

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**

**Кафедра управлінських технологій**

Кафедра управлінських технологій

(Широбоков Вадим Олександрович)

УДК 005.963.1

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

“Розвиток кадрового потенціалу сучасної організації”

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.О. Широбоков

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

**м. Київ - 2024 рік**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління кадровим потенціалом на прикладі Корпорації «Артеріум». Робота спрямована на вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності використання кадрових ресурсів у сучасних умовах.

Мета роботи полягає в аналізі теоретико-методичних підходів до розвитку кадрового потенціалу та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення в організації.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- систематизувати теоретичні засади щодо сутності кадрового потенціалу, його формування та управління;
- дослідити умови та фактори, що впливають на процеси формування, відтворення та застосування кадрового потенціалу в організації;
- провести аналіз існуючих методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві;
- розробити рекомендації для підвищення мотивації персоналу та ефективності їхньої праці.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та додатки. Обсяг роботи становить 74 сторінки, 6 рисунків, 15 таблиць, 15 джерел літератури та 1 додаток.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, розвиток, мотивація, ефективність, Корпорація «Артеріум».

## ABSTRACT

The qualification work is dedicated to the study of theoretical and practical aspects of human resource potential management using the example of the Corporation "Arterium". The work aims to address issues related to increasing the efficiency of human resource utilization in modern conditions.

The purpose of the work is to analyze theoretical and methodological approaches to developing human resource potential and to develop recommendations for its improvement within the organization.

To achieve this goal, the following tasks were set:

- systematize theoretical foundations regarding the essence of human resource potential, its formation, and management;
- investigate the conditions and factors influencing the processes of formation, reproduction, and application of human resource potential in the organization;
- analyze existing methods for assessing the efficiency of human resource potential utilization in the enterprise;
- develop recommendations to enhance employee motivation and work efficiency.

The qualification work includes an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. The total length of the work is 74 pages, featuring 6 figures, 15 tables, 15 references, and 1 appendix.

Keywords: human resource potential, personnel management, development, motivation, efficiency, Corporation "Arterium".

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу .....	8
1.2. Теоретичні основи формування та управління кадрового потенціалу.....	11
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання кадрового потенціалу.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ».....</b>	<b>32</b>
2.1. Загальна характеристика Корпорації «Артеріум».....	33
2.2. Характеристика системи управління персоналом та кадрова політика Корпорації «Артеріум».....	38
2.3. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу Корпорації «Артеріум».....	43
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>48</b>
3.1. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку персоналу Корпорації «Артеріум».....	48
3.2. Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу як ключового елемента впливу на мотивацію персоналу.....	56
3.3. Економічне обґрунтування заходів розвитку кадрового потенціалу Корпорації «Артеріум».....	66
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>76</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>79</b>

## ВСТУП

Протягом останнього десятиріччя спостерігається зміна структури працюючих, яка полягає в зменшенні обсягів фізичної праці та зростанні ролі розумової діяльності завдяки використанню передових технологій. Це призводить до того, що виробники значно зменшують або повністю відмовляються від трудомістких видів виробництва. Загалом на рівні держави оголошується необхідність реформування науки, освіти та консультування з метою їх інтеграції з виробництвом для досягнення інноваційного розвитку галузі.

Реалізація цих завдань залежить від висококваліфікованих кадрів усіх категорій, чий освіта, досвід та творчий підхід є ключовими факторами для досягнення вищезазначених змін. Таким чином, наукові дослідження з покращення підготовки кадрів, формування кадрового складу на підприємствах різних форм господарювання та масштабів, а також оптимальне використання кадрового потенціалу суб'єктами виробництва є надзвичайно важливими.

Багато праць зарубіжних та вітчизняних науковців присвячені дослідженню формування кадрів у підприємствах. Однак деякі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, це стосується особливостей відтворення кадрового складу підприємств, якісних показників використання кадрового потенціалу, професійного попиту, принципів формування та використання кадрів у підприємствах різних розмірів і форм господарювання. Також мало вивчені вплив більш кваліфікованої праці на її продуктивність та результати діяльності підприємств, а також питання визначення потреби у поповненні кадрів різних професій. Ці аспекти мають велике наукове та практичне значення, тому вони стали предметом мого дослідження в рамках курсової роботи.

Мета і завдання дослідження.

Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо покращення процесів використання кадрового потенціалу в Корпорації «Артеріум».

Відповідно до поставленої мети було сформульовано такі завдання:

- систематизувати теоретичні засади стосовно сутності понять кадрового потенціалу, його відтворення та оцінки ефективності використання;
- проаналізувати умови, за яких відбуваються процеси формування, відтворення та застосування кадрів підприємств;
- ідентифікувати ключові фактори, що впливають на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, та розробити рекомендації щодо поліпшення стимулювання якісної праці.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку кадрового потенціалу сучасної організації.

*Предметом дослідження* є розвиток кадрового потенціалу сучасної організації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження виступає системний підхід до комплексного вивчення процесів, основоположні наукові принципи, а також праці вітчизняних і закордонних науковців, які займаються питаннями підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

У цьому дослідженні використовувалися різноманітні методи та прийоми, які дозволили провести аналіз і зробити висновки:

1. Абстрактно-логічний метод: Використовувався для визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій.

2. Монографічний і системно-структурний аналіз: Використовувався для ґрунтовного дослідження поставлених завдань.

3. Розрахунково-конструктивний та метод наукового узагальнення: Використовувалися для визначення варіантів розвитку економічних процесів з урахуванням зміни різних факторів.

4. Оцінно-ситуаційний метод: Використовувався для визначення якісних показників використання кадрового потенціалу.

5. Анкетне опитування: Застосовувалося для збору даних від працівників підприємств.

6. Графічний метод: Використовувався для зображення теоретичних результатів дослідження та тенденцій розвитку економічних процесів.

7. Факторний аналіз: Використовувався для визначення впливу різних факторів на результати виробництва.

8. Метод групування: Використовувався для дослідження показників ефективності використання кадрів та результатів діяльності підприємств різних форм господарювання та розмірів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти України, матеріали досліджень учених, наукові та довідкові джерела, ресурси мережі Інтернет.

Практична значимість отриманих результатів полягає у створенні рекомендацій щодо обґрунтування шляхів підвищення ефективності формування, відтворення, оцінки та використання кадрового потенціалу у Корпорації «Артеріум».

Наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані у господарській діяльності Корпорації «Артеріум».

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМТВА

## 1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу

В сучасних умовах економіки, які визначаються переходом до "економіки знань" та модернізацією виробництва, роль людського фактора постійно зростає. Вимоги до рівня знань, вмінь і компетенцій працівників стають більш високими. Отже, розвиток кадрового потенціалу стає ключовим напрямком стратегічного управління сучасними підприємствами.

Загалом, кадровий потенціал підприємства означає набір навичок і вмінь працівників, які можуть бути використані для одержання прибутку або досягнення організацією необхідного соціального ефекту. У більш вузькому розумінні, це також включає тимчасово вакантні посади, які можуть бути заповнені працівниками після відповідного навчання [1, с.25].

Л.Б. Балабанова надає таке визначення кадрового потенціалу: "це максимальна можливість працівників підприємства брати участь у його діяльності, враховуючи їх компетентність, психофізичні особливості, інтереси та мотивацію" [2, с.43].

Кадровий потенціал організації включає кваліфікацію, досвід, компетенції, здібності та можливості працівників організації забезпечувати її ефективну роботу [3, с.155].

Ретельний аналіз джерел показав, що існують різні підходи до розуміння цієї концепції. Більшість дослідників, як вітчизняних, так і зарубіжних, підкреслюють важливість зв'язку між кадровим потенціалом та досягненням стратегічних цілей організації, що виявляються у певних результатах її діяльності [4, 5].

Аналіз наукової літератури, присвяченої кадровому потенціалу підприємства, дозволяє зробити висновок про те, що ця категорія представляє собою якісну і кількісну характеристику людського капіталу,

одну з ключових складових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Вона визначає як існуючі, так і потенційні можливості працівників, які можуть бути використані в певний момент часу.

Кадровий потенціал підприємства, як система, має конкретну структуру, яка відображає співвідношення характеристик груп працівників та взаємодій між ними. Для більш повного розуміння сутності "кадрового потенціалу підприємства" важливо визначити основні типи його структур та характеристики, що є характерними для кожного з них.

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства», як багатоелементного поняття, відобразимо його структуру на рис.1.1.



Рис. 1.1. Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором

Зауважимо, що склад кадрового потенціалу можна розподілити на групи, які відіграють різну роль у досягненні цілей розвитку підприємства:

- Співробітники, відповідальні за встановлення цілей розвитку підприємства.

- Співробітники, що розробляють засоби досягнення цілей, такі як науково-дослідницькі розробки та технології.
- Співробітники, що організовують процес створення засобів.
- Співробітники, що безпосередньо створюють ці засоби.
- Співробітники, що обслуговують процес створення засобів.

Вважаємо, що перші три групи складу кадрів виступають як активна складова підприємства, тоді як останні дві групи мають потенціал для подальшого розвитку. Очевидно, що чим вищий рівень професійної компетентності працівників у кожній групі і результати їх співпраці, тим вищий загальний кадровий потенціал і результативність діяльності підприємства в конкретній сфері.

Кадровий потенціал підприємства складається з керівників, фахівців різних рівнів і напрямків, а також робітників. У сучасних економічних умовах система управління кадровим потенціалом повинна вирішувати такі ключові завдання:

- Забезпечення відповідності кількісних і якісних характеристик персоналу стратегічним цілям організації.
- Формування ефективної організаційної культури, що сприяє створенню згуртованої, мотивованої команди професіоналів, об'єднаних спільними стратегічними завданнями.

Таким чином, кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей і можливостей працівників, які володіють необхідною кваліфікацією, професійною підготовкою, спеціалізованими знаннями, навичками, досвідом та компетенціями в певній сфері діяльності. Ці характеристики дозволяють їм ефективно виконувати свої обов'язки і сприяти досягненню економічних результатів, що відповідають цілям підприємства.

## 1.2. Теоретичні основи формування та управління кадрового потенціалу

Основним законом розвитку кожного суспільства є закон зростання якості населення: кожне нове покоління зазвичай характеризується вищими стандартами, ніж попереднє. Ці тенденції виникають внаслідок наукового, технічного, соціально-економічного прогресу. Зміни в кількості та структурі населення відбуваються через природний рух (народження та смерть людей) та міграційні процеси, які впливають з економічних, політичних, релігійних та інших змін. Богіна Д.П. описує відтворення населення як історично і соціально-економічно обумовлений процес постійного та безперервного оновлення людських поколінь [6, с.37]. Сучасна модель відтворення населення характеризується підвищенням рівня життя, емансипацією, медичними новаціями, що призводить до різкого зменшення народжуваності, збільшення тривалості життя та зростання частки людей похилого віку в структурі населення.

Відтворення працездатного населення – це процес, який забезпечує постійне оновлення трудових ресурсів та їх відповідність потребам економіки. Цей процес може відбуватися двома основними типами: інтенсивним та екстенсивним.

Інтенсивний тип відтворення характеризується зміною якісних характеристик працездатного населення. Це може включати:

- Зростання загального обсягу знань, досвіду та навичок;
- Підвищення освітнього рівня та кваліфікації;
- Покращення інтелектуальних можливостей;
- Зміцнення психічного та фізичного здоров'я;
- Розвиток професійної мобільності та здатності адаптуватися до нових умов;
- Формування стійкої мотивації до саморозвитку та постійного навчання;

- Підвищення інноваційного потенціалу та здатності до творчого мислення.

Необхідно наголосити, що якісне покращення характеристик працездатного населення не завжди збігається із загальними тенденціями зміни населення держави. Наприклад, загальна чисельність населення може скорочуватися.

Екстенсивний тип відтворення ґрунтується на збільшенні чисельності працездатного населення без суттєвих змін у його якісних характеристиках.

Це може бути досягнуто за рахунок:

- Збільшення народжуваності
- Зростання тривалості життя
- Залучення до трудової діяльності людей похилого віку, жінок та людей з інвалідністю

Вибір типу відтворення залежить від багатьох факторів, таких як:

- Економічна ситуація в країні
- Рівень розвитку технологій
- Демографічна ситуація
- Політика уряду

Переваги інтенсивного типу:

- Підвищення продуктивності праці
- Зростання конкурентоспроможності економіки
- Покращення якості життя

Переваги екстенсивного типу:

- Збільшення обсягів виробництва
- Забезпечення економіки трудовими ресурсами

Недоліки інтенсивного типу:

- Високі витрати на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист
- Необхідність постійного оновлення знань та навичок

Недоліки екстенсивного типу:

- Зниження продуктивності праці

- Зростання безробіття
- Погіршення умов праці

Оптимальний тип відтворення працездатного населення залежить від конкретних умов.

Демографічна ситуація в Україні протягом тривалого часу залишається складною. Спостерігається звужене відтворення населення, коли смертність перевищує народжуваність, що веде до його абсолютного зменшення. За період 2015-2023 років загальна кількість населення країни скоротилася на 18,3%.

Державна кадрова політика повинна враховувати тенденції відтворення населення, стимулювати його якість та планувати потреби у кадровій сфері з урахуванням цих факторів. Це дозволить забезпечити відповідність кадрового потенціалу потребам країни, її конкурентоспроможність на світовому ринку праці та якість життя населення. Інвестування в якісне відтворення населення – це інвестиція в майбутнє держави.

На рівні підприємства розглядаємо доцільним розподіл процесу відтворення кадрів на три етапи.

Перший етап включає формування та відновлення кадрів, спрямований на оптимальне задоволення потреб підприємства у кваліфікованих працівниках. Це охоплює процеси відтворення, навчання, перепідготовки персоналу та відновлення їх фізичних та психічних ресурсів. Для успішної реалізації цього етапу важливо провести аналіз демографічних тенденцій і врахувати їх у практичній діяльності. Окрім цього, необхідно розвивати систему освіти та професійної підготовки, а також впроваджувати заходи для покращення умов праці.

На другому етапі здійснюється розподіл та перерозподіл кадрів відповідно до виробничих потреб і кваліфікації працівників. Для успішного виконання цього етапу важливо забезпечити ефективну зайнятість і оптимальний розподіл трудових ресурсів.

На третьому етапі головна мета полягає у максимально ефективному та оптимальному використанні знань, досвіду, інтелектуальних та інших можливостей працівників.

Формування кадрів на підприємствах ґрунтується на кадровій політиці, яка визначає загальну стратегію управління персоналом. Кадрова політика об'єднує різні аспекти кадрової роботи, створюючи систему принципів, методів і організаційних механізмів для забезпечення потреб у кваліфікованих працівниках, розвитку кадрового потенціалу та формування високопродуктивного колективу. Важливо розуміти кадрову політику як стратегічний напрямок управління персоналом, який орієнтується на довгострокові цілі підприємства і враховує його специфіку та особливості.

Планування кадрів, їх відбір, розвиток, мотивація та утримання – це основні аспекти кадрової політики, які спрямовані на забезпечення високої продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Урахування індивідуальних особливостей, нахилів та потенціалу кожного працівника є ключовим у формуванні ефективного колективу та забезпеченні успіху організації.

Також важливо враховувати демографічні тенденції та зміни на ринку праці при розробці кадрової політики. Особлива увага має бути приділена професійній орієнтації та адаптації нових працівників у колективі для забезпечення їх успішної інтеграції та розвитку.

Паралельно з отриманням освіти у вищих та професійно-технічних навчальних закладах, ефективним способом підготовки та перепідготовки кадрів є навчання прямо на підприємстві, де людина працює. Цей підхід дозволяє працівникам ознайомитися з особливостями конкретного виробництва та прагнути до самовдосконалення.

Підготовка робітників на виробництві шляхом індивідуального, бригадного та курсового навчання є найбільш масовим видом забезпечення підприємств робітничими кадрами. Цей підхід дозволяє працівникам

отримувати практичні навички та знання, необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків на конкретному виробництві.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання кадрового потенціалу**

В умовах ринкової конкуренції зростає значення оцінки використання наявних та потенційних можливостей кадрів як на рівні окремих працівників, так і на рівні підприємства загалом. Поточна ситуація на ринку праці України передбачає, що роботодавці мають можливість вибирати серед кращих фахівців. В цьому контексті оцінка праці співробітників набуває все більшого значення.

Головною метою оцінки кадрів є визначення відповідності особистісних якостей працівників та загального потенціалу кадрів, а також оцінка їхніх результатів, якісних та кількісних, у контексті завдань підприємства. Оцінка працівників є способом визначення їхньої продуктивності, ефективності праці, а також можливостей для майбутнього використання кадрових ресурсів.

Оцінка може проводитись з різних причин, включаючи виявлення кандидатів на вакантні посади, визначення ефективності праці для розробки програм стимулювання, оцінку відповідності працівника посаді, визначення професійної компетентності з метою проведення навчання або підвищення кваліфікації, створення резерву кадрів, професійного росту та інших цілей.

При проведенні оцінки окремого працівника враховуються різні критерії, які визначають його продуктивність та здатність до професійного розвитку. Серед таких критеріїв варто зазначити передумови продуктивності, які включають інтелектуальні здібності та працездатність, а також саму продуктивність, яка оцінюється за кількістю, якістю, темпом роботи та

своєчасністю виконання завдань. Крім того, оцінка здійснюється з урахуванням потенціалу працівника для подальшого професійного росту.

Метою оцінки результатів діяльності кожного працівника є досягнення адміністративних цілей, таких як просування по службі або переміщення, інформаційних цілей для визначення результатів праці, а також мотиваційних цілей для надання матеріального заохочення або професійного підвищення.

Варто зазначити, що процес оцінки може бути більш простим для оцінки робітників за результатами праці та складнішим для оцінки роботи керівників, фахівців та службовців.

При оцінці керівників на різних рівнях важливо враховувати результати діяльності підпорядкованих їм підрозділів, зокрема виконання основних завдань, продуктивність праці, якість продукції та вчасність виконання робіт.

Оцінка спеціалістів може базуватись на показниках складності робіт, якості праці та відсутності необґрунтованих адміністративних заходів, що можуть бути використані в підприємстві. Проте важливо не недооцінювати значення робітників, які є безпосередніми учасниками виробничого процесу. Вони можуть запропонувати удосконалення виробництва та ефективне використання ресурсів.

Оцінка стійких особистісних ознак, або потенціалу, також має велике значення. Важливо не лише оцінювати сучасний стан потенціалу, а й виявляти перспективні можливості, які закладені в ньому. Зокрема, важливо розуміти, яким чином працівник реагує на різні сценарії: коли йому надається більша свобода дій, і коли його піддають жорсткому контролю. Поведінка в таких ситуаціях може суттєво відрізнитися. Крім того, важливо враховувати, як працівник веде себе у кризових ситуаціях порівняно з успішними періодами.

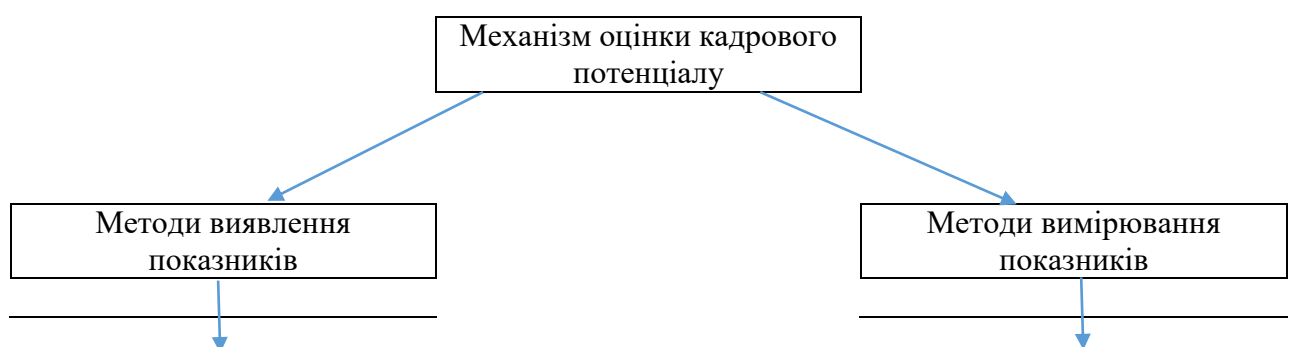
Отже, оцінка вроджених рис особистості є навіть важливішою, ніж оцінка конкретних результатів його роботи. Результативне виконання

поточних обов'язків не завжди гарантує, що працівник буде ефективним у майбутньому, особливо при зміні умов. Оцінка конкретних результатів роботи може бути недостатньою, якщо працівник працює у невдалих умовах або має неадекватного керівника. Тому важливо оцінювати здібності, ініціативність, знання та досвід працівника. Компетентні, відповідальні та ініціативні працівники сприятимуть розвитку колективу і позитивно вплинуть на результати діяльності підприємства.

Розуміючи важливість об'єктивності при оцінці працівника, необхідно створити комісію, до якої ввійдуть декілька працівників різних рівнів. Ця комісія повинна включати колег працівника, його підлеглих (за умови їх наявності), а також особу, яка не має прямого відношення до оцінюваного. Крім того, важливо врахувати результати самооцінки працівника.

Важливо також зазначити, що згідно з законом, безпосередній керівник працівника, який проходить атестацію, не може бути членом атестаційної комісії [7, ст.11, п.6]. Оцінка працівників може бути здійснена за допомогою різних методів, які включають формалізовані підходи, такі як аналіз результатів діяльності, анкетування, тестування та інші, а також методи, що ґрунтуються на неформальних підходах, таких як співбесіди, групові дискусії, спостереження та інше.

Найбільш гуманним і прийнятним є використання неформальних методів оцінки працівників. Процес виявлення та оцінки показників результативності праці під час аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на виробничих підприємствах можна зобразити у вигляді діаграми, наведеної на рисунку 1.2.



Розробка процедури оцінки та програм збору даних	Натуральні та вартісні показники
Збір даних: вивчення документів, бесіди та опитування, спостереження	Умовні вимірники: бали та коефіцієнти
Обробка та оформлення	Практичні методи: описувальні характеристики, порівняння з ідеалом, з іншим працівником

Рис. 1.2. Процес оцінки потенціалу кадрів на підприємстві.

Джерело: сформовано автором.

Після вивчення наявних методів оцінки кадрів, ми розглянемо їх групування в наступних кроках.

- Часто працівників оцінюють шляхом атестації, яка допомагає зрозуміти їхній професійний рівень, відповідність кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам. Кадрова департамент підготовлює атестаційний лист, в якому зібрано важливу інформацію про працівника: його освіту, досвід роботи на підприємстві та в конкретній спеціальності. На основі цього листа складається відгук про діяльність співробітника, де відображаються загальні результати оцінки та надається підсумкова оцінка.

- Метод заданого вибору передбачає, що особа, яка проводить оцінку, вибирає заздалегідь сформульовані якості працівника із набору описаних. Експерти оцінюють ці якості з точки зору їх можливого застосування як до ефективної, так і неефективної роботи. До кожного запитання пропонується декілька варіантів відповідей, які оцінюються за певною шкалою балів. Після оцінки всіх критеріїв, характерних для працівника, визначається загальна оцінка його роботи. У випадку автоматизованої обробки цей метод дозволяє збирати статистичні дані, проводити аналіз динаміки змін оцінюваних критеріїв, а також встановлювати рейтинг кадрів за їх посадами. Основною перевагою цього методу є низький рівень суб'єктивності оцінки.

- Експрес-оцінка експертами (оцінно-ситуаційний підхід) орієнтована на якісну оцінку організаційно-управлінських ситуацій. Експерту пропонується оцінити переваги та недоліки поведінки працівника за певною шкалою балів. Створюється рейтингова шкала, за якою можна визначити низький рівень ефективності праці співробітника – недостатність знань і досвіду, що призводить до зниження його продуктивності, а також відмова брати на себе відповідальність за прийняті рішення, нездатність планувати роботу, неправильне використання або втрата ресурсів, затримка роботи інших через помилкові рішення. Особи, які проводять оцінку, запрошуються до прокоментування та обґрунтування її результатів.

- Метод оцінки за вирішальною ситуацією широко використовується для оцінки керівного складу підприємства. Спеціалісти з кадрової служби готують перелік сценаріїв, описуючи "правильну" та "неправильну" поведінку працівника у конкретних ситуаціях. Залежно від цього надається позитивна або негативна оцінка їхнім професійним характеристикам.

Ефективна оцінка результативності праці ґрунтується на моральних цінностях експертів, їхній чесності та порядності. У ситуаціях, коли працівники незадоволені умовами праці або рівнем оплати, а також при високій конкуренції, може важко очікувати справедливої оцінки від колег та підлеглих.

Позитивними наслідками оцінки кадрів для підприємства є:

- Визначення потреби у підготовці працівників.
- Встановлення та зміцнення ділових стосунків між підлеглими та керівником шляхом обговорення результатів оцінки.
- Стимулювання працівників до більш результативної діяльності, включаючи проведення заохочень.
- Розвиток ініціативи та самовдосконалення працівників.
- Збільшення почуття відповідальності.

Після проведення оцінки, її результати повинні бути обговорені співробітниками кадрової служби, керівниками відділів та керівництвом підприємства. Приймаються відповідні рішення щодо кожного працівника, такі як: службове просування, підвищення кваліфікації, попередження, запропонування іншої сфери діяльності, заохочення або збереження стану без змін, при цьому не здійснюючи психологічного тиску на працівника.

Цей підхід дозволить зберегти задовільний психологічний клімат на підприємстві, скоротити текучість кадрів та мотивувати працівників працювати більш ефективно, сподіваючись у збереження своєї постійної роботи.

Важливо зауважити, що перед проведенням оцінки результатів праці, необхідно належним чином пояснити працівникам показники, за якими їх будуть оцінювати. Законодавством передбачено заздалегідь (не менше ніж за два місяці) попередження співробітників про надходження майбутньої оцінки, щоб вони могли вивчити свої слабкі моменти у власній роботі та психологічно підготуватися. Згідно з українським законодавством, атестація працівників може проводитись не частіше, ніж один раз за три роки [7, ст.11, п.3].

Кожен працівник має свою унікальну цінність, оскільки його вклад у прибуток визначається витратами на підготовку і його продуктивністю в майбутньому. У Мічиганському університеті була розроблена модель особистісної вартості працівника, яка спирається на концепції умовної та фактичної вартості. За цією моделлю, особистісна вартість працівника визначається очікуваним обсягом завдань, які він виконує в межах конкретної організації [8, с.221]. Чим триваліше і ефективніше працює працівник у даній організації, тим вища його цінність. Умовна вартість враховує всю потенційну вигоду, яку працівник може забезпечити підприємству впродовж своєї роботи. Цінність працівника з урахуванням ймовірності тривалої роботи в організації визначається через очікувану вартість, яка реалізується:

$$PB = UB \times V(T), \quad (1.1)$$

$$P(K) = 1 - V(T), \quad (1.2)$$

$$ABK = UB - PB = PB \times P(K), \text{ де} \quad (1.3)$$

*PB* - реалізована вартість,

*UB* - очікувана умовна вартість,

*V(T)* - вірогідність тривалого часу роботи працівника на данному підприємстві,

*P(K)* - вірогідність звільнення працівника, або плинність,

*ABK* - альтернативні витрати плинності. [8, с.221].

В даній моделі вартість кадрових ресурсів є величиною, яка має ймовірнісний характер. Отже, найкращим для підприємства не завжди є працівник з максимальним потенціалом. З метою оптимізації формування кадрового складу слід надавати перевагу претендентам із найбільшою реалізованою вартістю, а не найбільш обдарованим. Важливо залучати персонал, який має бажання працювати на підприємстві та водночас має інтерес до задоволення власних потреб. Професіонал, який має лише особисті цілі, може стати додатковими витратами для підприємства, так як може знадобитись інвестиції у його підвищення кваліфікації та різні види заохочень, а в разі вигідних пропозицій інших роботодавців може покинути організацію.

Одним з ключових завдань працівників кадрових служб є виявлення серед претендентів на посаду або працюючих осіб, інвестиції в яких принесуть довгостроковий результат у вигляді високої продуктивності праці. Ці працівники можуть використовувати свій сформований потенціал, набутий на попередній роботі, на новому місці роботи.

Значна увага у процесі оцінки особистості приділяється вартості людського капіталу працівника. Це оцінка інвестицій, що є запорукою його майбутнього успіху, включаючи витрати на отримання освіти, підвищення кваліфікації, систематичну самоосвіту, перепідготовку та зусилля для підтримання фізичного стану. Згідно з рекомендаціями І. Ф. Зінов'єва,

розраховується коефіцієнт професійної перспективності співробітника, який відображає ефективність його характеристик, пов'язаних з освітою, досвідом та віком.

Деякі методики оцінки ефективності використання кадрового потенціалу передбачають розрахунок коефіцієнта використання робочого часу спеціаліста:

Для успішного впровадження системи оцінки на підприємстві необхідно провести ряд кроків з боку управлінських працівників. Перш за все, визначення конкретної мети діяльності підприємства на певний період є важливим етапом. Потім слід здійснити оцінку досягнення цієї мети за допомогою носіїв інтелектуального потенціалу. Під час цього процесу корисно провести оцінку складових характеристик використання інтелектуальних ресурсів та порівняти їх з попередніми показниками. У розрахунках можна використовувати нормативні значення, які потім порівнюються з фактичними даними.

Паралельно з оцінкою працівника важливо проводити оцінку самої праці, що дозволяє визначити кількість, якість та ефективність виконаної роботи. Людська праця має дві основні форми витрат: енергія працівників та робочий час. При оцінці кількості праці важливо враховувати такі характеристики, як кваліфікація, складність та інтелектуальний рівень виконуваних завдань. З часом інтелектуальний потенціал особистості може знецінюватись, але його обсяг залишається незмінним. Без постійного оновлення знань відбувається процес морального старіння кваліфікації. Процес виконання складної роботи вимагає більшої кількості часу та енергії, що повинно відображатися у вартісному виразі затрат на працю. Норми праці, що встановлюють певний темп роботи, відображають рівень інтенсивності праці. Якщо для виконання роботи однакової складності потрібно менше часу, ця праця вважається більш інтенсивною та коштує дорожче.

Поміж індивідуальною оцінкою кожного працівника важливе проведення загальної оцінки ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. Оціночні критерії кадрової політики підприємства включають такі аспекти:

- Результативність праці: Вимірюється реальний внесок працівників у досягнення цілей підприємства.
- Додержання норм і законодавства: Оцінюється відповідність робочих процесів та умов праці встановленим стандартам та вимогам законодавства.
- Задоволеність працею: Враховує ступінь задоволеності працівників їхнім робочим місцем, умовами праці та взаєминами в колективі.
- Наявність прогулів: Визначається кількість безпідставної відсутності працівників.
- Плинність кадрів: Відображає рівень зміни персоналу на підприємстві протягом певного періоду.
- Наявність трудових конфліктів та скарг: Оцінюється рівень конфліктів та скарг серед працівників, які можуть впливати на робочий процес та психологічний клімат в колективі.
- Частота робочого травматизму: Враховується кількість та серйозність травм, отриманих працівниками під час виконання роботи.

Ці критерії відіграють значну роль у визначенні результатів діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Для оцінки кадрів підприємства використовуються різні підходи, одним із яких є визначення показників результатів та ефективності діяльності. Рівень реалізації кадрового потенціалу відображається у продуктивності праці, яка є ключовим аспектом на підприємстві.

Продуктивність праці - це здатність конкретної праці створювати визначену кількість споживчих вартостей за певний час виробництва. Цей показник визначає ефективність трудового процесу та відображається відношенням результатів виробництва до затрат праці.

Однак, ефективність праці враховує не лише продуктивність, але й результативність використання ресурсів. Це включає більш широкий спектр факторів, таких як соціальні результати, задоволення працею та відповідність продукції попиту. Отже, ефективність праці охоплює всі аспекти відтворювального процесу та відображає кількість використаних ресурсів праці.

Наприклад, збільшення виробництва може підвищувати продуктивність праці, але якщо це призводить до виробництва зайвої або непотрібної продукції, то ефективність праці може зменшитися. Таким чином, визначення ефективності праці включає аналіз більш широкого спектру факторів порівняно з продуктивністю праці.

У сучасному світі все більшу роль у формуванні результатів праці відіграє інтелектуальна праця. Інтелектуальна праця, яка проявляється через новачії, може суттєво позначитися на зростанні продуктивності. Висока інтенсивність такої роботи відобразиться у збільшенні обсягу продукції, виготовленої за одиницю часу.

Необхідність формування оптимальної інтенсивності праці в колективі вимагає встановлення певних стандартів для організації робочих місць. Кожен працівник потребує належних умов для змістовної та організованої праці, яка має відбуватися в нормальних санітарно-гігієнічних та морально-психологічних умовах. З цієї причини важливо враховувати такий показник, як ступінь збалансованості (СЗ) між робочими місцями та робочою силою, який був запропонований Абдурахмановим К.Х:

$$СЗ = \frac{КПк}{М \times Кз \times Кі \times Ку \times Кс}, \quad (1.4)$$

де КПк - кадровий потенціал колектива, що є кількісним та якісним виразом робочої сили підприємства,

М - кількість робочих місць,

Кз – показник завантаження робочих місць,

Кі - інтегральний показник, що відображає задіяння можливих можливостей робочого місця по продуктивності та в часі,

Ку - показник укомплектованості робочих місць працівниками,

Кс - показник відповідності середніх вимог робочих місць у відношенні належного рівня працівників її середньому рівню.

Дослідження фактичних та проектних значень ступеня збалансованості на конкретному підприємстві допоможе здійснити більш ефективне формування, використання та розвиток кадрів у організації.

Стабільність трудового колективу є важливою умовою для досягнення високих результатів на підприємствах, оскільки вона сприяє розвитку та зміцненню потенціалу співробітників у трудовій діяльності. Проте на виробничих підприємствах, де структура робочих місць залишається консервативною і включає значну кількість важкої фізичної праці, спостерігається скорочення стабільності колективів.

Збереження стабільності трудового колективу є важливою умовою для успішного функціонування будь-якого підприємства. Стабільність забезпечує зростання продуктивності праці та загальної ефективності виробництва. Щоб виміряти рівень стабільності кадрового потенціалу, ми можемо використати показник ступеня відданості персоналу.

Цей показник розраховується як відношення загальної кількості років роботи штатних працівників на підприємстві до середньої річної чисельності цих працівників. Високий рівень мобільності трудового колективу є ключовим елементом стабільності. Він поєднує постійність кадрів з внутрішнім рухом.

Мобільність сприяє розвитку стабільності, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі. Стабільний колектив сприяє підвищенню продуктивності праці через більш ефективне використання потенціалу працівників.

Загалом, стабільність кадрового потенціалу підприємства є гарантом його успішності та конкурентоспроможності. Тому важливо створювати

умови для мобільності та відданості персоналу, що сприяє розвитку стабільного трудового колективу і підвищенню його ефективності.

Вважаємо, що показник "ефективність праці" є найбільш комплексним і відображає якість та кількість виробленої продукції, а також вплив фізичної та інтелектуальної праці на результативність трудової діяльності у нематеріальній сфері. У сфері нематеріального виробництва продуктивність праці часто має більший важливість, ніж у матеріальній, оскільки нові розробки та інновації можуть помітно підвищити продуктивність у майбутньому.



Рис.1.3. Індикатори результативності трудової діяльності у матеріальній та нематеріальній сферах виробництва.

Джерело: сформовано автором.

Пропонуємо таку класифікацію показників для оцінювання ефективності праці в матеріальній та нематеріальній сферах, яка зображена на рисунку 1.3. Важливо підкреслити, що ефективність будь-якої праці залежить від того, чи забезпечує працівник не лише рост рентабельності підприємства, але й можливість вести повноцінне життя поза межами робочого місця.

Ефективність використання кадрового потенціалу на підприємстві можна розглядати з двох основних позицій. По-перше, це оцінка ефективності самого кадрового складу компанії і, по-друге, це аналіз ефективності управління формуванням, розвитком та використанням кадрового потенціалу. Для отримання найбільш достовірних результатів такої оцінки рекомендується періодично проводити оцінку кадрів за вищенаведеними критеріями.

Проте, для отримання максимально точних результатів використання кадрового потенціалу компаніям рекомендується задіювати комбінований ри росту ефективності використання підхід. Такий підхід передбачає поєднання різних методів та інструментів оцінки, які доповнюють один одного, щоб отримати повну картину ефективності використання кадрового потенціалу.

Після проведення оцінки ефективності на підприємстві логічним кроком буде визначення можливих резервів для подальшого зростання ефективності використання кадрового потенціалу. Такий аналіз допоможе виявити слабкі місця та визначити напрямки для подальшого розвитку та оптимізації кадрових процесів на підприємстві.

Досягнення максимально можливого рівня ефективності використання кадрового потенціалу може призвести до ряду важливих наслідків. Відмітимо, що це може сприяти підвищенню попиту на продукцію, виготовлену підприємством, завдяки зростанню якості та зниженню собівартості товарів. За рахунок зменшення часу, необхідного для виробництва одиниці продукції, можливе звільнення робочої сили, яка може бути перерозподілена для розвитку інших галузей діяльності підприємства.

Фактори, що мають вплив на рівень ефективності праці, можна умовно розподілити на три групи, які відзначив Андрійчук В.Г.: ті, що збільшують обсяг виробництва, ті, що зменшують витрати на працю, і ті, що мотивують працівників працювати ефективніше [9, с. 237]. Очікувати підвищення ефективності праці можна, зокрема, за умови дієвого мотиваційного підходу, який враховує як матеріальні, так і моральні стимули.

Варто відзначити, що реалізація потенціалу кадрів та резервів росту ефективності праці на підприємстві потребує участі кваліфікованих фахівців, які мають залучатися до всіх аспектів розв'язання цих завдань. Керівництво підприємства повинно ретельно аналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що мають вплив на ефективність використання кадрового потенціалу, та визначати стратегічні напрямки для подальшого розвитку.



Рис.1.4. Чинники росту ефективності використання потенціалу кадрів на підприємствах.

Джерело: сформовано автором.

Серед потенційних зовнішніх резервів важливо враховувати загальнодержавні, регіональні, міжгалузеві та галузеві аспекти. Загальнодержавні резерви можуть включати недостатнє використання науково-технічного прогресу, нераціональне розміщення підприємств, а також проблеми з транспортом, комунікаціями та зайнятістю населення. На регіональному рівні можливість покращення використання трудового потенціалу конкретного регіону є ключовою. У міжгалузевому контексті важливо удосконалювати зв'язки та співробітництво між галузями. Щодо галузевих потенційних резервів, необхідно враховувати недоліки спеціалізації, концентрації та комбінування виробництва, а також недостатнє використання прогресивного досвіду.

Зміна зовнішніх факторів може спонукати до прийняття відповідних рішень щодо функціонування підприємств та створити сприятливі умови для реалізації потенційних можливостей працівників. Для того, щоб максимально використати резерви на всіх рівнях, важливо стимулювати зміни в усіх організаційних елементах.

Чинники, які впливають на підвищення ефективності використання працівників, можна систематизувати і наочно представити на відповідному рисунку для кращого розуміння та аналізу. Важливою передумовою для реалізації кадрового потенціалу на підприємствах є створення високоякісних умов трудового життя. Продуктивність праці тісно пов'язана з тим, наскільки працівник відчуває себе комфортно та мотивовано на робочому місці. Додатково, роботодавці мають уважно організовувати виробничий процес, щоб у працівників залишалось достатньо часу для саморозвитку.

Впродовж робочого дня працівнику важливо мати можливість займатися самовдосконаленням. Це може включати час на ознайомлення з

нормативною документацією, вивчення регуляторних вимог та дослідження сучасного досвіду. Крім того, важливо надати доступ до інформації про нові технології виробництва через Інтернет. Спілкування та обговорення з колегами можуть сприяти знаходженню нових ідей щодо покращення виробництва, ефективного використання ресурсів та підвищення результативності роботи. Такий підхід створить сприятливу атмосферу для саморозвитку та підвищить мотивацію працівників до досягнення високих результатів.

Висновки до розділу 1.

Для оцінки забезпеченості підприємства працівниками можна використовувати категорію "кадровий потенціал" на кількох рівнях:

- Кадровий потенціал особистості: це сукупність освіти, кваліфікації та виробничого досвіду працівника, які визначають його професійну компетентність.
- Кадровий потенціал підприємства: це ключовий компонент ресурсного потенціалу підприємства. Якість цього потенціалу залежить від організаційної культури підприємства, яка має сприяти розкриттю потенційних можливостей кадрів.
- Кадровий потенціал галузі: це відображення кадрового ресурсу всієї галузі. Величина та якість цього потенціалу визначається створенням сприятливих умов праці та життя для населення.

Кадровий потенціал є важливою складовою розвитку підприємства і характеризується найбільшою активністю у розвитку. Сучасні тенденції виробництва та управління показують підвищення значення розумової праці та зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, що призводить до зменшення частки малокваліфікованої праці.

Процеси відтворення та використання кадрів на підприємствах розгортаються у складних економічних, демографічних та політичних умовах. Демографічна ситуація погіршується через війну. Також спостерігається тенденція до скорочення виробництва трудомістких

продуктів та низький рівень заробітної плати. Зміни в структурі зайнятості спричиняють скорочення чисельності працівників у виробничих секторах.

Ці явища мають свої наслідки, зокрема, значні обсяги та низьку якість зовнішньої трудової міграції, а також несприятливі показники на ринку праці.

Для оцінки ефективності використання кадрового потенціалу важливо проводити аналіз за кількома складовими: окремо оцінювати якості працівника, оцінювати працю в цілому, а також проводити загальну оцінку ефективності використання кадрового потенціалу в організації.

Для всебічної оцінки працівників пропонується система критеріїв, що охоплює професійні якості, ділові здібності, морально-психологічний стан та інтегральні характеристики.

Залежно від виду праці – фізичної або розумової – можна запропонувати класифікацію показників результативності трудової діяльності у матеріальній та нематеріальній сферах виробництва. Це дозволить оцінити працю всіх категорій працівників.

Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства включатиме показники господарської діяльності, складності праці та соціального забезпечення. Цей комплексний підхід дозволить оцінити не тільки працівника, а й результативність його роботи та ефективність використання кадрового потенціалу загалом.

Головними потенційними резервами росту ефективності використання кадрового складу на підприємствах є:

- Зовнішні - державні потенційні резерви.
- Потенційні резерви на регіональних рівнях.
- Міжгалузеві потенційні резерви.
- Галузеві потенційні резерви.

Позитивна зміна зовнішніх факторів мотивує відповідні рішення щодо внутрішніх резервів у підприємствах. Це забезпечує відповідні умови для розкриття потенційних можливостей співробітників та ефективного

використання потенціалу кожного працівника та кадрового потенціалу підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

### 2.1. Загальна характеристика Корпорації «Артеріум»

Корпорація «Артеріум» – українська фармацевтична компанія, заснована у 2005 році, що упродовж 19 років займається оптовою реалізацією фармацевтичної продукції, основними виробниками якої є заводи «Київмедпрепарат» (Київ) та «Галичфарм» (Львів).

Корпорація «Артеріум» є однією з провідних фармацевтичних компаній України у сфері виробництва та дистрибуції лікарських засобів, за час існування реалізувала ряд важливих проектів для соціально-економічного розвитку міста Києва та країни в цілому.

Медичний портфель Корпорації «Артеріум» - це 164 оригінальних і генеричних лікарських засоби. Продукція бренду широко представлена в усіх регіонах України, експортується у 10 країн світу.

Корпорація «Артеріум» ставить собі за мету забезпечення людей як в Україні, так і за її межами якісними та доступними ліками. Стратегія компанії базується на принципах здоров'я, якості та доступності [10; 11].

Корпорація «Артеріум» здійснює виробництво та дистрибуцію лікарських засобів в 11 з 14 фармакотерапевтичних груп.

Препарати займають провідні позиції в ряді сегментів фармацевтичного ринку:

- J «Антимікробні препарати для системного застосування»,
- G «Препарати, що впливають на сечостатеву систему»,
- D «Дерматологічні препарати»,
- N «Засоби для впливу на нервову систему»,
- C «Препарати, що впливають на серцево-судинну систему»,
- L «Антинеопластичні та імуномодуючі засоби»,

- R «Препарати, що діють на дихальну систему».

Основними групами товарів Корпорації є:

- антибактеріальні препарати,
- рослинні лікарські препарати,
- препарати для ветеринарії.

До продуктового портфелю Корпорації «Артеріум» входять 147 засобів для здоров'я людини та 17 ветеринарних препаратів.

Основні терапевтичні напрями корпорації «Артеріум» охоплюють протимікробні засоби, препарати для серцево-судинної, центральної нервової та травної систем, а також засоби для дерматології, урології, ендокринології й офтальмології.

Організаційна структура управління в Корпорації «Артеріум» є функціональною і базується на принципі чіткого розподілу функцій між підрозділами, що забезпечує ефективну організацію управлінської діяльності. Головним керівним органом є дирекція, яка відповідає за стратегічне управління та координацію роботи всіх департаментів. Під її керівництвом функціонують п'ять основних підрозділів: департамент виробничих операцій, департамент досліджень та розробок, департамент управління персоналом та охорони праці, комерційний департамент та фінансовий департамент (рис. 2.1). Кожен з цих підрозділів відповідає за свою функціональну сферу, що сприяє досягненню загальних цілей компанії.

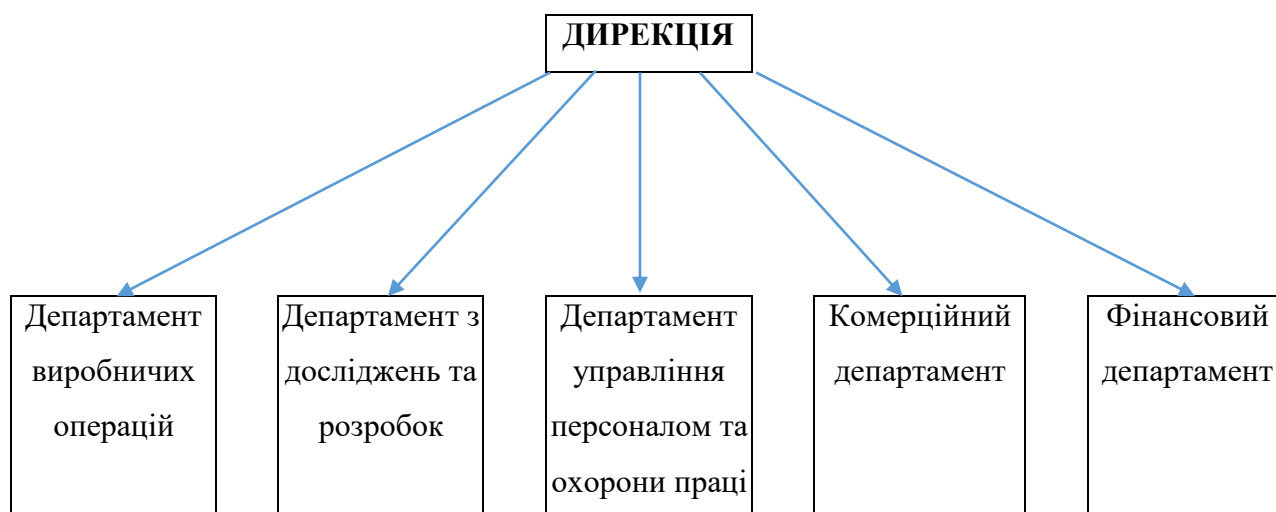


Рис. 2.1. Структура Корпорації «Артеріум»

Джерело: сформовано автором.

- Дирекція – головний керівний орган, що здійснює управління всіма іншими департаментами.
- Департамент виробничих операцій – відповідає за управління та координацію виробничих процесів, включаючи планування, організацію та контроль за виробництвом продукції.
- Департамент з досліджень та розробок – займається розробкою нових продуктів та технологій, що спрямовані на інновації та вдосконалення існуючих технологічних процесів та продукції.
- Департамент управління персоналом та охорони праці – відповідає за управління персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток співробітників, а також забезпечення охорони праці та безпеки на робочих місцях.
- Комерційний департамент – займається комерційною діяльністю, включаючи маркетинг, продажі, взаємодію з клієнтами, а також управління взаємодією з постачальниками та партнерами.
- Фінансовий департамент – відповідає за управління фінансовими ресурсами підприємства, включаючи фінансове планування, бюджетування, звітність, а також контроль за виконанням фінансових зобов'язань.

Переваги функціональної організаційної структури управління Корпорації «Артеріум» включають:

- Чітка ієрархія та розподіл функцій між департаментами, що сприяє підвищенню ефективності управління.
- Кожен департамент відповідає за конкретну сферу діяльності, що дозволяє спеціалізуватися та підвищувати компетенції в певній області.

Проте, у прийнятій функціональній структурі компанії є і недоліки:

- Може виникати проблема з координацією між різними департаментами.
- Можливість конфліктів інтересів між функціональними підрозділами, що може призвести до повільного прийняття рішень.

Отже, функціональна організаційна структура управління Корпорації «Артеріум» є ефективною для управління компанією, забезпечуючи оперативне прийняття рішень завдяки чітко регламентованим правам і обов'язкам всіх учасників, водночас, можливі певні вдосконалення для покращення координації та розширення можливостей організації.

До складу Корпорації «Артеріум» входять «Київмедпрепарат», «Галичфарм» та «Артеріум ЛТД».

Завод «Київмедпрепарат» виготовляє лікарські засоби з 1847 року. В його продуктовому портфелі представлені як генеричні, так і оригінальні лікарські засоби в різних формах: порошки для ін'єкцій, таблетки, капсули, порошки та гранули для оральних розчинів, а також м'які лікарські форми. З 2006 року підприємство також випускає ветеринарні препарати.

Завод «Галичфарм» розпочав виробництво лікарських засобів у 1911 році. В продуктовому портфелі цього підприємства присутні генеричні та оригінальні лікарські засоби у формі розчинів для ін'єкцій та інфузій, таблеток, а також розчинів для зовнішнього та внутрішнього застосування.

Системи управління якістю «Київмедпрепарат» і «Галичфарм» відповідають міжнародному стандарту управління навколишнім середовищем ДСТУ ISO 14001:2015. Виробничі потужності сертифіковані на відповідність стандартам Належної виробничої практики (GMP) [12].

«Артеріум ЛТД» - компанія, що була заснована у 2008 році. Починаючи з 2016 року, вона пропонує широкий спектр послуг, пов'язаних із взаємодією з регуляторними органами. До переліку послуг входять реєстрація та підтримка чинності реєстраційних посвідчень, здійснення фармаконагляду, а також інші консультаційні послуги.

Для того, щоб охарактеризувати корпорацію з економічної точки зору, здійснимо аналіз основних показників діяльності за 2022-2023 рр [13; 14].

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 3,32%. Тобто у Корпорації збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів (табл. 2.1).

Збільшення суми балансу зумовлене збільшенням як оборотних (+2,98%), так і необоротних активів (-17,5%).

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено збільшенням довгострокових зобов'язань (+9929%).

Таблиця 2.1

### Горизонтальний аналіз активів Корпорації «Артеріум» у 2022-2023 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	43351	50934	+7583	+17,5
Запаси	243174	192718	-50456	-20,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1171302	1166013	-5289	-0,45
Інша поточна дебіторська заборгованість	175990	176238	+238	+0,13
Гроші та їх еквіваленти	188536	302282	+113746	+60,3
<b>ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	1802201	1856072	+53871	+2,98
<b>АКТИВИ</b>	1845552	1907006	+61454	+3,32

Джерело: сформовано автором.

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)  
Корпорації «Артеріум» у 2022-2023 рр., тис. грн.**

Показник	2022	2023	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	67891	150075	+82184	+121
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	4313	432564	+428251	+9929
товари, роботи, послуги	1683956	961889	-722067	-42
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1773348	1324367	-448981	-25,3
БАЛАНС	1845552	1907006	+61454	+3,32

Джерело: складено за даними [14].

Збільшення загальної суми зобов'язань хоч і призводить до зниження незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, проте прискорює більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 34,75%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (113268 тис. грн. у 2023 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель.

## **2.2. Характеристика системи управління персоналом та кадрова політика Корпорації «Артеріум»**

В умовах сучасної ринкової економіки система управління персоналом стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства, незалежно від його форми власності. Однак, для

досягнення успіху, необхідно постійно підвищувати ефективність цієї системи.

Кадрова політика Корпорації «Артеріум» регламентується в межах чинного законодавства. Сутність сучасної кадрової політики полягає в своєчасному формулюванні цілей, що відповідають стратегії розвитку компанії, виявленні та вирішенні проблем, а також постановці завдань і знаходженні шляхів досягнення цих цілей.

Кадрова політика Корпорації спрямована на те, щоб забезпечити кожному посаду і робоче місце висококваліфікованим персоналом як у теперішньому часі, так і в майбутньому. Управління системою розвитку та професійного навчання персоналу здійснює служба управління персоналом [12].

Мотивація працівників забезпечується на основі Положень про преміювання: загально корпоративне Положення про преміювання, а також додаткові Положення про преміювання, розроблені окремо для кожного підрозділу.

Працевлаштування в корпорації здійснюється відповідно до чинного законодавства України про працю, забезпечуючи рівні можливості для всіх кандидатів. Співробітники є основою успіху та головним чинником, що забезпечує конкурентоспроможність компанії. Пріоритетними напрямками управління персоналом у Корпорації «Артеріум» є розвиток, мотивація та забезпечення гідних умов праці [12].

Проаналізуємо кадровий склад Корпорації «Артеріум» за 2021-2023 роки. Станом на 31 грудня 2023 року облікова кількість штатних працівників становить 301 особу. З них 61% жінок обіймають керівні посади.

Таблиця 2.3.

**Кадровий склад Корпорації «Артеріум» за 2021-2023 рр.**

	Станом на 31.12.2021 р	Станом на 31.12.2022 р.	Станом на 31.12.2023 р.
Облікова кількість штатних працівників	352	316	301
Частка жінок на керівних посадах	61%	61%	61%
Із середньооблікової кількості штатних працівників, кількість жінок	204	192	180

Джерело: сформовано автором.

Аналіз за минулий рік свідчить про зменшення чисельності персоналу на 5%. Це зменшення можна пояснити впливом загальних зовнішніх чинників, такі як війна, економічна нестабільність, рівень безпеки.

Показник плинності кадрів є одним з найважливіших для іміджу підприємства та його ефективного управління. Плинність кадрів визначається рухом робочої сили, що виникає через незадоволеність працівників робочими умовами або організацією щодо конкретного працівника.

Крім того, показник плинності кадрів є важливим критерієм ефективності управління персоналом. Його коефіцієнт можна обчислити за формулою [15, с. 178]:

$$K_{п.к.} = (Ч_з - Ч_{н.з.}) / Ч_{сер} \times 100 \%, \quad (2.1)$$

де:

$Ч_з$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$Ч_{н.з.}$  – кількість працівників, які неминуче звільнені за відповідний період (через різні причини, такі як вихід на пенсію, служба в армії, декретна відпустка, направлення на навчання, стан здоров'я або скорочення штатів);

$Ч_{сер}$  - середньооблікова чисельність працівників за відповідний період;

Якщо  $K_{п.к.} < 0,1$ , то плинність кадрів на підприємстві є низькою, якщо  $0,1 \leq K_{п.к.} \leq 0,2$ , то плинність кадрів вважається середньою; якщо  $K_{п.к.} > 0,2$ , то плинність кадрів на підприємстві є високою.

Під час аналізу проблеми розвитку персоналу на підприємстві розглянуто динаміку руху персоналу Корпорації «Артеріум» за період з 2021 по 2023 роки (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4.

### Динаміка руху персоналу Корпорації «Артеріум»

Показник	2021	2022	2023
	осіб	осіб	осіб
1. Прийнято працівників	15	10	17
2. Звільнено працівників, у тому числі:	10	46	32
2.1. За власним бажанням, у тому числі:	5	21	20
2.1.1. не задовольняє рівень заробітної плати	3	15	7
2.1.3. інші	2	10	5
2.2. За порушення трудової дисципліни	-	-	-
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	352	316	301
4. Коефіцієнт обороту із прийому, %	4,5 %	3,2 %	5,6 %
5. Коефіцієнт обороту із вибуття, %	3 %	14,5 %	10,6 %
6. Коефіцієнт плинності, %	3 %	11,4 %	5 %

Джерело: розроблено автором.

Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на ~4% і становив 10,6 % у 2023 році.

Порівнявши коефіцієнт прийому з коефіцієнтом вибуття, стає зрозумітим, що число робочих місць зменшилося протягом трьох років, і до кінця 2023 року штат був не повністю укомплектований.

Хоча коефіцієнт плинності кадрів зменшився і становив 5 %, що все ще свідчить про наявність проблем, проте аналізуючи причини звільнення персоналу в Корпорації «Артеріум», можна висунути гіпотезу про те, що основними причинами є незадовільна заробітна плата та низький рівень професійної підготовки.

Дійсно, аналіз показує, що на підприємстві Корпорації «Артеріум» існують проблеми, пов'язані з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати. Ця проблема може бути наслідком відсутності системи моніторингу розвитку персоналу та індивідуальних планів кар'єрного росту.

У Корпорації «Артеріум» виконання функцій працівниками регулюється організаційно-правовими документами, які включають правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, посадові інструкції, положення про оплату праці, преміювання та винагороду за рік. Ці документи розроблені відповідно до чинного законодавства.

Оплата праці керівників та фахівців здійснюється за відрядно-преміальною системою, враховуючи затверджений штатний розклад. Посадовий оклад є фіксованим розміром зарплати, встановленим для кожної посади.

Оцінка праці керівників базується на результативності роботи колективу та рівні організації праці. Виплата заробітної плати здійснюється на підставі таблиця обліку робочого часу, а премії виплачуються щомісячно за положеннями про преміювання.

Однією з основних цілей Корпорації «Артеріум» є підвищення професійного рівня та авторитету персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на економічні результати компанії. Проте, важливо відзначити, що не проводиться постійний контроль за ефективністю впроваджених заходів для кожного працівника.

Згідно з отриманими даними, на підприємстві спостерігається тенденція, коли працівники мають високі очікування, але після певного часу роботи не знаходять можливостей для розвитку і переходять до інших компаній. Основною причиною цієї проблеми є необ'єктивна та несистематична система перегляду заробітної плати.

Результати дослідження вказують на потребу у виявленні причин звільнення працівників та впровадженні системи моніторингу розвитку персоналу. Значний відсоток працівників, які покидають підприємство зі стажем менше 1 року, свідчить про можливу проблему недостатньої адаптації нових співробітників.

Аналіз показників загальної оцінки управління персоналом підприємства показує, що визначення загальних тенденцій є складним завданням. Нинішня ситуація на підприємстві потребує впровадження системи контролю розвитку персоналу для підвищення якості його управління. Це дозволить кожному працівнику чітко розуміти свій план індивідуального кар'єрного розвитку та очікування щодо винагороди.

### **2.3. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу Корпорації «Артеріум»**

Для того щоб отримати інформацію про можливості розвитку кадрового потенціалу та загрози, що виникають у процесі цього розвитку, а також комплексно оцінити зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на цей процес, необхідно провести SWOT-аналіз.

На початковому етапі слід визначити сильні та слабкі сторони у сфері кадрового потенціалу компанії.

Сильні сторони (Strengths):

- Висококваліфікований персонал: Наявність досвідчених фахівців у галузі фармацевтичного виробництва.
- Інноваційні технології: Використання передових технологій та сучасного обладнання у виробництві.

- Налагоджені внутрішні процеси: Ефективна система управління персоналом, що включає мотиваційні програми та системи підвищення кваліфікації.

- Стабільна корпоративна культура: Добре розвинута культура компанії, що сприяє лояльності працівників.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Недостатнє фінансування навчання та розвитку: Обмеженість ресурсів для постійного навчання та розвитку персоналу.

- Висока плинність кадрів: Проблеми з утриманням кваліфікованих працівників, особливо молодих спеціалістів.

- Застаріла інфраструктура: Необхідність модернізації виробничих та навчальних приміщень.

- Відсутність чіткого кар'єрного розвитку: Не завжди зрозумілі перспективи кар'єрного зростання для працівників.

Можливості (Opportunities)

- Розширення ринку фармацевтики: Зростаючий попит на фармацевтичні продукти створює можливості для розширення виробництва і залучення нових спеціалістів.

- Державні програми підтримки: Використання державних програм підтримки для розвитку фармацевтичної галузі.

- Міжнародне партнерство: Можливості для співпраці з іноземними компаніями та обміну досвідом.

- Інновації в галузі навчання: Впровадження онлайн-курсів та інших сучасних методів навчання для підвищення кваліфікації персоналу.

Загрози (Threats):

- Конкуренція на ринку праці: Зростаюча конкуренція з боку як вітчизняних та міжнародних фармацевтичних компаній за кваліфікованих працівників.

- Економічна нестабільність: Вплив економічної ситуації в країні на можливості інвестування у розвиток персоналу.
- Зміни в законодавстві: Регулярні зміни в законодавстві, що регулює фармацевтичну галузь та ринок праці.
- Соціальні зміни: Зміна очікувань працівників щодо умов праці та балансу між роботою і особистим життям.
- Воєнний конфлікт: Війна в Україні призводить до нестабільності, втрат кадрових ресурсів та ускладнення виробничих процесів, логістики, дистрибуції.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на розвиток кадрового потенціалу компанії.

Отже, на основі проведеного аналізу, для зміцнення сильних сторін та подолання слабких сторін будуть розглянуті рекомендації щодо зменшення плинності кадрів, шляхом покращення програм розвитку для кожного співробітника, а також плануванню його кар'єри.

Людські ресурси, у тому числі їх навички, досвід та знання, є видом капіталу, що нагромаджується та гарантує компаніям прибуток у майбутніх періодах. Інвестиції власників бізнесу на розвиток кадрового потенціалу вважаються інвестиціями у майбутнє, особливо в галузі фармацевтичного виробництва, де високий рівень конкурентоспроможності є ключовим для виживання на ринку. Ефективність таких інвестицій проявляється у запровадження новітніх технологій, що, в свою чергу, забезпечує зростання прибутку підприємства. Рівень кваліфікації, освіта та професійна підготовка працівників визначають кадровий потенціал підприємства і впливають на його успішність.

У Корпорації «Артеріум» оцінка персоналу здійснюється спільно відділом управління людськими ресурсами та залучає керівництво та інших співробітників. Це допомагає забезпечити максимально об'єктивну оцінку за участю різноманітних сторін.

Оцінка кадрового потенціалу часто базується на формалізованих методах, таких як вивчення результатів роботи, анкетування, тестування тощо. Однак, також використовуються неформальні підходи, наприклад, індивідуальні зустрічі з менеджерами.

Для покращення механізму розвитку персоналу в компанії важливо проаналізувати показники використання кадрового потенціалу, включаючи динаміку руху персоналу та продуктивність працівників.

Аналіз основних показників кадрового потенціалу Корпорації «Артеріум» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Діагностика кадрового потенціалу Корпорації «Артеріум» за 2021-2023 рр.**

Показники	Період		
	2021	2022	2023
Середньорічна чисельність, ос.	352	316	301
Темп приросту середньорічної чисельності, %	-	-10,2 %	-5 %
Продуктивність праці, тис. грн./ос	10 378	12 201	10 127
Темп приросту продуктивності, %	-	17,5%	-17%
Продуктивність праці порівняно з базовим роком, %	-	17,5%	-17%
Витрати на розвиток персоналу загальній структурі витрат підприємства, %	2,1 %	5,1 %	6,5 %

Джерело: складено автором.

Згідно з даними таблиці 2.5, можна дійти висновку, що продуктивність праці одного робітника знизилась на 17%. Це вказує на проблеми неефективного використання кадрового потенціалу в компанії. Помітний ріст плинності кадрів, спричинений наймом нових працівників, але при цьому продуктивність знижується.

Ключовим резервом для покращення ефективності роботи підприємства є зменшення плинності кадрів та збільшення інвестицій у розвиток персоналу. Вирішення цих питань сприятиме підвищенню мотивації працівників, що, своєю чергою, позитивно позначиться на загальних результатах діяльності компанії.

У сфері фармацевтичного виробництва розвиток персоналу має особливе значення, оскільки це дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та зайняти провідну позицію на ринку.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

### **3.1. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку персоналу Корпорації «Артеріум»**

Розвиток кадрового потенціалу є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, особливо в умовах швидкозмінюваного ринку та інтенсивної конкуренції. Для Корпорації «Артеріум», яка працює у сфері фармацевтичного виробництва, важливо мати висококваліфікований персонал, здатний до адаптації, інновацій та ефективного виконання поставлених задач. Саме людські ресурси в цій галузі можуть стати ключовою перевагою компанії, якщо правильно організована система розвитку кадрового потенціалу.

Після аналізу поточного стану системи розвитку персоналу було виявлено недоліки в управлінні кадровими ресурсами, що є результатом недостатнього фокусу на професійному розвитку працівників та недостатня розвиненість внутрішньої системи управління персоналом.

Забезпечення готовності співробітників до змін є ключовим елементом стратегії розвитку кадрів, оскільки звичайно вони стикаються з опором та неготовністю до ризиків. Впровадження інновацій у систему управління розвитком персоналу потребує значних зусиль для подолання цього опору. Успішна реакція персоналу на впровадження змін значною мірою залежить від особливостей менталітету населення, корпоративної культури та історичних умов різних країн.

Для ефективного розвитку персоналу та підвищення його продуктивності компанії можуть обирати серед різноманітних стратегічних альтернатив. Усі ці підходи мають на меті підвищення кваліфікації, мотивації та ефективності співробітників, а також покращення управління людськими

ресурсами. Розглянемо основні існуючі альтернативи розвитку персоналу, які можуть бути застосовані в компанії:

- Метод "Assessment Center":

Використання центру оцінки (Assessment Center) дозволяє проводити комплексну оцінку компетенцій співробітників через симуляції реальних робочих ситуацій. Це допомагає виявити сильні і слабкі сторони працівників, їхні потенційні можливості та визначити напрямки подальшого розвитку. Метод є ефективним для підготовки кадрів до нових ролей та підвищення їхньої кваліфікації. Він також допомагає оцінити, наскільки їхні компетенції відповідають цілям, стратегії та корпоративній культурі організації за допомогою спеціалізованих оціночних процедур.

- Метод "360 градусів":

Метод "360 градусів" забезпечує всебічний зворотний зв'язок про працівника від різних зацікавлених сторін, включаючи керівників, колег, підлеглих і клієнтів. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну оцінку компетенцій співробітників, їхніх навичок та якостей, а також розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника.

- Програми наставництва та коучингу:

Впровадження програм наставництва та коучингу допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися до корпоративної культури та робочого процесу. Наставники і коучі діляться своїм досвідом та знаннями, сприяють розвитку професійних та особистісних навичок, що підвищує мотивацію та продуктивність персоналу.

- Системи управління навчанням та онлайн-платформи:

Використання систем управління навчанням та онлайн-платформ дозволяє організувати ефективний процес навчання та розвитку співробітників. Це сприяє доступності навчальних матеріалів, забезпечує гнучкість у навчанні та можливість персоналізації навчальних програм відповідно до потреб кожного співробітника.

- **Розвиток лідерських програм:**

Програми розвитку лідерства спрямовані на підготовку майбутніх керівників та розвиток лідерських якостей у співробітників. Вони включають тренінги з управління змінами, стратегічного мислення, комунікації та інших важливих аспектів лідерства, що допомагає формувати сильний кадровий резерв для організації.

- **Використання ігрових методів у процесах навчання і розвитку:**

Ігрові методи в навчальних програм включає використання ігрових елементів, таких як нагороди, бали, рівні і змагання, для підвищення залученості та мотивації співробітників. Цей підхід сприяє кращому засвоєнню матеріалу і підвищенню ефективності навчання, роблячи процес розвитку більш цікавим і залучаючим.

- **Інвестиції в новітні технології та цифрові інструменти:**

Інвестиції в новітні технології, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних, мобільні додатки та платформи для онлайн-навчання, дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність навчання і розвитку співробітників, а також забезпечити більш гнучкий та персоналізований підхід.

- **Метод ключових показників ефективності (KPI):**

Впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) дозволяє оцінювати продуктивність співробітників за допомогою конкретних, вимірюваних показників. Це сприяє підвищенню прозорості оцінювання, покращенню мотивації працівників та більш точному управлінню їхнім розвитком.

- **Корпоративні університети та партнерства з освітніми закладами:**

Створення корпоративних університетів або партнерства з провідними освітніми установами сприяє постійному професійному розвитку співробітників, підвищенню їхньої кваліфікації та здатності до інновацій. Це дозволяє забезпечити високий рівень підготовки кадрів відповідно до потреб організації.

Кожна з цих стратегічних альтернатив має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від специфіки організації, її цілей та ресурсів.

Для Корпорації «Артеріум» важливо використовувати комплексний підхід, поєднуючи декілька методів для досягнення максимальної ефективності в управлінні розвитком персоналу.

Отже, для розвитку персоналу компанії зосередимося на використанні методів "Assessment Center" та "360 градусів" як ключових елементів вдосконалення системи управління кадрами в компанії. Ці методи забезпечать комплексний підхід до оцінки та розвитку співробітників, що є необхідним для досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Використання методу "Assessment Center" дозволить компанії краще ідентифікувати сильні та слабкі сторони співробітників, а також виявити приховані таланти та потенціал. Цей підхід допоможе створити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що враховують специфіку їхньої роботи та цілі організації. Крім того, метод сприятиме підвищенню рівня підготовки співробітників до виконання нових ролей та завдань, що є важливим у контексті динамічних змін на ринку.

Метод "360 градусів" надасть можливість отримати всебічний зворотний зв'язок про працівників, що дозволить компанії глибше зрозуміти їхні компетенції, поведінкові аспекти та можливості для розвитку. Завдяки цьому підходу компанія зможе не лише оцінити поточний рівень кваліфікації співробітників, але й мотивувати їх до саморозвитку та підвищення професійних навичок.

Загалом, використання цих методів у системі управління персоналом сприятиме створенню ефективної та гнучкої команди, здатної адаптуватися до нових викликів і реалізовувати стратегічні ініціативи компанії. Це дозволить Корпорації «Артеріум» посилити свою позицію на ринку, забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і досягти довгострокового успіху.

Метод "Assessment Center" включає імітаційні вправи, які моделюють реальні робочі ситуації учасників. Ці вправи поділяються на індивідуальні та групові в залежності від робочих умов. Процедура включає вирішення завдань окремо, у парі або у групі відповідно до ситуацій.

Таблиця 3.1.

### Переваги та недоліки методу Assessment Center

Переваги	Недоліки
Неупередженість оцінювання	Потребує залучення зовнішніх ресурсів
Виключає можливість фальсифікацій	Потребує значних витрат часу
Може використовуватися для оцінювання працівників різних рівнів	Реалізація потребує значних витрат
Відкриває широкі можливості для розкриття потенціалу кожного співробітника	Викликає підвищений рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Дозволяє точно визначити потенціал персоналу	

Джерело: складено автором.

Однією з головних особливостей моніторингу розвитку співробітників в компанії з використанням методу "Assessment Center" є можливість паралельного використання інших методів ділової оцінки.

Метод "360 градусів" має свої переваги, оскільки кожен працівник, у тому числі й менеджер, може отримати порівняльну оцінку від різних осіб щодо їх трудової діяльності та особистісних компетентностей. Зібрані дані через опитування "360 градусів" дозволяють кадровим менеджерам відслідковувати розвиток персоналу і розробляти плани з підвищення компетентностей, враховуючи наявні знання та особисті побажання кожного співробітника.

Докладніше переваги та недоліки методу "360 градусів" можна побачити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Переваги та недоліки методу «360 градусів»**

Переваги	Недоліки
Отримання працівником всебічної критики, що стимулює розвиток	Оцінювання компетенцій, а не результативності роботи
Можливість компанії адаптувати критерії оцінки відповідно до корпоративних стандартів	Низька ймовірність збереження повної конфіденційності
Не потребує великих витрат	Суб'єктивність оцінювання
Не вимагає багато часу	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Спрямований на мотивацію працівників	Складність в обробці результатів

Джерело: складено автором.

Впровадження методу "360 градусів" в Корпорації «Артеріум» сприятиме поліпшенню системи оцінки працівників. Це сприятиме більшій прозорості у системі винагород та преміювання працівників. Крім того, це надасть можливість оцінити набуті компетенції та ефективно розподіляти ресурси для подальшого розвитку.

Однією з альтернатив створення системи моніторингу розвитку персоналу є запровадження методу KPI (Key Performance Indicator).

Запроваджена технологія управління моніторингом розвитку персоналу за допомогою системи KPI, підкріплена ефективними матеріальними стимулами, сприяє мотивації працівників до досягнення нових висот та самовдосконалення.

KPI, або ключові показники ефективності, є інструментом для вимірювання результативності роботи співробітників. Метод KPI (Key

Performance Indicator) широко використовується компаніями, особливо на сучасних виробничих підприємствах, для розробки систем мотивації через фінансові винагороди. Отже, KPI є показником, який відображає рівень досягнення визначених цілей або виконання конкретних завдань.

Ефективна праця співробітників є ключовим чинником у забезпеченні прибутковості компанії. Однак визначення показників ефективності стає проблемою для багатьох сучасних підприємств. Виникає питання: як визначити, як кожен окремий працівник використовує свій час, керує процесами та застосовує зусилля для досягнення цілей?

Хоча система мотивації на основі KPI має очевидні переваги, вона також має свої недоліки. Рано чи пізно кожен керівник має бажання оплатити працю працівників відповідно до їхнього внеску. Багато компаній намагаються впровадити систему KPI, але статистика показує, що більшість з них стикається зі значними труднощами.

KPI, або ключові показники ефективності, є інструментами вимірювання результативності, продуктивності та ефективності бізнес-процесів. При розробці таких показників важливо дотримуватися певних правил:

- Мінімізація кількості показників для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом.
- Кожен показник має бути піддаваний вимірюванню.
- Вартість його оцінки не має перевищувати управлінську вигоду від його використання.

Використання системи KPI дає можливість не тільки контролювати та оцінювати ефективність діяльності, але й впроваджувати дієву систему оплати праці.

Отже, впровадження кожного з цих методів має свої сильні та слабкі сторони. Вибраний метод оцінки персоналу в Корпорації «Артеріум» дозволить ідентифікувати рівень ризиків, пов'язаних з кадрами, а також здійснювати моніторинг та оцінку ефективності інвестицій у персонал.

Потреба у впровадженні сучасних систем оцінки персоналу в компаніях, що працюють у виробничій сфері, зумовлена постійними змінами та динамічним розвитком цієї галузі. Швидкі технологічні зміни та постійне зростання конкурентоспроможності змушують підприємства оперативно реагувати, що призводить до підвищених вимог до професійної кваліфікації працівників.

Отже, необхідно проводити дослідження умов формування та розвитку професійних знань і навичок працівників для підвищення ефективності управління персоналом. Корпорації «Артеріум» варто зосередитися на розвитку талантів та чітко окреслити для працівників унікальну ціннісну пропозицію, яка є невід'ємною частиною мотиваційної системи у фармацевтичній галузі.

Необхідність впровадження сучасних систем оцінки персоналу на підприємствах у фармацевтичній галузі обумовлена постійними змінами в цій галузі.

Швидкі технологічні зміни та постійне підвищення конкурентоспроможності вимагають від підприємств адекватної реакції. Це призводить до підвищення вимог до професійного рівня працівників. Отже, необхідно проводити дослідження передумов формування та розвитку професійних знань і навичок працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом. Корпорації «Артеріум» слід зосередити увагу на розвитку талантів та чітко визначити для працівників унікальну ціннісну пропозицію, що є невід'ємною складовою мотиваційної системи в галузі фармацевтичного виробництва.

### **3.2. Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу як ключового елемента впливу на мотивацію персоналу**

Моніторинг розвитку персоналу є невід'ємною частиною управління ресурсами в сучасних компаніях, включаючи сферу фармацевтичного виробництва. У наш час він широко використовується в різних галузях, але в контексті вітчизняних виробничих підприємств є досить новим та недостатньо дослідженим. Моніторинг розвитку персоналу в цій галузі може виявитися важливим інструментом для підвищення ефективності працівників та збільшення їхньої мотивації.

Сучасна концепція управління визнає працівника як "соціальну істоту" та вбачає персонал як ключовий ресурс підприємства. Це передбачає постійний і комплексний розвиток персоналу та надання максимальної уваги його індивідуальній своєрідності. Одним із способів реалізації цього підходу є впровадження процедур узгодження та гармонізації особистісного і професійного розвитку фахівців шляхом моніторингу їхнього особистісно-професійного зростання.

Запровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку на підприємстві сприятиме позитивному впливу на усі етапи розвитку персоналу:

- Визначення необхідності навчання співробітників;
- Складання бюджету на навчання;
- Постановка цілей і розробка змісту навчання, створення навчальних програм;
- Вибір методів і форм навчання;
- Оцінка набутих професійних знань, вмінь і навичок працівників;
- Аналіз ефективності навчання.

Процедура моніторингу розвитку персоналу полягає у регулярному оцінюванні поточного рівня особистісного та професійного зростання

спеціалістів у конкретній сфері, а також встановленні нових цілей, які працівник повинен досягти протягом визначеного періоду часу.

Ця процедура має два ключові аспекти. По-перше, вона повинна забезпечувати інтегральну оцінку особистості фахівця як цілісної системи, враховуючи всі важливі аспекти його розвитку. По-друге, для відстеження динаміки змін особистісних та професійних якостей необхідно порівнювати періодичні виміри у часі.

Досвід свідчить, що збирання даних про розвиток кадрового потенціалу в компанії не повністю задовольняє потреби управління персоналом у фармацевтичній галузі. У зв'язку з цим, в Корпорації «Артеріум» виникла необхідність впровадити систему моніторингу розвитку персоналу. Ця система допоможе створити нову інформаційну базу, яка підтримуватиме прийняття рішень лінійними менеджерами.

Однією з основних функцій центру оцінки на підприємстві є розробка програм розвитку та навчання для кожного працівника, а також планування їхньої індивідуальної кар'єри. Методика "Assessment Center" повинна також виконувати важливе завдання вивчення потреб працівників у розвитку навичок та вмінь, враховуючи стратегічні цілі організації. Крім того, вона має прогнозувати розвиток працівників та оцінювати його вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Впровадження методики "Assessment Center" в Корпорації «Артеріум» спрямоване на створення завдань, які моделюють ключові аспекти роботи працівника, щоб виявити наявність професійно важливих якостей та контролювати потреби в розвитку персоналу.

В Україні питання розвитку кадрового потенціалу недооцінюється, і у багатьох підприємствах взагалі відсутня цілісна система у цьому напрямку. В такій ситуації стає важко залишатись конкурентоспроможними на ринку, особливо в галузі фармацевтичних технологій.

Запровадження комплексної системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві не є кінцевою метою, а служить інструментом для

досягнення основної цілі — вдосконалення управління персоналом, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансову діяльність компанії.

В основі запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу для компанії лежить систематичне опитування працівників. Це опитування спрямоване на виявлення їхнього особистого бачення професійного росту в організації та ступеня задоволеності заходами, які вже вживаються. Такий підхід сприятиме вдосконаленню процесу визначення потреб у навчанні персоналу.

Успішні компанії в США практикують проведення моніторингу розвитку персоналу кожний квартал. Це дозволяє оцінювати прогрес на кожному етапі та визначати ефективність прийнятих заходів з розвитку персоналу.

Проведення розробки та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в Корпорації «Артеріум» з використанням "assessment-центру" пропонується здійснювати наступними етапами (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3

### Етапи впровадження «assessment-центру» в Корпорації «Артеріум»

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	Встановлення термінів для розробки та проведення заходів.
		Визначення цілей та завдань для експертів
		Підготовка кейсів та ділових ігор
		Пошук та залучення експертів
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, строків і місця проведення навчання.
		Погодження списку персоналу, який буде оцінюватися
3	Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади.
		Оцінка рівня компетентності та трудового потенціалу персоналу.
		Вирішення кейсів та ділових ігор
4	Фінальний	Обговорення результатів на засіданні експертів.
		Формування звіту про результати навчання та

	надання індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки.
	Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Джерело: складено автором.

Згідно проведеного дослідження нашого підприємства, було виявлено, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових показниках.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає ряд організаційних кроків. Проведення моніторингу розвитку персоналу в компанії зазвичай покладається на HR-відділ, але це не виключає включення менеджерів у процес.

Впровадження "assessment-центру" в Корпорації «Артеріум» включатиме наступні заходи:

- Створення тренінгових вправ, що імітують стандартні ділові ситуації.
- Підготовка ділових ігор для оцінки компетентності у прийнятті рішень під час роботи.
- Оцінка рівня особистісних компетенцій.
- Проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід.

На початковому етапі впровадження системи моніторингу розвитку персоналу HR-менеджеру слід спочатку визначити мету проведення заходів та їхні терміни. Головною метою цього етапу в Корпорації «Артеріум» є збір, аналіз та підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу.

На підготовчому етапі починають з визначення цілей оцінки та компетенцій, на які необхідно зосередитись. Організатори розробляють організаційний план-графік процедур та формують завдання відповідно до поставлених цілей. Також проводиться підготовка спостерігачів, вирішуються організаційні питання та забезпечується інформування

учасників про цілі, методи та можливі рішення, які будуть ухвалені на основі результатів моніторингу. На завершення цього етапу необхідно отримати письмову згоду співробітників на обробку їх персональних даних.

Проведення assessment-центру включає наступні етапи дій:

- Ділові ігри.
- Індивідуальні та групові тренування.
- Тестування.
- Інтерв'ю відповідно до плану-графіка асесмент-центру.

Участь у заході беруть ведучі та спостерігачі-експерти. Спостерігачі оцінюють дії учасників за такою схемою: спостереження, опис, класифікація, оцінка поведінки. Ведучий має забезпечити незалежність оцінок та уникнути обговорень серед спостерігачів під час виконання завдань.

Розробка кейсів та ділових ігор відбувається з участю лінійних менеджерів, які беруть до уваги специфіку завдань, що стоять перед працівниками конкретного підрозділу.

Для успішної реалізації асесмент-центру пропонується ввести ролі, які виконуватимуть спеціалісти, що пройшли підготовку та відбір. Один спеціаліст може обіймати кілька ролей за умови, що це не позначається на якості виконаних завдань.

- **Експерт-спостерігач:** Оцінює поведінку кандидатів, описує та класифікує їхні дії. Повинен бути обізнаний з методами оцінки та програмою навчання, знати особливості компанії та завдання випробувань, а також володіти навичками опису поведінки, оцінювання та організації зворотного зв'язку.
- **Ведучий:** Відповідає за змістовну частину асесмент-центру, координує діяльність учасників, проводить інструктаж, стежить за взаємодією та організовує роботу експертів. Повинен мати підготовку та досвід роботи спостерігачем.

- Адміністратор: Відповідає за технічне забезпечення випробувань, готує приміщення та матеріали, роздає необхідні атрибути. Спеціальної підготовки не вимагається.
- Рольовий гравець: Виступає в ролі партнера для учасників у навчанні, де потрібна взаємодія. Може бути експертом-спостерігачем або спеціально підготовленим актором, який добре знає техніку оцінки.
- Дизайнер програми: Створює загальну концепцію програми, підбирає вправи для досягнення конкретних цілей та розробляє розклад проведення оцінювання.
- Розробник вправ: Звітує дизайнеру, створює конкретні завдання для асесмент-центру. Бажано, щоб розробник мав освіту в області менеджменту або соціальної психології.

Асесмент-центр в Корпорації «Артеріум» проводиться за допомогою різних методик, таких як тестування, інтерв'ю, ділові ігри та моделювання ситуацій.

Ось детальніше про деякі з цих методів:

Моделювання вправ: Під час моделювання ділових ситуацій учасники отримують завдання, яке вимагає вирішення певної проблеми або досягнення цілі. Їм потрібно показати свою оригінальність, лідерські якості, стратегічне мислення та здатність до співпраці. Експерти спостерігають за ходом виконання завдання та роблять висновки про рівень компетентності учасників.

Опитування та тестування: Ці методи допомагають зібрати інформацію про якості, що впливають на поведінку людини в організації та її ефективність як працівника. Вони доповнюють або уточнюють інформацію, отриману в інших методиках асесмент-центру.

Інтерв'ю: Цей метод дозволяє отримати фактологічні дані та виявити інтереси, очікування та кар'єрні амбіції співробітника. В ході бесіди експерт з'ясовує, на що працівник готовий для досягнення своїх цілей та як він бачить своє майбутнє у компанії.

Всі ці методи використовуються для отримання різноманітної та об'єктивної інформації про працівників, щоб забезпечити ефективне управління персоналом на підприємстві.

Фінальний етап асесмент-центру включає у себе кілька ключових кроків. Після виконання завдань учасниками, експерти збирають окремі індивідуальні оцінки. Кожен спостерігач має аргументувати свою оцінку для кожного учасника. Остаточний результат формується під час колективного обговорення, а згодом оформляється у вигляді звіту. В цьому звіті фігурують оцінки, рейтинг учасників, їхні індивідуальні характеристики, а також аналіз сильних та слабких сторін. Кінцевий результат обговорюється з керівником компанії.

Важливо зазначити, що результати асесмент-центру не повинні бути єдиною підставою для кадрових рішень. Вони служать лише вказівкою на те, як можна вдосконалити роботу персоналу та організації в цілому.

Після завершення оцінювання важливо надати працівникам зворотний зв'язок. Під час особистої бесіди експерти вказують на сильні та слабкі сторони, допомагають визначити потенційні зони для розвитку та ресурси для підвищення компетенцій.

Основна цінність асесмент-центру полягає в тому, що він не лише оцінює навички, але й допомагає скласти індивідуальну програму розвитку для кожного спеціаліста.

В Корпорації «Артеріум» запровадження асесмент-центру повинно бути відповідальністю кадрової служби. Використання методу "Assessment-центру" паралельно з "360 градусами" має наступні переваги для покращення системи моніторингу розвитку людських ресурсів:

- Зростання об'єктивності оцінювання за рахунок участі незалежних спостерігачів, що сприятиме утворенню більш об'єктивних результатів.
- Збільшення ймовірності об'єктивного оцінювання, що позитивно позначиться на ефективності прийняття рішень керівництвом підприємства.

- Вдосконалення процедури просування по службі завдяки більш прозорим рішенням.
- Можливість працівників оцінювати свої сильні та слабкі сторони, що сприятиме їхньому подальшому розвитку.
- Створення системи моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навичок персоналу, що надасть підприємству повноцінну інформацію щодо трудового потенціалу.
- Навчальний аспект проведення асесмент-центру, що сприяє обміну досвідом та налагодженню ділових комунікацій серед співробітників.

Пропонуємо наступний шаблон анкети для оцінки працівників за допомогою методу «360 градусів», спрямований на розробку індивідуальних планів розвитку:

- Оцініть продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій за шкалою від 1 до 10.
- Оцініть ваш рівень задоволеності співпрацею з колегою за шкалою від 1 до 10.
- Що він повинен продовжувати робити або робити більше?
- Якими завданнями йому слід займатися частіше?
- Що він має робити рідше?
- Яку пораду ви дали б йому для покращення?
- Як ви оцінюєте його поведінку стосовно основних цінностей компанії за шкалою від 1 до 5?
- Як би ви оцінили його відносини з колегами за шкалою від 1 до 10?
- Як би ви оцінили його як командного гравця за шкалою від 1 до 10?
- Наскільки ви вважаєте його надійним за шкалою від 1 до 10?
- Оцініть його лідерські якості за шкалою від 1 до 10..

- Чи відповідальний він?
- Як ви описали б своє спілкування з ним?
- Чи може він надихати колег на досягнення цілей?
- Чи вважаєте ви його своїм особистим другом?

Таблиця 3.4.

### Варіанти оцінювання працівників Корпорації «Артеріум»

	Assessment Center	360 градусів
Суть	Для групи співробітників нашої компанії організовується комплексне тестування. Assessment Center включає в себе ділові та рольові ігри. Одночасно з цим, незалежні експерти проводять професійне	Одноразовий захід, спрямований на оцінювання, проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Його кінцевою метою є надання зворотного зв'язку, який мотивуватиме працівника до саморозвитку.
	тестування та перегляд презентацій. Поведінка учасників ретельно моніториться як зовнішніми експертами, так і внутрішніми спостерігачами.	Цей метод ґрунтується на оцінці компетенцій працівника його колегами, підлеглими, керівником та іншими.
Вартість впровадження	Витрати за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.	Витрати на проведення - 7000 грн. на кожного працівника
Терміни впровадження	Тривалий підготовчий етап. Проведення співбесід займає 1-2 дні.	Значний підготовчий період, тривалий час для підрахунку результатів.
Виконавці	Працівник відділу HR-команди.	Працівник відділу HRкоманди, безпосередній керівник.
Результат	На основі проведених досліджень розробляються індивідуальні плани розвитку для працівників.	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотний зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Процесний підхід.	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

Джерело: розроблено автором.

Запропоновано впровадження оцінювання працівників за варіантами, які наведені в таблиці 3.4, для побудови цілісної системи моніторингу розвитку персоналу.

Використання вищенаведених методів оцінки співробітників одночасно сприяє комплексному підходу до їхньої оцінки та формуванню системи винагороди з урахуванням набутих компетентностей.

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства включає три основні етапи, які становлять повторюваний процес (див. рис. 3.1).

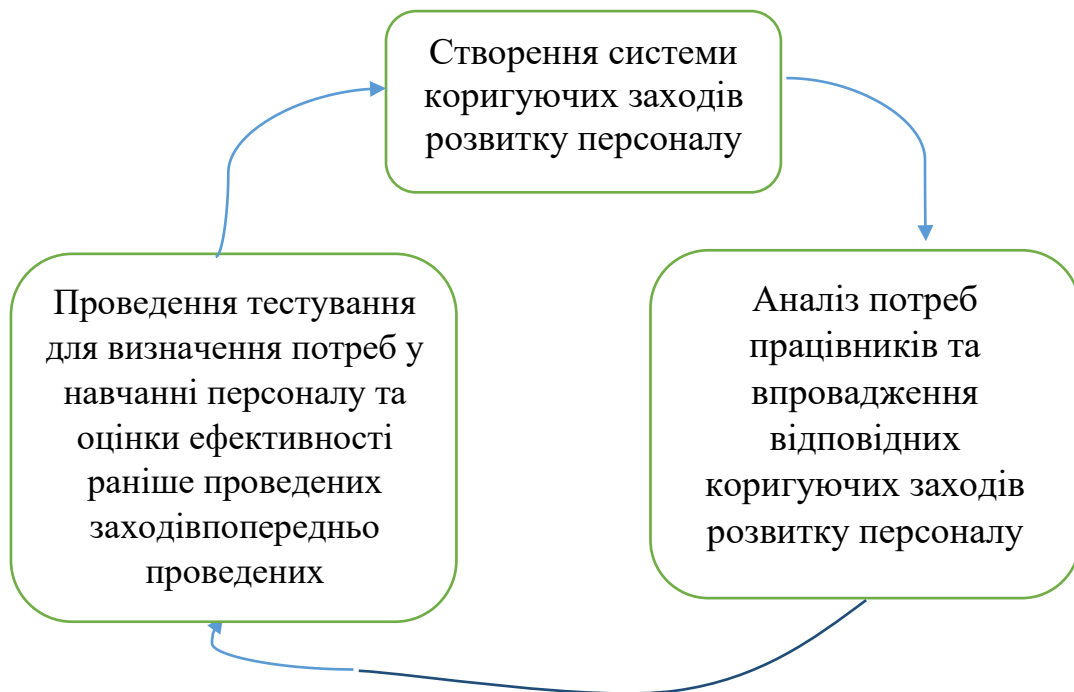


Рис.3.1 Модель системи моніторингу розвитку персоналу в Корпорації «Артеріум»

Джерело: розроблено автором.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності Корпорації «Артеріум» необхідно вдосконалити систему розвитку персоналу, запровадивши комплексний процес планування, оцінювання та навчання співробітників. Такий підхід враховує основні потреби працівників. Застосування системи моніторингу кадровою службою підприємства

дозволить створити ефективну систему розвитку персоналу, забезпечуючи їхню здатність якісно виконувати свої обов'язки.

### **3.3. Економічне обґрунтування заходів розвитку кадрового потенціалу Корпорації «Артеріум»**

Формування стратегії управління розвитком персоналу в Корпорації «Артеріум» має ґрунтуватися на мотиваційних потребах персоналу. Це допоможе забезпечити злагодженість інтересів компанії та її працівників.

Розробка та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві є складним та часомістким процесом. Це вимагатиме додаткового наукового досвіду для чіткого розподілу зони відповідальності між лінійними менеджерами та відділом кадрів, а також для розробки та обґрунтування стратегії управління моніторингом розвитку персоналу та його фінансового забезпечення.

Періодичний моніторинг розвитку персоналу в "Артеріум" сприятиме підвищенню ефективності роботи як окремих працівників, так і всього підприємства.

Систематична оцінка дозволить не тільки відстежувати професійний рівень співробітників, а й впливати на розмір їх компенсації та формувати індивідуальні плани розвитку.

Для цього планується комплексний підхід:

- Щоквартально проводитимуться оцінки за допомогою "assessment-центру" та методу "360 градусів".
- Щотижня менеджери здійснюватимуть індивідуальні зустрічі з підлеглими для оцінки прогресу в роботі та коригування цілей за необхідності.

Такий підхід дозволить виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, своєчасно коригувати плани розвитку, підвищувати мотивацію працівників та, як наслідок, загальну ефективність роботи "Артеріум".

Перш ніж запроваджувати проєкт на підприємстві, необхідно чітко усвідомити його ключові критерії важливості. Завдяки впровадженню нової системи оцінювання персоналу в «Артеріум» кожен співробітник чітко розумітиме свою роль та цілі, що покращить комунікацію з керівниками та сприятиме кращому розумінню мотивації, сильних та слабких сторін працівників. Це, в свою чергу, дозволить керівникам розробити персональні плани розвитку для кожного, підвищуючи мотивацію та залученість персоналу, а також його потенціал, що призведе до кращих результатів роботи компанії в цілому.

У кожному підприємстві, де людські ресурси становлять ключовий фактор конкурентоспроможності, важливо виявити потреби у навчанні та розвитку. Впровадження системи моніторингу допоможе збирати інформацію для прийняття рішень щодо змін у заробітній платі працівника, а також позитивно позначиться на загальній конкурентоспроможності компанії. Для успішного впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в Корпорації "Артеріум" рекомендується залучити відділ кадрів та менеджерів. Це допоможе їм краще зрозуміти цілі системи та сприятиме її ефективному впровадженню.

Результативність системи моніторингу розвитку персоналу слід оцінювати комплексно, аналізуючи такі показники, як стабільність кадрів, продуктивність праці та економічна ефективність персоналу. Важливо пам'ятати, що розвиток персоналу на виробництві напряму впливає на продуктивність, якість та конкурентоспроможність підприємства. Тому інвестування в системи моніторингу розвитку персоналу може принести значні довгострокові вигоди для компанії.

На основі аналізу фінансових показників Корпорації «Артеріум» було визначено рівні досягнення в управлінні якістю персоналу, де 4 бали відповідають найвищому рівню, а 1 бал — найнижчому (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

**Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників  
якості управління розвитком персоналом**

Загальні показники результативності управління персоналом	Рівень досягнення значень			
	4	3	2	1
Економічна результативність персоналу, тис. грн.	20,25-25,00	15,50-20,25	10,75-15,50	6,00-10,75
Стабільність персоналу	0,55-0,70	0,40-0,55	0,25-0,40	0,10-0,25
Продуктивність праці, тис. грн	127,50-150,00	105,00-127,50	82,50-105,00	60,00-82,50

Джерело: складено автором.

У Корпорації «Артеріум» продуктивність праці значною мірою залежить від різних факторів, проте особливу вагу мають технологічний прогрес та людські ресурси через специфіку діяльності у сфері фармацевтичного виробництва.

З метою збереження конкурентоспроможності на ринку, компанія постійно вдосконалює своє виробництво. Це дозволяє підвищувати рівень ефективності та продуктивності праці.

Стабільність персоналу на рівні 82,5% вказує на те, що компанія успішно утримує свої кадри, а також відзначається високою потребою в збереженні та оновленні кадрового потенціалу. Це свідчить про активність у забезпеченні сприятливих умов для працівників та стимулюванні їх професійного зростання, що сприяє загальному успіху підприємства.

Розглядаючи ефективність управління людськими ресурсами в Корпорації «Артеріум», важливо вирішити проблему моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивного оцінювання. Це напрямок діяльності прямо

впливає на фінансовий стан підприємства та його конкурентоспроможну позицію на ринку, особливо в галузі фармацевтичного виробництва.

В сучасних умовах для успішного функціонування підприємства необхідно постійно вдосконалювати якість розвитку та управління персоналом. Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу є важливим кроком. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності через створення сприятливих умов для особистісного та професійного розвитку працівників.

Інвестиції у впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу сприятимуть підвищенню задоволеності працівників у їхній самореалізації та кар'єрному зростанні, зменшенню плинності кадрів та забезпеченню справедливого кар'єрного просування. Важливим кроком буде оцінка ефективності впровадження цієї системи моніторингу за допомогою збалансованої системи показників, яка враховуватиме такі параметри, як прибуток підприємства, обсяг виручки від продажу продукції, а також продуктивність праці.

Пропонується розробити регресійну модель для визначення впливу економічної результативності персоналу та плинності кадрів на обсяг виручки компанії Корпорації «Артеріум» від кількості реалізованих продуктів. Ця модель дозволить оцінити важливість цих факторів у впливі на результуючий показник обсягу виручки. Статистичне оцінювання параметрів регресійної моделі продемонстровано в табличному вигляді в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

**Статистична оцінка параметрів регресійної моделі факторів впливу на обсяг виручки від реалізації продукції**

Показники	Параметри регресійної моделі	Стандартна помилка	t-критерій	p-рівень
Вільний член рівняння регресії	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів ( $X_1$ )	- 12757,5	0,1452	2861,66	0,0214
Економічна результативність	12845,4	0,1452	2907,70	0,0237

персоналу ( $X_2$ )				
Примітка: Плинність кадрів ( $X_1$ ) - означає, що при збільшенні плинності кадрів на 1 одиницю, обсяг виручки зменшується на 127575. Економічна результативність персоналу ( $X_2$ ) - означає, що при збільшенні економічної результативності на 1 одиницю, обсяг виручки збільшується на 128454.				

Джерело: складено автором.

Регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів в Корпорації «Артеріум»:

$$y = 301058,7 - 12757,5 \times X_1 + 12845,4 \times X_2 \quad (3.1)$$

Отже, можна зробити висновок, що між показниками обсягу виручки та рівнем плинності персоналу існує досить тісний зв'язок.

Результати регресійної моделі підтверджують, що зниження рівня плинності персоналу є найвагомим фактором у збільшенні виручки на підприємстві. Наприклад, навіть невелике зменшення плинності персоналу на 1% може призвести до значного зростання обсягу виручки від продажу продуктів.

Запропонована система моніторингу розвитку персоналу, яка включає розвиток методів, таких як "Assessment Center" та "360-градусів", може призвести до значного зниження плинності персоналу (на 7%). Однак це може супроводжуватися збільшенням витрат на розвиток персоналу на кожного працівника в місяць – 7000 грн.

Всеохоплююча оцінка якості розвитку персоналу в Корпорації «Артеріум» показує, що основним фактором високої плинності кадрів є відсутність системного підходу та недостатня обґрунтованість заходів, спрямованих на розвиток персоналу.

Для оцінки економічної ефективності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в Корпорації «Артеріум» можна скористатися таблицею 3.7, яка містить динаміку основних економічних показників підприємства за 2023 рік. Зокрема, важливо проаналізувати вплив

підвищення витрат на розвиток персоналу на кожного працівника на 6 тис. грн. в місяць на фінансовий стан компанії.

Це можна зробити шляхом порівняння чистого прибутку підприємства до та після впровадження системи моніторингу розвитку персоналу.

Зважаючи на те, що систематичний моніторинг розвитку персоналу сприятиме підвищенню якості управління персоналом, можна припустити, що це також може позитивно вплинути на ефективність використання ресурсів та збільшення продуктивності праці. Ці позитивні зміни можуть відобразитися на фінансових показниках компанії.

Отже, після аналізу даних з таблиці 3.7 можна зробити висновок щодо економічної доцільності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в Корпорації «Артеріум».

Таблиця 3.7.

**Динаміка показників оцінки ефективності техніко-економічної діяльності Корпорації «Артеріум»**

Показник	Розрахунок	Фактична 2023	В умовах упровадження запропонованої системи стимулювання	Відхилення	
				Абсолютне	Темп приросту, %
Продуктивність праці, грн./люд.	ОВ/СП	130,982	136,490	5,508	4,20
Плинність персоналу, %	ЧЗП/СП	5 %	3,2	-4,46	-43,46
Економічна результативність персоналу, грн./люд	ОР/ФОП	9,515	9,657	0,142	1,49
Відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, %	ВП/ФОП	0,142	0,21	0,68	47,89

Обсяг виручки від реалізації продукції на одного працівника, грн./люд	ОР/СП	185,557	210,555	24,998	13,47
Обсяг виручки від реалізації продукції на одиницю вартості продукції, грн./грн.	ОР/ОВ	1298	1477	179	13,79
Середньооблікова кількість працівників, осіб (СП) Обсяг виручки від реалізації продукції, тис.грн. (ОР) Фонд оплати праці, тис.грн. Обсяг виробництва продукції, тис.грн. (ОВ) Витрати на розвиток персоналу, тис.грн. (ВП) Чисельність звільнених працівників через причини плинності, осіб (ЧЗП)					

Джерело: складено автором.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві очікується мати кілька позитивних наслідків:

1.Зниження плинності персоналу: Через систематичний моніторинг і розвиток персоналу можна очікувати зменшення оборотності кадрів на підприємстві, оскільки працівники будуть більш задоволені своєю роботою та матимуть можливість розвиватися в компанії.

2.Збільшення продуктивності праці: Очікується, що завдяки розвитку персоналу та підвищенню їхньої кваліфікації і компетентності продуктивність праці зросте на 5508 грн. на особу. Це може призвести до підвищення обсягу реалізації продуктів.

3.Підвищення економічної результативності: Збільшення продуктивності праці та зниження плинності персоналу можуть сприяти збільшенню обсягу виручки від реалізації продуктів та послуг. Таким чином, витрати на розвиток кадрового потенціалу можуть бути виправданими через підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, в цілому, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу очікується мати позитивний вплив на економічну результативність Корпорації «Артеріум».

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було з'ясувано, що існуюча система розвитку персоналу в Корпорації «Артеріум» потребувала впровадження нових підходів, які враховують сучасний досвід провідних міжнародних компаній. Проведений аналіз організації виявив одні з ключових проблеми його роботи: зниження продуктивності праці та мотивації співробітників, а також зростання рівня плинності кадрів, що пов'язано з неефективною системою оцінки та розвитку кадрового потенціалу.

Впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу через вдосконалення системи розвитку персоналу є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності Корпорації «Артеріум». Це підтверджується основними потребами працівників. Використання системи моніторингу кадрів дозволить побудувати ефективну систему розвитку працівників для ефективного виконання їхніх обов'язків.

Впровадження методу «Assessment-центру» з паралельним використанням методу «360-градусів» має наступні переваги:

- Зростання об'єктивності оцінювання, оскільки результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників.
- Підвищення рівня об'єктивності оцінки, що позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства.
- Вдосконалення процедури просування по службі шляхом прийняття більш прозорих рішень.
- Допомога працівникам усвідомлювати їхні сильні та слабкі сторони, що сприятиме їхньому подальшому розвитку.
- Створення системи моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навичок персоналу, що забезпечить підприємство повноцінною інформацією про їхній трудовий потенціал.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в Корпорації «Артеріум» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень менеджерами.

Згідно з умовами впровадження системи моніторингу розвитку персоналу, що передбачає розвиток методів, таких як «Assessment-центру» та «360-градусів», очікується суттєве зниження плинності персоналу в корпорації – на 7 %. Це відбудеться завдяки покращенню якості розвитку персоналу та зменшенню несистематичності та необґрунтованості проведення заходів, що впливають на подальше просування по службі працівників.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу також призведе до збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу. Проте для успішного розвитку компанії потрібно інвестувати в її головний ресурс – співробітників. Це матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продукції підприємства. Ці зміни сприятимуть підвищенню продуктивності праці та економічної результативності Корпорації «Артеріум».

Ціль дослідження, що полягала в розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи розвитку персоналу в організації, була успішно досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
2. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
4. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Науковий Вісник ДДМА. 2011.
5. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 229 с.
6. Богія Д.П. Основи економіки праці: Навчальний посібник. 2001. 313 с.
7. Закон України Про професійний розвиток працівників від 12.01.2012 № 4312-VI . <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
8. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами. Професіонал, 2006. 576 с.
9. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
10. Інформація про Корпорацію «Артеріум». URL: <https://vkursi.pro/card/korporatsiia-arterium-33406813>.
11. Історія Корпорації «Артеріум». URL: <https://thepharma.media/uk/companies/farmkompanii/arteriym>.
12. Корпорація «Артеріум». Офіційний сайт. URL: <https://www.arterium.ua/>.
13. Корпорація «Артеріум»: інформація на Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/33406813>
14. Корпорація «Артеріум»: інформація на Youcontrol. URL:

[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33406813](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33406813)

15. О. П. Дяків, М. В. Пилипчук. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. №14.
16. Алькема В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах / В. Алькема, В. Діденко // Вчені записки Університету "КРОК". - 2024. - № 1 (73). - С. 139-146.
17. Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія: в 2-х томах / за ред. В. Г. Алькеми. - Київ: Університет "КРОК", 2024. - Т. 2. - 273 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3135>
18. Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія: в 2-х томах / за ред. В.Г. Алькеми. - Київ: Університет "КРОК", 2024. - Т. 1. - 265 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3134>
19. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
20. Богиня Д.П. Науково-практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці/ Розд. з монографії “Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати”.- К: ІЕ НАНУ , 2017.- 300 с.
21. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
22. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами // Києво-Могилянська Бізнес Студія.- 2004.- №7.- С. 57-61.
23. Грішнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Кондор.-2016.- 356с.
24. Грішова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки //Україна: аспекти праці. — 2018. — № 1. — С. 26-28.
25. Єсінова О.Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Академвидав.-2017.- 332с.
26. Дрозач М.І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. Наука та інновації. 2008. Т 4. № 3. С. 88–94

Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

27. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації / О. Кириченко // Вчені записки Університету "КРОК". - 2024. - № 1(73). - DOI . <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>.

28. Кириченко, О. (2023). ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ. Вчені записки Університету «КРОК», 3(71), 46–53. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/609>

29. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

30. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

31. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с

32. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.

33. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

## Звіт про фінансовий стан Корпорації «Артеріум»

## КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»

Підприємство: Корпорація «Артеріум»

Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський район

Організаційно-правова форма господарювання: Корпорація  
Вид економічної діяльності: Оптова торгівля фармацевтичними товарами

Середня кількість працівників: 301

Адреса: вул. Саксаганського, буд. 139, м. Київ, Київська обл., 01032

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітностіДата  
за  
ЄДРПОУ  
за  
КОАТУУ  
за  
КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ
2024 01 01
33406813
UA8000000000
1078669
520
46.46

v

## БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	Код за ДКУД	
			1801001	1801001
			На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>				
Нематеріальні активи	1000	11	12 321	21 024
первісна вартість	1001		35 909	51 154
накопичена амортизація	1002		(23 588)	(30 130)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	10	15 797	13 656
первісна вартість	1011		45 798	46 521
знос	1012		(30 001)	(32 865)
Інвестиційна нерухомість	1015			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	9	15 071	15 726
Інші необоротні активи	1090	10	162	528
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>43 351</b>	<b>50 934</b>
<b>II. ОБОРОТНІ АКТИВИ:</b>				
Запаси	1100	12	243 174	192 718
виробничі запаси	1101		2 120	1 527
незавершене виробництво	1102			
готова продукція	1103			
товари	1104		241 054	191 191
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14	1 171 302	1 166 013
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	11 494	11 496
з бюджетом	1135	8	11 575	6 750
у тому числі з податку на прибуток	1136		8 834	-
з нарахованих доходів	1140	13	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	175 990	176 238
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	188 536	302 282

Примітки, що додаються на сторінках 21-65, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності 11

## КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»

Рахунки в банках	1167	14	188 536	302 282
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		130	575
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>1 802 201</b>	<b>1 856 072</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>1 845 552</b>	<b>1 907 006</b>

ПАСИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>				
Зареєстрований капітал	1400	15	2 670	2 670
Внески в незареєстрований статутний капітал	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	65 221	147 405
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>67 891</b>	<b>150 075</b>
<b>II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	4 313	432 564
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>4 313</b>	<b>432 564</b>
<b>III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	7 218	250 671
товари, роботи, послуги	1615	16	1 683 956	961 889
розрахунками з бюджетом	1620	8	1 642	4 391
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	2 196
розрахунками зі страхування	1625	16	1 380	1 633
розрахунками з оплати праці	1630	16	7 182	9 375
одержаними авансами	1635	16	1 520	1 520
розрахунками з учасниками	1640			
Поточні забезпечення	1660	18	34 425	72 855
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	36 025	22 033
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>1 773 348</b>	<b>1 324 367</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>		<b>1 845 552</b>	<b>1 907 006</b>

Науменко А.М.

Директор виконавчий  
Корпорації «Артеріум»

Колодач Н.О.

Головний бухгалтер  
Корпорації «Артеріум»

Примітки, що додаються на сторінках 21-65, є невід'ємною частиною даної фінансової звітності