

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих  
Кафедра управлінських технологій**

**Бойчук Марія Юріївна**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Впровадження сучасних технологій підбору та  
розвитку персоналу організації»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організації»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

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

---

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Москаленко Наталія Олександрівна  
кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів впровадження сучасних технологій підбору та розвитку персоналу організації, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики ПрАТ «Фітофарм» та методів її вирішення.

Мета кваліфікаційної роботи - визначення напрямів із удосконалення технологій підбору та розвитку персоналу ПрАТ «Фітофарм».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес впровадження сучасних технологій підбору та розвитку персоналу організації.

Предметом дослідження – теоретичні аспекти сучасних технологій підбору та розвитку персоналу на підприємстві.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи було обрано ПрАТ «Фітофарм»

В кваліфікаційній роботі досліджено та проаналізовано теоретичні аспекти сучасних технологій підбору та розвитку персоналу на підприємстві; визначено особливості застосування сучасних методів підбору персоналу; досліджено приклади успішної практики підприємств щодо використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу; надано загальну характеристику економічної діяльності фармацевтичної компанії ПрАТ «Фітофарм»; досліджено особливості кадрової політики фармпідприємства; проаналізовано процесу формування персоналу ПрАТ «Фітофарм»

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано автоматизація процесів підбору та розвитку персоналу компанії «Фітофарм»; здійснено оцінку ефективності заходів щодо оптимізації системи розвитку персоналу ПрАТ «Фітофарм».

Кваліфікаційна робота містить 90 стор., 5 рис., 26 табл., 54 дж., 8 дод

Ключові слова: технології підбору і розвитку персоналу, система управління персоналу, мотивація, розвиток, навчання персоналу, цифровізація, штучний інтелект, автоматизація процесів управління персоналом.

## ANNOTATION

The qualification work is dedicated to the study of current theoretical and practical aspects of the implementation of modern technologies for the selection and development of the organization's personnel, as well as to the study and analysis of the existing problems of PrJSC "Fitopharm" and methods of solving them.

The purpose of the qualification work is to identify areas for improving the technologies of personnel selection and development of PRJSC "Fitopharm".

The object of the study of the qualification work is the process of implementing modern technologies of personnel selection and development of the organization.

The subject of the study is theoretical aspects of modern technologies of personnel selection and development at the enterprise.

The basis for the study of the qualification work was chosen PrJSC "Fitopharm"

The qualification work researched and analyzed the theoretical aspects of modern technologies for personnel selection and development at the enterprise; identified the features of the application of modern methods of personnel selection; studied examples of successful practices of enterprises in the use of artificial intelligence for the digitalization of recruiting; provided a general characteristic of the economic activity of the pharmaceutical company PrJSC "Fitopharm"; studied the features of the personnel policy of the pharmaceutical enterprise; analyzed the process of personnel formation of PrJSC "Fitopharm"

The qualification work substantiates the automation of personnel selection and development processes at Fitopharm; the effectiveness of measures to optimize the personnel development system at PJSC Fitopharm is assessed.

The qualification work contains 90 pages, 5 figures, 26 tables, 54 figures, 8 appendices

Keywords: personnel selection and development technologies, personnel management system, motivation, development, personnel training, digitalization, artificial intelligence, automation of personnel management processes.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства	5
1.2. Особливості застосування сучасних методів підбору персоналу	13
1.3. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу	20
Висновок до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ФІТОФАРМ»	28
2.1. Загальна характеристика фармацевтичної компанії ПрАТ «Фітофарм»	28
2.2. Дослідження кадрової політики фармпідприємства	37
2.3. Аналіз процесу формування персоналу ПрАТ «Фітофарм»	45
Висновок до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ФІТОФАРМ»	51
3.1. Автоматизація процесів підбору та розвитку персоналу компанії «Фітофарм»	51
3.2. Професійний розвиток персоналу в системі мотиваційного менеджменту	56
3.3. Оптимізація системи розвитку персоналу ПрАТ «Фітофарм»	63
Висновок до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

## ВСТУП

В умовах цифрової трансформації економіки розвиток персоналу є одним із актуальних питань у сфері управління персоналом, які визначаються керівництвом незалежно від стадії розвитку підприємства. Грамотно спланована та чітко організована робота з розвитку персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та готовності до проведення організаційних змін. Актуальність дослідження процесів удосконалення системи управління розвитком персоналу також обумовлена відсутністю в економічній літературі зрозумілого механізму реалізації даного процесу на корпоративному рівні, необхідністю виявлення чіткого взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та заходів, спрямованих на формування його кадрового потенціалу.

Нині актуалізована сфера найму та відбору персоналу, яка зазнає новітніх викликів, подолання яких вимагає переосмислення парадигми і підходів до найму та працевлаштування загалом. Це пов'язано як із наслідками пандемії COVID-19, так із вторгненням та окупацією Росією значної території України, руйнацією значної частини промислово-виробничого потенціалу прилеглих до зони бойових дій населених пунктів, починаючи із 2014 року і до сьогодні.

Аналіз публікацій останніх років свідчить про значний інтерес іноземних вчених до проблем застосування сучасних технологій у процесі пошуку та найму кандидатів. Зокрема, Мд. Арман [1], Д. Блумен [3], А.Чітівеллі [17], Цискарідзе Р. [31], К. Бхолан [39] та інші науковці у своїх працях досліджують сучасні технології рекрутингу, як частини стратегічного управління людськими ресурсами, управління талантами, аналізують переваги та загрози широкого застосування інтернет-рекрутингу і технологій, що містять ШІ. Численні публікації, присвячені впровадженню диджитал-технологій у сфері управління людськими ресурсами, зокрема у рекрутингу, свідчать про зацікавленість цим питанням не тільки науковців, а й практиків у сфері пошуку та найму персоналу. Естонськими науковцями Р. Цискарідзе, К. Рейнхольд та М. Джарвіс здійснено аналіз наукових публікацій щодо застосування штучного інтелекту у сфері

управління людськими ресурсами і підтверджено актуальність таких досліджень в останні роки.

Мета кваліфікаційної роботи - визначення напрямів із удосконалення технологій підбору та розвитку персоналу ПРАТ «Фітофарм».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти сучасних технологій підбору та розвитку персоналу на підприємстві;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- дослідити кадрову політику фармацевтичної компанії;
- виконати аналіз процесу формування персоналу;
- охарактеризувати автоматизацію процесів підбору та розвитку персоналу компанії;
- розкрити зміст професійного розвитку персоналу в системі мотиваційного менеджменту;
- означити напрями оптимізації системи розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес впровадження сучасних технологій підбору та розвитку персоналу організації.

Предметом дослідження – теоретичні аспекти сучасних технологій підбору та розвитку персоналу на підприємстві.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано Приватне акціонерне товариство «Фітофарм».

Під час виконання кваліфікаційної роботи були використані методи наукового дослідження – аналізу, синтезу, порівняння, збору і обробки інформації, аналогії, розрахунковий метод.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять законодавчо-нормативні акти, статті наукових видань, матеріали дисертацій, монографій, бізнес-інформація фармацевтичної компанії «Фітофарм».

Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація процесу рекрутингу та використання системи управління кандидатами (ATS), дозволяє зменшити час на підбір кваліфікованих кадрів, підвищити якість відбору та

знизити витрати на рекрутинг. Це забезпечить ПрАТ "Фітофарм" можливість швидше реагувати на потреби ринку та заповнювати вакансії з висококваліфікованими фахівцями.

Використання електронного навчання (e-learning) та платформ для дистанційного навчання дозволяє організації забезпечити гнучкість у навчальному процесі. Це дає можливість працівникам самостійно обирати темп та час навчання, що підвищує їхню мотивацію та зацікавленість у професійному розвитку.

Сучасні технології, зокрема аналіз даних та системи управління продуктивністю, дозволяють адаптувати програми розвитку під конкретні потреби співробітників. Це сприяє формуванню індивідуальних навчальних планів і кар'єрних маршрутів, що підвищує лояльність працівників до компанії.

Впровадження нових технологій у процесі управління персоналом сприяє створенню прозорої системи комунікації та зворотного зв'язку. Це покращує атмосферу в колективі, сприяє формуванню довіри між керівництвом та співробітниками, що є важливим аспектом для підвищення продуктивності праці.

Завдяки впровадженню програм розвитку та навчання, які відповідають потребам працівників, зростає їхня задоволеність роботою. Це, в свою чергу, позитивно впливає на утримання кадрів, що є критично важливим для стабільності та розвитку організації. Використання сучасних технологій у сфері HR дозволяє ПрАТ "Фітофарм" швидше адаптуватися до змін у ринку праці, технологічних інновацій та змін у потребах споживачів, що забезпечує конкурентоспроможність компанії. Впровадження сучасних технологій у підбір та розвиток персоналу підвищує привабливість компанії для потенційних кандидатів, що сприяє залученню нових талантів та підвищує репутацію ПрАТ "Фітофарм" на ринку праці.

Отже, результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій і практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом, що матиме позитивний вплив на ефективність роботи ПрАТ "Фітофарм" та сприятиме її сталому розвитку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

Персонал – одна з найважливіших і складних складових структури підприємства. Адже, на відміну від технологічного оснащення підприємства, співробітники здатні самостійно приймати рішення, враховуючи, в першу чергу, свої особисті мотиви та емоції. До того ж кадри складають робочий колектив, який дуже важливий для підприємства, що успішно розвивається, і при цьому кожен його член має свої вимоги, інтереси та здібності. Завдяки ефективності роботи співробітників підвищується продуктивність підприємства, відбувається його зростання та формування репутації на ринку. Тому для контролю та створення зацікавленості у роботі колективу, HR-фахівцями були розроблені різні методики, прийоми і технології. Саме вони й становлять основу системи управління та розвитку персоналу підприємства.

Сучасні прийоми управління кадрами на підприємстві засновані, насамперед, на визнанні значущості та важливості кожного окремого співробітника. Тому важливо вміти правильно використовувати особистісні характеристики, цілі, навички та вміння працівника для виконання завдань, що стоять перед підприємством. Керівник, який бажає побудувати прибуткове підприємство, що розвивається, повинен звертати увагу не тільки на те, як швидше заробити, а й на те, як стимулювати і мотивувати співробітників на виконання поставлених завдань швидко та якісно.

Отже, під розвитком персоналу розуміють проведення різних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу підприємства, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства.

До основних цілей системи розвитку персоналу підприємства можна

віднести: підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку; підвищення продуктивності праці та якості результатів виробництва, і як наслідок, збільшення прибутку. Реалізація системи розвитку персоналу на підприємстві здійснюється виходячи зі стратегії його розвитку, специфіки діяльності, комунікаційної спрямованості, особливостей зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку персоналу – це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей. Стратегічний аспект розвитку персоналу визначає місце стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства та передбачає: управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється; процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, підбір, найм, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу; профільні функції – контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління розвитком персоналу.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний з іншими аспектами кадрової роботи та базується на потребах підприємства загалом. При цьому стратегія управління персоналом підприємства може включати, залежно від ситуації, кілька альтернативних стратегій розвитку персоналу, таких як інтенсивне навчання, наставництво, програми ротації, а також розвиток лідерських якостей.

Важливо, щоб ці стратегії були адаптовані до змінюваного зовнішнього середовища, технологічних нововведень та вимог ринку праці, що забезпечить максимальну ефективність у досягненні цілей організації. Крім того, інтеграція розвитку персоналу з корпоративною культурою та цінностями підприємства сприятиме підвищенню мотивації співробітників, їхньої лояльності та задоволеності роботою, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальні результати діяльності компанії.

Розглянемо стратегії розвитку персоналу підприємства (табл.1.1.)

### Стратегії розвитку персоналу підприємства

Стратегія	Зміст
Стратегія концентрованого розвитку	Передбачає спеціалізоване навчання та просування персоналу, пріоритетність розвитку окремих груп персоналу підприємства
Стратегія розвитку потенційних працівників	Зосереджена на інтенсивних програмах навчання та розвитку нещодавно прийнятих працівників, професійній орієнтації та адаптації співробітників
Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу підприємства	Акцентує увагу на навчання та отримання додаткової професії, ротацію персоналу, програму розвитку, що спрямована на покращення комунікацій, формування команди
Стратегія інтегрованого розвитку персоналу підприємства	Забезпечує цілісний підхід до розвитку персоналу, використання спеціалізованих навчальних програм, створення передумов для формування необхідної поведінки працівників підприємства
Кваліфікаційна стратегія	Спрямована на діагностику персоналу, використання навчальних програм, що спрямовані на поповнення відсутньої (недостатньої) кваліфікації та характеристик персоналу
Мотиваційна стратегія	Поєднує аналіз потреб підприємства та потенціалу працівників, професійну орієнтацію, просування персоналу по кар'єрі

Джерело: складено автором на основі [37]

Управління розвитком персоналу на підприємстві – це процес, в основу якого закладено аналітичну базу, що включає: визначення потреби в персоналі; проведення оцінки заходів у підборі персоналу та його найму; оцінку складу персоналу підприємства, його якісний та кількісний аналіз; оцінку та аналіз руху персоналу; аналіз та оцінку діяльності з прогнозування, планування та управління персоналом; оцінку професійних характеристик персоналу та його відповідності посаді; визначення потреби у навчанні та розвитку співробітників. Алгоритм розвитку персоналу підприємства представлений на рис. 1.1.

Основна мета розвитку персоналу полягає в тому, щоб не тільки забезпечити підприємство високопрофесійними, кваліфікованими співробітниками, а й розвивати у співробітників потребу в постійному розвитку, зробити цей процес найважливішою структурною частиною діяльності підприємства, базовою частиною його управлінського циклу.



Рис. 1.1. Алгоритм розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [37]

У ході реалізації заходів щодо розвитку персоналу важливо забезпечити охоплення цими заходами основних аспектів управління персоналом підприємства, зокрема процесів оцінки персоналу, відбору, адаптації, планування ділової кар'єри, роботи з кадровим резервом з використанням сукупності різних методів. Методи розвитку персоналу підприємства представлені на рис. 1.2.

Усі виділені методи відрізняються часовим періодом, матеріальними витратами та ефективністю. При виборі найбільш прийняттого методу необхідно враховувати переваги та недоліки. Кожне підприємство, що прагне обійти своїх конкурентів, має постійно шукати способи підвищення ефективності своєї діяльності, раціонально використовуючи у своїй роботі всі види ресурсів.

Методи розвитку персоналу підприємства	Методи	Переваги	Недоліки
	<p>Групові</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги;</li> <li>- майстер класи, професійні семінари; -</li> <li>підвищення кваліфікації, перепідготовка фахівців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моделювання робочих ситуацій, відпрацювання робочих ситуацій;</li> <li>- підтримка колег в навчанні;</li> <li>- економія витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеженість часу;</li> <li>- рівень засвоєння інформації залежить від рівня початкової підготовки працівника</li> </ul>
	<p>Індивідуальні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- делегування повноважень;</li> <li>- планування і розвиток кар'єри персоналу;</li> <li>- стажування;</li> <li>- наставництво;</li> <li>- коучинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методи використовуються під контролем експерта;</li> <li>- індивідуальний підхід;</li> <li>- навчання можливе без відриву від роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість;</li> <li>- підвищене навантаження на працівників, що виконують роль коуча</li> </ul>
	<p>Дистанційні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дистанційне навчання (онлайн-формат);</li> <li>- електронна розсилка лекцій, завдань, тестів;</li> <li>- онлайн-курси та програми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька вартість і доступність;</li> <li>- контроль знань спеціальними тестами;</li> <li>- можливість суміщення роботи і навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- певні труднощі у розробці системи та її реалізації (технічне і кадрове забезпечення)</li> </ul>

Рис. 1.2. Методи розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [37]

Оскільки, саме висококомпетентний персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, то вдосконаленню системи розвитку персоналу має приділятися особлива увага.

Щоб оцінити ефективність системи розвитку персоналу на підприємстві, необхідно враховувати низку параметрів, що ґрунтуються на зборі статистичних даних за певний період.

Отже, робота з оцінки процесу розвитку персоналу може бути організована з різних напрямків. Відсутність загальноприйнятої методології оцінки ефективності системи розвитку персоналу, є основою подальшого пошуку

оптимальних методик, технологій та інструментарію оцінки. Проте оцінка ефективності розвитку персоналу може виступати важелем зростання результативності управлінського процесу та ефективності діяльності всього підприємства.

Таким чином, завданням кадрової служби та вищого керівництва будь-якого підприємства є формування такої системи розвитку персоналу, яка б максимально сприяла підвищенню ефективності його діяльності. Грамотно побудована система розвитку персоналу підприємства, що ставить на перше місце свій персонал, його інтереси, добробут, неодмінно дозволять підприємству досягти великих успіхів. Головне – ця система має бути чітко розроблена та організована, базуватися на конкретних цілях та принципах, відповідати інтересам як керівництва, так і самого персоналу, і має бути спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

## **1.2. Особливості застосування сучасних методів підбору персоналу**

У процесі цифровізації та поширення новітніх форм зайнятості відбуваються швидкі зміни в економічній системі та зміна парадигми традиційних економічних відносин. Прикладами цього є швидке поширення зайнятості населення у межах гіг-економіки та економіки спільного споживання/шеринг-економіки. Як зазначає Цз. Хуан [32, с. 175], економіка спільного використання має характеристики подолання нестачі ресурсів, зближення споживачів та виробників і сприяння соціальній взаємодії та співпраці. Платформи шеринг-економіки забезпечують людям більше можливостей вийти на ринок праці, що сприяло збільшенню пропозиції праці на цьому ринку. Це призвело до посилення конкурентного тиску на компанії щодо залучення та утримання талантів. Якщо раніше компанії конкурували за допомогою кращих компенсаційних пакетів, тепер цього недостатньо. Зайнятість, за умов економіки спільного споживання, вимагає застосування гнучких систем праці, змішаних спільних команд праці, запровадження зростання та розвитку талантів, створення мереж

міждисциплінарної співпраці та ін.

Ці особливості кинули виклик традиційній моделі управління людськими ресурсами, яка має адаптувати нові методи управління людськими ресурсами за цих умов. Нова епоха має тенденцію бути більш гнучкою та різноманітною. Поки традиційні компанії набирають штатних працівників на стабільну зайнятість, попит на таланти в економіці спільного використання є більш гнучким. Так, компанії-платформи економіки спільного використання більше схильні залучати фрилансерів, сумісників або партнерів по проекту, щоб задовольнити потребу в гнучкості та економічній ефективності. Залучення працівників за таких умов теж є інноваційною технологією управління людськими ресурсами у напрямку найму.

Непостійні потреби бізнесу вимагають гнучкості, і замовна праця може допомогти задовольнити ці вимоги. Багато працівників виявили, що контракт може бути вигіднішим, ніж звичайна робота, і не прив'язує їх до одного працедавця. Протягом останніх кількох років спостерігається тенденція до зростання використання замовних працівників і створення процесу найму спеціально для них. Поширення зайнятості у гіг-економіці стало трендом останніх років, а тому щораз більше компаній, зокрема й в Україні, використовують практику найму за гіг-контрактом, що є цивільним договором з елементами трудових відносин.

Онлайн-рекрутинг (E-Recruitment) – один із найпопулярніших трендів у підборі персоналу на тепер. При цьому Інтернет є основою електронного підбору персоналу. Компанії розміщують оголошення про вакансії на різних сайтах. Ексклюзивні вебсайти з працевлаштування, такі як: «CareerBuilder», «Monster», «Dice», «LinkedIn», «Bullhorn» [7] тощо, допомагають як шукачам роботи, так і компаніям зв'язуватися між собою. В Україні це сайти: «jobs.ua», «rabota.ua», «work.ua», «jooble.org.ua», «DOU», «Праця UA», «Workado», «Teamnety», «BazaIt», «Olx.ua». Цілодобовий доступ до вакансій дає змогу працедавцям формувати власну базу резюме, а відповідно швидше наймати людей. Кожен вебсайт компанії зазвичай містить гіперпосилання «кар'єра». Це посилання дає змогу шукачам роботи завантажити резюме на вебсайт. Використовуючи

завантажені резюме, компанії можуть створити власну базу резюме для існуючих і майбутніх вимог. Онлайн-рекрутинг допомагає організаціям автоматизувати процес підбору персоналу, що допомагає заощадити час і кошти.

Одним із сучасних напрямків пошуку кандидатів для великих компаній також є власні мобільні сайти кар'єри або спеціальні додатки, створені для задоволення потреб користувачів мобільних пристроїв. Їхня мета – використовувати мобільний рекрутинг для розміщення вакансій і створення повідомлень, якими можна поділитися в соціальних мережах, і на які можна швидко відреагувати.

Схожою за принципом роботи є технологія рекрутингу у соцмережах, яка набуває щораз більшого поширення у практиці. Ці сайти надають велику кількість інформації про потенційних кандидатів. Такі сайти, як «LinkedIn» і певною мірою «Facebook», надають спеціальні інструменти та аналітичне програмне забезпечення для покращення процесу підбору персоналу. Їхня основна мета – допомогти компаніям визначити та знайти відповідних талантів для своєї компанії. Однак, як зазначають Д. Блумен і В. М. Кепеллос [3], інспектування життя кандидата в соцмережах/кіберперевірка не додає етичної цінності процесу і не схвалюється експертами.

Оскільки технологія штучного інтелекту (ШІ) стає дедалі потужнішою, служби управління людськими ресурсами багатьох компаній і рекрутингових агенцій впроваджують її у свою діяльність, що вважається одним із найважливіших рекрутингових трендів останніх років. З

гідно з думкою Р. Тсіскарідзе, К. Рейнхольд і М. Джарвіс [33], які проаналізували зміст понад вісімсот статей за 2019-2023 рр., щодо використання ШІ в управлінні людськими ресурсами, більшість таких наукових публікацій припадає на період 2022-2023 рр.

Зокрема, узагальнено основні висновки дослідників щодо можливостей, переваг і недоліків використання штучного інтелекту у сфері управління людськими ресурсами (табл. 1.2).

**Переваги та ризики застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом**

Переваги застосування ШІ	Ризики, пов'язані із застосуванням ШІ
Оптимізація процесів розгляду та перевірки заявників для підвищення ефективності	Потенційно створюються упередження та несправедливість
Пришвидшені процедури найму Зменшення загальних витрат на підбір персоналу	Занепокоєння щодо упереджених експертних знань, які впливають на інструменти вибору ШІ
Точні та менш упереджені результати порівняно з отриманими за застосування людської інтуїції та досвіду Сприяння більш справедливому процесу відбору	Людські рішення сприймаються як надійніші та більш справедливі порівняно з рішеннями на основі ШІ Конфлікт між набором персоналу із застосуванням ШІ та організаційною привабливістю
Гнучкість обміну знаннями гнучкістю подолання географічних обмежень Стимулювання конкуренції за таланти, залучаючи пасивних кандидатів на роботу	Підвищена залежність від систем на основі ШІ може призвести до технічного стресу та поганого поведіння з працівниками
Зменшення витрат на перехід для пасивних кандидатів і збільшення конкуренції для талановитих людей	Етичні занепокоєння, що виникають у зв'язку з підвищенням ефективності та продуктивності завдяки HRM на основі ШІ
Використання корпоративних веб-сайтів для підбору персоналу для поширення інформації про вакантні посади	Погано обладнана технологія на основі ШІ може призвести до когнітивного перевантаження та емоційних ускладнень для співробітників
Використання алгоритмів прийняття рішень для аналізу особистих якостей кандидатів і прогнозування потенційної ефективності роботи	Ризики непорозумінь і занепокоєння через обмін знаннями на основі ШІ
Використання ШІ для оцінювання таких факторів, як освіта та досвід роботи в галузі	Необхідність дотримання етичних принципів, у т.ч. захист даних, інформована згода, надійність, зрозумілість

Джерело: складено автором на основі [14]

Перевагами використання ШІ в рекрутингу та управлінні талантами є порівняно нижчі затрати на застосування технології, підвищення продуктивності рекрутера, зменшення затрат часу на опрацювання даних та відповідно – скорочення часу найму і здобуття кращого досвіду кандидатами, спрощення процедури найму завдяки ефективності системи, оскільки мінімізовано упередженість людини під час процесу інтерв'ю.

Програми на основі ШІ відіграють істотну роль під час процесу найму, оскільки людський і комп'ютерний інтелект співпрацюють, щоб досягти бажаної

мети. Оцінювання заявки на кожному окремому етапі дуже важливе для досягнення правильного результату заявника з потрібними навичками, і такий підхід розширить можливості процесу найму загалом. Штучний інтелект має здатність сканувати, оцінювати та ігнорувати 75% некваліфікованих резюме.

Незважаючи на виражені переваги, у суспільстві виникають етичні проблеми щодо використання штучного інтелекту. У грудні 2023 року набув чинності Європейський закон про штучний інтелект «Про основні вимоги та зобов'язання при використанні штучного інтелекту», який надає розробникам і розгортачам систем чіткі вимоги та зобов'язання щодо конкретного використання штучного інтелекту, одночасно зменшуючи адміністративний і фінансовий тягар для бізнесу.

Нормативний документ містить класифікацію ризиків, яка ґрунтується на цільовому призначенні системи штучного інтелекту, відповідно до чинного законодавства ЄС про безпеку продукції. Тобто, класифікація залежить від функції, яку виконує система штучного інтелекту, а також від конкретної мети та способів, для яких використовується система.

Зазначено, коли системи штучного інтелекту можна віднести до категорії високого ризику:

1) система ШІ вбудована, як компонент безпеки в продукти, на які поширюється чинне законодавство ЄС про безпеку продукції/або є самою такою продукцією (медичне програмне забезпечення на основі штучного інтелекту;

2) якщо система ШІ призначена для використання в умовах високого ризику відповідно до Закону про штучний інтелект (сфери освіти, працевлаштування, правоохоронні органи, міграція) [11].

Україна потребує такого закону, адже за його відсутності зараз підприємства широко застосовують новітні можливості, стикаючись із сучасними викликами, пов'язаними з цим. Етика інструментів відбору персоналу з підтримкою штучного інтелекту нині є дуже важливою проблемою, що потребує подальшого вирішення.

Доволі поширеною на сьогодні, особливо із широким впровадженням

віддалених форм зайнятості, є практика відеоінтерв'ю та відеореюме. Методи надають можливість заощадити час і гроші як для рекрутерів, так і для кандидатів, що забезпечує більшу гнучкість у плануванні, дає змогу сформулювати уявлення про особистість і комунікативні навички кандидата.

Віртуальна та доповнена реальність можуть відігравати значну роль у рекрутингу, адаптації та навчанні працівників. Це передова технологія, яка відкриває шлях до багатьох можливостей, які можуть покращити показники залучення персоналу. Гейміфікація дає змогу отримати реальне уявлення про здібності особистості та цінності кандидата на посаду: емоційний інтелект, просторове мислення. Організації тепер можуть створювати віртуальні реальності, які імітують реальне середовище праці, роблячи висновки оцінювання точнішими, актуальними та неупередженими. Світовим трендом в управлінні людськими ресурсами є пошук та залучення талантів. Концепція управління талантами передбачає зміну традиційного ресурсного сприйняття працівників, перехід до гуманістичного сприйняття персоналу підприємства як сукупності талантів, які можна і потрібно розвивати у межах організації.

Істотну роль відіграє тенденція до найму та пошуку кандидатів за їхніми здібностями та кваліфікацією, оскільки компанії прагнуть наймати майбутніх працівників на основі їхніх навичок, а не лише досвіду. Це передбачає оцінювання навичок кандидата за допомогою тестів, викликів і моделювання, а не лише перегляд його резюме. Наймання на основі кваліфікації може допомогти компаніям виявити найкращі таланти, які можуть не мати традиційного досвіду, але в них є необхідні навички для роботи. Ця тенденція особливо важлива в таких сферах, як технології та інженерія, де навички швидко розвиваються.

У процесі пошуку талантів щораз ширше застосовуються реферальні програми співробітників, які заохочують поточних працівників скеровувати кандидатів на відкриті посади часто з такими стимулами, як бонуси чи інші винагороди. Програми рекомендацій співробітників можуть бути ефективним способом пошуку кандидатів, які відповідають культурі та цінностям компанії. Набуває розвитку практика поведінкового прогнозування [18, с. 138], яку пілотно

впроваджують деякі ІТ-компанії. Вона полягає в оцінюванні часу, проведеного кандидатом на сайті компанії для формування та заповнення резюме. Припускають, що ті, хто приділив більше часу для виконання цього завдання відповідальніше ставляться до вакансії та є кращими кандидатами.

Набуває широкого поширення HR-аналітика, яка допомагає приймати рішення на основі даних і сформуванню уявлень для визначення сильних і слабких сторін. Це також дає можливість зменшити витрати на практику залучення талантів, виявити проблеми та блокування в процесі та швидше заповнити вакантні посади. Аналітика талантів може підтвердити ефективність і рентабельність інвестицій у програмне забезпечення для найму персоналу.

Техніка переманювання (HR-roaching) – це практика, яку впроваджують служби управління людськими ресурсами для залучення кваліфікованих працівників з інших компаній як ефективний засіб обмеження витрат і часу наймання. Метод найму дедалі частіше застосовується на практиці, особливо із поширенням потреби в кваліфікованих працівниках із високими технічними навичками та лідерськими здібностями, на які нині високий попит на ринку праці, а процес найму потрібної людини може бути важким і дорогим. Технологія є неетичною, але відсутні суворі закони, які забороняли б її використання. Перевагами для працівників при цьому є вищі заробітки, а суттєвих втрат практично немає.

Розвиток бранда працедавця визначено трендом у рекрутингу 2021-2023 рр. [9; 4]. Сучасним компаніям зрозуміло, що у боротьбі за таланти конкурентні переваги є у тих, хто працює над формуванням, збереженням і розвитком власного бранда. Кожен претендент на вакансію передусім оцінює репутацію та бренд компанії, оскільки важливо бути пов'язаними з авторитетною організацією.

Ще одним аспектом застосування згаданих новітніх технологій у процесі підбору і найму персоналу є депривація кандидатів, що не мають доступу до технологічних ресурсів або можуть неправильно використовувати технології. Це спричинює проблему цифрового відчуження і перешкоджає доступу до роботи соціально незахищених верств населення, осіб старших вікових груп.

Отже, вивчення сучасних трендів у рекрутингу дає змогу узагальнити сучасний світовий практичний досвід у цій сфері. Провідні компанії світу зосереджують увагу на гуманістичних підходах до пошуку персоналу, більш поширеною стає практика найму за здібностями, проходження практики і стажування та інші техніки, що дає змогу швидше за конкурентів знайти та залучити таланти до компанії. Забезпечення виживання та конкурентної переваги на ринку вимагає від сучасних підприємств гнучкості в управлінні людськими ресурсами і щораз ширшого впровадження сучасних технологій.

### **1.3. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу**

Враховуючи зростання значення цифровізації та швидкий розвиток технологій ШІ, дослідження сучасних практик використання даного інструменту для цифровізації рекрутингу є важливим для підприємств, які прагнуть оптимізувати процеси наймання, підвищити ефективність та забезпечити успішне залучення талантів до своєї команди.

Рекрутер, у своїй діяльності має змістовно вивчити, проаналізувати ключові вимоги до кандидатів, провести співбесіди та остаточно обговорити умови і підготувати джоб-оффер. Такий обсяг роботи вимагає активного залучення цифрового інструментарію для систематизації та обробки наявних даних, ведення бази кандидатів на посади, спрощення процесів проведення співбесід, скринінгу відповідності кваліфікації наявних на ринку праці фахівців вимогам відкритих у компанії вакансій тощо. Для того, щоб систематизувати існуючі методи та інструменти автоматизації процесів рекрутингу, надати рекомендації щодо вдосконалення вітчизняного досвіду імплементації технологій в роботу HR-департаментів, необхідно провести порівняльний аналіз сучасних міжнародних практик і трендів цифровізації добору персоналу з аналогічним досвідом українських компаній. Проблема використання цифрових технологій ШІ в рекрутингу полягає в тому, що потрібно визначити на якому етапі робота людини

може бути замінена технологією, і якщо може – то якою; з іншого боку систематизувати ті важливі точки контролю технології людиною та визначити процес, в яких участь людини є незамінною [16].

Проектуючи використання технологій ШІ в рекрутингу, доцільно розпочати з розгляду програмного забезпечення (ПЗ), яке активно використовується зарубіжними компаніями для реалізації даної функції менеджменту персоналу та оцінювання їх можливостей. Функціонал аналогічних платформ є досить широким і дозволяє перенести у віртуальний простір виконання таких завдань, як пошук кандидатів, перегляд резюме, проведення співбесід, відстеження проходження етапів добору потенційними працівниками. Окрім цього, використання спеціалізованого ПЗ покращує досвід взаємодії кандидатів з роботодавцями і забезпечує прозору і оперативну комунікацію з наданням зворотного зв'язку.

Результати узагальнення інформації щодо найпопулярніших програмних продуктів для рекрутингу на міжнародному ринку станом на 2023 рік представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Найпопулярніше ПЗ для автоматизації рекрутингу у 2023 році  
Джерело: складено автором на основі [16]

Однак, рейтинг ПЗ не є остаточною базою для прийняття рішень щодо

впровадження тієї чи іншої платформи в діяльність конкретних підприємств. Важливими критеріями в цьому контексті також є розміри компанії та бюджету для покриття витрат на реалізацію процесів рекрутингової діяльності, специфіка роботи та сфера, в якій задіяна організація тощо. Відповідно коректний вибір ПЗ потребує детального аналізу доступних на ринку продуктів.

Все важливішу роль ШІ набуває в менеджменті персоналу. Завдяки здійсненню автоматизованого аналізу даних та генеруванню якісних прогностичних звітів, штучний інтелект забезпечує працівників HR-департаменту аналітичною інформацією для прийняття ефективних кадрових рішень. Зазначимо, в яких напрямках доцільно використовувати функціонал ШІ [35; 38] в процесі автоматизації рекрутингу.

1. Розміщення та просування вакансій на джоб-порталах. Закриття вакансій на посади, особливо тих, що потребують вищого рівня кваліфікації, є складним завданням для рекрутерів. Тому, вибір платформ і соціальних мереж, де публікуються пости про наявні робочі місця в компаніях та відповідні вимоги до фахівців є трудомістким процесом. За допомогою ШІ ця робота легко автоматизується. Онлайн-алгоритми дозволяють визначити релевантні форми оголошень і відповідні канали, на яких база кандидатів найбільше відповідає рівню професійного розвитку та спеціалізації шуканого на посаду працівника.

2. Пошук кандидатів та скринінг резюме. Залучення перспективних працівників передбачає не стільки публікацію вакансій, скільки постійний аналіз наявних на ринку праці талантів. Перегляд сотень резюме перевантажує діяльність рекрутера, займає значний час. Впровадження технологій ШІ дає можливість цифровізувати даний процес шляхом встановлення фільтрів для пошуку персоналу за базовими вимогами до кандидатів на конкретну посаду. Це дозволяє за лічені хвилини систематизувати інформацію про існуючих на джоб-порталах кандидатів, а також швидко розсилати їм запрошення на співбесіду, випереджаючи конкурентів.

3. Застосування чат-ботів для проведення інтерв'ю. Розвиток соціальних мереж посприяв здійсненню більшої частини комунікацій між людьми у

віртуальному просторі. Даний тренд є актуальним для впровадження і в сфері рекрутменту. Реалізацію першого етапу відбору кандидатів може бути якісно автоматизовано завдяки використанню чат-ботів, які дозволяють вести миттєву взаємодію з потенційними працівниками в онлайн-режимі, не витрачаючи зусиль рекрутерів. Інтерв'ю такого формату надають можливість кандидатам дізнатись більше деталей про умови працевлаштування, а роботодавцям – про базові навички, якими володіють претенденти на посаду.

4. Відбір кандидатів шляхом оцінки особистісних якостей і здійснення прогнозу аналітики. Останньою, але не менш важливою перевагою штучного інтелекту під час найму є те, що він надає змогу оцінити когнітивні та поведінкові характеристики і спрогнозувати, чи підійде кандидат на відкриту посаду. Для цього використовуються елементи гейміфікації, які дозволяють визначити рівень прояву різноманітних «софт-скілів». Прикладом є перевірка імпульсивності, концентрації уваги та вміння вчитись на помилках, підраховуючи, скільки разів кандидат натискає пробіл, коли на екрані комп'ютера блимає червоне коло. Штучний інтелект порівнює дані заявника з даними найкращих працівників на зазначеній посаді і надає персоналізований прогноз щодо того, наскільки добре кандидат працюватиме, якщо його буде прийнято в компанію [16].

Рекрутингові платформи на основі технології ШІ представлено в Додатку А.

Революційним новим продуктом в сфері штучного інтелекту наразі є ChatGPT та його аналоги від Microsoft та Google. Ці інструменти поки що не інтегровані в роботу окремих платформ чи програмного забезпечення для рекрутингу. Але, при правильному використанні, ці інструменти також мають високий потенціал в сфері рекрутингу. Його застосування може значно спростити рутинні процеси і зберегти час кваліфікованого персоналу для концентрації на завданнях більш стратегічного та змістовного характеру, які поки неосяжні цифровими технологіями. Так, рекрутери за допомогою ChatGPT матимуть змогу автоматично генерувати тексти для складання опису вакансій, формування шаблонів для листів зворотного зв'язку за результатами співбесід; спростити перший етап відбору кандидатів шляхом аналізу їхніх відповідей на базові

питання щодо бажаної посади; посприяти покращенню бренду роботодавця завдяки використанню сучасних технологій і пришвидшенню надання фідбеку; аналізувати величезну кількість даних і виявляти актуальні тенденції і тренди на ринку праці [39].

Використання ChatGPT для рекрутингу персоналу може бути корисним, але важливо врахувати певні рекомендації, щоб забезпечити ефективність та безпеку цього процесу. 1) Чітке визначення завдань та меж: окреслення конкретних завдань та обмежень, для яких буде використано ChatGPT у рекрутингу. Так, за використання ChatGPT для автоматичного сканування резюме та виділення ключових навичок, або для відповідей на загальні запитання кандидатів, важливо їх повідомити їх щодо обробки даних автоматизованими системами.

2) Навчання моделі на відповідному наборі даних: необхідно переконатись у тому, що модель навчена на достатньому обсязі та у репрезентативності даних для забезпечення якості і точності відповідей.

3) Регулярна перевірка результатів: важливо періодично оцінювати якість відповідей та результати, щоб переконатися, що модель вірно розуміє запитання та надає відповіді відповідно до очікувань. Ручна перевірка та налаштування можуть бути необхідними для покращення точності.

4) Забезпечення додаткової перевірки людським фахівцем: хоча ChatGPT може бути корисним інструментом, важливо мати людську перевірку та оцінювання кандидатів. Залучення рекрутерів та фахівців з людського ресурсу допоможе забезпечити оцінювання кандидатів з ширшої перспективи та врахувати нюанси, які модель може пропустити.

5) Збереження даних безпечними та дотримання правил конфіденційності: при роботі з особистими даними кандидатів, важливо забезпечити належний рівень конфіденційності та безпеки даних, із дотриманням вимог законодавства щодо захисту персональних даних та забезпечення безпечного зберігання та обробки даних.

6) Розуміння обмеження технології: завжди пам'ятати, що ChatGPT – це інструмент, і його використання повинно бути доповнене людською експертизою.

ChatGPT не єдиний метод рекрутингу, тому фахівці мають розуміти обмеження технології та не розглядати її як єдиний метод відбору кандидатів. Загалом, використання ChatGPT для рекрутингу персоналу може бути цінним інструментом для оптимізації процесу та забезпечення швидкості та ефективності. Однак, важливо дотримуватися етичних норм та використовувати його як допоміжний інструмент у поєднанні із людською експертизою [16].

Отже, цифрові технології ШІ можуть надавати інформацію в реальному часі, що дозволяє особам, які приймають відповідні HR рішення, формувати кадрові пропозиції та оптимізувати систему збору, обробки та систематизації відповідної інформації. Цифровізація рекрутингу за допомогою ШІ сприяє якісній співпраці між стейкхолдерами, такими як підприємці-роботодавці, рекрутингові агенції, громадськість.

Наявне сьогодні рекрутингове ПЗ розвивається з активним залученням технологій ШІ. Втім, незважаючи на безперечні переваги цифровізації рекрутингу персоналу на основі технологій ШІ, існують також певні проблеми та ризики, які необхідно вирішувати. Однією з головних проблем є вартість розгортання та підтримки цифрових технологій ШІ, яка може бути непомірно високою для багатьох організацій в Україні. Інша проблема - потреба в кваліфікованому персоналі, який міг би ефективно керувати та використовувати цифрові технології ШІ. Крім того, використання цифрових технологій ШІ може створити нові ризики, такі як загрози кібербезпеці, проблеми з конфіденційністю та потенційні технологічні збої чи помилки Алгоритми, закладені в механізм роботи ШІ, здатні самостійно проводити ґрунтовний аналіз даних, оцінювати кандидатів з використанням гейміфікації, вести комунікацію з потенційними працівниками компаній і прогнозувати їхню продуктивність на майбутній посаді. На сьогодні такий широкий набір функцій ШІ робить його найбільш інноваційним інструментом для застосування в сфері рекрутингу, а стрімкий розвиток даної технології відкриває широкий спектр для досліджень можливостей її застосування в бізнесі в найближчій перспективі.

## Висновок до розділу 1

Процес розвитку персоналу передбачає формування заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства. Основна мета розвитку персоналу не лише в забезпеченні компанії високопрофесійними, кваліфікованими співробітниками, а й мотивації у них потреби в постійному розвитку, зробити цей процес найважливішою структурною частиною діяльності підприємства. Кадрова служба і менеджмент суб'єкта господарювання мають сформуванати таку систему розвитку персоналу, яка б максимально сприяла підвищенню ефективності його діяльності.

Сучасний бізнес залучає сьогодні технології, які підвищують результативність процесу відбору персоналу. Основними з них виступають: E-Recruitment, корпоративні мобільні сайти кар'єри, соціальні мережі. Широку можливість надає технологія штучного інтелекту, як найважливіший рекрутинговий тренд останніх років. Незаперечними перевагами впровадження ШІ в рекрутинг та управління талантами є порівняно нижчі технологічні затрати, підвищення продуктивності рекрутера, скорочення часу найму і здобуття кращого досвіду кандидатами, спрощення процедури найму завдяки ефективності системи, за мінімізації упередженості фахівця під час процесу інтерв'ю. Водночас за явних переваг штучного інтелекту, важливим сьогодні залишається питання прийняття закону про ШІ в Україні, оскільки європейська законодавча норма вже увійшла в дію з грудня 2023 року.

Інструмент гейміфікації допомагає в отриманні реальної уяви про здібності особистості та цінності кандидата на посаду. Компанії імітують реальне середовище праці, формують більш актуально та неупереджено оціночні висновки щодо персоналу. Значного поширення набули інструменти HR-аналітики, яка зменшує витрати залучення талантів, виявляє проблеми та їх блокування, із значним пришвидшенням процесу закриття вакансій. Українським компаніям доречно звернутися до вивчення сучасних тенденцій у рекрутингу із

зосередженням на гуманістичних підходах до пошуку персоналу.

Функціонал ШІ підвищує результативність рекрутингу за його автоматизації: розміщення та просування вакансій на джоб-порталах; пошукове скринінг-резюме; чат-боти для інтерв'ювання; відбір кандидатів оцінкою особистісних якостей і здійснення прогностичної аналітики; революційний ChatGPT, із рекомендаціями для забезпечення ефективності і безпеки рекрутингу.

Таким чином, успішне впровадження цифровізації для рекрутингу персоналу в Україні потребує комплексного підходу, який враховуватиме всі складнощі цього процесу з метою його оптимізації та ефективного досягнення визначених цілей, а також наявних практик передового світового досвіду. Цей підхід має включати розроблення відповідної політики і процедур, застосування відповідного обладнання та програмного забезпечення, технологій штучного інтелекту, а також навчання персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ФІТОФАРМ»

#### 2.1. Загальна характеристика фармацевтичної компанії ПАТ «Фітофарм»

ПРАТ «Фітофарм» створено на базі Артемівського фармацевтичного заводу, який з 1995 року виготовляв препарати із рослинної сировини.

Реєстраційні дані компанії ПРА «Фітофарм» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика ПРАТ «Фітофарм»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Фітофарм»
Скорочена назва	ПРАТ «Фітофарм»
Код ЄДРПОУ	05430586
Дата реєстрації	27.07.1995
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	2120. Виробництво фармацевтичних препаратів та матеріалів
Адреса нового місця провадження діяльності	08303, Київська область, місто Бориспіль, вул. Чумацька, буд. 17
Адреса	Україна, 02152, місто Київ, проспект Павла Тичини, буд. 1В, офіс А504

Джерело: складено автором на основі [37]

1995 року підприємство було перетворене у відкрите акціонерне товариство «Фітофарм». Проведена модернізація заводу, розширено штат і асортимент лікарських засобів. За 2006-2010 рр. «Фітофарм» виводить на ринок більше 20 нових препаратів, серед яких продукти як власної розробки, так і перші в Україні генерики. 2011 року АТ «Фітофарм» перетворено в публічне акціонерне товариство та прийнято нову стратегію «Фітофарм 2012 – 2020», яка передбачала збільшення виробничих потужностей, суттєві зміни у продуктовому портфелі і системі просування препаратів, лідируючі позиції на ринку України, розширення

географії експорту. 2014 року Артемівський завод опинився в безпосередній близькості від зони АТО, компанії вдалося зберегти безперебійну роботу підприємства і забезпечити необхідними медикаментами жителів Донбасу та всієї України.

Підприємство успішно пройшло ресертифікаційний аудит, який в черговий раз підтвердив компетентність компанії та відповідність вимогам стандарту ISO 9001: 2008. 2017 року виробництво перейшло на систему менеджменту якості ISO 9001: 2015. 2019 року ПРАТ «Фітофарм» отримав престижну нагороду Національного бізнес-рейтингу України «Лідер галузі-2019». [8]. 2020 року фармкомпанія увійшла до ТОП-25 кращих роботодавців України в рейтингу всеукраїнського бізнес-аналітичного видання «Власть денег», підприємство визнано переможцем Національної премії «Вибір Країни-2020».

2022 рік, під час ворожої атаки «Фітофарм» втрачає своє виробництво. Підприємству вдається евакуювати працівників, вивезти певне обладнання, готову продукцію та сировину. «Фітофарм» змінено бізнес-стратегію, за якою компанія почала працювати за контрактною формою виробництва, якнайшвидшим варіантом відновлення виробництва. Керівництво здійснило перемовини більше ніж з 25 компаніями щодо можливості контрактного виробництва. Компанія вдячна за підтримку партнерам ПП «КІЛАФФ», АТ «Лубнифарм», ТОВ «ФАРМА ЧЕРКАС». Продовжується робота із розгляду партнерських пропозицій. Одночасно менеджмент компанії здійснює попередні домовленості із закордонними виробниками щодо розміщення замовлень на виробництво в інших країнах. Поступово компанія відновлює частину препаратів свого портфелю. 2023 року ПРАТ «Фітофарм» вступив до European Business Association (EBA).

У 2022 році менеджмент компанії змінив бізнес-модель під формат маркетуючої організації, за поступового скорочення частки низькомаржинальних продуктів у портфелі. «Фітофарм» сфокусувалася на ОТС, як на одному із напрямків, в якому нею добре розвинені компетенції. Підприємство відновило роботу по виведенню на ринок нових продуктів [20].

За всю історію існування підприємство освоїло випуск більше 100 найменувань готових лікарських форм серед яких гемостатичні, протизапальні, протиревматичні, антисептичні та засоби, які впливають на травну діяльність, ЦНС, серцеву та ін. Продукція ПРАТ «Фітофарм» експортується в Прибалтику, Грузію, Азербайджан, Таджикистан, Молдову [12].

У 2019-2021 роках ПРАТ «Фітофарм» успішно пройшов наглядний аудит компанією «СЖС Україна» з перевірки відповідності системи менеджменту якості підприємства вимогам ISO 9001:2015, відповідність встановленим вимогам було підтверджено. В 2020 р. на ПРАТ «Фітофарм» впроваджена система аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (принципів HACCP), що поширюється на виробництво дієтичних добавок. Створена робоча група HACCP працює над забезпеченням функціонування системи на підприємстві. В 2021 р. проведена переоцінка ризиків за процесами СМЯ, визначені реалізовані ризики та актуалізовані заходи, щодо попередження їх настання.

Фінансові інвестиції 2022 року: до основного капіталу компанії надійшло інвестицій 4 902 тис. грн., у т.ч. на придбання основних засобів (1 284 тис. грн.); виготовлення основних засобів (1 275 тис. грн.); створення нематеріальних активів (2 074 тис. грн.); придбання інших необоротних активів (270 тис. грн.).

Охарактеризуємо основні результати діяльності фармацевтичної компанії ПРАТ «Фітофарм» за 2020-2022 роки (табл. 2.2).

За даними табл. 2.2 спостерігаємо зростання обсягу виробництва продукції в оптових цінах у 2021 році у порівнянні до 2020 року на 110% (64 177,1 тис. грн.); 2022 року виробництво становило 236 224,8 тис. грн., що на 62,4% (391 587,2 тис. грн.) менше від результату 2020 року. Чистий дохід від реалізації продукції за 2021 рік був на рівні 700 272,0 тис. грн., що на 30,0% (161 605,0 тис. грн.) перевищило чистий дохід у 2020 році. У 2022 році чистий дохід компанії становив 350 501,0 тис. грн., а це на 35,0% нижче від результату 2020 року. Валовий прибуток у 2021 році становив 490 568,0 тис. грн., що на 28,0% (108 539,0 тис. грн.) більше від 2020 року. 2022 року отримано валового прибутку на 29,8% менше, у порівнянні до 2021 року.

## Динаміка показників ПРАТ «Фітофарм» за 2020-2022 рр., млн. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2022		2022 рік	Відхилення 2022/2020	
			абс., +/-	відн., %		абс., +/-	відн., %
Обсяг виробництва продукції в оптових цінах, тис. грн.	627 812,0	691 989,1	64 177,1	110,2	236 224,8	-391 587,2	62,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	538 667,0	700 272,0	161 605,0	130,0	350 501,0	-188 166,0	35,0
Валовий прибуток, тис. грн.	382 029,0	490 568,0	108 539,0	128,0	268 037,0	-113 992,0	29,8
Частка експорту в обсязі реалізованої продукції, %	2,7	4,2	1,5	156,0	4,2	1,5	55,6
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	433	458	25	106,0	288	- 145	33,5
Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн.	9 830,0	13 567,8	3 737,8	138,0	13 588,0	3 758,0	38,3

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Середньооблікова чисельність працюючих «Фітофарм» зростала на 6,0% у 2021 році (на 25 осіб) та мала значне зменшення 2022 року на 33,5% (145 осіб). Середньомісячна заробітна плата одного працюючого у 2021 році мала зростання на 38,0% (3 737,8 тис. грн.) і перебувала на рівні 13 567,8 грн. У 2022 році керівництву підприємства вдалося втримати довоєнний рівень середньомісячної заробітної плати на рівні 13 588,0 грн. Таким чином, економічні показники ПРАТ «Фітофарм» демонструють позитивні тенденції за основними показниками діяльності, а від'ємні значення 2022 року стали наслідком повномасштабного вторгнення.

У 2021 році зусилля ПРАТ «Фітофарм» були спрямовані на виконання планів виробництва та продаж, закріплення та посилення присутності на ринку України, а також на збільшення частки експорту власної продукції. Рівень завантаження виробничих потужностей 2021 року по роботі в однозмінному режимі складав 79,5%. Потужності двозмінного режиму роботи були використані частково за окремими ділянками виробництва. У 2022 році робота усієї команди «Фітофарм» була скоординована збереження бізнесу, передислокацію на більш безпечну територію, утримання ринку фармпродукції. Завдяки зусиллям фахівців «Фітофарм» та спеціальній програмі Міністерства здоров'я щодо релокації фармпідприємств, було виготовлено перші серії контрактних лікарських засобів та щомісячно нарощувалися обсяги виробництва та продажу лікарських засобів/

В табл. 2.3 представлено обсяги виробництва компанією товарної продукції у 2021 році.

Таблиця 2.3

**Обсяг виробництва промислової товарної продукції ПРАТ «Фітофарм»  
у 2021 році**

Основні види продукції	Обсяг виробництва		
	у натуральній формі, тис. фасувань	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї виробленої продукції
Водні розчини	5 399,6	72 428,7	10,0
Екстракти рідкі	78,8	992,2	0,0
Мазі, пасти, гелі, креми	2 159,4	89 179,8	13,0

## Продовження табл. 2.3

Основні види продукції	Обсяг виробництва		
	у натуральній формі, тис. фасувань	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї виробленої продукції
Медичні масла та лініменти	1 171,3	21 954,4	3,0
Настоянки та краплі з лік. рослин, сировини	5 165,3	52 835,3	8,0
Очні краплі	644,6	14 142,5	2,0
Рослинні лікарські засоби	111,0	4 949,9	1,0
Сиропи	390,7	12 509,2	2,0
Спиртові розчини та їх суміші	7 646,7	131 153,7	19,0
Таблетки, капсули	3 032,3	262 354,8	38,0
Експорт готової продукції	8 004,2	29 488,6	4,0
Всього	33 803,8	691 989,1	100,0

Джерело: складено автором на основі [12]

У порівнянні до 2020 року динаміка виробництва продукції по основним видам у натуральній формі виглядає наступним чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Виробництво продукції ПРАТ «Фітофарм» у 2021 році

Основні види продукції	Обсяги виробництва у натуральній формі, тис. фасовок		
	2020 рік	2021 рік	приріст 2022 р. до 2021 р., %
Водні розчини	7 144,8	5 399,6	- 24,0
Екстракти рідкі	82,9	78,8	- 5,0
Мазі, пасти, гелі, креми	2 248,2	2 159,4	- 4,0
Медичні масла та лініменти	1 196,3	1 171,3	- 2,0
Настоянки та краплі з лік. рослин, сировини	6 341,6	5 165,3	- 2,0
Очні краплі	775,7	644,6	- 17,0
Рослинні лікарські засоби	96,8	111,0	15,0
Сиропи	202,4	390,7	93,0
Спиртові розчини та їх суміші	9 454,0	7 646,7	- 19,0
Таблетки, капсули	3 082,7	3 032,3	- 2,0
Експорт готової продукції	3 964,8	8 004,2	102,0
Всього	34 590,08	33 803,84	- 2,0

Джерело: складено автором на основі [12]

У порівнянні з 2020 роком загальний обсяг виробництва знизився на 2,0%, але за певними видами продукції досягнуто збільшення виробництва: сиропи +93,0 %; рослинні лікарські засоби +15,0%; експорт готової продукції + 102,0%. За підсумками 2022 року обсяг виробництва промислової товарної продукції, у діючих оптових цінах, становив 236 224,8 тис. грн., у т.ч. числі за видами продукції (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Обсяг виробництва промислової товарної продукції ПРАТ «Фітофарм»  
у 2022 році**

Основні види продукції	Обсяг виробництва		
	у натуральній формі, тис. фасувань	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї виробленої продукції
Водні розчини	1 576,6	37 788,5	16,0
Екстракти рідкі	25,9	440,3	0,0
Мазі, пасти, гелі, креми	526,0	17 567,6	7,0
Медичні масла та лініменти	310,0	9 629,3	4,0
Настоянки та краплі з лік. рослин, сировини	1 137,0	15 698,3	7,0
Очні краплі	169,7	5 030,7	2,0
Рослинні лікарські засоби	0,0	0,0	0,0
Сиропи	53,7	2 841,5	1,0
Спиртові розчини та їх суміші	1 764,7	47 983,6	20,0
Таблетки, капсули	984,2	81 390,2	34,0
Експорт готової продукції	1 124,5	17 854,7	8,0
Всього	7 671,8	236 224,8	100,0

Джерело: складено автором на основі [13]

У порівнянні з 2021 роком динаміка виробництва фармацевтичної продукції, за основними видами, в натуральній формі представлена в табл. 2.6, що ілюструє зміни в обсягах виробництва та їх тенденції, а також дозволяє проаналізувати вплив різних факторів на розвиток фармацевтичної галузі. У таблиці наведені дані, які відображають не лише загальні обсяги виробництва, але й розподіл між окремими категоріями продукції, що дає можливість зрозуміти, які препарати користуються найбільшим попитом, а які, можливо, потребують

додаткового стимулювання для збільшення виробництва. Ця інформація є важливою для оцінки ринкових тенденцій та визначення стратегічних напрямків розвитку підприємств у фармацевтичній сфері.

Таблиця 2.6

### Виробництво продукції ПРАТ «Фітофарм» у 2022 році

Основні види продукції	Обсяги виробництва у натуральній формі, тис. фасувань		
	2021 рік	2022 рік	приріст 2022 р. до 2021 р., %
Водні розчини	5 399,6	1 575,6	- 71,0
Екстракти рідкі	78,8	25,9	-67,0
Мазі, пасти, гелі, креми	2 159,4	526,0	-76,0
Медичні масла та лініменти	1 171, 3	310,1	-74,0
Настоянки та краплі з лік. рослин, сировини	5 165, 3	1 137,4	- 78,0
Очні краплі	644,6	169,7	-74,0
Рослинні лікарські засоби	111,0	0,0	-100,0
Сиропи	390,7	53,7	-86,0
Спиртові розчини та їх суміші	7 646,7	1 764,7	- 77%
Таблетки, капсули	3 023,3	984,2	-68,0
Експорт готової продукції	8 004,2	1 124,5	- 86,0
Всього	33 803,84	7 671,8	- 77,0

Джерело: складено автором на основі [13]

Таким чином, у порівнянні до 2021 року загальний обсяг виробництва знизився 2022 року на 77,0%.

Основні фінансові показники ПАРТ «Фітофарм» представлено табл. 2.7.

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає частку короткострокових зобов'язань, які компанія може погасити, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості. Цей показник за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком залишився незмінним, що є позитивною тенденцією та визначає стабільність ліквідності компанії. Позитивна тенденція показника була і в 2022 році, він зріс із 0,03 до 0,044

**Показники ліквідності та платоспроможності Фітофарм  
за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Рекомендоване значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,044	0,15 - 0,20
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,68	1,66	1,36	1,5-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,73	1,11	0,82	0,8-1,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,43	0,37	0,35	0,7-0,9
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,68	0,73	0,61	1,0-2,0

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Коефіцієнт поточної ліквідності відбиває спроможність компанії у забезпеченні короткострокових зобов'язань з оборотних коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Частка активів «Фітофарм», що фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань, у 2021 році зменшилася в порівнянні з 2020-м і становила 37%, у 2022 році – 35,0%. Коефіцієнт фінансового левериджу, характеризує відповідність між позиковими і особистим капіталом.

На кінець 2021 р. показник збільшилося з 0,68 до 0,73, тобто підприємство в звітному періоді збільшило довгострокові кредити і, водночас, збільшило власний капітал, це позитивна тенденція. У 2021 році коефіцієнт зменшувався, довгострокові кредити компанії зменшилися, разом із власним капіталом за рахунок зниження отриманого прибутку.

Основні економічні показники за фінансовою звітністю ПРАТ «Фітофарм» в аналізований період, представлено в табл. 2.8.

**Економічні показники ПРАТ «Фітофарм» за 2020-2022 р., тис. грн.**

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід	538 667 000	700 272 000	350 501 000	380 854 000
Чистий прибуток	10 137 000	12 077 000	- 53 484 000	9 072 000
Активи	341 937 000	428 304 000	300 830 000	314 349 000
Зобов'язання	341 937 000	428 304 000	126 474 000	128 477 000
Кількість працівників	x	463	294	288

Джерело: складено автором на основі [19]

Згідно інформації табл. 2.7 за статтею «дохід» компанія у 2021 році отримала зростання показника на 30,0% у порівнянні із 2020 роком; значне зменшення у 2022-му році на 50,0%. Позитивна тенденція спостерігалася у 2023 році проти 2022 року зростанням показника на 8,7%. Чистий прибуток 2021 року у порівнянні до 2020 року зростав на 19,1%; у 2022 році показник зменшено на 342%; але вже 2023 року компанія отримала позитивний результат – зростання чистого прибутку, який майже зрівнявся із рівнем 2020 року і становив 380 854,0 тис. грн. За роки війни зменшувалася кількість персоналу, що також стало викликом для компанії ПРАТ «Фітофарм».

Отже, тенденції показників господарчої діяльності ПРАТ «Фітофарм» відбивають негативний вплив надзвичайних викликів сьогодення та позитивну тенденцію економічних показників довоєнного періоду.

## **2.2. Дослідження кадрової політики фармпідприємства**

Кадрова політика ПРАТ «Фітофарм» регламентується чинним законодавством і нормативними актами України. Завдання кадрової політики фармацевтичної компанії полягає у своєчасному формулюванні цілей у відповідності до стратегії розвитку компанії. Головна мета кадрової політики підприємства забезпечувати у сьогоденні та майбутній перспективі для кожної

посади, робочого місця персоналом належної кваліфікації. В компанії управлінські функції, щодо системного розвитку та професійного навчання персоналу, виконує служба управління персоналом. Персонал «Фітофарм» виступає основою його успіху, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку фармацевтичної продукції. Тому пріоритетними напрямками компанії є розвиток персоналу, його мотивація та створення гідних умов праці на засадах рівності, безпеки та людської гідності.

Метою кадрової політики виступає залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Задля цього служба з управління персоналом здійснює функціональний комплекс завдань. Цей комплекс включає в себе такі ключові компоненти, як:

1. Аналіз потреб у персоналі: Регулярне вивчення та оцінка потреб організації в кадрах, що дозволяє своєчасно виявляти вакансії та планувати підбір нових співробітників.

2. Розробка стратегій підбору: Використання сучасних методів та технологій для залучення кандидатів, включаючи активний рекрутинг, участь у ярмарках вакансій та співпрацю з навчальними закладами.

3. Оцінка та відбір кандидатів: Впровадження ефективних методик оцінки, таких як структуровані інтерв'ю, тести на професійні навички та психологічні тести, що допомагають знайти найкращих фахівців.

4. Навчання та розвиток: Формування програм професійного навчання, наставництва та розвитку лідерських якостей, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників і їхньому кар'єрному зростанню.

5. Управління продуктивністю: Встановлення системи оцінки результативності працівників, що дозволяє виявляти їхні сильні та слабкі сторони, а також своєчасно реагувати на потреби в додатковому навчанні.

6. Створення сприятливих умов праці: Впровадження політики гнучких графіків, дистанційної роботи та соціальних пільг, що допомагають підвищити рівень задоволеності працівників та знизити плинність кадрів.

7. Формування корпоративної культури: Розвиток позитивного іміджу компанії, що залучає нових талантів і сприяє формуванню сильної команди, зосередженої на досягненні спільних цілей. Завдяки цим завданням кадрова політика організації (рис. 2.1) стає динамічною та адаптивною, що дозволяє реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та вимоги ринку праці, забезпечуючи таким чином сталий розвиток та успішну діяльність компанії.

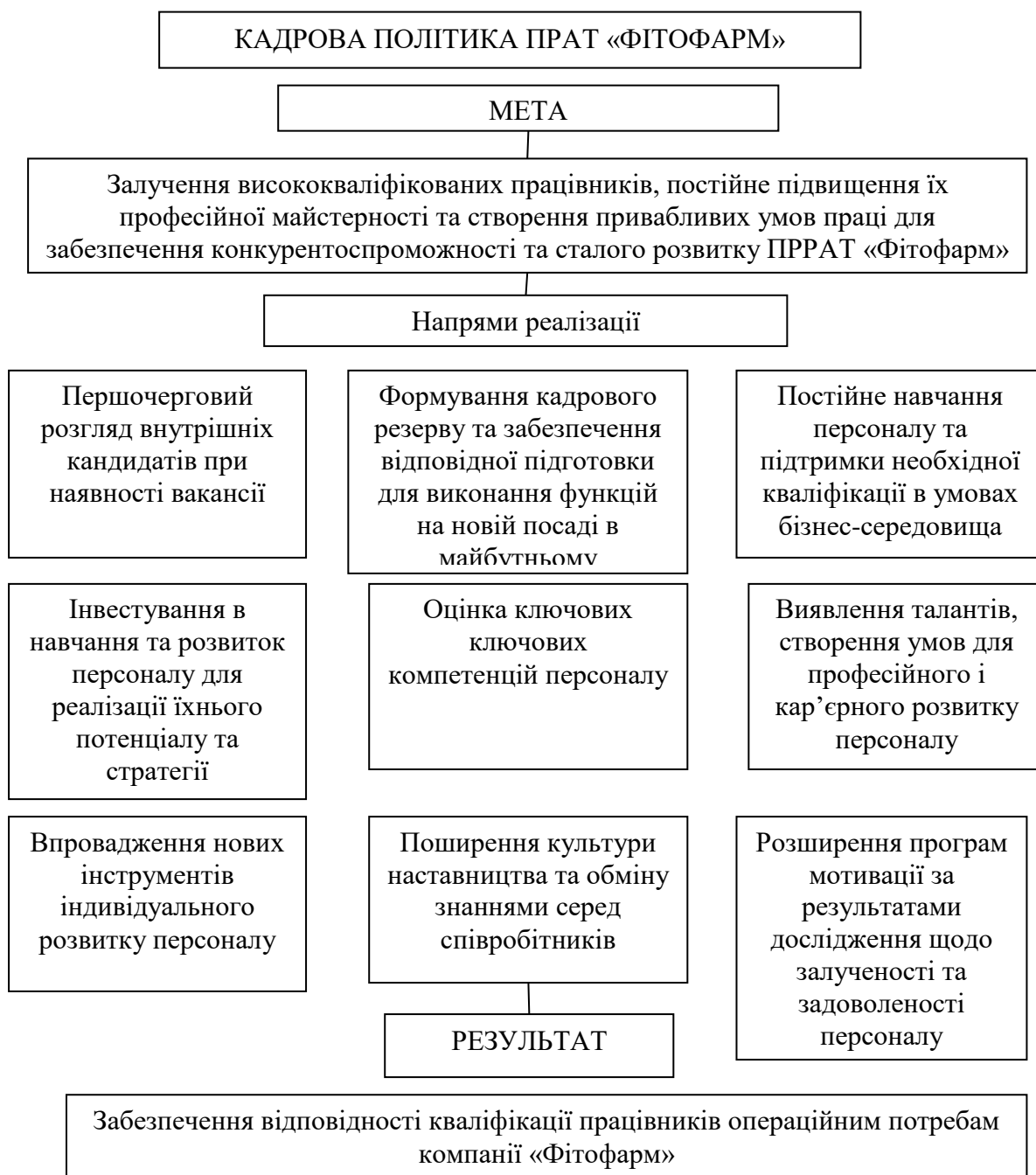


Рис. 2.1. Кадрова політика ПРАТ «Фітофарм»

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Так, організацію і контроль кадрової роботи здійснює керівник служби з управління персоналом, а у його підпорядкуванні знаходяться фахівці, функціями яких є: забезпечення компанії персоналом; облік персоналу; навчання та розвиток персоналу; кадрове діловодство. Кадрова політика фірмкомпанії побудована за принципами: прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, із дотриманням справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства.

З метою забезпечення справедливого розподілу результатів праці, реалізації права працівників на своєчасне отримання заробітної плати та її достатній рівень, задоволення потреб працівників на рівні, вище за державні соціальні стандарти і соціальні гарантії, захисту споживчої вартості доходів працівників. ПРАТ «Фітофарм» гарантує оплату праці працівників в першочерговому порядку. Всі інші платежі здійснюються після виконання основного зобов'язання щодо оплати праці, відповідно до Закону України. ПРАТ «Фітофарм» встановлено відрядна, відрядно-преміальна, погодинна і погодинно-преміальна системи оплати праці.

Працівникам Товариства гарантується нарахування заробітної плати не нижче встановленого державою мінімуму заробітної плати. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці, фактично відпрацьованого часу, господарської діяльності товариства. Конкретні розміри посадових окладів працівників встановлюються у кожному випадку індивідуально у відповідності з посадою, кваліфікацією, складністю та умовами виконуваної роботи, і доводяться до відома працівника.

З метою сприяння соціальній інтеграції суспільства, формування соціальної солідарності і відповідальності, збалансування інтересів сторін соціального діалогу для подальших прогресивних перетворень країни, досягнення результативності соціального діалогу, підприємство забезпечує соціальні гарантії, які розповсюджуються на всі категорії працівників. З метою заохочення та мотивації працівників, на умовах, викладених у колективному договорі, підприємство надає працівникам матеріальну допомогу, безпроцентні позики,

додаткове соціальне забезпечення у вигляді добровільного медичного страхування, додаткові дні оплачуваної відпустки у зв'язку із сімейними обставинами, здійснює оплату проїзду іногороднім працівникам тощо. ПРАТ «Фітофарм» визначає кадрову політику за принципом гендерної рівності, враховуючи рівність прав та можливостей чоловіків та жінок, як при прийнятті на роботу, так і при просуванні по службі, забезпечує виконання вимог ст. 18 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», постанови Кабінету Міністрів України від 26.09.2013 №717.

У сфері навчання і розвитку персоналу кадрова політика підприємства націлена на підвищення кваліфікації і компетентності співробітників для ефективного вирішення завдань в сферах управління і виробничої діяльності. ПРАТ «Фітофарм» забезпечує навчання у разі підвищення кваліфікації працівників (професійні тренінги, семінари) в рамках посади, згідно затвердженого річного плану навчання, а також оплачує здобуття вищого кваліфікаційного рівня або здобуття першої чи другої вищої освіти працівників, що входять до кадрового резерву Товариства. За 2021 рік на підприємстві пройшли підвищення кваліфікації 40 працівників. Працівники бухгалтерії та юридичного відділу проходять підвищення кваліфікації майже щомісяця для оперативного відстеження змін у законодавстві.

У 2022 році «Фітофарм» проведено навчання домедичної допомоги та швидкого реагування для працівників, оскільки зазначені навички відіграють критично важливу роль для порятунку. Тому, працівники «Фітофарм» відвідали лекції від хірурга та експерта з пожежної і техногенної безпеки. Дізналися алгоритм дій, який допоможе опанувати себе та надати першу допомогу: зупинити кровотечу, провести серцево-легеневу реанімацію [31].

В компанії на «паузу» було поставлено пільги щодо компенсації навчальних курсів, святкових подарунків, річниці компанії. Згодом, коли «Фітофарм» вийде на рівень власного виробництва, зазначені бенефіти буде відновлено.

На підприємстві розроблено Кодекси ділової поведінки та етики, які

спрямовані на розвиток і гармонізацію взаємодії команди «Фітофарм». Кодекс містить в собі принципи, стандарти поведінки і ділової практики, що гарантують чесне і справедливе ставлення до членів фармкоманди, партнерів, клієнтів, працівників галузі охорони здоров'я, а також дотримання законодавства та внутрішніх нормативних документів Компанії. Співробітники і керівники «Фітофарм» при виконанні своїх обов'язків від її імені повинні діяти законно, чесно, етично і в інтересах компанії. Кодекс допомагає вчасно розпізнати ситуації, які не відповідають етичним принципам підприємства.

Охарактеризуємо стан справ із кадровим забезпеченням підприємства ПРАТ «Фітофарм». Визначимо чисельність персоналу у відповідності до професійних категорій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Чисельність персоналу за категоріями ПРТ «Фітофарм» за 2020-2022  
рр., осіб.**

Категорія	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Керівники	34	33	25	-1	-8	-2,9	-24,2
Фахівці	100	115	65	15	-50	15,0	-43,4
Робітники	224	232	165	8	-67	3,6	-28,9
Допоміжний персонал	75	78	33	3	-45	4,0	-58,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	433	458	288	25	-170	5,8	-37,1

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

За даними табл. 2.9 спостерігаємо позитивну тенденцію персоналу у 2021 р. у порівнянні до 2020-го: зростання середньооблікової чисельності персоналу на 5,8%; найвище збільшення було за категорією «фахівці» на 15% та робітників на 3,6%.

У 2022 році відбулося скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 37,5%; більшою була від'ємна тенденція у категорії «допоміжний персонал»

(на 58,0%) та «фахівці» (на 43,4%). Значна плинність спричинена мобілізацією та міграцією персоналу фармкомпанії.

Кількість персоналу «Фітофарм» за статевим складом представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Статевий склад персоналу ПРТ «Фітофарм» за 2020-2022 рр., осіб.**

Стать працівників	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чоловіки	232	237	178	5	-59	2,2	-25,0
Жінки	201	221	110	20	-111	10,0	-59,2
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	433	458	288	25	-170	5,8	-37,1

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Характеристика статевого складу персоналу підприємства за даними табл. 2.10 показала зростання працівників чоловічої статі у 2021 році на 2,2% та жіночої на 10,0%. Значною була від'ємна тенденція 2022 року: зменшення персоналу чоловічої статі на 25% і жіночої майже на 60%.

Значне скорочення персоналу стало наслідком агресії Росії. І незважаючи на це, керівництво компанії продовжує працювати над розробкою перспективних планів релокації виробництва, що є складним та довготривалим процесом. У рамках цих планів передбачено не лише переміщення виробничих потужностей до безпечніших регіонів, але й адаптацію технологічних процесів до нових умов, що вимагатиме залучення кваліфікованих спеціалістів, інвестування в нові технології та переоснащення обладнання. Крім того, компанія активно досліджує можливості співпраці з новими партнерами, що дозволить зменшити ризики та забезпечити стабільність в умовах нестабільного ринку. Таким чином, незважаючи на виклики, керівництво компанії налаштоване на позитивні зміни та готове до активних дій для відновлення та розвитку бізнесу в нових реаліях.

Аналіз освітнього складу працівників фармпідприємства представлено у

табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Освітній склад персоналу ПРАТ «Фітофарм» в 2020-22 рр., осіб**

Категорія	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Середня загальна	34	33	24	-1	-9	-2,9	-27,3
Професійно-технічна	128	132	83	-5	-49	3,1	-37,1
Базова вища (бакалавр)	127	139	84	12	-55	9,5	-39,6
Повна вища (магістр)	144	154	97	10	-57	7,0	-37,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	433	458	288	25	-170	5,8	-37,1

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Варто відзначити зростання у 2021 році персоналу магістерського рівня освіти на 7,0%; із базовою вищою освітою на 9,5% та зменшення працівників із професійно-технічною освітою на 3,1 %. 2022 року структура за освітнім складом зазнала великої зміни. Найсуттєвіше зменшення відбувалося за персоналом із базовою вищою (на 39,6%), повною вищою освітою (на 37,0%); працівників із професійно-технічною освітою (на 37,1%) та середньою загальною (на 27,3%). Отже, перед службою з управління персоналом постали значні виклики щодо втримання працівників, які працюють на виробництві сьогодні, та спрямування зусиль на формування програми із залучення фахового персоналу в повоєнні часи.

Таким чином, дослідивши стан кадрової політики фармакологічної компанії «Фітофарм», визнаємо її ефективність, що дозволяло підприємству посісти восьму позицію у ТОП-20 українських виробників з продажу фармпродукції, у натуральному виразі та тринадцяту - за продажем у грошовому виразі. У відповідності до завдань кадрової політики служба з управління персоналом виконує функції, які забезпечують постійний процес, в центрі якого перебуває персонал. Рівень економічних результатів також свідчить про те, що кадрова

політика корегується у відповідності до глобальних змін і бізнес-перетворень у країні. Менеджмент і весь колектив фармацевтичної компанії з першого дня війни долучилися до процесу підтримки країни активним корпоративним волонтерством, а це ще більше сприяло згуртуванню команди ПРАТ «Фітофарм».

### **2.3. Аналіз формування персоналу ПРАТ «Фітофарм»**

Формування персоналу є найважливішим етапом процесу управління персоналом ПРАТ «Фітофарм». Становлення персоналу виступає особливим напрямом кадрової структури підприємства, як важливий процес формування кадрового потенціалу із перспективою його подальшого розвитку. Це викликано вимогою до якісного та кількісного складу персоналу суб'єкта господарювання на етапі його формування, коли враховується виробничий потенціал та наявність умові до творчого та професійного розвитку працівників. Впровадження сучасної методології становлення людського ресурсу уможливорює залучення конкурентоспроможних кадрів, визначення можливостей ефективного використання власного кадрового потенціалу, створення умов професійного розвитку працівників.

Саме тому формування персоналу ПРАТ «Фітофарма» має бути спрямованим на максимальне використання можливостей кожного працівника на основі балансу параметрів потенційно-фактичної зайнятості персоналу.

Процес становлення персоналу представлено комплексом робіт, спрямованих на досягнення цілей і завдань формування персоналу компанії. Сукупність напрямів формування, використання та стабілізації персоналу створює систему управління персоналом ПРАТ «Фітофарм» (рис. 2.2).

Одним з напрямів процесу формування персоналу є визначення потреби в персоналі. Цей процес з'ясовує кількісну потребу в персоналі, а оцінювання та прогнозування структури персоналу - якісну кадрову потребу. Дані напрями роботи служби з управління персоналом визначають цілісність елементів кадрового планування, із одночасним визначенням потреби в кадрах ПРАТ

«Фітофарм» за категоріями, професіями та спеціальностями, кваліфікаційними вимогами до персоналу.



Рис. 2.2. Етапи управління персоналом ПРАТ «Фітофарм»

Джерело: складено автором

Досліджуване підприємство задовольняє потреби в кадрах внутрішнім резервом через планування кар'єрного зростання персоналу. Зовнішні джерела залучаються одночасно, коли в компанії відсутній претендент та задля збагачення потенціалу кадрів компанії. «Фітофарм» долучається до послуг суб'єктів зовнішнього кадрового залучення таких, як: рекрутингові агенції, консалтингові компанії, державні центри зайнятості, соціальні мережі, сайти з працевлаштування для розміщення вакансій. Також це профільні навчальні заклади, контактні аудиторії, конкуруючі компанії та ін. Тобто, підприємство використовує стандартні працюючі методи рекрутингу, які відволікають значно більше часу та мають нижчу ефективність. Тому «Фітофарм» необхідно запроваджувати новітні технології залучення персоналу для отримання результативності процесу.

Головними чинниками вибору способів залучення персоналу підприємства виступають його можливості і тренди розвитку ринку праці. Охарактеризуємо активні та пасивні способи забезпечення кадрової потреби (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Способи забезпечення персоналу підприємства

Спосіб забезпечення	Кадрова дія
Активне залучення персоналу	
A1	Набір персоналу в профільних навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод
A2	Проведення PR-заходів на місцевому ринку праці (рекламні компанії, виставки, семінари та ін.)
A3	Залучення персоналу через робітників підприємства
A4	Укладання угод з іншими працедавцями про умови надання кадрових ресурсів і послуг
A5	Використання баз даних підприємства, Internet, засобів масової інформації
Пасивне залучення персоналу	
П1	Публікації про вакантні місця в засобах масової інформації й спеціальних виданнях
П2	Надання заявок щодо вакансій у служби зайнятості
П3	Використання послуг консультантів з персоналу й спеціалізованих посередницьких фірм щодо найму персоналу

Джерело: складено автором

В залежності від ситуації на ринку праці обираються відповідні заходи (табл. 2. 13).

Таблиця 2.13

### Вибір джерел та способів забезпечення потреби в персоналі

Ситуація на ринку праці	Способи залучення персоналу	
	Низькі витрати залучення	Високі витрати залучення
Сприятлива	(A3), (A5), (П1), (П2)	(A1), (A2), (A4), (П3)
Урівноважена	(A3), (A5), (П1) (П2)	(A2), (A4), (П3)
Напружена	(A3), (A5) (П1)	(a4)

Джерело: складено автором

Отже, табл. 2.13 ілюструє можливі способи покриття потреби в персоналі за допомогою зовнішніх джерел. Компанія «Фітофарм» залучає і власні резерви, як джерела забезпечення кадрової потреби: переміщенням персоналу в межах одного/декількох підрозділів; переміщенням на вищий рівень ієрархії оргструктури або формуванням нової функціональної ролі персоналу в межах попереднього робочого місця.

Важливою функцією служби з управління персоналом фармкомпанії є визначення вимог до претендентів. Добір персоналу у «Фітофарм» вирізняється специфікою діяльності, пов'язаної із виготовленням лікарських засобів та дотриманням вимог законодавства у галузі охорони здоров'я і суворих запитів щодо стандартів якості фармпродукції. В компанії при виборі кандидатів на вакантні посади особлива увага віддається досвіду роботи в даній галузі та рівню професійних навичок. Відбір кандидатів здійснюється у відповідності до вимог «Фітофарм», із одночасним визначенням конкурентоспроможності кандидата на ринку праці та формуванням вимог до робочих місць.

Аналіз вимог до робочих місць на ринку праці дозволив визначити основні параметри щодо претендентів і подати їхню кількісну оцінку (Додаток В). За результатами вивчення зазначених вимог працедавця до претендентів можна сформулювати якості ідеального працівника. Отже, найбажанішим для підприємства є «інноваційний робітник», серед особистісних характеристик якого: рівень інтелектуального розвитку, висока професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію вимог до «інноваційного робітника» представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

### Вимоги до ідеального працівника

Риси особистості	Якості
Цінності	Інноваційність; стратегічність; відкритість; самонавчання
Якості характеру	Лідерство та гнучкість; упевненість у собі; готовність до змін; честолюбство і глобалізм; системність
Навички	Пошуку інформації; проведення переговорів, презентацій; орієнтація на розвиток; впливи; орієнтація на досягнення
Знання	Менеджмент; керування проектами; керування знаннями; стратегічне управління

Джерело: складено автором

ПРАТ «Фітофарм» вважає актуальним мати у своєму кадровому потенціалі фахівців рівня «інноваційний працівник». Водночас претенденти, які володіють цінними для компанії властивостями, також пред'являють відповідні вимоги щодо робочих місць та умов зайнятості (Додаток Д).

Серед запитів претендента: наявність сучасного менеджменту і корпоративного управлінського стилю, соціально-психологічний клімат в колективі, як складові немонетарної спонукальної функції праці. Функції самореалізації представлено: свободою реалізації власних ідей, динамічного професійного розвитку і відповідних кар'єрних шансів. Соціально-безпекові функції – етичні принципи в компанії, її соціальна політика та фінансовий стан. Маркетингові дослідження ринку праці дозволяють оцінити та співставити вимоги як претендента на посаду, так і працедавця. Це допоможе оптимізувати умови зайнятості «Фітофарм», покращити імідж, як фактору посилення конкурентних переваг та загальний стан на ринку праці. Отже, маркетингові дослідження ринку праці фахівцями служби з управління персоналом «Фітофарм» допоможуть, за врахування не лише корпоративних інтересів, а й інтересів претендентів, значно підвищити результативність залучення та загальну привабливість зайнятості у фармакологічній галузі.

## **Висновок до розділу 2**

Фармацевтична компанія ПРАТ «Фітофарм» входить до ТОП-10 фармвиробників країни за обсягом реалізованої продукції. Сьогодні підприємство працює на потужностях інших фармкомпаній за умовами контракту, оскільки у 2022 році вимушена було релокувати бізнес із Бахмуту до більш безпечного регіону. Аналіз показників господарчої діяльності за 2020-2022 рр. демонструє позитивні тенденції за показниками: зростання обсягів виробництва продукції, чистого доходу від реалізації, експортної долі в обсязі реалізованої продукції. Дані показники у 2022 році мали від'ємні значення, у порівнянні до 2020 року, зменшення обсягу виробництва на 62,4%; чистого доходу на 35,0%. Результати фінансової звітності 2023 року показали зростання доходу на 8,7%, за порівняння із 2022 роком; чистого прибутку, який майже зрівнявся із результатом 2020 року і становив 380 854,0 тис. грн.

Завданням кадрової політики компанії виступає залучення

висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для досягнення конкурентоспроможності. «Фітофарм» забезпечує навчання при підвищенні кваліфікації працівників, фінансує здобуття вищої освіти працівників, що входять до кадрового резерву. Вивчення кадрового забезпечення продемонструвало, що у 2022 році відбулося зменшення чисельності персоналу на 37,5%, спричинене мобілізацією та міграцією працівників. Освітній рівень персоналу у 2021 році демонстрував зростання персоналу магістерського рівня (на 7,0%); із базовою вищою освітою (на 9,5%); 2022 року відбулося найсуттєвіше зменшення персоналу із базовою вищою освітою (на 39,6%), повною вищою освітою (на 37,0%); працівників із професійно-технічною освітою (на 37,1%) та середньою загальною (на 27,3%).

ПРАТ «Фітофарм», в більшості, задовольняє потреби в кадрах внутрішнім резервом, плануванням кар'єрного зростання персоналу. Підприємство використовує стандартні методи рекрутингу, які мають невисоку ефективність.

Дослідження системи підбору та розвитку персоналу показало, що система вимагає підвищення результативності, із залученням сучасної методології та відповідними інструментами. Необхідно актуалізувати мотиваційний напрям роботи HR-фахівців щодо заохочення персоналу до професійного розвитку, із запровадженням процесу безперервного навчання персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ФІТОФАРМ»

#### **3.1. Автоматизація процесів підбору та розвитку персоналу компанії «Фітофарм»**

Людський капітал є найціннішим активом сучасних компаній, а процес наймання працівників, як перший крок взаємодії організації із потенційними працівниками, потребує забезпечення максимально комфортних та сучасних способів взаємодії з кандидатами на посади. Цифровізація набуває вагомості в процесі добору персоналу і стає важливим інструментом сучасних бізнес-процесів.

1. Для підвищення ефективності процесу рекрутингу ПРАТ «Фітофарм» пропонуємо поєднану систему автоматизації ATS+CRM PeopleForce. Спрямовання ERP-системи на планування ресурсів компанії, в аспекті добору персоналу, це здатність системи до забезпечення процесів стабільного добору, обліку кандидатів, усунення певних проблем. ATS забезпечує обробку основних завдань рекрутингу в електронному режимі. Її цільове спрямування – при доборі персоналу виконувати самостійну фільтрацію кандидатів на основі заданих головних параметрів, а це: ключові слова, навички, колишні роботодавці, навчання, місце проживання тощо.

Можливості системи автоматизації ATS+CRM PeopleForce [21].

Підвищення продуктивності через гейміфіковий софт. Фахівцями було проведено бета-тестування, щоб визначитися, чи змінюється щось після того, як користувачі почали працювати з гейміфікованим софтом. Результат тестування: позитивне враження – робота стала більш цікавою і різноманітною, з'явилась інтрига у заохоченні нагородами [22].

Під час тестування рекрутери спостерігали, як система оцифрувала всі їхні досягнення, набутий досвід, нагороди, етапи, рівні тощо. Хоча рекрутери

виконували лише дії, пов'язані виключно з роботою – від створення вакансій до написання оферів. Але все це з більшою залученістю, завдяки сюжету та оригінальній візуалізації.

Компанією також підраховано, що рекрутер заощаджує до 20% часу, якщо працює з автоматизованою системою, або це 2,4 місяця на рік. Рекрут-заощадження можуть бути значно більшими. Рекрутер після старту взаємодії з ATS за високої ймовірності підвищить свою продуктивність, приблизно, на +20%, з оновленням ефективніше на +18,6%; ефективність з геміфкацією може зрости на цілих 42%. Річні заощадження становлять від 2 до 5 місяців збереженого робочого часу, коли досягнення рекрутера набувають чітких форм, користувацький досвід стає позитивнішим, за відсутності ризиків вигорання чи прокрастинації.

Гнучкість програми має прояв у наступному:

1) Закриття вакансії в прискореному режимі, заощаджуючи від 10 робочих тижнів на рік. Переважно це реалізується за рахунок 30+ додаткових інструментів пошуку та підбору, інтегрованих у софт, а також наявності вже сформованої бази кандидатів.

2) Інтеграція із job-сайтами, LinkedIn, поштою та календарем, сервісами електронної пошти, з Google Meet та популярними месенджерами. Системний організатор впорядковує щоденні справи рекрутера.

3) Рекрутер має можливість налаштування системи під себе, оскільки легка та інтуїтивно зрозуміла кастомізація передбачена в кожному розділі та полі.

4) ATS система оптимізує підбір персоналу, заощаджуючи часові і фінансові ресурси рекрутера та компанії в цілому.

Продукт від PeopleForce надасть можливість фахівцями служби з управління персоналом фармкомпанії отримати переваги від використання програмного забезпечення (табл. 3.1).

### Переваги ATS PeopleForce

Параметри	Зміст
Переваги	
Економія часу	Зібрання резюме швидше, ніж вручну із заощадженням до 10 робочих тижнів на рік
Велике охоплення	Система дозволяє підключити безліч джерел для збору резюме із потужним пошуком у відповідності до заданих критеріїв
Гнучке налаштування	Автоматичний аналіз резюме із вибором найбільш відповідних до заданих критеріїв. Ключові критерії налаштовуються в сервісі перед початком пошуку
Можливості	
Інтеграція	CleverStaff синхронізується з сайтами розміщення вакансій, LinkedIn, з сервісами електронної пошти
Швидке додавання претендентів	Система автоматизації підбору персоналу дозволяє швидко сформувати базу претендентів на вакансію, додаючи резюме в 1 клік
Генерація звітів	Інформація про кандидатів з вашого акаунту перетворюється в детальний звіт. Вже через 5 секунд рекруте зможе його надати клієнтам чи керівнику
Рекомендації	Автоматичний аналіз резюме за заданими критеріями, надання HR-менеджеру рекомендації стосовно тих із них, які найбільше відповідають вимогам
Інтеграція баз	Наявність функцій експорту та імпорту готових баз, для пошуку рекрутером сформованих баз претендентів
Парсінг	Збір резюме за заданими критеріями із формуванням бази з нуля в найкоротші терміни
Форма листів	Програмне забезпечення має типові форми листів, які можна використовувати для розсилки кандидатам на посаду – економія часу

Джерело: складено автором на основі [21]

В акаунті системи рекрутер і замовник мають можливість працювати разом. Відсутня необхідність накопичувати і зберігати в своїй пошті всі документи і листування з кандидатами – рекрутер може вести спілкування з ними прямо із системи. Скринінг-тести працевлаштування допоможуть оцінювати знання та компетенції потенційних співробітників, з отриманням важливої цінної інформації щодо здібностей, від скринінгових карток до фінальних оцінок.

Завдяки технології PeopleSign спрощено процес найму з електронним підписом eSign, коли кандидату достатньо поставити електронний підпис у job offer, і відразу приходить повідомлення для рекрутера. Платформа дозволяє легко залишатися в курсі процесів найму та підписання контрактів з отриманням

миттєвих сповіщень на електронну пошту та платформу щоразу, що спрощує рутинні процеси та підвищує ефективність компанії. Отже, можливості PeopleForce, як сучасної all-in-one HR-платформи, відповідатиме бізнес-потребам ПРАТ «Фітофарм».

2. Доречним для фармкомпанії стане використання таргетованої реклами в соціальних мережах, як ефективного інструменту залучення кандидатів. Особливості таргет-реклами в тому, що тематичні оголошення є доступними лише цільовій аудиторії. Реклама бере до уваги дані, отримані під час відстеження активності користувачів у мережі, історію пошуку та персональну інформацію з профілів. Основні цілі такого виду реклами: збільшення охоплення аудиторії, яке побачило публікацію вакансії; підвищення популярності сторінки «Фітофарм» та збільшення її аудиторії; поширення інформації про майбутні події або заходи. Як результат збільшення відгуків на вакансію із відповідним формуванням бренду роботодавця, становлення ПРАТ «Фітофарм» на ринку. Для запуску реклами використовується Facebook, який надає можливість обирати користувачам, який вид реклами вони хочуть використати. При використанні LinkedIn, кожен учасник бачитиме персональну інформацію, а відомості з його профілю не відображатимуться для інших учасників. Крім того, учасники можуть заборонити використання відомостей зі свого профілю для персоналізації реклами. Доцільність такого методу пошуку персоналу підтверджують як вітчизняні, так і іноземні фахівці, констатуючи це у HRблогах.

3. Автоматизація статистичного аналізу процесних показників збільшить ефективність бізнесових процесів досліджуваного підприємства. Ведення статистики процесів, які відбуваються в компанії, є стратегічно важливим завданням для оптимізації роботи в майбутньому. Excel, яку використовувала фармкомпанія, не забезпечувала можливості автоматичного аналізу інформації, і ректurer кожного разу вручну здійснював пошук відповідних кандидатів, формування звітів, аналіз результативності. Використання переваг Big Data вже стало необхідністю сучасного рекрутера, адже набір даних здійснюваним ним може значно вплинути на прийняття певного рішення. Складний статистичний

аналіз легко проводить спеціальне програмне забезпечення, яке автоматично відстежує та вимірює найбільш важливі показники в процесі найму і аналізує кожен етап добору персоналу. В кінцевому підсумку рекрутер отримує зрозумілі звіти з графіками та необхідними цифрами. Пропонуємо вітчизняний продукт Analyst Soft, який має пропозицію від розробки інструментів для data mining до комплексних рішень Big Data [23].

Для компанії «Фітофарм» доречно впровадження програмного забезпечення StatPlus: mac LE. За використання Excel 2004 – 2019 для Mac або Apple Numbers для роботи з даними, StatPlus:mac LE надасть можливість застосовувати оболонку класичної електронної таблиці з великим набором методів статистичного аналізу (Додатки Ж, З, К). Безкоштовний додаток StatPlus демонструє якості, які, як правило, доступні тільки в спеціалізованих пакетах аналізу - послідовність і точність результатів, надійність, безліч моделей аналізу від графіків і обробки даних/перетворення і семпсування/оцифрованого звукового фрагменту до непараметричних методів, регресійного і дисперсійного аналізу, аналізу виживаності та аналізу часових рядів та інші статистичні методи [23].

3. Запуск власного HR-бота фармкомпанії допоможе у пошуку контактів кандидатів на певну позицію. Із технологією відбувається пошук персоналу для компанії, а шукачі роботи можуть отримати необхідну інформацію про вакансію в зручний для себе час. Бот запускається у Facebook, Telegram та Viber. Переваги інструменту - швидке прийняття рішень та реакція на ринок, результативна конкурентна розвідка, демократизований доступ до даних, точне прогнозування. Покращене прийняття рішень сприяє зростанню продажів та частки на 2-3% [10].

Отже, використання digital-можливостей дозволить рекрутерам «Фітофарм» максимально швидко охопити ринок і активно взаємодіяти із кандидатами. Це, у свою чергу, сприятиме не лише збільшенню кількості якісних заявок, але й підвищенню ефективності процесу підбору персоналу завдяки автоматизації рутинних завдань, використанню аналітики для оцінки кандидатів та можливості проведення онлайн-інтерв'ю. Крім того, активна присутність компанії в соціальних мережах та професійних платформах дозволить формувати

позитивний імідж роботодавця, залучати таланти з різних регіонів і підвищувати рівень обізнаності про бренд «Фітофарм» серед потенційних співробітників. В результаті, це не лише сприятиме швидшій заповнювальності вакантних позицій, але й забезпечить довгостроковий успіх у конкурентній боротьбі за найкращих спеціалістів у галузі.

### **3.2. Професійний розвиток персоналу в системі мотиваційного менеджменту**

Мотиваційне забезпечення професійного розвитку персоналу підприємства виступає сукупністю економічних, соціальних, організаційно-технічних, технологічних, морально-психологічних, адміністративних та інших умов, чинників та засобів впливу, які спонукають персонал до набуття професійних компетентностей та постійного професійного самовдосконалення. Пошук можливостей вдосконалення мотиваційного забезпечення професійного розвитку потребує поглибленого розуміння складності формування мотивів на рівні особистості-працівника. На високу зацікавленість персоналу у постійному професійному розвитку можна розраховувати лише за можливостей задоволення потреб в існуючій мотиваційній системі. Це стосується умов життя та зайнятості, корисності суспільної та професійної діяльності, сенсу отримання більш високого рівня освіти, задоволення від отримання матеріальних та духовних цінностей, престижності праці та її суспільного визнання, перспектив кар'єри, професійного зростання, самореалізації та ін.

Потребами працівників у сфері професійного розвитку виступають відчуття нестачі знань або вмінь, що призводить до фізичного та соціального дискомфорту, докладання спеціальних зусиль до створення та підтримки умов життя, набуття затребуваних компетентностей в інтересах підвищення конкурентоспроможності.

Пропонуємо підхід щодо діагностики мотивації професійного розвитку персоналу ПРАТ «Фітофарм» за даними табл. 3.2.

**Ілюстрація до методу діагностики мотивації професійного розвитку  
персоналу ПРАТ «Фітофарм»**

Відомості, чинники	Позначення	Можливості визначеності аналізованого фактору										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мета мотивації	F1									X		
Завдання мотивації	F2								X			
Вимоги до суб'єктів	F3					X						
Визначення винагород	F4					X						
Визначення санкцій	F5				X							
Ідентифікація ситуацій, їх характеристик	F6			X								
Визначення ситуацій незадоволеності станом професійного розвитку	F7				X							
Визначення цінності задоволеності потреб	F8			X								
Визначення витрат на досягнення задоволеності	F9				X							
Визначення дій, спрямованих на досягнення задоволеності	F10						X					
Визначення можливостей активізації діяльності задля досягнення задоволеності	F11									X		
Можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування винагород	F12						X					
Можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування санкцій	F13					X						
Можливість внесення змін до системи мотивації	F14								X			
Задоволеність системою мотивації	F15					X						

Джерело: складено автором

У табл. 3.2 «X» позначено обраний варіант діагностичної оцінки (бали від 0 до 10). Таблиця заповнюється за використання методів експертної оцінки. Критерії оцінки бальної системи мають характеристики: а) 0, 1, 2, 3 бали – оцінка «незадовільно» – система мотивації – потребує докорінних змін; б) 4, 5, 6 балів – оцінка «задовільно» – система мотивації потребує– удосконалення; в) 7, 8, 9, 10 – оцінка «добре» – система мотивації не потребує суттєвих змін, може застосовуватися у мотивації персоналу до професійного розвитку.

Результат інтегральної оцінки становить:  $\{(7+6+4+4+3+2+3+3+2+3+5+7+5+4+6+4)/(15 \cdot 10) \cdot 100 \approx 43,4\%$ , який свідчить про необхідність суттєвого удосконалення системи мотивації професійного розвитку персоналу фармкомпанії за більшістю оцінених факторів. Табл. 3.3 демонструє ступінь корегувань до відповідних факторів.

Таблиця 3.3

### Корегування факторів мотивації професійного розвитку персоналу підприємства

Дії (зміни, вдосконалення)	Фактор
Докорінні дії факторів	Визначення санкцій (F5) Ідентифікація ситуацій, їх характеристик (F6) Визначення ситуацій незадоволеності станом професійного розвитку (F7) Визначення цінності задоволеності потреб (F8) Визначення витрат на досягнення задоволеності (F9)
Удосконалення факторів	Завдання мотивації (F2) Вимоги до суб'єктів (F3) Визначення винагород (F4) Визначення дій, спрямованих на досягнення задоволеності (F10) Можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування винагород (F12) Можливість оцінки результатів виконаних дій з позиції застосування санкцій (F13) Можливість внесення змін до системи мотивації (F14)
Фактори можуть застосовуватися без змін	Мета мотивації (F1) Визначення можливостей активізації діяльності задля досягнення задоволеності (F11)

Джерело: складено автором

Систематизацію головних мотиваційних проблем забезпечення

професійного розвитку персоналу та напрями їх розв'язання представлено в табл. 3.4. Важливість напрямів вирішення складностей визначається заходами мотиваційного впливу на працівників, які є переважно індивідуалізованими.

Таблиця 3.4

**Мотиваційні проблеми забезпечення професійного розвитку  
працівників та напрями їх вирішення**

Проблема	Шляхи вирішення
Незацікавленість персоналу у підвищенні кваліфікації/перенавчанні	Розробка та впровадження Положення про стимулювання професійного розвитку. Відшкодування витрат працівників, які набувають важливих для підприємства професійних компетентностей дистанційно за власні кошти.
Мотивація не забезпечує задоволення основних потреб працівників	Необхідна діагностика потреб та дієвості мотивації. Підвищення матеріальної зацікавленості персоналу у кінцевих результатах професійної діяльності та постійному навчанні наданням соціальних пакетів
Слабкий зв'язок між освітньо-професійним зростанням персоналу та оплатою праці. Відсутня мотивація щодо оновлення знань та подальшого професійного розвитку	Забезпечення вдосконалення системи мотивації залежно від оцінки динаміки професійного розвитку персоналу, від рівня освіти. Регламентация трудової діяльності, розробкою вимог щодо дотримання регламенту професійних дій. Підкріплення мотивації заохоченнями та санкціями. Перегляд Положення про преміювання з урахуванням потреби професійного розвитку персоналу
Відсутність мотивації постійно навчатись	Запровадження індивідуальних компенсаційних пакетів для підвищення зацікавленості у безперервному професійному розвитку.
Слабкий розвиток соціального партнерства, відсутність засобів узгодження інтересів у сфері мотивації професійного розвитку	Активізація соціального діалогу на підприємстві. Розробка положень колективного договору, які передбачають належне мотиваційне забезпечення професійного розвитку персоналу. Розвиток корпоративної культури на підприємстві

Джерело: складено автором

Не менше значення має розуміння зв'язку між рівнем освітньо-професійного зростання і отримуваним доходом, побудовою кар'єри і зростанням оплати праці тощо. Саме усвідомлення актуальних потреб і розуміння можливості їх задоволення через працю та професійний розвиток, формує внутрішні мотиви працівника, їх спрямування: бажання робити трудовий та професійний вибір, працювати високопродуктивно, прагнути до професійного зростання, професійного навчання.

Враховуючи, що структуру мотиву професійного розвитку працівника

визначають його пріоритетні потреби, інтереси, цінності у сфері праці, уявлення про можливі витрати матеріального і нематеріального характеру, пов'язані з необхідністю здійснення професійного навчання, можливості удосконалення мотиваційного забезпечення необхідно досліджувати на рівні вище зазначених структурних елементів та умов, у межах яких працівник здатен відчутти та оцінити найбільш важливі та прийнятні для себе умови, щоб зробити вибір певної лінії поведінки.

У складі мотиваційного забезпечення професійного розвитку значна роль належить матеріальним стимулам: заробітна плата; додаткові виплати; часткове відшкодування оплати за навчання; гарантії на одержання кредиту; пільги щодо медичного обслуговування; пільгове страхування; бонуси; компенсаційні та соціальні пакети. До заходів мотиваційного впливу крім тимчасових заохочень мають бути доданими можливі стягнення, за узгодження їх на засадах колективно-договірного регулювання праці.

У стимулюванні досягнень у професійному зростанні працівників дієвим мотиватором слугують компенсаційні пакети – індивідуалізовані набори заохочень для компенсації витрат часу та зусиль на професійний розвиток конкретного працівника. Значними є винагороди нематеріального змісту: надання більшої самостійності в роботі, кар'єрне зростання з підвищенням рівня відповідальності, делегуванням повноважень. Санкції можуть бути представлені застосуванням стягнень, доган, звільнення, відшкодування. Умови їх застосування визначаються та узгоджуються консультаціями та діалогом між адміністрацією підприємства та профспілкою, внесені до змісту колективного договору, обговорені та затверджені на зборах трудового колективу.

Процес професійного розвитку персоналу підприємства вимагає впровадження мотиваційного моніторингу - спостереження за зміною потреб, інтересів, цінностей, мотивів трудової та інноваційної поведінки персоналу. Необхідність моніторингу зумовлена потребою пошуку ефективних мотиваційних чинників, які б активізували поведінку персоналу у бажаному для компанії напрямі. Завдання мотиваційного моніторингу належним чином, через

анкетування персоналу, оцінити дієвість наявної системи мотиваційного менеджменту та розробити рекомендації щодо її корегування в контексті активізації професійного розвитку персоналу.

Забезпечення високої мотивації працівників до безперервного професійного розвитку дозволяє їм набувати і підтримувати переваги в професійних компетентностях, що розширює можливості пошуку прийнятної роботи на ринку праці та самореалізації з отриманням відносно кращого доходу.

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу пропонуємо методичний підхід до професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників, який передбачає реалізацію автоматизованою системою. Ця система має на меті забезпечити комплексний аналіз навичок, знань і досвіду працівників, а також виявлення їх сильних та слабких сторін.

Автоматизована система здійснює збір інформації про професійні навички працівників через опитування, тестування та аналіз результатів роботи. З використанням сучасних методів оцінки, таких як 360-градусний фідбек, система формує профіль компетенцій кожного працівника, що дозволяє виявити область для вдосконалення. На основі отриманих даних розробляється індивідуальний план професійного розвитку для кожного співробітника, що включає курси підвищення кваліфікації, тренінги та менторство. Реалізація такого підходу не лише підвищить конкурентоспроможність працівників, але й забезпечить організації стабільний розвиток шляхом формування кваліфікованого та адаптивного персоналу, здатного ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах. Завдяки автоматизації процесів управління розвитком персоналу компанія зможе зосередитися на стратегічних цілях та досягненні конкурентних переваг на ринку.

В табл. 3.5 представлено форму, у відповідності до якої роботодавець здійснює оцінку професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника. Аналогічну форму заповнює працівник, це буде його самооцінюванням. Далі складається таблиця узагальненої оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника.

### Оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника роботодавцем

Фактори	Пріоритет	Шкала градацій							
		Стать	20	Чоловік				Жінка	
		80				20			
Вік	40	До 20 років	21-25 років	26-30 років	31-35 років	36-40 років	41-45 років	46-50 років	51-55 років
		40	60	80	50	40	30	20	20
Освіта	85	Не має освіти		Середня освіта	Середня спеціальна освіта		Незакінчена вища освіта		Вища освіта
		10		30	40		50		80
Універсальність можливостей	60	Вузький діапазон можливостей		Широкий діапазон можливостей		Наявність суміжної професії		Наявність кількох суміжних професій	
		30		50		60		80	
Рівень кваліфікації	80	Низький рівень кваліфікації		Середній рівень кваліфікації			Високий рівень кваліфікації		
		10		30			60		
Володіння іноземними мовами	40	Не володіє жодною іноземною мовою		Володіє однією іноземною мовою			Володіє кількома іноземними мовами		
		10		50			80		
Здатність до безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності	70	Здатність відсутня		Здатність низька	Здатність посередня	Здатність висока	Здатність професійна		

Джерело: складено автором

Автоматизована система здійснює аналіз даних зазначених і формує результати аналізу, за якими визначається ступінь конкурентоспроможності кожного із працівників відповідно до вимог роботодавця.

Аналіз вимог до робочих місць на ринку праці висвітлює параметри щодо претендентів, найбажанішими з яких для підприємства є «інноваційний робітник»: із рівнем інтелектуального розвитку, високою професійною компетентністю, інноваційною активністю та ін. (п.п.2.3). «Фітофарм» вважає актуальним мати у власній професійній спільності фахівців саме інноваційного рівня. Оцінка професійного розвитку та конкурентоспроможності працівника з позиції компанії-роботодавця (табл. 3.5) є ідеально можливою з точки зору висунутих вимог. Тобто, таким має бути базовий рівень підготовки фахівця, щодо: кваліфікації, універсальності можливостей, здатності до безперервного професійного розвитку, і відповідної готовності до інноваційної діяльності. Це вже є сформованим напрямом до підвищення кадрового потенціалу компанії інноваційним персоналом.

Запропонований метод оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності працівників надає: по-перше, можливість роботодавцю робити свій вибір на ринку праці на користь саме тих фахівців, які мають переваги в необхідних професійних компетентностях, що важливо для досягнення ефективної інноваційної діяльності; по-друге, працівники, одержуючи відповідні відомості, усвідомлюють, в якому напрямі необхідно розвиватися, поліпшуючи свої професійно-кваліфікаційні характеристики, трудові навички, досвід, щоб відповідати попиту роботодавців в умовах конкуренції.

### **3.3. Оптимізація системи розвитку персоналу ПРАТ «Фітофарм»**

Наставництво визнається у всьому світі як ефективний процес навчання та розвитку. Наставництво служить каналом, через який відбувається обмін досвідом, забезпечується мотивація, зберігається організаційна пам'ять і застосовуються найкращі практики. Окрім взаємного обміну, наставництво має

трансформаційний характер, що долає обмеження та дає людям можливість розкрити їхній справжній потенціал. Як індивідуальний інструмент навчання та розвитку працівників, наставництво передбачає формування партнерства між досвідченим і обізнаним працівником/наставником і менш досвідченим працівником/підопічним для сприяння навчанню, зростанню та професійному розвитку. Незважаючи на те, що одна сторона надає, а інша отримує знання та підтримку, обидві сторони розвиватимуться і отримають користь від процесу наставництва.

Після прийняття до фармкомпанії нових працівників їхня продуктивність не є високою, оскільки новоприйнятий працівник ще не володіє знаннями щодо специфіки нової роботи, не має достатніх навичок. Новачок отримує консультацію щодо своїх обов'язків та певні інструкції, і водночас потребує наставника упродовж адаптаційного періоду. Для підвищення ефективності професійної адаптації новоприйнятих співробітників необхідним є офіційне закріплення статусу наставників у положенні «Про наставництво» та реалізація заходів щодо підвищення мотивації наставників (Додаток Л).

Наставництво є додатковим навантаженням до основного обсягу роботи і потребує відповідних витрат. За обставин, що склалися, необхідно розробляти та запроваджувати в ПРАТ «Фітофарм» систему мотивації наставників, складовими якої будуть матеріальні та нематеріальні стимули.

Окрім матеріального стимулювання наставників, доречним стане впровадження нематеріальних стимулів: надання можливостей участі в профільних конференціях та виставках, семінарах; збільшення можливостей до зарахування в кадровий резерв, надання додаткових днів до відпустки та ін. Все вищезгадане зможе підвищити самооцінку наставника та його авторитет серед колег, а також дасть змогу підтримати сприятливий соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та сформувати ефективну організаційну культуру.

Пропонуємо компанії «Фітофарм» впровадити модель наставництва «рівний – рівному»/Peer-to-peer Mentoring, яка також виступить ефективним підходом до адаптації персоналу.

За моделлю, наставники та наставники-учні мають однаковий професійний статус, або рівень досвіду, і взаємодіють з метою обміну знаннями, навичками та досвідом для взаємного зростання і розвитку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Модель наставництва «рівний – рівному»

Визначення моделі	Переваги
Наставником виступає співробітник, рівний до рівня підопічного, але з досвідом роботи в предметній галузі, яким партнер не володіє	Наставник допомагає партнеру у покращенні виконання роботи, вибудовуванні робочих відносин та підвищенні особистої задоволеності роботою. Ефективний наставник слухає, збирає інформацію, забезпечує чесний та конструктивний зворотний зв'язок, створює бачення змін та мотивує партнера до дій. Наставник допомагає партнеру відстежувати прогрес у досягненні конкретних кар'єрних цілей

Джерело: складено автором

Кожен з партнерів може мати унікальний досвід та перспективу, якими вони діляться один з одним. Це сприяє розширенню знань та розумінню різних підходів до роботи. Взаємна підтримка та спільна праця над вирішенням проблем допомагає зміцнити взаємини в команді та створити сприятливе робоче середовище.

Коли працівники навчають один одного, це сприяє розвитку їхньої самодостатності та самоорганізації. Наставники та новачки мають регулярні зустрічі та взаємодію із обговоренням професійних цілей, розвитком навичок, обміном знаннями. Спілкування може бути здійснено через особисті зустрічі, відеоконференцією, електронною комунікацією.

Для впровадження системи «Фітофарм» необхідно визначити систему винагороди персоналу, який буде брати участь в програмі в якості наставника (табл. 3.7).

### Система стимулювання наставників

Вид нагороди	Наставник
Фінансові стимули	500 грн./тиждень
Бонуси за досягнення	до 1 000 грн.
Публічне визнання	Сертифікат визнання
Розвиток кар'єри	Пропозиції для участі в спеціальних тренінгах і семінарах
Оцінювання роботи	Враховується в системі оцінювання може впливати на розмір премії

Джерело: складено автором

Елементами оцінки повинні стати результати періодичного анонімного опитування колег та клієнтів, відгуки працівників, які здійснюють орієнтаційну роботу: керівників, наставників, спеціалістів зі служби управління персоналом, результати роботи працівника, який оцінюється, мають бути зафіксовані в плані роботи на його випробувальний термін. Запровадження наставництва сприятиме розвитку культури навчання ПРАТ «Фітофарм». Компанія в свою чергу має сприяти безперервному навчанню, заохочуючи обмін знаннями та досвідом, сприяючи інноваціям та зростанню.

Сьогодні компанія не може дозволити собі збільшення витрат на матеріальні мотиватори, тому пропонуємо удосконалити систему нематеріальної мотивації підсиленням наявного кадрового резерву, який стимулюватиме працівників до перспектив кар'єрного зростання. З урахуванням того, що більшість працівників орієнтована на грошову винагороду за результатами праці, відповідно, ця форма нематеріального стимулювання буде задіювати і механізми, які здатні впливати на працівників шляхом їх подальшого професійного та кар'єрного розвитку.

Розробка резерву має бути орієнтована на ротацію кадрів в рамках компанії «Фітофарм», що дозволить використовувати кадрові резерви для формування нового кола керівників. Крім цього, працівники, орієнтовані на кар'єрне зростання, формуватимуть стабільний кадровий склад. Потенційні керівники

завжди мають переваги порівняно з керівниками, що приймаються за системами зовнішнього найму: вони добре знають специфіку компанії та всі виробничі процеси; мають необхідний досвід підйому із нижчих рівнів до рівнів вищої кваліфікації робіт; адаптовані, поділяють цінності ПРАТ «Фітофарм».

Створення резерву дозволить планувати заходи, щодо кар'єрного зростання, і це створить додаткову мотивацію, сприяючи самореалізації працівників. Передбачається залучення фахівців, які можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму. Така ситуація, окрім мотиваційного ефекту на побудову кар'єри, забезпечить ще й здоровий рівень конкуренції.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням мотиваційна система фармкомпанії зазнала трансформацій, але критичним HR-пріоритетом «Фітофарм» стало визначення підтримки благополуччя/well-being та ментального здоров'я співробітників, допомога мобілізованим та їхнім родинам, медичне страхування. Ставлення до «базових» бенефітів в «Фітофарм» змінилось і сьогодні компанія всі святкові корпоративні витрати намагається спрямовувати на поміч ЗСУ.

Зважаючи на складну ситуацію, в першу чергу пов'язану із релокацією бізнесу, компанії, в якості підтримки персоналу, важливим є компенсації витрат персоналу на павер-банки, мобільний інтернет. Особливо важливі проведення заходів із підтримки ментального здоров'я – психологічні консультації та медичне страхування. Крім того, організація може впроваджувати програми гнучкого графіка роботи, що дозволить співробітникам краще поєднувати професійні зобов'язання з особистими потребами. Важливо також забезпечити доступ до онлайн-ресурсів для навчання та розвитку, щоб працівники мали можливість підвищувати свою кваліфікацію, незважаючи на виклики, пов'язані з умовами роботи. Такі ініціативи допоможуть не лише зберегти мотивацію та продуктивність команди, але й сприятимуть створенню позитивної корпоративної культури, де кожен працівник відчуває підтримку та цінність з боку компанії.

Для підвищення лояльності персоналу компанії «Фітофарм» пропонуємо наступні заходи (табл. 3.8).

### Пропозиції з підвищення лояльності персоналу ПРАТ «Фітофарм»

Напрями	Заходи	Зміст
Фінансова підтримка та стабільність	Своєчасна виплата зарплати	Регулярна і своєчасна виплата заробітної плати навіть за складних умов
	Бонуси та премії	Додаткові фінансові заохочення працівників, які демонструють високу відданість і продуктивність
Безпека та охорона праці	Фізична безпека	Облаштування укриттів та забезпечення засобами індивідуального захисту
	Психологічна безпека	Регулярні психологічні консультації, тренінги для зниження рівня стресу серед працівників
Соціальна підтримка і добробут	Медична допомога	Надання доступу до медичних послуг та страхування для працівників та їхніх родин
	Підтримка родин співробітників	Допомога родинам, які постраждали від війни (надання житла, їжі, необхідних ресурсів)
Комунікація, інформаційна підтримка	Прозорість та відкритість	Регулярне інформування працівників про поточну ситуацію в компанії
	Внутрішні комунікаційні платформи	Створення каналів оперативного зв'язку з працівниками і отримання зворотного зв'язку
Розвиток і навчання	Програми навчання	Курси і тренінги для підвищення кваліфікації працівників, як адаптація до нових умов
	Кар'єрне зростання	Створення можливостей для професійного розвитку, підвищення по службі в компанії
Соціальна відповідальність, благодійність	Участь у соціальних проектах	Залучення компанії до благодійних проектів, що підтримують місцеві громади та постраждалих від війни
	Підтримка волонтерства	Заохочення працівників до участі у волонтерських проектах, підтримка їхньої діяльності
Поліпшення умов праці	Оновлення інфраструктури	Модернізація офісі та виробничих приміщень
	Запровадження додаткових пільг	Додаткові пільги: оплачувані відпустки, гнучкі години роботи та інші бонуси
Репутація і брендінг	Підтримка позитивного іміджу	Активне просування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця
	Визнання та нагородження	Визнання досягнень та заслуг працівників для підвищення мотивації та лояльності

Джерело: складено автором

Отже, навіть в умовах війни, за обмеженості бюджету, підприємство «Фітофарм» має формувати ефективні та гнучкі програми лояльності персоналу.

Для підвищення мотиваційного рівня персоналу компанії, в перспективі, пропонуємо покращення умов додаткових пільг для співробітників «Фітофарм» із наближенням їх до європейських стандартів (табл. 3.9).

### Пропоновані пільги для працівників

Захід	Од. виміру
Програми страхування життя	20%
Програми внутрішнього пенсійного фонду	28%
Курси іноземних мов	9%
Спортивні секції	7%
Додаткові вихідні	15%

Джерело: складено автором

1. Довгострокові пропозиції: а) пропонування системи страхування життя працівників та їх сімей. Страхування передбачає фінансову підтримку і захист працівника та членів його сім'ї у разі непередбачуваних обставин; б) формування внутрішнього корпоративного пенсійного фонду. Досвід країн Європи показує, що таланти схильються до вибору компанії, яка здатна їх захистити та підтримати у довгостроковій перспективі.

2. Загальні/короткострокові пропозиції: а) курси з англійської для співробітників та їх дітей віком до 16-ти років; б) фінансування спортивних секцій та безкоштовних спортзалів для працівників; в) виділення додаткових вихідних для догляду за дітьми.

Зараз в умовах воєнного стану мотиваційна складова, забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Нагадаємо, що компанія «Фітофарм» виплачує заробітну плату довоєнного рівня. Нові методи мотивування працівників, які сьогодні дуже активно реалізуються на фармацевтичному підприємстві – це взаємодопомога та взаємопідтримка, які мають прояв у потужних спільних волонтерських проєктах.

Заохочення працівників з високими показниками ефективності уможливить компанію мотивувати фахівців на здобуток найкращих результатів. Для оптимізації системи мотивації персоналу «Фітофарм», пропонуємо наступні заходи (табл. 3.10).

## Напрями оптимізації системи мотивації персоналу

### ПрАТ «Фітофарм»

Причини мотивації	Види мотивації	Правила заохочення
1. Зацікавленість персоналу у підвищенні якості продукту і своєї продуктивності 2. Підвищення ефективності роботи провідних фахівців і персоналу підрозділів 3. Залучення провідних для фармкомпанії фахівців 4. Підвищення прибутку компанії 5. Професійний розвиток працівників 6. Оцінка ефективності фахівців	Нематеріальна: Публічне визнання; навчання співробітників із підвищенням їх кваліфікації; проведення професійних конкурсів серед персоналу; нагородження переможців  Фінансова: Преміювання за результатами місяця/року, за перевиконання плану	Підвищення продуктивності протягом усього звітного періоду  впровадження індивідуального підходу (альтернативні винагороди: премія, оплачуване навчання)  поширення заохочення на всіх співробітників

**Джерело:** складено автором

Виявити ефективних працівників допоможе, запропонована нами, аналітика платформи Analyst Soft.

Сьогодні висококваліфіковані співробітники компанії володіють новими технологічними можливостями, об'єднаними з їх навичками та досвідом, підвищеною гнучкістю та мобільністю. У зв'язку з цим задля досягнення необхідним є створення на робочому місці культури безперервного навчання, проведення пошуку потенційних талантів серед співробітників, забезпечення ефективного розподілу посадових обов'язків.

У боротьбі за кваліфіковані кадри фармкомпанії важливо враховувати не так стартовий стан співробітника, як його націленість на безперервний професійний саморозвиток та самовдосконалення, здатність успішно співпрацювати у міжпрофесійних та міжкультурних спільнотах. Це передбачає, що кандидати повинні мати відкритий розум і бути готовими до навчання новим технологіям, методам роботи та адаптації до змін у галузі.

Крім того, важливо, щоб співробітники демонстрували навички комунікації та емпатії, оскільки успішна взаємодія з колегами, партнерами та клієнтами є

ключовою для досягнення спільних цілей. Фармацевтичний сектор стає все більш глобалізованим, тому здатність працювати в міжнародних командах і розуміти культурні особливості інших країн стає особливо цінною.

Також компанії можуть реалізовувати програми навчання і розвитку, які не лише підвищують професійні навички, а й формують культуру безперервного навчання серед співробітників. Це може включати участь у семінарах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації та обміні досвідом з колегами з інших країн.

Загалом, ставлення до розвитку персоналу як до стратегічного ресурсу дозволить фармкомпаніям не лише залучати, але й утримувати талановитих працівників, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Здатність адаптуватися та інвестувати в розвиток кадрів стане важливою перевагою у цій динамічній і постійно змінюваній галузі.

### **Висновок до розділу 3**

Для підвищення ефективності рекрутингу і розвитку персоналу ПРАТ «Фітофарм», сформовано комплекс заходів. Впровадження програми ATS+CRM від компанії PeopleForce забезпечить автоматизацію аналізу резюме, генерацію звітів, інтеграцію бази даних; заощадить рекрутеру до 20%.

Програмний продукт української компанії Analyst Soft забезпечить збільшення ефективності, за оптимізації процесу статистичного аналізу. Програма відстежує і вимірює актуальні показники найму, аналізуючи кожний етап добору. Підвищити ефективність залучення кандидатів до «Фітофарм» допоможе застосування таргетованої реклами в Facebook та глобальної онлайн-мережі професійних контактів LinkedIn. Запуск власного HR-бота у Facebook, Telegram та Viber для пошуку персоналу і надання інформації про вакансію.

Впровадження мотиваційного моніторингу «Фітофарм» для HR-менеджменту для уяви про стан змін потреб, мотивів трудової поведінки та процесу професійного розвитку персоналу. Мотиваційний моніторинг оцінює дієвість наявної системи мотивації та корегує активізацію професійного розвитку

персоналу. Для оцінки конкурентоспроможності працівника запропоновано метод для вибору менеджментом фахівців із перевагами в необхідних професійних компетентностях. Персонал, за результатами оцінки, усвідомлює напрям розвитку, щоб відповідати запиту роботодавця.

Оптимізацію системи розвитку персоналу «Фітофарм», запропоновано здійснити: впровадженням наставництва із відповідною системою стимулювання; розробкою резерву, орієнтованою на ротацію кадрів для формування нового кола керівників компанії; комплексом пропозицій щодо підвищення лояльності персоналу; покращенням умов додаткових пільг персоналу в перспективному періоді; системою заохочення працівників з високими показниками ефективності.

## ВИСНОВКИ

Дослідження фармацевтичного підприємства ПРАТ «Фітофарм» показало, що воно є виробником фармацевтичних препаратів та матеріалів, заснованим у 1974 році, як Артемівський фармацевтичний завод. Компанія «Фітофарм» 2022 року перевела виробництво продукції на контрактні ділянки. Керівництвом «Фітофарм» змінено бізнес-модель під формат маркетуючої організації, за поступового скорочення частки низькомаржинальних продуктів у портфелі. Підприємством відновлено роботу по виведенню на ринок нових продуктів.

Аналіз результатів господарчої діяльності за 2020-2022 роки демонструє позитивні тенденції за основними показниками у довоєнні роки: зростання обсягів виробництва продукції (на 10,2%), чистого доходу від реалізації (на 30,0%); зростання експортної долі в обсязі реалізованої продукції (на 55,0%). Дані показники у 2022 році мали від'ємні значення: обсягу виробництва на 62,4% у порівнянні до 2020 року; чистого доходу на 35,0%. Результати фінансової звітності 2023 року показали зростання доходу на 8,7% у порівнянні до 2022 року; зростання чистого прибутку, який майже зрівнявся із 2020 роком.

Дослідження кадрової політики ПРАТ «Фітофарм» показало, що компанія визначає політику за принципом гендерної рівності; залучає висококваліфікованих працівників, підвищує їх професійну майстерність, забезпечує навчання при підвищенні кваліфікації працівників, фінансово підтримує у здобутті вищого кваліфікаційного рівня працівників, що входять до кадрового резерву. Кадрове забезпечення підприємства продемонструвало високий освітній рівень персоналу, питома вага якого у 2021 році становила 64,0%. За зменшення чисельності персоналу у 2022 році (на 37,1%), відбувалося зниження кількості персоналу із базовою вищою освітою (на 39,6%) та повною вищою освітою (на 37,0%).

Дослідження системи підбору та розвитку персоналу визначило, що система вимагає підвищення результативності, для чого необхідно залучати сучасну методологію із відповідними інструментами. Потребує актуалізації мотиваційний

напряму роботи HR-фахівців щодо заохочення персоналу до професійного розвитку, із запровадженням процесу безперервного навчання працівників.

З метою вдосконалення технологій підбору та розвитку персоналу ПРАТ «Фітофарм» запропоновано.

1. Автоматизацію процесів підбору та розвитку персоналу, впровадженням програмного продукту ATS+CRM PeopleForce, який заощадить 20% часу в роботі рекрутера, допоможе системою скринінг-тестів оцінювати знання та компетенції потенційних співробітників, з отриманням важливої цінної інформації щодо їх здібностей.

2. Програмне забезпечення Analyst Soft, оптимізує складність статистичного аналізу, автоматично відстежує та вимірює найбільш важливі показники найму із аналізом кожного етапу добору персоналу.

3. Використання таргетованої реклами в Facebook та LinkedIn, із підвищенням ефективності залучення кандидатів.

4. Запуск HR-бота «Фітофарм» у Facebook, Telegram та Viber для пошуку персоналу із наданням інформації щодо вакансії та збільшить обсяги продажу на 2-3%.

5. Впровадження мотиваційного моніторингу «Фітофарм» для оцінки дієвості наявної системи мотивації та її корегування в аспекті професійного розвитку персоналу. Запропоновано метод, який допоможе менеджменту обирати фахівців необхідних професійних компетентностей; персоналу усвідомлювати необхідні напрями розвитку, щоб відповідати запиту роботодавця.

6. Оптимізація системи розвитку персоналу ПРАТ «Фітофарм»: впровадженням наставництва із системою стимулювання; розробкою резерву, орієнтованого на ротацію кадрів для формування нового кола керівників компанії; пропозицією з підвищення лояльності персоналу; покращення умов додаткових пільг персоналу в перспективі; систему заохочення працівників з високими показниками ефективності.

Дослідження кадрової політики ПРАТ «Фітофарм» показало, що компанія визначає політику за принципом гендерної рівності; залучає

висококваліфікованих працівників, підвищує їх професійну майстерність, забезпечує навчання при підвищенні кваліфікації працівників, фінансово підтримує у здобутті вищого кваліфікаційного рівня працівників, що входять до кадрового резерву. Кадрове забезпечення підприємства продемонструвало високий освітній рівень персоналу, питома вага якого у 2021 році становила 64,0%. Однак, незважаючи на позитивні аспекти, у 2022 році спостерігалось зменшення чисельності персоналу (на 37,1%), що супроводжувалося зниженням кількості працівників із базовою та повною вищою освітою (на 39,6% та 37,0% відповідно). Це свідчить про необхідність адаптації кадрової політики до нових реалій та збереження висококваліфікованих кадрів.

Дослідження системи підбору та розвитку персоналу визначило, що система вимагає підвищення результативності, для чого необхідно залучати сучасну методологію із відповідними інструментами. Потребує актуалізації мотиваційний напрям роботи HR-фахівців щодо заохочення персоналу до професійного розвитку, із запровадженням процесу безперервного навчання працівників. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваного ринку, де нові технології та методи роботи стають нормою.

З метою вдосконалення технологій підбору та розвитку персоналу ПРАТ «Фітофарм» запропоновано ряд ініціатив. По-перше, автоматизація процесів підбору та розвитку персоналу через впровадження програмного продукту ATS+CRM PeopleForce, який заощадить 20% часу в роботі рекрутера, дозволить ефективніше оцінювати знання та компетенції потенційних співробітників. По-друге, програмне забезпечення Analyst Soft оптимізує складність статистичного аналізу, що важливо для прийняття обґрунтованих рішень щодо найму.

Крім того, використання таргетованої реклами в Facebook та LinkedIn може суттєво підвищити ефективність залучення кандидатів. Запуск HR-бота «Фітофарм» у Facebook, Telegram та Viber для пошуку персоналу надасть можливість оперативно інформувати про вакансії та сприятиме зростанню обсягів продажу на 2-3%. Впровадження мотиваційного моніторингу дозволить оцінити дієвість наявної системи мотивації та коригувати її в аспекті професійного

розвитку персоналу.

Остаточно, оптимізація системи розвитку персоналу передбачає впровадження наставництва зі стимулюванням, розробку резерву, орієнтованого на ротацію кадрів для формування нового кола керівників компанії, а також пропозиції щодо підвищення лояльності персоналу. Важливо також покращити умови додаткових пільг для працівників та запровадити систему заохочення працівників з високими показниками ефективності, що забезпечить стабільність та розвиток ПРАТ «Фітофарм» у довгостроковій перспективі. Успішне впровадження цих ініціатив допоможе компанії не лише залучати нові таланти, але й утримувати вже існуючих, що є невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.  
[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
2. Арман Д. Переваги онлайн-рекрутингу та відбору: систематика. Огляд ефективності витрат і часу. Управління та стратегія бізнес. Меріленд. № 1. 2023.
3. Білик О.М., Панасюк О.О. Аналіз ринку програмного забезпечення для автоматизації процесів менеджменту персоналу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Вип. №39. 2023. С. 351-362.
4. Блумен Д., Сепеллос В. Розміри використання технології та штучного інтелекту (ШІ) у наборі та відборі (R&S): переваги, тенденції та опір. Cadernos EBAPE. BR. 21. 2023. 10.1590/1679-395120220080x. URL:  
<https://www.researchgate.net/publication/370616368>
5. Використання ChatGPT для рекрутингу та що про це думають експерти (2023). The Talent Games. URL: <https://thetalentgames.com/using-chatgpt-for-recruitment/>
6. Вонберг Т.В. Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. № 52. 2023. URL:  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
7. Гордон С. 5 найкращих дощок вакансій на 2023 рік : веб-сайт. URL:  
<https://www.hrlineup.com/bestjob-boards/>
8. Дані аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» / «Моріон» компанії «Proxima Research. URL:  
<https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharmxplorer-rxtest-ua/>
9. Дослідження рекрутингу в українській IT сфері: очікування від 2021, пріоритети та складнощі найму : веб-сайт. URL: <https://www.makeitnua.com/posts-ua/doslidzhennya-rekrutingu-v-ukrayinskiy-it-sferi-ochikuvannya-vid-2021-prioriteti-ta-skladnoshchi-naymu>

10. До \$500 тис. економії щорічно. Як «Дарниця» зменшує витрати завдяки ІІІ від Infopulse. URL: <https://mc.today/uk/do-500-tis-ekonomiyi-shhorichno-yak-darnitsya-zmenschuye-vitrati-zavdyaki-shi-vid-infopulse/>

11. Європейський закон про штучний інтелект. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/229699\\_nabuv-chinnost-vropeyskiy-zakon-pro-shtuchniy-ntelekt-pro-osnovn-vimogi-ta-zoboviazannya-pri-vikoristann-shtuchnogo-ntelektu](https://biz.ligazakon.net/analytics/229699_nabuv-chinnost-vropeyskiy-zakon-pro-shtuchniy-ntelekt-pro-osnovn-vimogi-ta-zoboviazannya-pri-vikoristann-shtuchnogo-ntelektu)

12. Звіт про управління ПРАТ «Фітофарм» за 2021 рік. URL: [https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2022/07/ZVIT-pro-upravlinnia-FITOFARM-2021\\_.pdf](https://fitofarm.ua/wp-content/uploads/2022/07/ZVIT-pro-upravlinnia-FITOFARM-2021_.pdf)

13. Звіт про управління ПРАТ «Фітофарм» за 2022 рік. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/Zvit-z-upravlinnia-2022-FITOFARM.pdf>

14. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 28. 2023. С. 112-121.

15. 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://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

16. Кондратюк І. Автоматизація та технологізація HR-процесів на підприємствах як драйвер сучасного розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. №61. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-91>

17. Кравчук О.І. Варіс І.О. Перкова М.В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Фаховий електор. наук.-практ. ж-л Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління*. Вип. №8. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-06/2023-8-04-0>

18. Людський потенціал в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону: мон. за ред. В. Г. Никофоренка. Харків: ТОВ «Промарт». 2020. 208 с.

19. Макалюк Б. Змінилися в умовах війни та стали життєстійкими -

переможці Премії HR-бренд Україна 2022. Вікна. 2022. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/peremozhczy-premiyi-hr-brend-ukrayina-2022-ta-yihni-nominacziyi/>

20. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>

21. Надточій І.І. Економічні передумови, тенденції розвитку та особливості впровадження HR-технологій крізь призму цифрових трансформацій. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. Volume 9. № 1. 2024. P. 261-265.

22. Недумаран Г. Чіттивелі Р. Нові тенденції в процесах найму та відбору. 2020. URL: <https://www.researchgate.net/publication/>

23. Опендатабот. URL:<https://opendatabot.ua/c/05430596>

24. Офіційний сайт ПРАТ «Фітофарм». URL: <https://fitofarm.ua/company/about/>

25. Офіційний сайт PeopleForce URL: [https://peopleforce.io/uk?utm\\_term=peopleforce&utm\\_campaign=search-ukraine-ua-brand&utm\\_source](https://peopleforce.io/uk?utm_term=peopleforce&utm_campaign=search-ukraine-ua-brand&utm_source)

26. Офіційний сайт CleverStaff. URL: [https://cleverstaff.net/ua/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign](https://cleverstaff.net/ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign)

27. Офіційний сайт StatPlus. URL: <https://www.analystsoft.com/ru/products/statplus/>

28. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ : КНЕУ. 2018.

30. Петровська О. М., Грицаєнко Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління.* URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-07-02>

31. Проданова Л.В., Якушев О., Кравченко Д.О. Аналіз фармацевтичного ринку: світові та національні тренди. Електр. наук. вид. Науковий вісник

міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2024. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/Ан%20фарм%20ринку.pdf>

32. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

33. Рой Е. Системи управління людськими ресурсами: 10 найкращих варіантів у 2023 році. URL: <https://businessyield.com/uk>

34. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. Економічні науки. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Том 1. №5. 2022. С. 311-315.

35. Скібська К., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки. Вип. №2. 2023. С. 7-12.

36. Соціальні науки. 2023. 175-179. 10.54097/ajmss.v5i2.37. <https://www.researchgate.net/publication/>

37. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». Вис. 2. 2023. С.189-196. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>

38. Фітофарм провів навчання з домедичної допомоги та швидкого реагування для працівників. URL: <https://fitofarm.ua/news/fitofarm-proviv-navchannia-z-domedychnoi-dopomohy-ta-shvydkoho-reahuvannia-dlia-pratsivnykiv/>

39. Цискарідзе Р., Райнхольд К., Ярвіс М. Інноваційний підбір персоналу кадрів: комплексний огляд розгортання ІІІ. Маркетинг та менеджмент інновацій. 14. 2023. 239-254. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376912295>

40. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Вид. «Заповіт», 2020. 274 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

41. Штучний інтелект у підборі персоналу: як він змінює наш відомий підбір персоналу (2022). Все про талант. URL: <https://allthingstalent.org/ai->

[recruitment-changing-recruitment-know/2022/01/27/](https://www.sap.com/products/hcm/what-is-sap-hr.html)

42. Що таке людські ресурси SAP (SAP HR)? URL: <https://www.sap.com/products/hcm/what-is-sap-hr.html>
43. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління / Б. О. Язлюк, В. Л. Вороніна, В. О. Гордієнко. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т.4, № 4. С. 191-198. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/)
44. Як виживає Фітофарм під час війни. URL: <https://fitofarm.ua/news/iak-vyzhyvaie-farm-biznes-pid-chas-vijny/>
45. Якімова Н.С. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. Вип. 32. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714>
46. Які 5 найпопулярніших тенденцій використання штучного інтелекту при підборі кадрів у 2022 році? Все про талант. URL: <https://allthingstalent.org/top-5-trends-of-using-artificial-intelligence-in-recruitment-in-2022/2022/02/25>
47. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. Вип. 25. С. 66-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2019\\_25\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2019_25_10)
48. Десять HR-трендів на 2022 рік: від адаптації до трансформації. URL: <https://www.hrtrendinstitute.com/blog/2021/11/22/10-hr-trends-for-2022-from-adaptation-to-transformation> (дата звернення: 12.11.2024).
49. DiSC Overview. URL: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview>
50. Сервіс відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/>
51. ChatGPT for Recruitment - ви експериментували з цим? Найміть найкращих людей. Створіть найкращі команди. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/top-12-keysiv-pro-vplyv-chatgpt-na-hr>
52. Arman, Md. The Advantages of Online Recruitment and Selection: A Systematic Review of Cost and Time Efficiency. *Business Management and Strategy*. 14. 2023.220. No. 1. 10.5296/bms.v14i2.21479.
53. Bholane, Kishor (2023). Recent Trends in Recruitment and Selection.

Organisational

Management,

78–86.URL:

[https://www.researchgate.net/publication/374847589\\_Recent\\_Trends\\_in\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_With\\_Special\\_Reference\\_to\\_Artificial\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/374847589_Recent_Trends_in_Recruitment_and_Selection_With_Special_Reference_to_Artificial_Intelligence)

54. Causes of occurrence and ways of combating violations of customs rules. Oleksii Naidenko, Kateryna Hunko, Natalya Moskalenko Управління розвитком DEVELOPMENT MANAGEMENT 2024-10-07 | Journal article | Data curation DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2024.20>

## Рекрутингові платформи на основі технології штучного інтелекту



### **Eightfold**

Країна походження : США.

Технологія Eightfold на основі ШІ миттєво підключає потенційних кандидатів до відкритих вакансій у компанії.



### **Skillate**

Країна походження: Індія.

Платформа, керована ШІ, допомагає компаніям оцінювати кандидатів на роботу на основі їхніх навичок і здібностей, а не лише досвіду.



### **Manatal**

Країна походження: Таїланд.

Платформа призначена для допомоги організаціям у впорядкуванні та автоматизації різних сфер процесу наймання, таких як пошук і відбір кандидатів, управління даними про працівників.



### **hireEZ**

Країна походження: США.

Завдяки поєднанню інструментів сорсингу і аналітики підхід hireEZ дозволяє наймати працівників у великих масштабах і автоматизувати ручні трудові завдання.

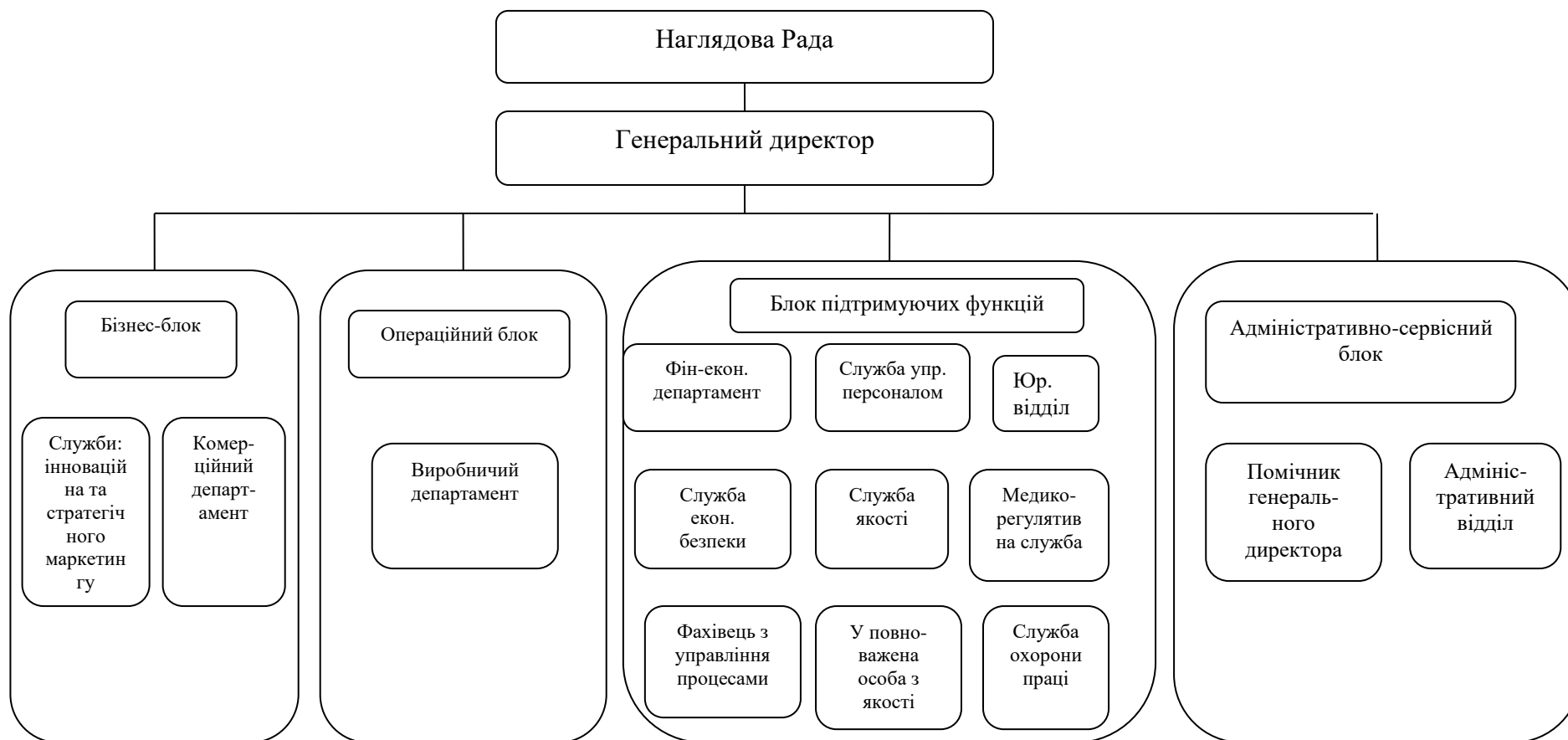


### **Findem**

Країна походження: США.

Findem надає унікальний спосіб пошуку потенційних кандидатів, використовуючи технічні та нетехнічні характеристики, чого неможливо досягти за допомогою традиційних методів зіставлення ключових слів.

## Організаційна структура ПРТ «Фітофарм»



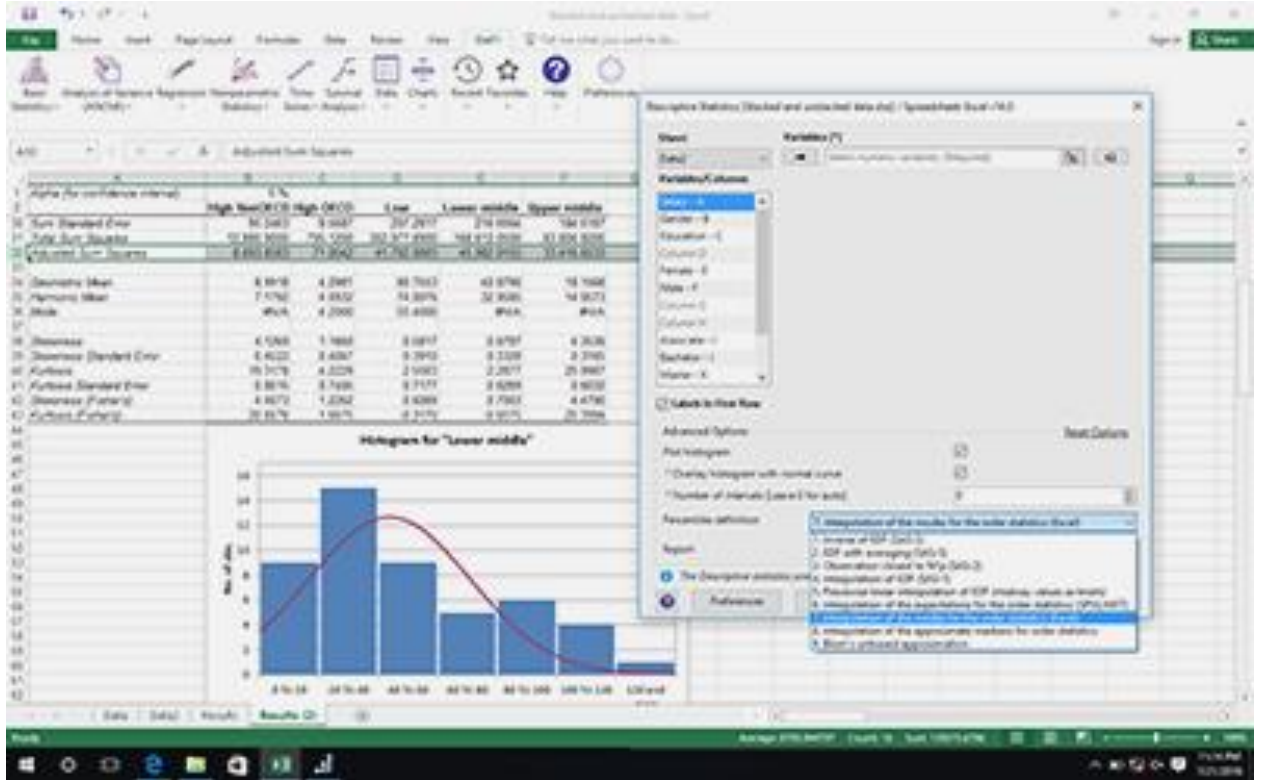
### Вимоги працедавця до кандидата

Вимоги	Вимоги до посередників на ринку праці	
	Державна служба зайнятості	Приватні кадрові агенції
<b>Індивідуальні особливості особи</b>		
Стать	Більш 11% всіх вакансій тільки для жінок	Переважання вакансій для жінок тільки для спеціалістів з педагогіки та обліку
Вік	Дані відсутні	Чоловіки: 23 – 45 років жінки: 23 – 40 років
Зовнішній вигляд	Невідповідний зовнішній вигляд – основна причина відхилення кандидатури	
Здоров'я	Дані відсутні	Дані відсутні
Особисті якості (комунікабельність, активність та ін.)	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
<b>Професійно-кваліфікаційні вимоги</b>		
Досвід роботи на посаді/спеціальності	18 – 74 % вакансій	від 2 років 71 – 93 % вакансій
Знання ринку	Дані відсутні	0 – 15 % вакансій
Наявність сталих ділових зв'язків/клієнтської бази	Дані відсутні	0 – 26 % вакансій
Освітній рівень	Указується в загальному вигляді (в/о гуманітарна, технічна, медична, юридична). Середній бал випускника 4,5 – 4,75. В окремих випадках указуються конкретні ВНЗ	
Спеціальність/спеціалізація	В основному вказується посада	
Додаткові професійні знання	Дані відсутні	6 – 58 % вакансій
Знання в суміжних галузях	Дані відсутні	3 – 14 галузей знань
Комп'ютерна грамотність	10 – 100 % вакансій	12 – 100 % вакансій
Знання комп'ютерних програм	Залежать від специфіки пропонованої роботи	
Знання іноземних мов	0 – 21 % вакансій	5 – 35 % вакансій
<b>Відповідність умовам роботи</b>		
Середня зарплата, грн./міс.	10 349	Дані відсутні
Район мешкання	Дані відсутні	0 – 42 % вакансій
Згода на відрядження	Дані відсутні	0 – 42 % вакансій

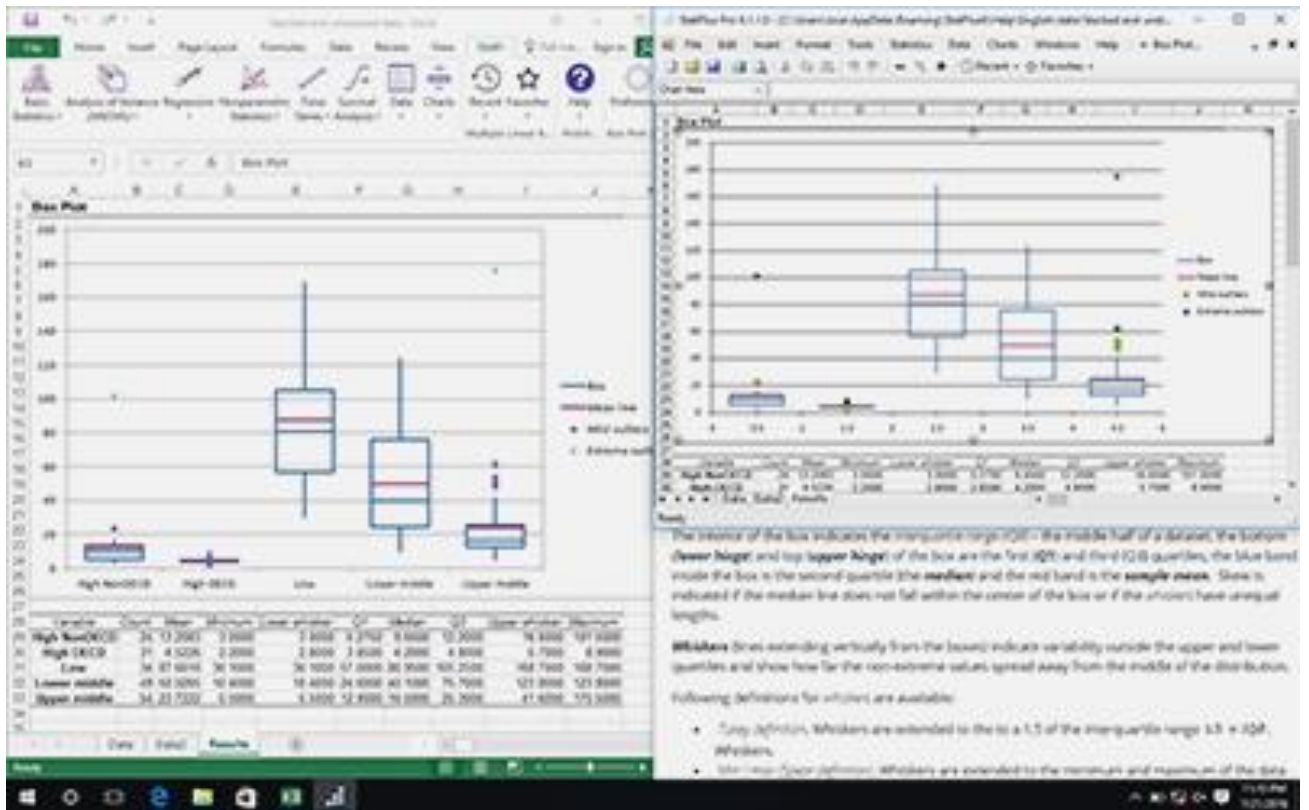
### Класифікація запитів до працедавця



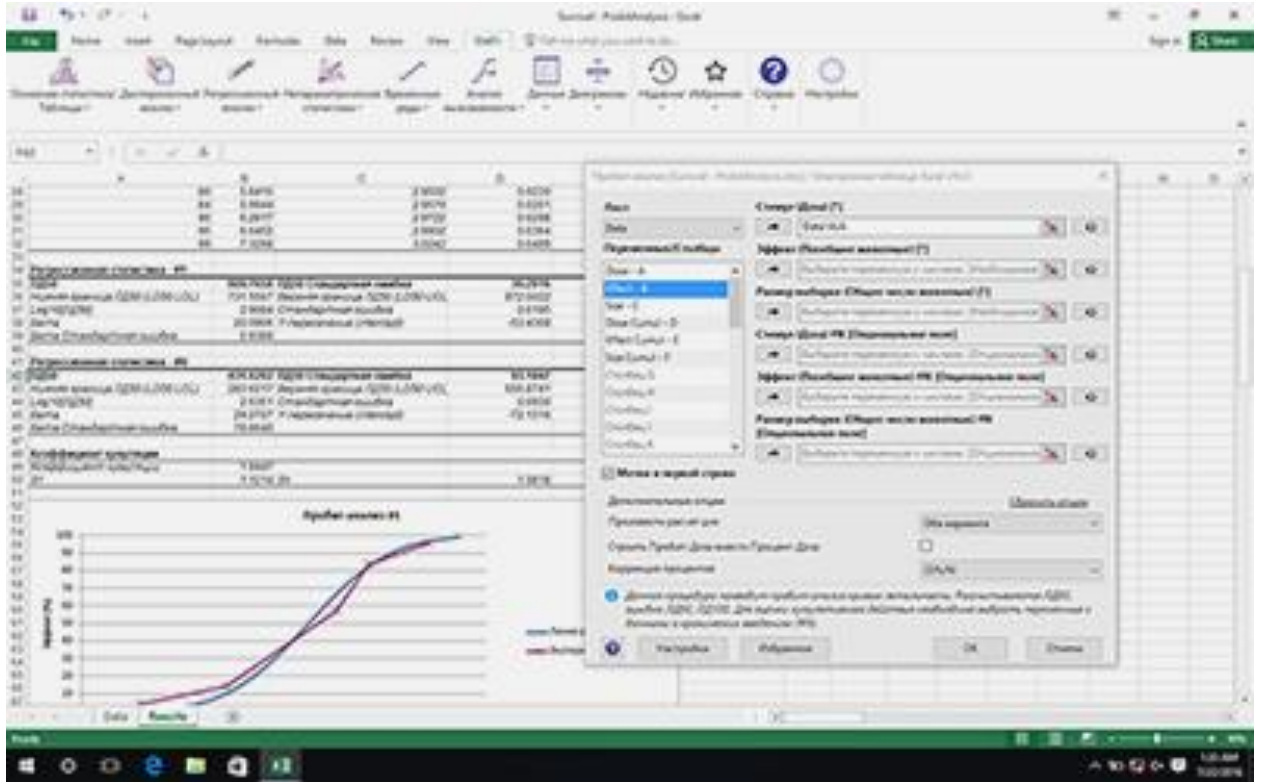
### Командний інструмент StatPlus



## Командний інструмент StatPlus



### Командний інструмент StatPlus



## «Положення про наставництво ПРАТ «ФІТОФАРМ»

### Вступ:

- 1.1. Мета та об'єктиви положення.
- 1.2. Сфера застосування та відповідальність.
- 1.3. Визначення термінів.

Роль наставника: 2.1. Опис ролі наставника в організації.

- 2.2. Компетенції та вимоги до наставника.
- 2.3. Очікування від наставника щодо супроводу нового працівника.

Відповідальності наставника:

- 3.1. Опис обов'язків та відповідальностей наставника.
- 3.2. Супровід та навчання нового працівника.
- 3.3. Створення сприятливого середовища для адаптації.

Процес наставництва:

- 4.1. Запровадження наставництва у внутрішній системі організації.
- 4.2. Визначення термінів та процедури вибору наставника для нового працівника.
- 4.3. Планування та організація зустрічей та взаємодії між наставником та новим працівником.

Комунікація та обмін досвідом:

- 5.1. Забезпечення ефективної комунікації між наставником та новим працівником.
- 5.2. Пропагування обміну досвідом та передачі знань від наставника до нового працівника.

Оцінка ефективності наставництва:

- 6.1. Визначення процедури оцінки ефективності наставництва.
- 6.2. Збір фідбеку від нового працівника та оцінка результатів наставництва.
- 6.3. Прийняття заходів для вдосконалення процесу наставництва.

Підтримка та ресурси:

- 7.1. Забезпечення необхідних ресурсів для наставництва.
- 7.2. Розвиток та підтримка програми наставництва.
- 7.3. Система підтримки наставників та їх розвитку.
- 7.4. Залучення внутрішніх та зовнішніх ресурсів для підтримки наставництва.

Користування технологій:

- 8.1. Використання технологій для покращення процесу наставництва.
- 8.2. Визначення доступних інструментів та платформ для комунікації та обміну досвідом.
- 8.3. Забезпечення навчання наставників використанню технологій.

Контроль та оцінка результатів:

- 9.1. Встановлення механізмів контролю за виконанням наставниками своїх обов'язків.
- 9.2. Проведення регулярних оцінок результатів наставництва.
- 9.3. Визначення заходів для усунення виявлених недоліків та покращення ефективності наставництва.

Заключні положення:

- 10.1. Відповідальність сторін за дотримання положень документу.
- 10.2. Процедура внесення змін та оновлення положення.
- 10.3. Контактна інформація для отримання додаткової інформації та консультацій.