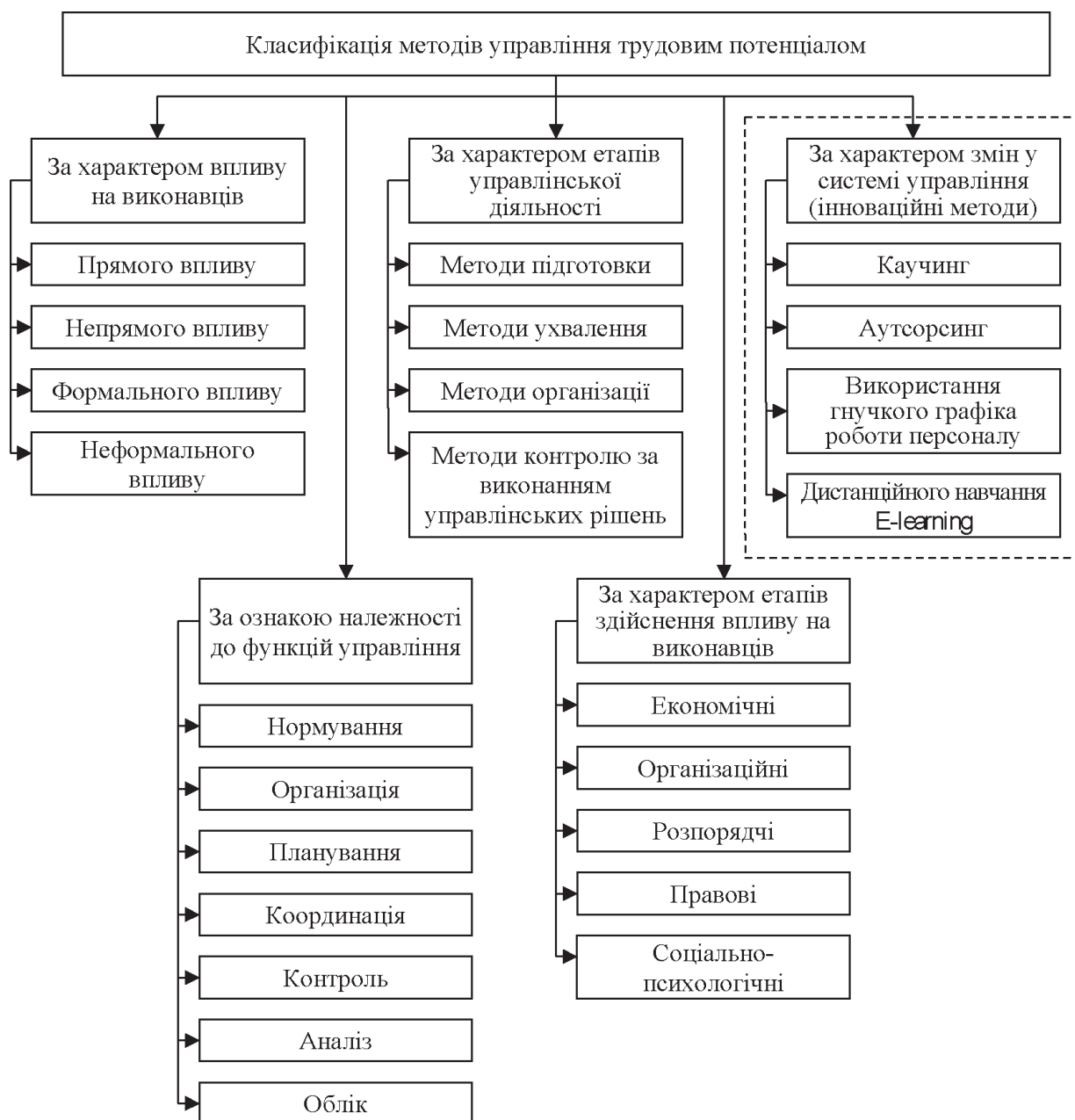


Рис. 1.3. Класифікація методів менеджменту трудових ресурсів

Використання інноваційних методів управління персоналом підприємств може створювати конфліктні ситуації через опір працівників сприйняттю нововведень. Тому, перш ніж вносити зміни до системи управління трудовим потенціалом, необхідно провести рекогносцирувальну роботу про доцільність нових методів управління для досягнення загальних цілей системи управління підприємством і завдань кожного працівника.

На наш погляд, всі методи управління персоналом, незалежно від класифікаційних ознак, є особливим видом діяльності впливу на співробітників. Вони можуть змінюватись в залежності від поточних обов'язків компанії, організаційної структури, стилю управління тощо.

1.3. Дослідження чинників формування рівня та ефективного використання трудових ресурсів

Активізацію людського чинника та вдосконалення політики зайнятості можна вважати важливими умовами соціально-економічного розвитку України. Можливості економічного зростання та підвищення добробуту залежать від успіху перетворень у сфері зайнятості. Ефективне використання та управління діяльністю людини має стати пріоритетом розвитку економіки загалом та фармацевтичної галузі зокрема. Слід зазначити, що людські ресурси та трудові питання були у центрі уваги бізнесу протягом десятиліть. Тому що саме людські ресурси можна охарактеризувати як двигун та найважливіший фактор правильного функціонування компанії [7, с. 36].

Соціально-трудові відносини полягають у захисті працівників підприємства, що перебувають під впливом сукупності природних, економічних, біологічних факторів (вік, здоров'я, працездатність) і у формі відносин між працівником і роботодавцем, працівником і державою, роботодавцем і державою.

Систематизація поглядів вчених на природу трудових ресурсів обґрунтовує твердження про те, що на розвиток, підготовку та ефективне використання трудових ресурсів підприємств впливає низка факторів, у тому числі економічні, правові, соціальні, демографічні, екологічні та територіальні.

До економічних чинників слід віднести підвищення рівня освіти; навчання та перепідготовка співробітників; можливість кар'єрного та професійного зростання; адекватність доходів, оплати праці, покращення її стимулювання та ін.

До правових факторів належать ефективне державне регулювання та управління трудовим середовищем, розробка програм зайнятості населення на державному та регіональному рівнях, забезпечення ефективності та якості соціально-трудового законодавства та механізму його реалізації.

До економічних чинників слід зарахувати підвищення рівня освіти; навчання та перепідготовка співробітників; можливість кар'єрного та професійного зростання; адекватність доходів, оплати праці, покращення її стимулювання та ін.

До правових факторів належать ефективне державне регулювання, розробка програм зайнятості на державному та регіональному рівнях, забезпечення ефективності та якості соціально-трудового законодавства та механізму їх реалізації [30, с. 214].

Соціальні чинники відіграють важливу роль у розвитку, освіті та ефективному використанні трудових ресурсів. Зокрема, до соціальних факторів слід віднести: доступність та якість медичної допомоги, розвиток медико-соціальної інфраструктури, збалансованість та ефективність соціально-трудових відносин, надання соціальних пільг та гарантій. Демографічні фактори характеризуються певним демографічним навантаженням на працюючих; зростання населення та кількість працюючих; довге та продуктивне трудове життя [21].

На етапі значно зростає вплив чинників довкілля в розвитку, підготовку та ефективне використання персоналу. Стан та зміни природного середовища, пов'язані з результатами господарської діяльності, активно впливають на здоров'я населення. Ми поділяємо думку Іванькова Н. А. про те, що здоров'я є незамінним, безцінним та універсальним засобом для досягнення всіх цілей особистості в житті, головною умовою всебічного розвитку людини, виконання її численних функцій, пов'язаних із працею.

До територіальних факторів належать розташування природно-сировинних ресурсів, клімат, рівень економічного розвитку регіону, який визначається обсягом виробленої продукції, споживанням енергії на душу населення, вартістю основних фондів та спеціалізацією регіону.

Використання трудових ресурсів об'єктивно різноманітне і визначається природними умовами, щільністю населення, станом місцевих підприємств, тенденцією зайнятості в даній місцевості, наявністю землі, продуктивністю праці, заробітною платою тощо. Одні фактори безпосередньо впливають на використання трудових ресурсів, інші – через діяльність людини.

Слід зазначити, що суттєвою проблемою вважатимуться недовикористання потенціалу трудових ресурсів на підприємствах, оскільки мотивація практично відсутня. Одним із важливих факторів, які нині служать мотивацією до праці, є конкуренція за зайнятість, оскільки пропозиція робочої сили значно перевищує попит. Тому необхідно використовувати систему мотивації працівників, створювати їм певні сприятливі умови, виплачувати розумну зарплатню, надбавки і премії виконання поставлених завдань [17, с. 177].

Тому збільшення використання трудових ресурсів має супроводжуватись підвищенням ефективності їх використання. Одним із стратегічних напрямів вивчення цієї надзвичайно важливої соціально-економічної проблеми в умовах надлишку та недовикористання праці є формування раціональної зайнятості у

виробництві, яка б забезпечувала нормальне навантаження, продуктивність та оплату праці в усіх формах господарства.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що управління персоналом фармацевтичного підприємства є системою взаємопов'язаних заходів, що забезпечують контролюючий, координуючий та стимулюючий вплив менеджменту на працівників, орієнтуючись на інтенсивні фактори використання праці. Процес управління персоналом необхідний для забезпечення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання персоналу підприємства, своєчасного виявлення та реалізації наявних резервів та внесення змін до розумних умов використання трудового потенціалу, що відповідають новим вимогам внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності компанії.

2. Визначено, що співробітники фармацевтичних компаній, як правило, мають профільну фармацевтичну або медичну освіту, що дозволяє їм краще розумітися на всіх тонкощах виробництва та реалізації продукції. Стрімкий розвиток науки та техніки потребує систематичного підвищення кваліфікації кадрів. Досвід найуспішніших вітчизняних та зарубіжних компаній показує, що вкладення в людські ресурси окупаються швидко. А в умовах кризи професійна підготовка кадрів набуває особливого значення і стає неодмінною умовою правильного функціонування будь-якої організації. Тому слід приділити увагу ролі підвищення знань співробітників шляхом систематичної участі в різних семінарах, тренінгах, виставках, відряджень з метою обміну досвідом, обміну тимчасовим персоналом і т.д. включаючи визнання працівника як цінності.

3. Представлено класифікацію методів управління трудовим потенціалом компаній, що включає такі елементи: за типом впливу на виконавців; у зв'язку з належністю до керівних посад; характером етапів управлінської діяльності; за

характером рівнів виконавців; характером змін у системі управління. На наш погляд, всі методи управління персоналом, незалежно від класифікаційних ознак, є специфічним методом впливу на працівників. Вони можуть змінюватись в залежності від поточних завдань компанії, організаційної структури, стилю керівництва і т.д. Тільки оптимальне поєднання методів управління трудовим потенціалом може підвищити ефективність управління людськими ресурсами і, отже, ефективність підприємства.

4. Вивчення кадрів підприємства має супроводжуватися оцінкою як можливостей працевлаштування, запропонованих населенню, так і тим, як ці можливості реалізуються. При цьому необхідно враховувати рівень їх використання у регіоні, що характеризується показниками зайнятості, економічної активності населення, безробіття та відповідності кваліфікації персоналу фармацевтичних підприємств необхідним професійним навичкам.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Основними видами діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» (далі ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ») є: роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями; оптова торгівля фармацевтичними товарами; роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

У сучасних умовах основними тенденціями розвитку ринку є глобалізація, концентрація капіталу, посилення конкуренції та посилення впливу інформації на всі питання ринку, що вимагає від фармацевтичних підприємств великої уваги до ефективного використання виробничого потенціалу, який здатний забезпечують суб'єкти господарювання, що займають лідируючі позиції на ринку. Оскільки фармацевтичні підприємства не можуть в більшості випадків істотно впливати на зовнішнє середовище для зміни її на свою користь, їм слід приділяти більше уваги адаптації до комерційних факторів, тобто використання виробничого потенціалу відповідно до очікувань ринку та власних виробничих можливостей. Інакше кажучи, компанії мають забезпечити ефективне використання власного виробничого потенціалу.

У сучасних конкурентних ринкових умовах ефективно управління основними економічними процесами: формуванням та використанням оборотних засобів в операційній діяльності вирішує низку завдань стратегічного розвитку підприємства та гарантує отримання кінцевих результатів господарської

діяльності. Проблема оцінки забезпеченості оборотними коштами підприємств, джерел їх фінансування, визначення ефективності їх використання та їх якісного нормування є дуже складною та актуальною для прийняття стратегічних управлінських рішень у будь-якому бізнесі. Оцінимо рівень наявності та ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» (таблиця 2.1).

Таблиця 2. 1

Динаміка рівня забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023	
				+, -	%
Оборотність активів, оборотів	0, 74	2, 37	1, 97	0, 56	29 %
Фондовіддача, грн./грн.	4, 29	8, 75	6, 75	0, 29	4 %
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,90	3,25	2,77	0,98	35%
Період одного обороту обігових коштів	400,42	110,73	129,76	-71,32	-55%
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	4, 06	10, 72	9, 95	-6, 15	-62 %
Період одного обороту запасів, днів	88, 77	33, 57	36, 19	13, 83	38 %
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	1, 34	66, 36	106, 00	102, 30	97 %
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	269, 2 2	5, 42	3, 40	-93, 88	-2764 %
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	11, 33	5053, 9	222, 09	-1027, 4	-463 %
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	74, 67	79, 37	71, 14	-7, 54	-11 %
Період операційного циклу, днів	357,99	38,99	39,59	-80,05	-202%
Період фінансового циклу, днів	283, 3 2	- 40, 38	-31, 55	-72, 51	230 %
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,03	9,04	5,94	-1,13	-19%

Розрахувавши показники ефективності використання оборотних коштів (табл. 2.1), можна дійти такого висновку. Оборотність активів відноситься до суми чистого доходу, отриманого від продажу продукції на одиницю використаних оборотних активів. Цей показник збільшився на 29% у 2025

році порівняно з 2023 роком, що свідчить про зниження частки вкладених коштів та збільшення чистого виторгу від реалізації продукції.

ROI, який показує розмір виручки, одержаної на одиницю основних виробничих фондів, становить 6,75 грн/грн у 2025 році, що вище, ніж у 2023 році. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 35 %, що є досить позитивною зміною, тому що чим більше продажів, тим більший прибуток. Термін оборотності оборотних коштів у 2025 році становить 129 днів, що на 55 % менше, ніж у 2023 році, що свідчить про те, що ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» зменшили час на товарооборот продукції.

Швидкість оборотності дебіторської заборгованості з 2023 по 2025 рік збільшилася на 97 %, що означає, що виручка вища за середню дебіторську заборгованість. Строк погашення заборгованості скорочено до 3 днів. Проаналізувавши показники ділової активності, було встановлено, що ТОВ МК «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» знаходиться в доброму стані, так як кошти швидко перераховуються та мають тенденцію до зростання, що свідчить про високу ділову активність на ринку сучасної продукції.

Основні засоби виробництва, що становлять матеріально-технічну базу виробництва, відіграють важливу роль у господарській діяльності підприємства. Висока забезпеченість підприємства основними засобами та ефективне їх використання сприяє підвищенню продуктивності праці, кращому використанню оборотних коштів, збільшенню обсягу продукції та зниженню її собівартості.

Ефективність використання основних засобів відбиває рентабельність інвестицій, що визначається як відношення валових виробничих витрат до середньорічної вартості основних засобів. Динаміка показників стану основних фондів ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» за 2023 – 2025 роки представлена в таблиці. 2. 2.

За звітний період сума активів на балансі підприємства збільшилась на 7, 9 млн. грн., що призвело до збільшення вартості основних засобів. Значне збільшення показника обумовлено розширенням виробництва досліджуваного підприємства. На це також вказує збільшення основних

засобів на 18,4 процентних пункти у відсотках від активів. При цьому частка активної частини основних засобів збільшилася на 11, 8 в. п., а частка пасивної частини основних засобів зменшилася на таку ж величину. Коефіцієнт амортизації основних засобів зменшився на 0,112, що пояснюється перевищенням придбання основних засобів над їх вибуттям.

Таблиця 2.2

Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023
Частка оборотних виробничих фондів	0,105	0,270	0,289	0,184
Частка основних засобів в активах	0, 173	0, 271	0, 291	0, 118
Коефіцієнт зносу основних засобів	0, 165	0, 273	0, 277	0, 112
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0, 000	0, 000	0, 200	0, 099
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0	0	0	0
Частка оборотних виробничих активів	0, 086	0, 197	0, 204	0, 118
Коефіцієнт мобільності активів	4,699	2,688	2,430	-2,269

Оцінимо рівень безпеки та ефективності використання праці ТОВ МК «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». Раціональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі дозволяє збільшити обсяг продукції, що випускається, і знизити її собівартість. Ефективність використання багато в чому залежить від раціональної організації підприємства в цілому та рівня виробництва окремих галузей. Ступінь використання трудових ресурсів відображається у показниках продуктивності праці (табл. 2. 3).

Значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів обумовлено значним збільшенням валового доходу від товарооботу при незначному збільшенні чисельності зайнятих. Виходячи з цієї тенденції, приріст годинної продуктивності праці становить 187,96 %, денної – 203, 31% та річної – 246, 81%.

Таблиця 2.3

Показники рівня використання трудових ресурсів в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Показник	2023	2024	2025	2025 до 2023	
				у %	+, -
Чисельність працівників, чол.	382	509	511	133, 7 7	129
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	183	225	209	114, 2 1	26
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7, 12	7, 9	7, 5	105, 3 4	0, 38
Продуктивність праці в розрахунку: на 1 люд.-годину, грн.	54, 69	145, 24	157, 49	287, 9 6	102, 8 0
на 1 люд.-день, грн.	389, 42	1147, 3 7	1181, 1 5	303, 3 1	791, 7 3
на 1 працівника, тис. грн.	71,18	258,16	246,86	346,81	175,68

Загальна оцінка фінансового стану підприємства проводиться на основі таких показників діяльності, як прибуток та рентабельність, які характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, рентабельність окремих напрямків діяльності (виробництва, бізнесу, інвестицій), повернення витрат та ін. Показники рентабельності, а не прибутку, характеризують кінцеві результати господарювання, оскільки їхня величина вказує на відношення ефекту до наявних або використовуваних ресурсів.

Оцінка рентабельності ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» здійснюється за багатьма показниками, результати розрахунків яких представлені у таблиці.

2. 4. Отримані показники свідчать про підвищення ефективності та прибутковості досліджуваної компанії. Таким чином, приріст фондовіддачі становив 0,025 пункту або 2,5 відсоткові пункти (в.п.). Рентабельність власного капіталу збільшилася на 7, 8 відсоткові пункти, що свідчить як про збільшення прибутку, так і про підвищення незалежності підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023, +/-
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	-0, 002	-0, 003	0, 024	0, 025
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	-0,002	-0,003	0,024	0,025
Рентабельність власного капіталу	-0, 007	-0, 010	0, 071	0, 078
Рентабельність виробничих фондів	-0,006	-0,006	0,048	0,054
Рентабельність реалізованої продукції за доходом від реалізації	0, 132	0, 059	0, 104	-0, 028
Рентабельність реалізованої продукції за доходом від операційної діяльності	0, 045	0, 023	0, 045	-0, 001
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-0, 002	-0, 001	0, 012	0, 014
Коефіцієнт реінвестування	-	74, 333	-6, 449	-7, 593
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	-	-0, 767	-0, 460	0, 176
Співвідношення сплачених відсотків і прибутку	-	-	0,723	0,267
Період окупності капіталу	- 619, 871	- 369, 700	42, 310	662, 182
Період окупності власного капіталу	- 151, 696	-96, 893	14, 006	165, 702

Негативне значення показника періоду окупності як загального капіталу, так і власного капіталу зумовлено отриманням збитків від діяльності підприємства в період дослідження.

Прибуток підприємство отримало лише в 2025 році, що зумовлено зростанням виручки від реалізації, систематичним поповненням складів та наявністю фармацевтичних товарів для здійснення господарської діяльності. Пандемія Ковід-19 спричинила дефіцит товарів, та відповідно зумовила зменшення доходів та прибутків від операційної діяльності. Стабілізація постачання в 2025 році дала змогу збільшити товарооборот та отримати прибутки.

2.2. Оцінка існуючої системи менеджменту трудових ресурсів в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» є гнучким та динамічним елементом корпоративної структури та має великий потенціал для покращення економічної ситуації. Розвиток підприємницького духу одна із необхідних умов формування ринкових відносин. Як показує ділова практика, перевагами компанії є незалежність у прийнятті рішень та гнучкість діяльності відповідно до вимог місцевих ринків; швидка адаптація до місцевих умов господарської діяльності; широка сфера діяльності; можливість реалізувати свої ідеї та творчі проекти; низькі витрати, особливо управління і т. д.

Структура системи управління персоналом компанії залежить від розміру організації, її територіального розташування, виду діяльності та інших факторів. У великих компаніях існує відділ управління персоналом, який забезпечує добір та підбір персоналу, оцінку персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; проводить аналіз якості кадрового складу та плинності кадрів; атестацію та ротацію персоналу; управління заробітною платою; організацію обліку та звітності.

На відміну від великих компаній, малі компанії, як правило, не мають повноцінного управління людськими ресурсами та не застосовують комплексну кадрову політику через обмеженість фінансових та інших ресурсів. Особливо у середніх підприємствах питаннями, що пов'язані з завданнями управління людськими ресурсами, займаються окремі фахівці, завдання яких визначаються посадовими інструкціями. На малих підприємствах ці функції покладаються на керівника підприємства, який здійснює планування роботи з персоналом, організацію роботи персоналу, мотивацію результатів та поведінки на роботі, контроль за роботою. Особливий характер діяльності малих організацій вимагає

від керівництва високого рівня професіоналізму в управлінні людськими ресурсами, так як прорахунки можуть призвести до зниження ефективності роботи.

Проведемо аналіз діяльності з управління персоналом у ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». Завдання виробничої діяльності підприємства, що вивчається, передбачають забезпечення максимально можливого обсягу товарообороту продукції певного асортименту необхідної якості у зазначені терміни.

Досягнення високих фінансових результатів від господарської діяльності можливе за стабільного насичення ринку конкурентоспроможною продукцією в умовах максимального використання людського потенціалу, сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури та використання науково-технічних досягнень.

Зміст роботи з персоналом суттєво обмежений можливостями та потребами ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». Діяльність з управління персоналом досить проста – виконуються лише необхідні функції.

У ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» відсутній спеціалізований відділ управління персоналом. Одна чи дві особи, включаючи керівника компанії, дбають про персонал. Робота персоналу носить неформальний характер і багато в чому визначається особистістю працівника, що виконує роботу. Стверджується, що малі підприємства характеризуються відсутністю робочих місць у формальному значенні та закріпленням за працівниками напрямів професійної діяльності, обсяг яких визначається лише індивідуальними особливостями.

Зміст роботи з персоналом ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» визначається такими функціями: підбір та підбір персоналу; звільнення персоналу; управління заробітною платою; управління трудовою дисципліною. Рішення про прийом на роботу, звільнення та надання позачергової відпустки приймаються безпосередньо керівником.

Специфіка діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» (індивідуальної аптеки) визначає прозорість роботи її керівника у зв'язку з вибором методів роботи, пошуком методів збуту та побудовою відносин із покупцями. Водночас така поінформованість робить роботодавців залежними від співробітників, змушуючи їх шукати кадри у родичів, особистих знайомих чи за рекомендацією людей, яким вони довіряють із керівництва. Такий підхід до найму рідко гарантує працевлаштування висококваліфікованих співробітників, а професійний потенціал вже прийнятих на роботу працівників залишається невикористаним.

Рекрутинг – це технологія, яка найбільше потрібна малому бізнесу для підбору досвідчених фахівців, здатних досягати високих результатів. Однак проблемою малих підприємств дуже часто є низька забезпеченість висококваліфікованими кадрами, оскільки цим фахівцям потрібні висока заробітна плата та кар'єрне зростання, чого малі підприємства не можуть повною мірою забезпечити.

Неефективне використання персоналу значно знижує рівень кваліфікації та працездатність працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, збільшує матеріаломісткість продукції, призводить до значного збільшення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва.

Вікова структура співробітників має значення для функціонування компанії. Слід зазначити, більшість співробітників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» відносяться до вікової категорії 15-34 років. Саме працівники цієї вікової групи у системі професійного навчання набувають професійних знань та навичок, освоюють нові технології та методи роботи та за сприятливих умов здатні використовувати накопичений потенціал у роботі.

Однак через відсутність багаторівневої організаційної структури персонал практично немає можливостей для кар'єрного зростання. Відсутність можливості безперервного навчання працівників у разі подальшого підвищення заробітної

плати відповідно до рівня кваліфікації, що набуває, не мотивує їх до продуктивної роботи. У ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» не розроблено порядок навчання персоналу. Навчання та розвиток співробітників здійснюється за рахунок власних коштів та за власним бажанням. Менеджер організує навчання при зміні структури виробництва, відкритті нового сегмента ринку збуту, що потребує додаткових знань та навичок.

З позитивного боку, у ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» тісна співпраця між співробітниками та керівництвом. Це проявляється у використанні демократичного стилю ведення бізнесу: керівник прислухається до думки та побажань співробітників, допомагає вирішувати конфліктні ситуації та готує співробітників до змін.

До переваг роботи з кадровим управлінням ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» належать: - висока швидкість оформлення документації за рахунок простоти роботи персоналу; відсутність адміністративних перешкод; тісна взаємодія керівництва та співробітників, команда особисто знає свого лідера; низька вартість цієї роботи (плюс для роботодавця).

Основними вадами компанії є: соціальна незахищеність робочої сили; висока ймовірність помилки через концентрацію всіх обов'язків у руках некваліфікованого профільного персоналу; необ'єктивність при доборі персоналу через неможливість використання спеціальних методів (випробувань, атестацій тощо). Важливу роль грають особисті симпатії керівництва.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом у ТОВ МК «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» має здійснюватися у комплексі економічних та соціальних аспектів. З економічної точки зору, по-перше, необхідно забезпечити підвищення ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення компанії; по-друге, сформулювати досконалу систему оплати праці персоналу. Удосконалення системи оплати праці персоналу ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» має містити розробку ефективної системи оплати праці; забезпечити зв'язок між

компенсацією та кінцевим результатом; необхідно впровадження та розробка ідеальної мотивації співробітників.

Як вже було сказано, кожна людина індивідуальна, що визначає специфіку її потреб та прагнень, які вона намагається задовольнити у процесі роботи в компанії. Для одних важливою є лише фінансова мотивація, для інших ще й реалізація своїх кар'єрних задумів. З огляду на це систему мотивації персоналу слід формувати, застосовуючи диференційований підхід до різних груп персоналу ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» відповідно до їх потреб. З соціальної точки зору еволюція системи управління людськими ресурсами має бути спрямована на максимальне використання та розвиток здібностей співробітників компанії, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Питання управління розвитком людських ресурсів, що включає освіту, навчання та підвищення кваліфікації, а також новий підхід до управління суспільним розвитком, який передбачає охорону здоров'я, соціальне забезпечення, юридичну допомогу, інформаційне забезпечення тощо, сьогодні потребує особливої уваги.

Серед напрямів удосконалення системи управління людськими ресурсами у ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» можна запропонувати такі: 1) створення та підтримка системи зворотного зв'язку в колективі в оптимальних умовах; 2) створення гнучкої системи відпусток для всіх співробітників, а не тільки керівника; 3) забезпечувати соціальний захист персоналу; 4) застосування нових методів управління; 5) перерозподіл функцій та завдань у системі управління; 6) механізація та автоматизація системи управління персоналом.

Реалізація цих процесів соціального життя населення є невідкладною та важливою умовою діяльності будь-якої організації, особливо для функціонування малого бізнесу. У сучасних умовах процес управління людськими ресурсами на підприємстві повинен здійснюватися на основі персоналізму, що передбачає виявлення та просування талановитих

співробітників, що відрізняються особливою організаційною поведінкою та являють собою потенціал для розвитку, інновації для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Що ж до змісту управління персоналом ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ», то його слід визначити як результат планомірно організованого безпосереднього впливу начальника-роботодавця з керівниками підрозділів на його колектив, що включає розвиток кадрового потенціалу, заснованого на побудові команди та реалізації нею функцій управління персоналом задля забезпечення безперебійної роботи компанії та всебічного розвитку її співробітників.

Загалом удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» має здійснюватися стосовно її суб'єктів, процесів та об'єктів (рис. 2.1). Він полягає у проведенні комплексу заходів щодо переходу з поточного стану до перспективного.



Рис. 2.1. Вдосконалення системи менеджменту трудових ресурсів ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» у розрізі її суб'єктів

Одним із основних напрямків удосконалення системи управління персоналом є оновлення корпоративної організаційної культури, формування єдиного колективу. Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні у процесі управління людськими ресурсами відводиться безпосередньо керівнику бізнесу. Однак він повинен насамперед реагувати на зміни, встановлювати зв'язки між цілями компанії та цілями співробітників, їх взаємозалежність та їх прибуток.

Менеджер ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» не використовує один стиль управління, а поєднує всі стилі в різних пропорціях. Що може бути дуже ефективним у управлінні організацією. Переважає демократичний стиль, тобто можна відзначити спокійну та доброзичливу атмосферу в компанії, кожен співробітник має можливість висловити свою думку, знає, що почути і не боїться виступати з новими ідеями та не боїться засудження від керівників. Оскільки для демократичного стилю характерний розподіл повноважень та відповідальності, кожен працівник має свої повноваження, за які він несе пряму відповідальність.

Загалом погоджуємося із вибором демократичного стилю керівництва керівника ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». На мій погляд, з таким типом управління легше працювати, тому що їх оточує доброзичлива та спокійна атмосфера, що є дуже важливим фактором у роботі будь-якого працівника чи начальника. Розподіл повноважень та відповідальності між усіма співробітниками полегшує роботу керівника та дозволяє йому зосередитись на більш важливих справах. Менеджер не застосовує ні примусу, ні погроз, а вибирає переконання та кінцевий результат методом впливу та керівництва. Як показує наведений вище аналіз, демократичний стиль керівництва має як переваги проти інших стилів, так і свої недоліки. За такого стилю управління може постраждати дисципліна співробітників. Оскільки, на мою думку, демократичний стиль вимагає високого рівня особистої дисципліни, отже, обираючи цей стиль керівництва, керівник

очікує від своїх підлеглих високого рівня морального виховання та довіряє їм. Але не всі співробітники можуть поводитися ідеально.

Як показав аналіз, компанія перебуває у нестабільному фінансовому становищі. Однією з причин такої тенденції є невчасне виконання замовлень. Тобто можна відзначити, що персонал під керівництвом керівника не виконує своїх обов'язків. Причиною цього може бути недостатня дисципліна у компанії. Тому в такій ситуації керівнику ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» слід більше переходити до авторитарного стилю керівництва, здійснювати суворіший контроль за виконанням завдань та виконанням плану, давати працівникам чіткі вказівки та вимагати звіт про виконану роботу.

Іншим способом поліпшення як дисципліни, так і фінансового становища підприємства є запровадження відрахувань із зарплати персоналу, безпосередньо зайнятих на обслуговуванні клієнтів.

За кожне непунктуальне виконання замовлення проводитиметься утримання із заробітної плати. Таким чином, збитки, заподіяні компанії, будуть покриті, оскільки за несвоєчасне виконання замовлення компанії доведеться заплатити неустойку. І дисципліну також буде встановлено.

У разі кризи варто визначити основні аспекти поведінки співробітників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». Модель поведінки співробітників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» в умовах кризи представлена на рис. 2. 2.

Скарги співробітників до керівництва у кризових ситуаціях мають як суб'єктивний, і об'єктивний характер, і вага кожної їх у своїй зростає. У цьому випадку можна говорити про підвищення ступеня обґрунтованості вимог працівників підприємства та рівня конфліктності. Об'єктивність вимог пов'язана з матеріальною складовою та нерівномірним розподілом завдань. Суб'єктивний характер визначається індивідуальним характером та психологією кожного працівника. Проте скарги суб'єктивного характеру викликаються підвищенням рівня конфліктності та напруженості у колективі.



Рис. 2.2. Модель поведінки працівників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» в умовах кризи

Згідно з зазначеною моделлю, кризові умови діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» призводять до зниження задоволеності роботою працівника, збільшення стресу, що позначається на якості виконуваної роботи. Тому при розробці основних напрямів управління персоналом слід враховувати психологічні аспекти поведінки співробітників, які визначаються об'єктивними і суб'єктивними чинниками.

Висновки до розділу 2

1. Основними видами діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» є: роздрібна реалізація фармацевтичної продукції в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля косметикою та туалетним приладдям; оптова торгівля фармацевтичною продукцією; роздрібна торгівля медичними та ортопедичними виробами.

2. Ступінь використання трудових ресурсів відбивається у показниках продуктивності праці. Значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів обумовлено значним збільшенням виробництва при незначному збільшенні чисельності зайнятих. Виходячи з цієї тенденції, приріст годинної продуктивності праці становить 187,96%, денної – 203,31 % та річної – 246,81 %.

3. Проведений аналіз діяльності компанії свідчить про зростання ефективності та прибутковості досліджуваної компанії. Таким чином, приріст фондівддачі становив 0,025 пункти або 2,5 відсоткові пункти (в. п.). Рентабельність власного капіталу збільшилася на 7,8 процентних пункти, що свідчить як про збільшення прибутку, так і про підвищення незалежності підприємства.

4. Управління персоналом у ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» має свої особливості та проблеми. Обмеженість ресурсів в окремих аптеках не дозволяє використовувати різноманітні методи управління людськими ресурсами, які успішно використовуються на великих підприємствах. У той же час створення творчої атмосфери, ініціативи та заповзятливості – завдання, яке може бути успішно вирішене. Усвідомлення цінності людських ресурсів для ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» та використання відповідних інструментів може призвести до підвищення продуктивності праці без надмірного використання ресурсів. Практична реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами може бути успішною за умови відповідності цілей, стратегії корпоративного управління, стратегії управління персоналом та організаційної культури. Успішне вдосконалення системи управління людськими ресурсами зміцнить загальний стан підприємства та сприятиме збільшенню товароруку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

3.1. Впровадження антикризового управління трудовими ресурсами

Управління компаніями за умов кризи вимагає уваги керівництва як до економічних аспектів, так і до психологічних аспектів. Кризові стани у роботі підприємств супроводжуються спробою керівництва вдатися до надмірної економії всіх ресурсів. Як правило, такий підхід не гарантує безперебійної роботи бізнесу. Найчастіше інші варіанти виходу з кризових ситуацій не розглядаються. Найбільш критичним у таких умовах є найчастіше необґрунтоване скорочення штатів. А це супроводжується зниженням продуктивності праці на підприємстві та загалом створенням негативного «настрою» у суспільстві.

Опишемо коло типових проблем управління людськими ресурсами ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» у сучасних умовах:

- відсутність найму нового персоналу;
- зниження ефективності системи мотивації праці;
- відсутність заходів щодо професіоналізації та підвищення кваліфікації персоналу;
- недостатня увага до економічної оцінки персоналу, скорочення штатів;
- відсутність чіткого та раціонального розподілу завдань між працівниками, дублювання роботи;
- відсутність ініціативи співробітників;
- напружена емоційна атмосфера в колективі у поєднанні з критичною масою демотивуючих факторів у компанії та великою кількістю конфліктних ситуацій.

Як правило, керівництво ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» орієнтується на скорочення масштабів діяльності, звільнення персоналу, скорочення всіх програм розвитку персоналу (навчання, соціальні пакети, мотиваційні програми), мінімізацію всіх видів операційних та інших витрат.

Тому слід зазначити, що в умовах кризи основна увага приділяється фінансовим проблемам, а до персоналу застосовується комплекс антикризових заходів щодо скорочення та скорочення всіх видів видатків.

Під час кризи є сенс визначити суттєві аспекти поведінки співробітників. Скарги співробітників до керівництва у кризових ситуаціях мають як суб'єктивний, і об'єктивний характер, і вага кожної з їх зростає. У цьому випадку можна говорити про підвищення ступеня обґрунтованості вимог працівників підприємства та зростання рівня конфліктності.

Об'єктивність вимог пов'язана з матеріальною складовою та нерівномірним розподілом завдань. Суб'єктивний характер визначається індивідуальним характером та психологією кожного працівника. Проте скарги суб'єктивного характеру викликаються підвищенням рівня конфліктності та напруженості у колективі.

Кризові стани у господарській діяльності призводять до зниження задоволеності працівника роботою та підвищення стресу, що позначається на якості виконуваної роботи. Тому розробки основних напрямів антикризового управління людськими ресурсами слід враховувати психологічні аспекти поведінки співробітників, які визначаються об'єктивними і суб'єктивними чинниками.

Усі необхідні заходи антикризового управління персоналом доцільно згрупувати в окремі групи, що визначають їхню конкретну спрямованість і властиві певному рівню антикризового управління персоналом. Заходи з управління персоналом, які рекомендуються для забезпечення антикризової

готовності, формуються з урахуванням пропозицій, що є в науковій літературі (табл. 3.1).

Таблиця

3. 1 Заходи з антикризового управління персоналом ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Етапи управління	Пропоновані заходи
1. Періодична діагностика кадрового потенціалу	Оцінка кадрового складу. Аналіз ступеня використання та розвитку навичок персоналу. Перевірка кваліфікації персоналу.
2. Розробка заходів щодо маркетингу персоналу	Проведення зовнішніх маркетингових досліджень ринку праці, конкуренти, робоча сила. Організація внутрішніх маркетингових досліджень. Аналіз ступеня задоволення потреб у кадрах.
3. Розробка антикризової стратегії управління людськими ресурсами	Збір необхідної інформації та її аналіз. Цілепокладання з антикризового управління персоналом. Забезпечити з'єднання антикризової стратегії управління персоналом із загальною стратегією. Розробка системи маркетингової підтримки антикризової стратегії керування персоналом.
4. Формування антикризової кадрової політики	Формування основних напрямів антикризової кадрової політики організації. Залучення персоналу до антикризової політики управління персоналом. Навчання персоналу навичкам антикризового управління.
5. Організація антикризового управління кадровими рішеннями	Виявлення можливостей для впровадження кадрових рішень у галузі антикризового управління. Раціональний розподіл завдань між підлеглими. Оптимізація системи мотивації персоналу. Проходження незалежної оцінки персоналу
6. Розробка та реалізація заходів щодо запобігання конфліктам та зниження стресу співробітників	Забезпечення особистих відносин із керівництвом організації. Облік зростаючої напруги у колективі з боку керівництва. Формування відповідного ставлення співробітників в умовах кризи та реалістичності очікувань. Формування сприятливого морально-психологічного клімату у колективі. Найчастіше обговорюйте проблеми з підлеглими, щоб зняти напругу у колективі.
7. Визначення заходів та управління особистими ризиками	Діагностика особистих ризиків у кризовій ситуації. Прогнозування та оцінка тенденцій розвитку основних показників діяльності організації при реалізації персональних ризиків у кризових ситуаціях. Розробка заходів щодо зниження та запобігання ризикам для персоналу.
8. Моніторинг реалізації заходів щодо управління людськими ресурсами для виходу з кризи	Визначення суб'єктів та об'єктів контролю антикризового управління людськими ресурсами. Визначення процедури контролю. Виявлення відхилень та їх недопущення.

Вважаємо що, антикризові заходи з управління персоналом повинні орієнтуватися на психологічну складову, що виявляється у діагностиці настрою колективу та поведінки співробітників, пошуку шляхів оптимізації витрат на мінімізацію рівня конфліктності та стресового стану співробітників та менеджерів.

Ефективність антикризових заходів в управлінні людськими ресурсами визначається вмінням менеджерів контролювати себе. На основі дослідження рівня управління персоналом ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» були виявлені суттєві відмінності в ступені саморегуляції успішних менеджерів порівняно з неуспішними менеджерами та майбутніми менеджерами. Доведено, що успішні лідери мають високий рівень саморегуляції, що характеризується високим рівнем потреби у діяльності, контролю над власним життям та діями, помірно високим рівнем мотивації досягнення, середнім рівнем уникнення помилок, високим ступінем диференціації та узгодженості індивідуальних цілей, пріоритетом у плануванні, домінування керівництва над компанією та схильністю до переоцінки. Невдалі менеджери зазвичай демонструють низький чи помірний рівень саморегуляції майже за всіма показниками.

Підвищенню рівня особистісної саморегуляції та стресостійкості співробітників та керівників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» сприяє усвідомлення ними власних якостей, що належать до сфери мотивації потреб та формування позитивного ставлення до себе, власної особистості, розвитку адекватної оцінки своїх здібностей та потенціалу, формуванні впевненості у собі, фіксації поведінкових змін у конкретних ситуаціях взаємодії, підвищення стресостійкості.

Рекомендовані методи підвищення стресостійкості та саморегуляції доцільно узагальнити у дві групи (рис. 3.1).

Першу групу методів можна назвати психологічними та відносити їх дію до психологічних особливостей особистості. Друга група методів характеризує потенційно сприятливі умови підвищення стресостійкості і особистісної

саморегуляції.х Такими умовами,х на нашх погляд, єх зниження навантажень на працівниківх та обсягух звітів.

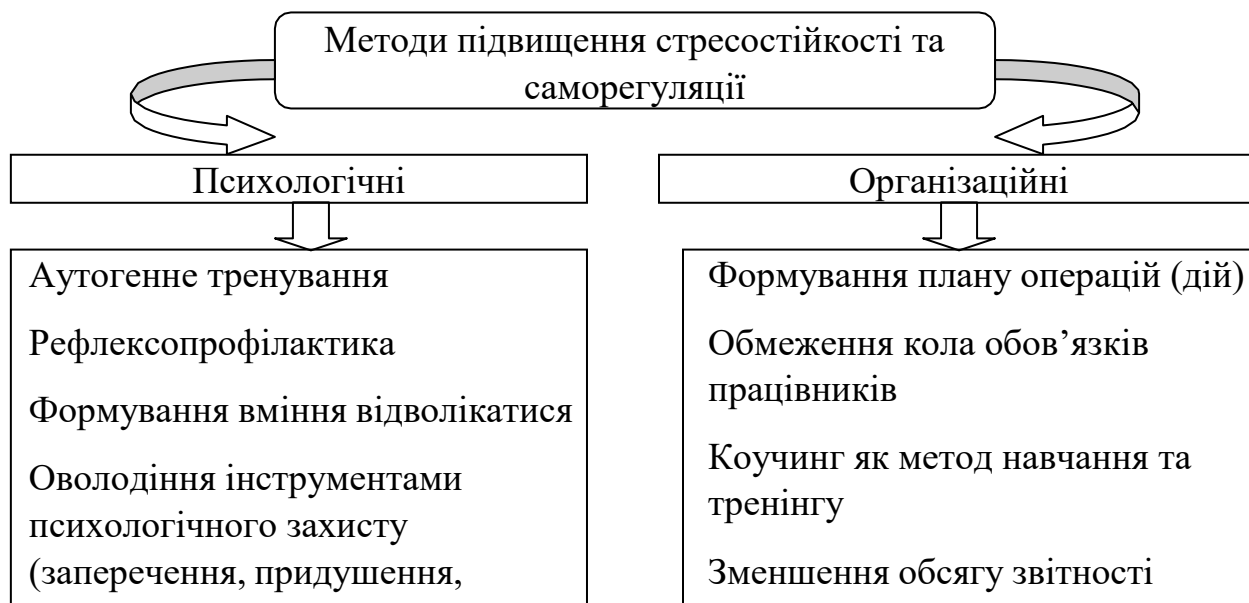


Рис. 3.1. Методи підвищення стресостійкості та рівня особистісної саморегуляції в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» в умовах кризи

Особливу увагу слід приділити аутогенним тренуванням підвищення стресостійкості. Аутогенне тренування - це метод, за допомогою якого людина керує власним функціональним станом.

Пропонований метод вважається ефективним у профілактиці емоційного вигорання, але його застосування потребує відповідної підготовки. Аутогенне тренування складається з кількох етапів: тренування релаксації та занурення, аутогенного занурення, самонавіювання та сенсорного відтворення (графічне зображення).

Серед комплексу вправ аутогенного тренування, розробленого насамперед основоположником аутогенного тренування австрійським професором Й. Шульцем, ми виділили найефективніші для підвищення стресостійкості співробітників компанії та зокрема з боку керівництва:

1. Тренування глибокого дихання.
2. Зосередження уваги на відчуттях.
3. Тренування саморелаксації.
4. Самонавіювання.

У кризових умовах функціонування компанії можна використовувати рекомендації, сформульовані О. Фармагом, для запобігання виникненню синдрому «вигоряння на роботі»:

1. наявність інтересів, принципово відмінних від основної діяльності;
2. зміна соціального середовища у період відпочинку;
3. елементи творчості у роботі, створення нових проектів;
4. нормальне самопочуття, дотримання режиму сну та харчування, відмова від шкідливих звичок;
5. прагнення реалізації мрій і бажань, формування вміння іноді програвати, без глузування з себе, без агресивності;
6. розумна самооцінка;
7. можливість роботи у звичайному та не екстремальному режимі;
8. участь у семінарах, конференціях, спілкування з новими людьми, обмін досвідом;
9. співпраця з колегами на значно вищому або значно нижчому професійному рівні;
10. повноцінні нормальні відносини у сім'ї та спілкування з представниками протилежної статі.

На наш погляд, рекомендації, запропоновані О. Фармагом для запобігання виникненню синдрому «вигоряння на роботі», є доповненням до аутогенних методів тренування.

Тому антикризові заходи щодо управління персоналом повинні орієнтуватися на психологічну складову, яка проявляється у діагностиці настроїв колективу та поведінки співробітників, пошуку шляхів оптимізації витрат при

мінімізації рівня конфліктності та стресової ситуації працівників та керівників. Антикризове управління персоналом має орієнтуватися на заходи щодо підвищення стресостійкості та самоконтролю співробітників та керівників.

3.2. Формування ефективної системи мотивації праці трудових ресурсів в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Впровадження заходів мотивації персоналу в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» є найважливішим способом забезпечення оптимального використання трудових ресурсів та посилення використання потенціалу існуючого персоналу. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що може підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства.

Серед основних інструментів мотиваційного процесу слід зазначити наявність двох груп різних видів особистісного стимулювання: економічних стимулів, які використовуються за допомогою грошової чи матеріальної винагороди працівника за виконану роботу, та неекономічних стимулів, до яких належать організаційні та моральні стимули, соціально-психологічні елементи, що впливають на стан задоволеності працівника.

Визначивши основні напрями методів мотивації та тенденції стимулювання персоналу підприємств, можна визначити основні елементи їхньої сучасної моделі мотивації, які доцільно запровадити в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» з урахуванням специфіки фармацевтичного підприємства (рис. 3.2).

Основними компонентами мотиваційної моделі є чинники мотиваційного процесу, що становлять основні мотиви, якими керується працівник і за допомогою яких відбувається його безпосередня участь у діяльності підприємства. За допомогою методів матеріального та нематеріального

стимулювання, виходячи зі ступеня впливу на відповідні мотиваційні фактори, впливають на особистість та стан кожного працівника, створюючи тим самим умови для реалізації мотиваційних установок. Основним елементом цієї моделі є ефект мотивації – детермінанта економічної ефективності мотивації. На основі оцінки мотиваційного ефекту здійснюється подальше коригування мотиваційних факторів, формування їх структури та пріоритетів застосування.

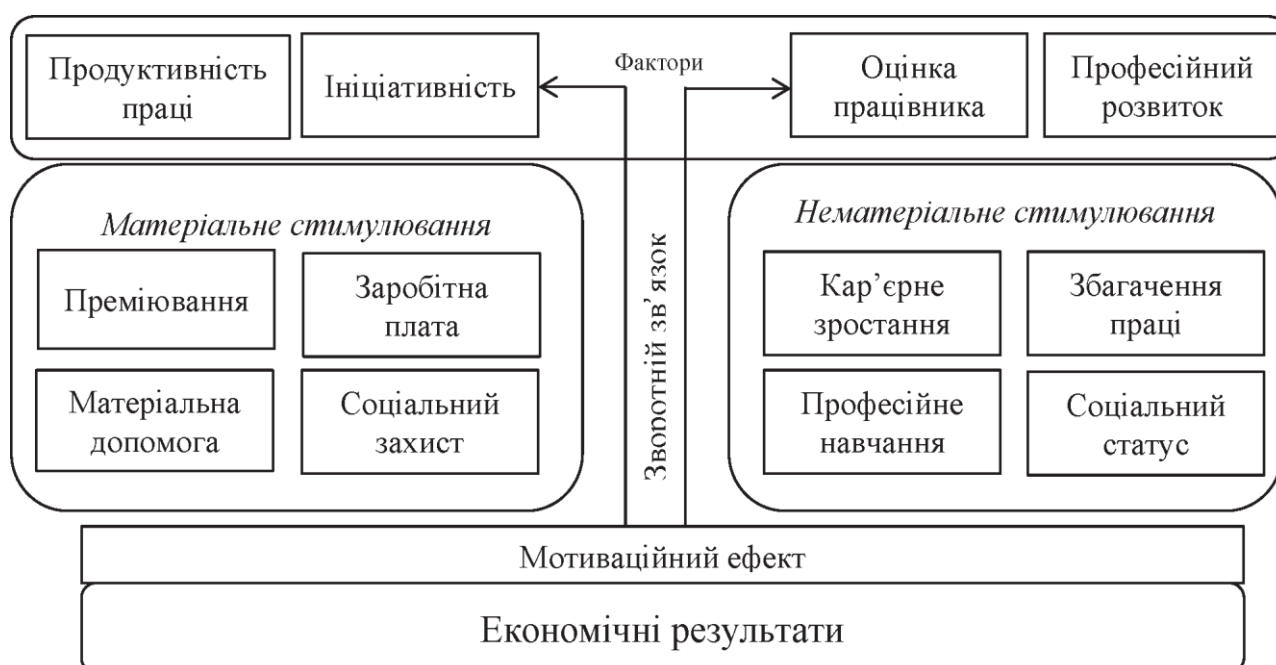


Рис. 3.2. Модель мотивації працівників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Таким чином, сучасна мотиваційна модель підприємницької діяльності є результатом поєднання кількох методів на мотивацію, створюють умови як матеріального стимулювання, але й нематеріального стимулювання, цим забезпечуючи досягнення економічних результатів.

Сьогодні ефективність системи мотивації потребує як матеріальних чинників, як-от високий дохід, а й нематеріальних чинників, що з надійністю роботи, досягненням цілей, бажанням виявляти ініціативу і відповідальність. Справді, механізми мотивації часто враховують лише матеріальну складову та

нехтують нематеріальною складовою. Тому постає проблема створення такого мотиваційного механізму, що враховує як матеріальну мотивацію, так і виявлення та реалізацію нематеріальних інтересів працівників (рис. 3.3).



Рис. 3. 3. Запропонований алгоритм побудови нематеріальної мотивації персоналу в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

У сучасних умовах зростає роль нематеріальних мотиваторів, що впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних завдань підприємств багато в чому визначається здатністю їх персоналу виконувати продуктивну, якісну та творчу роботу, генерувати та реалізовувати нові ідеї, набувати нових знань та розвивати навички, що призводить до позитивного результату. Результат та гарантований успіх. Систематичність у цій роботі має дати відповідний алгоритм реалізації нематеріальної мотивації.

Процес нематеріальної мотивації має здійснюватися відповідно до встановлених цілей компанії, що дозволяє ставити конкретні мотиваційні завдання.

В рамках оцінки ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» розроблено систему мотивації персоналу, яка пропонується для використання на підприємстві (Додаток А). Основні пропозиції, зроблені за наслідками дослідження, полягають у наступному.

Система матеріального стимулювання може бути вдосконалена за рахунок введення диференційованої сітки за трудовим стажем працівників та виплати вихідної допомоги працівникам зі стажем роботи в компанії не менше 20 років. Це допоможе убезпечити персонал ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ».

Співробітники мають бути винагороджені за їхні реальні здобутки. Система матеріальних інтересів має бути побудована як система інвестицій у якість робочої сили.

Що стосується нематеріального стимулювання, то основним напрямом роботи є поліпшення умов життя співробітників, підвищення комфорту на робочому місці, внесення різноманітності в трудову діяльність співробітників, підвищення згуртованості співробітників з компанією.

З метою покращення стану системи стимулювання на підприємстві слід подбати і про вдосконалення систем оплати праці, більшість із яких передбачає заохочення персоналу за досягнення певних кількісних та якісних результатів

діяльності. Другим важливим показником підвищення мотивації є корпоративне управління кар'єрою, яке вважається мотивуючим фактором. Таблиця 3. 2 містить рекомендації щодо підвищення мотивації співробітників.

Таблиця

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення мотивації трудових ресурсів ТОВ

«ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Рекомендації	Необхідні заходи	Можливі результати
1. Ввести систему планування кар'єри	Складання графіка обліку керівників і фахівців Розробка положень про просування по службі Виявлення резерву посад	Поліпшення психологічного комфорту Зростання задоволеності працею Зростання продуктивності праці Зниження плинності
2. Впровадження нової системи розподілу замовлень у відділі збуту	Складання графіка Визначення мінімального гарантованого обсягу замовлень Проведення конкурсу серед персоналу	Поліпшення психологічного клімату Зниження кількості конфліктів Зріст якості виконання замовлень Скорочення строків виконання замовлень
3. Поліпшення умов праці на складах	Модернізація системи вентиляції приміщення Вдосконалення системи освітлення	Зріст задоволення працею Скорочення втрат від непрацездатності Зниження плинності
4. Введення плати за будь-яку раціоналізаторську пропозицію	Прийняття всіх пропозицій і виплачування відразу невеликої винагороди за самий оптимальний варіант пропозиції	Зацікавленість з боку працівників та покращення їх ставлення до виконуємої праці та прояву ініціативи
5. Використання системи професійного просування і ротації персоналу	5.1. Вироблення спеціальної системи підвищення кваліфікації всього персоналу підприємства 5.2 Створення професіограми, що дозволяє кожному працівнику бачити свою перспективу.	1. Зростання задоволеності працею 2. Зниження плинності

Однією з основних проблем ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» є недостатня зацікавленість чи незацікавленість співробітників у результатах діяльності компанії, на яку вони працюють. Тому для ефективного стимулювання співробітників компанії необхідно розглянути можливість запровадження окремих систем участі співробітників у прибутку компанії.

Ядром гнучкої системи оплати праці «Розподіл прибутку» є формування преміального фонду за рахунок наперед визначеної частки прибутку, з якого працівники отримують регулярні виплати.

Важливою проблемою є поділ прибутку на суми, призначені для забезпечення системи участі у прибутках та розвитку виробництва. Невеликих сум, зібраних керівництвом та розподілених серед співробітників, може бути недостатньо, щоб вони відчували себе реальними бенефіціарами прибутку організації. Виплата великих сум знижує витрати на розвиток виробництва, що підриває перспективи розвитку організації та може призвести до економічних труднощів у найближчому майбутньому. Тому дуже важливо правильно розподіляти кошти між системами мотивації та спільного використання вигод.

Особливість системи участі у прибутку у тому, що від її застосування відчувається не відразу, а ще через кілька років після її запровадження. Це можна пояснити психологічним ефектом звикання, причому максимальний ефект від впливу, що приймається або відкидається, досягається з плином часу.

При проектуванні тієї чи іншої схеми участі на основі показника прибутку слід враховувати труднощі визначення прямої залежності між зростанням прибутку і вкладом конкретного працівника. З цієї причини часто впроваджуються системи стимулювання, що ґрунтуються на результатах реальної виробничої діяльності (збереження ресурсів, збільшення обсягу продажів тощо). Отже, системи участі у прибутку трансформуються у системи участі у результатах діяльності.

Схеми участі у прибутку класифікуються за показниками та засобами мотивації, за результатами спільної діяльності підприємств та за ознакою власності (рис. 3. 4).

Система оцінки заслуг складається з оцінки зусиль та поведінки співробітника на основі низки факторів. Для кожного фактора визначено систему підрахунку балів та встановлені відповідні стандарти для підрахунку балів.

Періодично розраховується показник ефективності працівника, й у підсумкових результатах зазначається відповідний розмір додаткової зарплати.

Найбільш успішно системам стимулювання за певних обсягів доходу може застосовуватись ух структурах з повним виробничим циклом. Ціх структури мають власний бюджет,х пропорційний дох обсягу реалізації продукції. Отже,х співробітники встановлюють собі безпосередній зв'язок між ефективністю роботи компанії на ринку та власними доходами.х

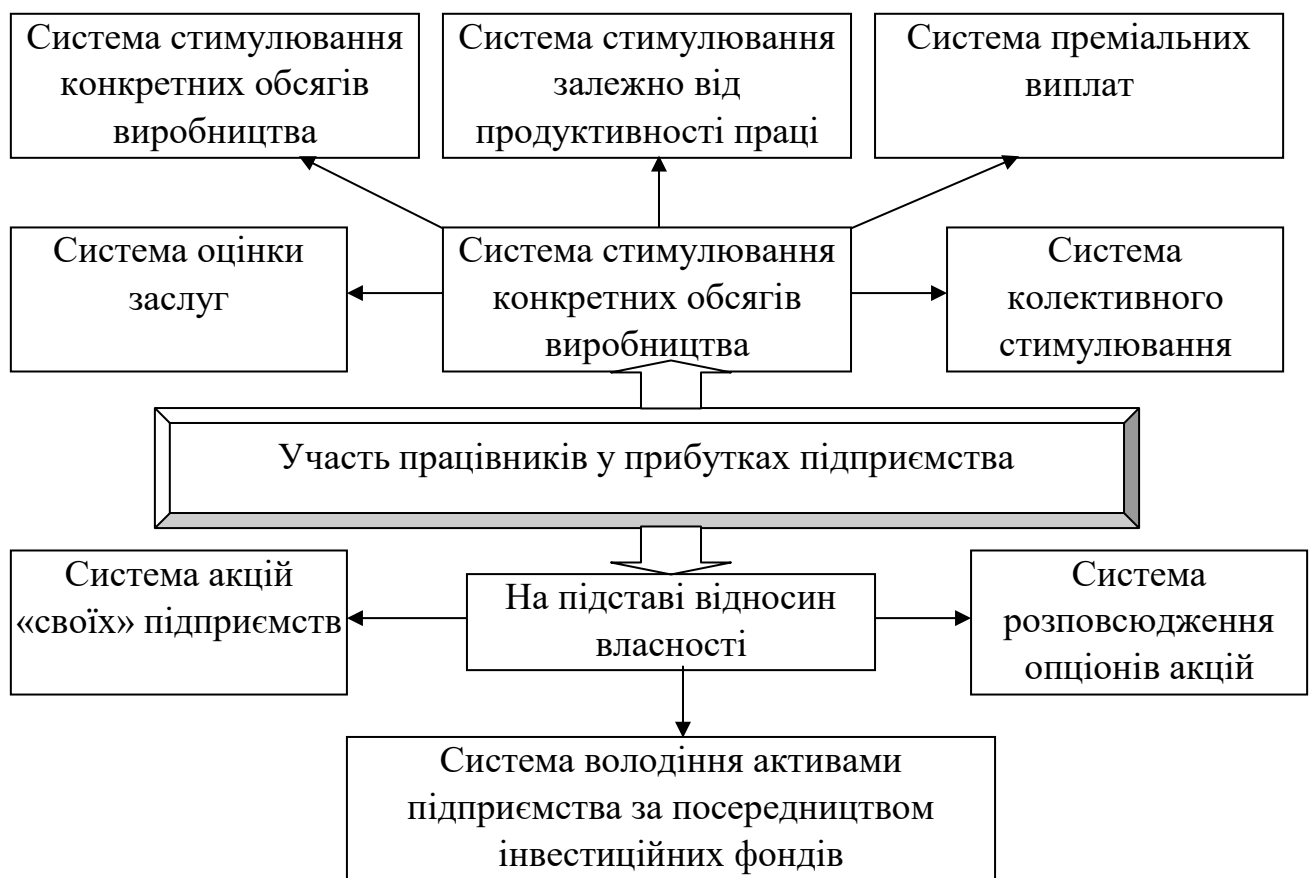


Рис. 3. 4. Класифікація систем участі персоналу у прибутках компанії

Система участі в прибутку, викликана зростанням продуктивності праці, призначена для зниження питомих витрат за рахунок заохочення підвищення продуктивності праці без збільшення постійних витрат. Ця система полягає в

визначенні «загального коефіцієнта». Останній розраховується як відношення загальних витрат праці до обсягу реалізованої продукції. З використанням цього базового коефіцієнта та з урахуванням обсягу продукції, реалізованої за цей період, визначається прийнятна вартість праці. Потім ці витрати порівнюються із фактичною заробітною платою. Якщо фактичні витрати нижче дозволених, премія персоналу виплачується у вигляді 40-75% від досягнутої економії (приросту прибутку).

Що стосується систем преміювання, то рівень преміювання повинен бути прив'язаний не до рівня базової заробітної плати, а до точного розвитку діяльності компанії та більш менш точного виявлення вкладу кожного працівника в компанію в цілому.

Колективні системи заохочення зазвичай використовуються, коли просування співробітників через участь у прибутках можливе лише у групі. Найчастіше груповий бонус розподіляється у тому ж пропорції, як і базовий оклад. Перевага такого підходу (з деякими недоліками) полягає в тому, що в складних умовах забезпечує відносно рівномірний розподіл навантаження в групі.

Більш стійка зацікавленість робітників у діяльності компаній, зокрема у оновленні виробництва, забезпечується їх участю у власності, що здійснюється головним чином шляхом виділення працівникам акцій у «своїх» компаніях.

Економічним стимулом для використання системи участі у власності є необхідність поєднання інтересів власника бізнесу та працівників бізнесу. Адже якщо працівник отримує лише заробітну плату, то його інтереси збігаються лише з нагальними інтересами діяльності підприємства. Отже, поки працівник немає зв'язку з активами підприємства, немає об'єктивних передумов і реальних економічних підстав узгодження його довгострокових інтересів з інтересами підприємства.

Тому, якщо персонал компанії не володіє капіталом, а лише бере участь у формуванні прибутку та має право голосу при розподілі прибутку, існує реальна небезпека виплати з прибутку більшої кількості грошей, ніж дозволяють перспективи розвитку компанії. Тому необхідно, щоб кожен співробітник був зацікавлений у реалізації планів стратегічного розвитку компанії, щоб довгострокові інтереси співробітника та компанії збігалися. Необхідно довести кожному працівнику, що він розуміє реальний зв'язок між вкладенням коштів у розвиток виробництва та перспективами отримання доходу від нього.

Проте слід зазначити, що схеми участі у прибутках мають суттєвий недолік, оскільки підприємець може збільшити свій прибуток за рахунок скорочення заробітної плати, при цьому виглядаючи цілком «класно», дозволяючи працівникам претендувати на пільги щодо участі у прибутках, які насправді можуть бути набагато нижчими від рівня «урізаної» зарплати. Іншими словами, хоча схеми участі у прибутках і відіграють важливу стимулюючу роль і, отже, сприяють підвищенню продуктивності праці, вони не вирішують проблеми ефективного та справедливого розподілу новоствореного продукту.

Крім того, плани участі у прибутках мають свої особливості використання. Зокрема, вони матимуть високий економічний та соціальний ефект тільки в тому випадку, якщо співробітники будуть мати точну та своєчасну інформацію про діяльність компанії та розуміти, що плани участі у прибутку працюють тільки в тому випадку, якщо прибуток дійсно отриманий.

Для ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» недоцільно нарощувати товарообіг за будь-яку ціну. Необхідно матеріально зацікавити працівників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» не лише у підвищенні доходів, а й у зниженні витратної частини. Система оплати праці має будуватися з урахуванням такого показника, який враховує кількість і якість продукції, що випускається, а також рівень матеріальних витрат на її виготовлення. Таким синтетичним показником є рівень чистої продукції як єдиного джерела формування фондів накопичення та споживання.

Застосування системи оплати праці на основі чистої продукції сприяє раціональному використанню виробничих ресурсів, зниженню собівартості продукції, що збільшується, збільшення доходів працівників і збільшення чистого прибутку. Впливаючи на будь-які або всі ці фактори, працівники можуть безпосередньо впливати на розмір винагороди за свою роботу. Фактичний рівень виробництва за останні три-п'ять років або планові або договірні показники можуть бути використані як норматив виробітку для встановлення нормативу заробітної плати.

Для застосування цієї системи оплати праці виробництво ми розрахували обсяг проекту оплати праці з чистої виручки у аптеці № 33 ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» (табл. 3. 3).

1. Визначимо обсяг виробництва чистої продукції за період 2023–2025 рр.

$$\text{ЧП} = 78589,6 \text{ тис. грн.} - 67985,2 \text{ тис. грн.} = 10604,4 \text{ тис. грн.}$$

2. Визначимо норматив оплати праці:

$$H = 2348, 2 \text{ тис. грн.} / 10604, 4 \text{ тис. грн.} = 0, 2214.$$

Таблиця 3.3

Розрахункова величина оплати праці від чистої продукції у ТОВ
«ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» (аптека № 33)

Показник	2023	2024	2025
Чиста продукція за звітний період, тис. грн.	5880	7261	7016
Фактична оплата праці від чистої продукції, тис. грн.	1560, 2	1926, 6	1861, 6
Сума оплати праці, що належить до кінцевого розрахунку, тис. грн.	573, 2	833, 6	1246, 6
Сума оплати праці на 1 грн. авансу, коп.	0, 633	0, 567	0, 330

Використання системи мотивації на основі чистої продукції сприяє раціональному використанню виробничих ресурсів, дозволяє знизити витратну частину діяльності, збільшити заробіток працівників та збільшити чистий прибуток. У ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» розрахунковий рівень чистої виробничої заробітної плати вищий за фактичний рівень. Тому з метою підвищення зацікавленості співробітників у результатах діяльності у компанії доцільно встановити систему мотивації за результатами діяльності. Прибуток, що є основним джерелом доплат персоналу підприємств за кінцеві результати їхньої праці при впровадженні системи оплати праці за рахунок чистої виручки, недостатній для здійснення доплат, та його розмір значно коливається з року у рік.

3.3. Удосконалення кадрової політики підприємства

Компанії з неефективною системою управління людськими ресурсами досить складно досягти успіху в роботі, адже людський фактор більшою мірою визначає успіх тієї чи іншої компанії на ринку. Тому основним завданням такого підприємства є вдосконалення напрямів кадрової роботи. І це завдання не тільки відділу кадрів організації, це завдання також має вирішуватися на найвищих рівнях управління компанії. Оскільки ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» має суттєві недоліки в системі управління персоналом, що потребують негайного усунення, всі сили відділу кадрів компанії та її вищого керівництва мають бути спрямовані на розробку можливих рекомендацій щодо усунення цих недоліків.

Кадрова політика у ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» перебуває на досить високому рівні. Цілі та напрями кадрової політики визначаються керівництвом компанії, вони становлять кадрову стратегію компанії та відображають основні напрямки загальної стратегії компанії. Принципи кадрової політики закріплені у статуті компанії, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про оплату

праці та соціальні гарантії працівникам компанії відповідно до колективного договору.

На формування кадрової політики впливає сукупність виробничих показників, тому до планування ресурсів та вдосконалення кадрів залучаються керівники всіх напрямів бізнесу та члени Координаційної ради.

Для вдосконалення кадрової політики необхідно приділяти увагу вдосконаленню її елементів. Насамперед необхідно розширити кадрову службу підприємства. Крім відділу кадрів у складі начальника відділу кадрів та двох інспекторів, відділу охорони праці у складі двох старших інженерів з охорони праці та відділу організації праці та спеціалісту з розрахунку заробітної плати, до його складу повинні входити: відділ підготовки кадрів, відділ автоматичних систем управління персоналом та відділ соціальної психології, вибрані за принципом роботи (рис. 3.5). При розширенні відділу кадрів, створенні нових відділів та розширенні виконуваних функцій необхідно прийняти на роботу 1 співробітника відділу кадрів, 1 співробітника відділу навчання персоналу, 1 співробітника відділу автоматизованих систем управління персоналом з розробки програмного забезпечення та 1 психолог.

Керівництву ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» слід приділити особливу увагу процесу планування праці, оскільки недосконале планування персоналу негативно впливає на результати діяльності компанії і може призвести до значних збитків. При цьому планування, яке здійснюється на рівні сучасних вимог та на основі передових інструментів та технологій, сприятиме значному підвищенню рентабельності підприємства. Планування персоналу є важливою частиною процесу їхньої безперервної підготовки та пристосування до нагальних потреб організаційного розвитку.



Рис. 3. 5. Структура та функціональні обов'язки служби персоналу в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб реалізувати частину загального плану розвитку компанії, щоб забезпечити своїх співробітників необхідною чисельністю, навичками та продуктивністю за оптимальних витрат на набір та утримання. Функція планування кадрових призначень виконується відділом кадрів та найкраще реалізується додатковим співробітником. Система та методи відбору та відбору кадрів мають велике значення для підприємства, оскільки рівень його організації впливає на якісні характеристики відібраного персоналу.

Механізм найму працівників необхідної кваліфікації включає цілу систему методів, що враховують специфіку зовнішнього і внутрішнього ринку праці. Виходячи з обмеженого фінансування ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» для відбору співробітників використовується аналіз кадрових даних та співбесіду, яку спочатку проводить співробітник відділу кадрів, потім начальник відділу, в якому оголошується конкурс на заміщення вакансії.

Для більш ефективної оцінки рівня професійних знань, навичок та мотивацій майбутнього працівника пропонуємо впровадити комп'ютерні тести, розроблені кафедрою автоматизованих систем керування персоналом разом із психологом.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається рівнем розвитку його персоналу. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного розвитку працівників у рамках підготовки до зайняття ними нових виробничих функцій, професійного та кваліфікаційного просування, формування управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури.

Компоненти розвитку людських ресурсів компанії включають: професійну підготовку кадрів; налагодження кадрового виробництва; оцінку та сертифікацію персоналу; планування кар'єри персоналу, що включає професійне та кваліфікаційне просування робітників та фахівців, службове та професійне просування керівних працівників, створення управлінського резерву.

З метою розвитку та підвищення знань та навичок персоналу в компанії ведеться постійна робота з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, оскільки частка працівників із професійною освітою у загальній чисельності робочої сили за останні три роки практично не змінилася і становить близько 5 %, це свідчить про неефективність управлінської політики щодо професійного розвитку кадрового потенціалу. Тобто питання професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» зупинилося на певному етапі та не передбачає перспективи розвитку. Причиною цього стала велика кількість проблем, що накопичуються з кожним роком і накладають свій негативний відбиток на інші сфери діяльності компанії.

Таким чином, частка працівників (фахівців), які пройшли навчання у вищих за рахунок підприємства, незначна, причиною цього є недостатність коштів підприємства для покриття потреби у навчанні своїх працівників. Натомість компанія намагається підтримувати своїх співробітників, які навчаються власним коштом, але їхня частка також незначна, основною причиною цього є недостатній рівень заробітної плати. Наприклад, компанії можуть бути рекомендовані (крім навчання співробітників вищих навчальних закладів) організація індивідуальних курсів із придбання базових кваліфікацій співробітниками ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». Індивідуальне навчання означає, що кожному новому співробітнику компанії має бути призначений наставник, який проводитиме теоретичне та практичне навчання. Можливо також, що для начальників відділів кожні 2 місяці проводять курси зі своїми підлеглими підвищення кваліфікації. Також рекомендується повною мірою використати практику навчання ваших співробітників на професійних курсах з метою систематизації та підвищення рівня знань співробітників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ».

Також можна рекомендувати ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» використання ротації кадрів як методу підвищення кваліфікації.

Ротація – це форма самонавчання, за якої працівник тимчасово переводиться на нову роботу чи посаду з метою набуття нових знань, навичок та умінь та розширення кругозору. Ротація характеризується коротким терміном навчання та застосовується для навчання працівників широкого профілю та кількох професій.

Проте недоліком цього є високі витрати, пов'язані з втратою продуктивності під час переходу співробітника з посади в іншу. З іншого боку, ротація є окремим трудовим заохоченням працівника, що безпосередньо проявляється у підвищенні кваліфікації після освоєння нового виду роботи.

Система оцінки співробітників компанії також відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами, оскільки лише кваліфікований персонал сприяє досягненню цілей компанії. Метою управлінської оцінки у ТОВ МК «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» є визначення оптимальної придатності працівника, перспектив розвитку та просування по службі; Визначити основні недоліки, які потрібно виправити; визначення змісту безперервної професійної освіти; Визначення оптимальної придатності працівника для розробки та використання системи оплати та стимулювання праці.

У цілому нині система оцінки персоналу ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» встановлена, проте, як було зазначено вище, недоліком цієї системи і те, що атестації підлягають в повному обсязі працівники, лише окрема категорія. На жаль, цю обставину навряд чи можна викоренити, оскільки більшість співробітників (керівники та фахівці) пов'язані один з одним за принципом «знайомство». Однак також можна рекомендувати та використовувати на додаток до атестації інший метод оцінки. Так, наприклад, ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» було б корисно запозичити досвід оцінки персоналу зарубіжних компаній та розробити власну систему оцінки співробітників. Наприклад, компанії може бути рекомендовано перевіряти знання своїх співробітників як тестів. Для цього відділ кадрів розробляє перелік питань щодо конкретного напрямку роботи ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ», тобто кожен тест має бути розроблений для конкретного працівника. Цілком логічно, що до оцінки персоналу компанії

повинні залучатися незалежні від керівництва компанії сторонні особи. Таким чином, до організаційних принципів удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері професійної підготовки та оцінки працівників компанії можна віднести наступне:

- професійне навчання співробітників компанії шляхом організації конференцій, семінарів та спеціалізованих курсів;
- можливість набуття певних знань завдяки методу ротації персоналу, що підвищує мотивацію працівників до роботи у компанії;
- встановити додатково метод оцінки персоналу компанії, що полягає у тестуванні співробітників по виконуваних ними роботі.

На підприємстві здійснюються такі види внутрішнього професійного навчання працівників: - навчання, перепідготовка працівників; професійний розвиток працівників; Підвищити кваліфікацію робітників, які виконують роботи із підвищеною небезпекою.

Пропонуємо розширити та додати форми підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»: виробничо-технічні курси, стажування; спеціальні курси та суміжні професії; курси для вивчення передових технік та методів роботи; курси підвищення якості обслуговування.

Ці навчальні курси дозволяють співробітникам отримати глибокі знання у своїй галузі.

Для визначення рівня професійної підготовки, ділових якостей, творчих можливостей та планів кар'єрного зростання ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» регулярно проводить атестацію спеціалістів.

Однак через ресурсні та фінансові обмеження компанія не використовує певні методи оцінки персоналу, які краще розкривають потенціал співробітників, визначають шляхи підвищення їх продуктивності, показують орієнтири для кращої мотивації співробітників тощо.

Ми пропонуємо розповсюдити використовувані методи на комп'ютерні

тести та метод імітаційних ігор. Комп'ютерне тестування підвищує оперативність визначення відповідності працівника займаній посаді та знімає навантаження зі співробітників та менеджерів з персоналу, які раніше проводили таке тестування у письмовій чи усній формі.

Метод ділових ігор за участю психолога дозволяє проаналізувати знання та вміння, класифікувати учасників за їх ролями та оцінити вміння працювати у малій групі. Також можна використовувати метод імітаційної гри з метою оцінки загальної атмосфери в колективі.

У ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» дуже хороша система морального заохочення, пропонуємо запровадити додаткові форми матеріального заохочення співробітників. На відміну від керівників, спеціалістів, спеціалістів та технічних працівників, для яких розробляється єдине положення про матеріальне стимулювання за основні результати виробничої, господарської та фінансово-господарської діяльності, для працівників розробляються окремі положення про матеріальне стимулювання – залежно від виду виробництва, семінари та індивідуальні професійні групи, які стимулюють їхню роботу.

Показники матеріального стимулювання праці працівників повинні відбивати конкретні результати їхньої праці.

Зведемо запропоновані вище заходи до таблиці, що дозволяє оцінити витрати та очікувані результати від удосконалення кадрової політики підприємства (табл. 3. 4).

Проаналізувавши запропоновані заходи, визначивши витрати та результати, розраховуємо прогнозовані витрати та вигоди, показник ефективності реалізації заходів та термін їхньої окупності. Витрати на першу міру включають заробітну плату чотирьох тимчасових працівників та організацію робочих місць. Проаналізувавши ринок праці, встановимо заробітну плату для нових працівників у розмірі 9000 грн. для працівника відділу кадрів 9 000 грн. для співробітника відділу персоналу 9 000 грн. для співробітника відділу

автоматизованих систем управління персоналом та 12 000 грн. для психолога

Таблиця 3.4

Вплив заходів удосконалення кадрової політики на діяльність ТОВ
«ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ»

Захід	Витрати	Результат
Розширення кадрової служби та створення нових відділів на підприємстві	– на заробітну плану чотирьом додатково найнятим працівникам 39000 грн. в міс; – на організацію робочого місця новим працівникам доведеться витратити 21000 грн.	Збільшення кількості працівників кадрової служби дозволить збільшити кількість виконуваних функцій та перерозподілити існуючі для зменшення навантаження на одного кадровика та підвищення ефективності їх виконання.
Введення електронного тестування для відбору та підбору кадрів	– на розробку програмного забезпечення; – на тестування розробленої програми.	Більш ефективної оцінки рівня професійних знань, здібностей та мотивів майбутнього працівника
Підвищення кваліфікації працівників.	– виробничо-технічні курси, стажування; – курси цільового призначення та суміжних професій; – курси по вивченню передових прийомів та методів праці; – курси з підвищення якості. На перераховані вище курси виділимо 30000 грн.	Підвищення кваліфікації дасть можливість працівникам оволодіти передовими знаннями та отримати цінний досвід. Це в свою чергу підвищить показники діяльності підприємства.
Введення комп'ютерного тестування та методу ділових ігор для оцінки персоналу.	– розробку комп'ютерних тестів; – витрати часу на проходження оцінки.	Комп'ютерне тестування підвищить ефективність виявлення відповідності працівника займаній посаді та вивільнить працівників відділу кадрів та керівників, які проводили таке тестування раніше в письмовій або усній формі.

Загальна вартість реалізації заходів щодо вдосконалення кадрової політики компанії – 90 000,0 грн.

Економія та додаткові доходи внаслідок реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики формуються за рахунок:

- підвищення зацікавленості та мотивації співробітників;
- зниження плинності кадрів у компанії;
- скорочення втрат часу, пов'язаних із підбором та адаптацією нових

співробітників;

- вдосконалення процесу атестації персоналу;
- підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників;
- зниження відсотка недостатньої готової продукції;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення показників діяльності, зокрема зниження собівартості

продукції.

Якщо ці дії призведуть до збільшення чистого прибутку не менш як на 5 %, то додатковий дохід та економія витрат становитимуть 38 500,0 грн.

Розрахуємо тепер коефіцієнт ефективності додаткових витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо вдосконалення кадрової політики компанії, та термін їх повернення:

1) Коефіцієнт повернення додатково понесених витрат:

$$K_{ef} = \frac{ОП}{ДВ} \quad (3.1)$$

де K_{ef} – коефіцієнт повернення додатково понесених витрат;

ОП – прибуток отриманий у результаті впровадження

заходів; ДВ – додаткові витрати на впровадження заходів.

$$K_{ef} = \frac{38500}{90000} = 0,4278$$

2) Термін повернення додаткових витрат на впровадження заходів:

$$ТП = \frac{ДВ}{ОП} \quad (3. 2)$$

$$ТП = \frac{90000}{38500} = 2, 338 \text{ роки}$$

Додаткові витрати на впровадження заходів удосконалення кадрової політики ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» повернуться через 2,34 роки.

В результаті проведеного дослідження ми встановили, що в даний час найбільш прийнятним способом для ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» є впровадження системи оплати за результатами діяльності, особливо щодо чистого доходу.

Використання такої системи розподілу прибутку працівників значно підвищить мотиваційний елемент усіх працівників. Це забезпечить збільшення результатів підприємницької діяльності та, як наслідок, збільшення прибутку, що, у свою чергу, створить основу для економічного розвитку держави загалом.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано антикризові заходи з управління персоналом з акцентом на психологічну складову, що виявляється у спрямованості на заходи, спрямовані на підвищення стресостійкості та ступеня особистого самоконтролю працівників та керівників. Перспективним у плані подальших досліджень є питання щодо застосування методів аутогенного тренування та рефлексорної профілактики для забезпечення стресостійкості керівництва організацій.

2. Визначено основні напрями матеріального та морального стимулювання праці. Зокрема, проведено розподіл стимулюючих факторів для керівників підприємств та працівників. Визначено методи стимуляції для кожного спрямування.

3. Система оплати праці повинна будуватися з урахуванням такого показника, який враховує кількість і якість продукції, що випускається, а також рівень матеріальних витрат на її виготовлення. Одним із таких показників є розмір чистого прибутку. Застосування системи оплати праці на основі чистої продукції сприяє раціональному використанню виробничих ресурсів, зниженню собівартості продукції, що збільшується, збільшення доходів працівників і збільшення чистого прибутку. Для запровадження цієї системи оплати праці виробництво ми розрахували обсяг проекту оплати праці від чистої виручки у

ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ». У фірмі, що вивчається, передбачуваний рівень чистої заробітної плати вище, ніж фактичний рівень, що залишає фірмі резерви для підвищення заробітної плати. Прибутку, що є основним джерелом додаткових виплат персоналу підприємств за кінцеві результати їхньої праці при впровадженні системи оплати праці за рахунок чистої виручки, недостатньо для здійснення додаткових виплат та її розмір з кожним роком скорочується.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження вважаємо доцільним сформулювати наступні висновки:

1. Серед внутрішніх чинників, що визначають функціонування підприємств малого підприємництва, найвагоміше місце посідає управління трудовими ресурсами у контексті виявлення, розвитку та раціонального використання їх трудового потенціалу. Під менеджментом трудових ресурсів розуміють цілеспрямовану діяльність керівників та головних спеціалістів підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління трудовими ресурсами. Це системний, планомірно організований процес створення умов для нормального розвитку й використання трудового потенціалу підприємства шляхом запровадження системи взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів.

2. Основними видами діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» є: роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах ; роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями; оптова торгівля фармацевтичними товарами; роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки .

3. Рівень використання трудових ресурсів відбивається в показниках продуктивності праці. Значне зростання показників ефективності використання трудових ресурсів зумовлено суттєвим приростом виробництва продукції при не значному зростанні чисельності працівників. За рахунок даної тенденції приріст годинної продуктивності праці становить 187,96 %, денної – 203, 31 % та річної – 246, 81 %. Проведений аналіз діяльності підприємства свідчать про зростання ефективності та прибутковості досліджуваного підприємства. Так, приріст рентабельності активів склав 0,025 пунктів, або 2,5 відсоткових пункти (в.п.).

Рентабельність власного капіталу зросла на 7, 8 в. п., що свідчить не тільки про зростання прибутку, а й про збільшення самостійності підприємства.

4. Управління персоналом на ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» має свої особливості та проблеми. Обмеженість ресурсів не дає змоги використовувати різноманітні методи управління персоналом, які успішно застосовуються на великих підприємствах. Разом із тим створення творчої атмосфери, дух ініціативи та підприємливості є завданням, яке може бути успішно вирішене. Практична реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємством, стратегією управління персоналом, організаційною культурою. Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом дасть змогу зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме випуску якісної продукції.

5. На підприємстві переважає демократичний стиль керівництва, отже можна зробити висновок, що на підприємстві присутня спокійна, дружня атмосфера, кожен співробітник має змогу висловити свою думку, знає що буде почутий та не боїться пропонувати нові ідеї і не боїться осуду з боку керівництва. При такому стилі керівництва персоналу простіше працювати, так як їх буде оточувати дружня, спокійна атмосфера, що є дуже важливим фактором в роботі будь-якого робітника чи начальника.

6. Обґрунтовано необхідність підвищення рівня управлінської компетентності керівників та головних спеціалістів ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» у режимі безперервної, післядипломної освіти. Визначено основні етапи антикризового управління персоналом в ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» та запропоновано основні заходи, пов'язані з управлінням кадрами в кризових умовах на кожному із зазначених етапів. Зроблено припущення про залежність успішності менеджерів та інших працівників, в тому числі й у кризових умовах, від рівня їх саморегуляції та стресостійкості.

7. Запропоновано механізм підвищення стресостійкості працівників під час кризи, увагу акцентовано на аутогенному тренуванні та заходах щодо попередження «вигорання працівників на роботі».

8. З метою стимулювання роботи працівників ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» поряд з матеріальними факторами необхідно враховувати і нематеріальні. Для вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві пропонуємо включити наступні елементи: подарунки; соціальний пакет; навчання та підвищення кваліфікації; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; вдосконалення організації праці. Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальної та нематеріальної складових, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

9. Розроблена система оплати праці від чистої продукції. На досліджуваному підприємстві розрахунковий обсяг заробітної плати від чистої продукції є вищим за фактичний її розмір, отже підприємство має резерви для збільшення оплати праці. Прибуток, який є основним джерелом додаткових виплат персоналу підприємств за кінцеві результати їх роботи при впровадженні системи оплати від чистої продукції, є недостатнім для здійснення доплат, причому його сума щороку скорочується.

10. Визначені напрямки вдосконалення кадрової політики підприємства. Загальні витрати на впровадження заходів удосконалення кадрової політики підприємства складуть 52,7 тис. грн. За умови, що запропоновані заходи призведуть до збільшення чистого прибутку на 4 %, то додатковий дохід та економія на собівартості складуть 22,6 тис. грн. Коефіцієнт ефективності додаткових витрат склав 0,428, а термін повернення додаткових витрат на впровадження заходів – 2,34 роки. Отже, додаткові витрати на впровадження заходів удосконалення кадрової політики ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ» повернуться через 2,336 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н.Р., Козловська С.Г. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 6. С. 63-69.
2. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. / Л.М. Варава, Є.В. Афанасьєв, І.А. Маркіна та ін.; М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2023. 356 с.
6. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
7. Гладкова О.В., Посилкіна О.В. Удосконалення управління трудовим потенціалом фармацевтичної компанії як фактор підвищення її конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 12(1). С. 32-42.
8. Гладкова О.В. Сутність та значення управління персоналом фармацевтичного закладу в системі управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 4. С. 22-31.
9. Городецька І.Я., Чухрай І.Л. Стан організації відпуску ліків з аптеки: погляд фармацевтичних фахівців. *Фармацевтичний часопис*. 2025. № 3. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch_2025_3_8.

10. Городецька І.Я., Чухрай І.Л. Стан організації відпуску ліків з аптеки: погляд фармацевтичних фахівців. *Фармацевтичний часопис*. 2025. № 3. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch_2025_3_8.
11. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К. : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
12. Громовик Б.П., Корольов М.В. Результати вивчення думки фармацевтичних фахівців щодо організації їх роботи в аптеках під час пандемії коронавірусу COVID-19. *Фармацевтичний журнал*. 2024. Т. 75, № 3. С. 39-44.
13. Данило С.І., Данило А.І. Аутстафінг, як інновації в управлінні персоналом на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 5(1). С. 33-39.
14. Дедишина Л. Провізор — професія соціальна. *Фармацевт Практик*. 2023. № 9. С. 34-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/farmpr_2023_9_16. (дата звернення 22.10.2025).
15. Додон О.Д., Коваленко О.О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_11_24. (дата звернення 12.11.2025).
16. Дорохова Л.П., Малий В.В., Півень О.П., Дорохов О.В. Визначення прихильності споживачів до надавачів послуг на прикладі аптекних закладів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 2. С. 48-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2024_2_7.
17. Зіновська С. І. Методика прогнозування результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості на основі кореляційно-регресійного аналізу. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2023. № 1. С. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2023_1_25.

18. Іванькова Н.А., Зарічна Т.П. Управління фармацевтичними кадрами. Регулювання трудових відносин в аптечному закладі: навчально-методичний посібник з управління і економіки фармації для керівників баз стажування провізорів-інтернів зі спеціальності 8.110201 «Загальна фармація». за ред. І. М. Білая. Запоріжжя : ЗДМУ, 2018. 100 с.
19. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_45. (дата звернення 21.11.2025).
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
21. Летуновська Н.Є., Каща М.О. Торгівля фармацевтичною продукцією в європейському регіоні: зміни тенденцій під впливом пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_11_37.
22. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. 2025. № 2. С. 50-58.
23. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 390-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2025_1_57.
24. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2024. 190 с.
25. Машталір Х.В., Капітан О.І. Особливості юридичної відповідальності фармацевтичних працівників. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 2. С. 53-56.
26. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

27. Мінцер О.П., Бабінцева Л.Ю. Підготовка науково-педагогічних працівників у системі післядипломної медичної освіти лікарів і провізорів на основі стратегії гібридної реальності. *Медична інформатика та інженерія*. 2024. № 2. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mii_2024_2_5.
28. Міщенко О.Я., Осташко В.Ф., Коваленко Є.М., Грешко Ю.І. Оцінка професійної активності фармацевтів аптечних закладів щодо їх обов'язків у забезпеченні безпечного застосування ліків. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 5, № 2. С. 36-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc_2023_5_2_8.
29. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
30. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
31. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2025. № 17(2). С. 35-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2025_17\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2025_17(2)_8). (дата звернення 22.10.2025).
32. Орленко Ю., Лебеденко О. Ключові аспекти мотивації праці персоналу фармацевтичних організацій. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей (Том 1). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 47-52.
33. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_8_20. (дата звернення 22.10.2025).

34. Пізняк Т.І., Пізняк Д.Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 4. С. 5-8.
35. Пошивалова О. В. Розвиток світового фармацевтичного ринку в умовах пандемії COVID-19. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 9. С. 12-16.
36. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2023. 353 с.
37. Притульська Н., Мотузка Ю., Кошельник А. Фармацевтичний ринок України: тенденції розвитку в умовах пандемії COVID-19. *Товари і ринки*. 2025. № 1. С. 19-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2025_1_4.
38. Радзієвська І. В. Неперервна освіта як складник системи навчання медичних та фармацевтичних фахівців. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2025. Вип. 81. С. 176-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2025_81_39. (дата звернення 20.10.2025).
39. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2025. Вип. 17. С. 103-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2025_17_10
40. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ : Біла К.О., 2016. 504 с.
41. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

42. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
43. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2024. 439 с.
44. Ткаченко А. М. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 68-72.
45. Ткаченко М. І. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4. С. 121-124.
46. Ткаченко Н.О., Громовик Б.П., Сергєєва Л.Н. Розроблення методики оцінювання професіоналізму молодих фахівців-провізорів як основної складової їхньої соціально відповідальної поведінки. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2023. Т. 12, № 1. С. 84-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apfimntp_2023_12_1_18.
47. Ткаченко О.І., Плісенко В.О. Деякі аспекти роботизації автоподачі ліків у аптечних установах. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2024. Т. 3, № 1. С. 33-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2024_3_1_5. (дата звернення 22.10.2025).
48. Толочко В.М., Артюх Т.О. Визначення мотиваційних профілів спеціалістів фармації в аптечних закладах. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2023. № 3. С. 35-46.
49. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2023. 419 с.

50. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Т. 5, № 4. С. 354-360.
51. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
52. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2025. Вип. 53. С. 47-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2025_53_8. (дата звернення 12.11.2025).
53. Чавичалов І. І. Методичні підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1. С. 117-122.
54. Чанишева Г. І. Колективні відносини у сфері праці: теоретико-правовий аспект: моногр. / Г. І. Чанишева. О.: Юрид. літ., 2001. 280 с.
55. Червона О. Ю. Формування системи управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 122- 125.
56. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49-55.
57. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
58. Шашина М.В., Рубцов А.М. Персонал як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_42. (дата звернення 22.10.2025).
59. Шпортюк Н. Л. Управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»* . 2017. № 18(2). С. 79-81.

60. Штучна Н.І., Вишневська Л.І. Досвід роботи екстемпоральної аптеки та забезпечення населення ліками в умовах воєнного стану. *Вісник фармації*. 2025. № 2. С. 54-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPhC_2025_2_12..
61. Шуть О.Ю., Світлична К.С., Коляда Т.А., Коваленко П.В. Теоретичні засади процесного управління в фармацевтичних компаніях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 1(2). С. 34-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_1\(2\)_6..](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_1(2)_6..)