

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

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

**Кафедра управлінських технологій**

**Марієнко Яна Євгеніївна**

УДК 005.96

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Управління персоналом підприємства»**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

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

\_\_\_\_\_ Я.Є. Марієнко  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна

кандидат економічних наук., доцент

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

**Київ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Питання управління персоналом досить давно привертають увагу дослідників, що знаходить своє вираження в пошуку нових, більш досконалих моделей управління людьми на підприємствах та в організаціях. При цьому переслідуються, як мінімум, дві найважливіші цілі: по-перше, досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності підприємства, організації в цілому, в тому числі і власної діяльності з управління персоналом; по-друге, консолідація персоналу незалежно від займаної посади навколо спільної мети підприємства, організації та створення умов для корпоративної солідарності працюючих.

Кваліфікаційна робота спрямована на проведення глибокого аналізу теоретичних та практичних аспектів управління персоналом на прикладі підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація знань щодо управління людським капіталом та розробці конкретних рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено пропозиції та рекомендації щодо поліпшення процесів управління персоналом, включаючи стратегії мотивації, професійного навчання, а також організаційні аспекти управління персоналом. Отримані результати мають вагому наукову та практичну цінність для вдосконалення управлінських практик та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасному бізнес – середовищі.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 60 стор., 5 рис., 7 табл., 50 дж., 2 додатки.

Ключові слова: управління персоналом, організаційний розвиток, мотивація персоналу, ефективність управління, технології управління персоналом.

## **BSTRACT**

Personnel management issues have long attracted the attention of researchers, which is reflected in the search for new, more advanced models of managing people in enterprises and organizations. In this context, at least two important goals are pursued: firstly, achieving higher economic efficiency of the enterprise's or organization's performance results, including the performance of personnel management itself; secondly, consolidating the personnel, regardless of the position held, around the common goals of the enterprise or organization and creating conditions for corporate solidarity among employees.

The qualification work is aimed at conducting an in-depth analysis of the theoretical and practical aspects of personnel management, using the example of the enterprise LLC "SPECIMIMPORT."

The aim of the qualification work is to generalize and systematize knowledge regarding human capital management and to develop specific recommendations for improving the efficiency of personnel management under modern economic conditions.

To achieve this goal, the qualification work explores proposals and recommendations for improving personnel management processes, including motivation strategies, professional training, and organizational aspects of personnel management. The results obtained have significant scientific and practical value for improving management practices and enhancing the enterprise's competitiveness in the modern business environment.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. The volume of the qualification work is 60 pages, 5 figures, 7 tables, 50 references, and 2 appendices.

**Keywords:** personnel management, organizational development, personnel motivation, management efficiency, personnel management technologies.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>9</b>
1.1. Теоретичні основи, сутність та зміст управління персоналом на підприємстві.	9
учасний менеджмент як модель системи управління персоналом.	14
учасні технології та особливості та принципи розвитку персоналу в організаціях як сучасна основа професійного розвитку організації.	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна економічна характеристика діяльності ТОВ «С	
2.2. Діагностика фінансового стану діяльності ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ».....	2
2.3. Аналіз організаційної системи управління персоналом ТОВ	
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ</b>	<b>38</b>
3.1. Пропозиції щодо інструментів удосконалення організації управління	
3.2. Форми та методи професійного підвищення кваліфікації персоналу в	
3.3. Контролінг та оцінка ефективності системи професійного управління	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>55</b>
Д	
Б	
Д	
Ж	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Питання управління персоналом досить давно привертають увагу дослідників, що знаходить своє вираження в пошуку нових, більш досконалих моделей управління людьми на підприємствах та в організаціях. При цьому переслідуються, як мінімум, дві найважливіші цілі: поперше, досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності підприємства, організації в цілому, в тому числі і власної діяльності з управління персоналом; по-друге, консолідація персоналу незалежно від займаної посади навколо спільної мети підприємства, організації та створення умов для корпоративної солідарності працюючих.

Однак на тлі цих загальних та вічних цілей теорія, практика управління людьми в організаціях постійно висуває перед дослідниками і спеціалістами все нові завдання. І, перш за все, це пов'язано з технологічним та організаційним ускладненням виробництва, підвищенням ролі групової діяльності, зростанням чисельності працюючих в організаціях, збільшенням внутрішніх і зовнішніх функцій діяльності, прискоренням зміни виробленого продукту та його технологічного забезпечення тощо. Ці та інші перетворення в економічному, організаційному та технічному рівнях підприємства ведуть до змін різних сторін управління персоналом.

Теоретичні, методичні основи та практичні аспекти управління персоналом розглядалися в роботах С. Н.Апенько, М. Армстронга, . Ю. Базарової, Л. В. Балабанової, В.В. Безсмертної, Н.П. Беляцкого, А. А. Бердник, Л. М. Григор'єва, В. І. Дериховської, П. Ф. Друкера, О. П. Єлець та інших.

Таким чином, тема управління персоналом підприємства залишається актуальною у сучасному бізнес – середовищі. Ці фактори підкреслюють важливість постійного вдосконалення системи управління персоналом для досягнення успіху в сучасному бізнесі.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз спрямований на узагальнення теоретико-методичних основ та розробка

рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Для досягнення зазначеної мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- розкрити поняття та зміст управління персоналом;
- вивчити моделі системи управління персоналом;
- розглянути методичні підходи до аналізу стану управління персоналом;
- надати загальну характеристику підприємству ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»;
- провести аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»;
- проаналізувати динаміку, структуру персоналу підприємства та оцінити ефективність управління на підприємстві ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»;
- обґрунтувати пропозиції щодо поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивування працівників підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організації управління персоналом на підприємстві ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є діагностика процесу управління персоналом на підприємстві ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ».

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємстві ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ».

**Практична значущість** полягає у тому у вмінні застосовувати нові методи управління, стратегії мотивації персоналу та інструменти аналізу даних для досягнення більш ефективних результатів, також важливо вміти адаптуватися до змін у суспільстві, технологіях та економіці, щоб успішно керувати в умовах невизначеності.

У роботі були використанні наступні **методи дослідження**: порівняння, аналіз, а також надання оцінки фінансової діяльності підприємства, спостереження, системний підхід.

**Інформаційним забезпеченням** послужили праці вітчизняних та іноземних авторів, а також нормативно - правові акти, статті, публічні монографії, статистичні дані державних органів та підприємств, наукові фахові публікації.

Курсова робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, висновків та додатків. Робота складається із 58 сторінок та містить 7 таблиць, 5 рисунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## Теоретичні основи, сутність та зміст управління персоналом на підприємстві.

Дослідження різних наукових шкіл та методологічних підходів до теорії управління персоналом показали, що теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла у кінці минулого століття і з тих пір зазнала значних змін. Поняття «наукове управління» вперше запропонував не Фредерік У. Тейлор, який по праву вважається родоначальником теорії управління, а представник американських фрахтових компаній - Луїс Брандейс в 1910 р. Згодом і сам Тейлор широко користувався цим поняттям.

Дослідження управління персоналом здійснюють вчені та дослідники з різних галузей, таких як менеджмент, психологія, соціологія та економіка. Вони використовують різноманітні методи та підходи для вивчення проблем та тенденцій у цій області.

Таблиця

1.1. Дослідники управління персоналу

№ п/п	ПІБ науковця	Напрямок дослідження	Джерело
	Фредерік Тейлор	Відомий своєю роботою в галузі наукового управління, включаючи впровадження принципів наукового управління працею та раціоналізації виробничих процесів.	
	Елтон Мейо	Видатний соціолог та психолог, який провів серію експериментів у Гарвардській школі бізнесу, що сприяли розвитку теорії людських відносин та розумінню психологічних аспектів роботи.	
	Абрахам Маслоу	Психолог, відомий своєю теорією ієрархії потреб, яка вплинула на розвиток концепцій мотивації працівників.	
	Дуглас МакГрегор	Автор теорії Х та Y, яка відображає різницю в підходах до управління персоналом та сприяє розумінню мотивацій та потреб працівників.	

## Продовження таблиці 1.1

	Пітер Друкер	Відомий як один з батьків сучасного менеджменту, він вніс значний внесок у розуміння стратегічного управління персоналом та розвиток організаційної культури.	
	Едгар Шайн	Видатний дослідник організаційної культури та лідерства, чий роботи стосуються розвитку інноваційного управління та підтримки організаційних змін.	

Джерело: складено автором

Ці дослідники та багато інших внесли великий внесок у розвиток наукового розуміння управління персоналом та сприяли вдосконаленню практик управління людськими ресурсами.

Існують приклади різного тлумачення самого поняття «управління персоналом», при визначенні якого одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші наголошують на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління. Сучасна концепція управління персоналом полягає у підвищенні ролі особистості працівника, у необхідності врахування його мотиваційних установок, вмінні спрямовувати їх на вирішення завдань підприємства.

Управління персоналом – це комплексний процес управління людськими ресурсами в організації, спрямований на забезпечення ефективної роботи персоналу з метою досягнення стратегічних цілей компанії [35]. Цей процес включає в себе розробку стратегій набору та утримання персоналу, мотивацію та стимулювання працівників, розвиток їхнього потенціалу, управління відносинами з персоналом та вирішення конфліктів, а також дотримання вимог законодавства у сфері праці та відповідальності перед співробітниками. Управління персоналом має стратегічне значення для успішності підприємства, оскільки ефективна робота команди сприяє досягненню конкурентної переваги та стабільності бізнесу.

Управління персоналом може бути розглянуте через призму теорії організаційного управління та соціально – психологічних аспектів роботи з

персоналом. Науковий підхід до управління персоналом базується на систематичному аналізі, дослідженні та застосуванні наукових методів для оптимізації функцій управління людськими ресурсами. Ось деякі ключові аспекти управління персоналом [32]:

науковий аналіз та планування – використання наукових методів для аналізу потреб у персоналі, прогнозування змін на ринку праці та розроблення стратегій набору та утримання персоналу.

ергономіка та організаційна ефективність – вивчення впливу робочого середовища на продуктивність працівників та впровадження оптимальних умов для їхньої діяльності.

мотивація та стимулювання – дослідження факторів, що впливають на мотивацію працівників та розроблення ефективних систем стимулювання, враховуючи наукові принципи та психологічні аспекти.

психологічне та соціальне стимулювання – використання соціально – психологічних знань для управління відносинами з персоналом, вирішення конфліктів та підтримки психологічного клімату в організації.

цінка та розвиток персоналу – використання об'єктивних методів для оцінки навичок, знань та потенціалу працівників, а також розроблення індивідуальних програм розвитку.

управління змінами та інноваціями – дослідження впливу змін у організації на персонал та розроблення стратегій управління змінами з врахування психологічних аспектів.

Ці ключові аспекти управління персоналом допомагають ефективно управляти своїм персоналом, використовуючи доказані методи та стратегії для досягнення бізнес – цілей та підвищення конкурентоспроможності. Управління персоналом на підприємстві базується на ряді теоретичних основ, включаючи класичні, гуманістичні, системні, соціотехнічні та сучасні підходи.

Таблиця 1.2.

## Підходи до управління персоналом

Підходи	Дослідники
Класичні підходи – це теорії, які покладають акцент на раціональному управлінні та організаційній ефективності, такі як теорія Файоля, теорія Тейлора та принципи Файоля. Вони вважають, що ефективне управління досягається шляхом стандартизації процесів та процедур.	Фредерік Тейлор (“наукове керівництво”), Генрі Файоль (“принципи управління”), Макс Вебер (“бюрократія”).
Гуманістичні підходи – ці підходи ставлять людину в центр управління, акцентуючи на її потребах, мотивації та задоволенні від роботи. Такі підходи включають теорію Х та Y МакГрегора, теорію Маслоу про ієрархію потреб та теорію Герцберга про мотиваційні фактори.	Елтон Мейо (“теорія відносин”), Абрахам Маслоу (“ієрархія потреб”), ДугласМакГрегор (“теорія Х та Y”).
Системні підходи – ці підходи розглядають організацію як систему з взаємодіючими елементами, де ефективне управління залежить від розуміння та оптимізації взаємозв’язків. Такі підходи включають теорію систем та теорію контингентності.	Людвіг фон Берталанфі (“системна теорія”), Джеймс Марч та Герберт Саймон (“теорія прийняття рішень”).
Соціотехнічні підходи – ці підходи відзначають важливість взаємодії між технологічними та соціальними системами у організації. Вони підкреслюють потребу у врахуванні соціальних аспектів при впровадженні нових технологій та змінах.	Емері Шеттлі (“технічні та соціальні системи”).
Сучасні підходи – до них відносяться теорія управління знаннями, теорія розвитку талантів та концепція гнучкої організації. Вони відображають сучасні тенденції управління персоналом, спрямовані на розвиток та збереження людських ресурсів в організації.	Герберт Мінтцберг (“рольові концепції управління”), Пітер Друкер (“управління по цілях”), Генрі Мінцберг (“концепція ролей менеджменту”).

Джерело: складено автором

Ці дослідники та їхні теорії допомагають розуміти різні аспекти управління персоналом і надають стратегічні та теоретичні основи для його впровадження. Для здійснення аналізу сучасних наукових джерел з управління персоналом можна скористатися такими джерелами:

кадемічні журнали: пошук статей у визначених журналах, присвячених менеджменту, організаційній психології та розвитку персоналу.

конференції та симпозіуми: перегляд програм та доповідей зі спеціалізованих конференцій, що охоплюють питання управління персоналом.

наукові бази даних: використання баз даних, таких як PubMed, PsycINFO, Google Scholar тощо, для пошуку актуальних наукових робіт.

книги та монографії: огляд сучасних книг і монографій в галузі управління персоналом та організаційного розвитку.

фізичні документи та звіти: аналіз офіційних звітів, досліджень та статистики від організацій, що спеціалізуються на управлінні персоналом.

Ці джерела допоможуть отримати широкий огляд сучасних тенденцій, досліджень та практик у галузі управління персоналом. Зміст управління персоналом на підприємстві включає в себе комплексні стратегії. Процеси та методи, які спрямовані на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес можна описати науково через дослідження та застосування різних теорій та підходів управління.

Загальні принципи управління персоналом на підприємстві включає в себе: забезпечення відповідності навичок та знань працівників потребам організації; розвиток ефективної системи мотивації та стимулювання працівників; підтримка позитивних робочих відносинах та комунікації у колективі; розвиток та збереження людських ресурсів через навчання та розвиток кар'єри; дотримання етичних та законних стандартів у сфері праці.

Ці принципи управління персоналом формують основу для розвитку стратегій та практик управління людськими ресурсами на підприємстві.

Отже, наукові дослідження у галузі управління персоналом на підприємствах надали важливий внесок у розумінні та оптимізації цього процесу. Широкий спектр досліджень, проведених відомими вченими та дослідниками, дозволив розкрити різні аспекти управління персоналом, включаючи вплив організаційної культури, мотиваційні фактори, ефективність

лідерства та стратегії управління змінами. Ці дослідження допомогли виявити найкращі практики управління персоналом, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Крім того, вони надали важливі наукові підстави для розвитку ефективних стратегій набору, розвитку та утримання персоналу, а також для підтримки позитивної організаційної культури та робочих відносин. Результати цих досліджень можуть бути використанні як підґрунтя для практичних застосувань у сфері управління персоналом на різних рівнях організаційної структури.

### **Сучасний менеджмент як модель системи управління персоналом.**

Сучасний менеджмент - це комплексна наукова дисципліна, що вивчає принципи та методи управління організаціями з метою досягнення їх стратегічних цілей. Він базується на інтеграції знань з таких галузей як економіка, психологія, соціологія та технології, і активно використовує емпіричні дослідження та аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасний менеджмент як модель системи управління може бути описаний науково як інтегрована парадигма, що базується на системному підході до управління, включаючи в себе стратегічне планування, організаційну структуру, мотивацію персоналу, контроль, процеси прийняття рішень та комунікації. Ця модель використовує принципи та методи з різних галузей, таких як економіка, психологія, соціологія та технології, з метою досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її ефективності та стійкого розвитку.

Моделі сучасного менеджменту розглядалися в рамках досліджень у галузі управління, яка є інтердисциплінарною та базується на різних наукових підходах.

Основні дослідники цієї галузі включають таких учених, як:

ітер Друкер [39]: відомий як батько сучасного менеджменту, Друкер розвинув концепції ефективного управління та стратегічного планування, в тому числі модель управління знаннями.

айкл Портер [47]: видатний стратег та економіст, який вніс значний внесок у розвиток моделей стратегічного управління, зокрема конкурентного аналізу та стратегічного планування.

іктор Вроманс: відомий своїми дослідженнями в галузі управління змінами та розвитку організаційних культур.

редерік Герцберг [40]: він розробив теорію мотивації та модель двофакторної теорії задоволеності на роботі, яка має значний вплив на управління персоналом.

ом Пітерс [50]: відомий своїми дослідженнями в галузі управління якістю та техніками управління проектами.

Ці дослідники та багато інших внесли значний внесок у розуміння та розвиток моделей сучасного менеджменту, які базуються на теоріях, емпіричних дослідженнях та практичному досвіді в галузі управління.

Сучасний менеджмент виник у результаті внесення великого внеску різних науковців і практиків. Декілька з найбільш відомих моделей були запропоновані такими науковцями: Фредерік Тейлор [49]; Генрі Файоль [41]; Макс Вабер [44]; Дуглас МакГрегор [46]; Пітер Друкер [39]. Ці науковці та багато інших сприяли формуванню сучасних концепцій та практик управління. Існує кілька моделей сучасного менеджменту, які описують різні аспекти управління організаціями.

Ось декілька з них:

- Модель стратегічного управління - зосереджена на розробці стратегій, які визначають напрямок розвитку організації. Ця модель включає аналіз зовнішнього середовища, формулювання стратегій та їх впровадження.

- Модель управління якістю (TQM) - заснована на постійному покращенні процесів, продуктів та послуг з метою задоволення потреб клієнтів. Ця модель враховує принципи якості, участі працівників та системного підходу.

- Модель управління змінами - фокусується на ефективному впровадженні змін в організації. Вона включає в себе аналіз потреб у змінах, планування змін, комунікацію та впровадження стратегій змін.

- Модель управління знаннями - орієнтована на створення, збереження та використання знань в організації для підвищення її конкурентоспроможності. Ця модель включає в себе процеси навчання, спільного розуміння та обміну знаннями серед працівників.

Сучасні моделі менеджменту можуть бути використані в різних типах організацій та сферах діяльності, включаючи:

комерційні підприємства: вони можуть застосовувати моделі стратегічного управління для розробки та впровадження стратегій розвитку, а також моделі управління якістю для покращення продуктів і послуг.

громадські організації та неприбуткові організації: вони можуть використовувати моделі управління змінами для ефективного впровадження програм та проектів, а також моделі управління знаннями для забезпечення найкращого використання ресурсів.

рядові установи: вони можуть використовувати сучасні моделі менеджменту для підвищення ефективності та результативності своєї діяльності, наприклад, застосовуючи моделі управління змінами для реформування адміністративних процесів.

стартапи та інноваційні підприємства: вони можуть користуватися сучасними моделями менеджменту для керування швидкими змінами та впровадження новаторських ідей, наприклад, застосовуючи модель управління знаннями для створення інноваційної культури.

Сучасна модель менеджменту може бути описана як інтегрована система принципів та підходів до управління організацією з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення її ефективності та стійкого розвитку. Ця модель ґрунтується на розумінні організації як складної системи, що взаємодіє з

зовнішнім середовищем та внутрішніми чинниками. Основні складові моделі сучасного менеджменту є моделі Мінтцберга, включають:

стратегічне планування: визначення місії, цілей та стратегій організації з урахуванням зовнішніх умов та внутрішніх ресурсів.

організаційна структура: система розподілу обов'язків, повноважень та комунікаційних каналів в організації для забезпечення ефективності роботи.

керування людськими ресурсами: розвиток стратегій мотивації, розвитку та управління персоналом для забезпечення високої продуктивності та задоволення потреб співробітників.

керування змінами: управління процесом змін в організації з метою адаптації до нових умов та забезпечення стійкого розвитку.

управління якістю: впровадження системи контролю якості та постійне покращення процесів для досягнення високих стандартів продуктів і послуг.

керування знаннями: створення, збереження та використання знань в організації для підвищення її конкурентоспроможності та інноваційності.

Ця модель базується на наукових теоріях управління та емпіричних дослідженнях в галузі організаційного розвитку, а також враховує сучасні тенденції та вимоги ринкового середовища.

Основні риси сучасного менеджменту запропонував Пітер Друкер [39]. Він вніс значний внесок у розвиток управлінської думки та практики, включають:

стратегічне мислення: зосередження на довгострокових цілях та стратегіях розвитку організації, а не лише на поточних проблемах.

гнучкість та адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також до вимог споживачів та конкурентів.

управління ризиками: активне управління ризиками та здатність аналізувати та уникати негативних наслідків несприятливих подій.

лідерство та емпатія: більший акцент на розвиток лідерських якостей та вміння розуміти та співпереживати потреби співробітників.

новації та технології: застосування новаторських ідей та передових технологій для покращення продуктивності та конкурентоспроможності.

півпраця та комунікація: підтримка відкритого та ефективного обміну інформацією та співпраці між різними рівнями організації.

правління знаннями: створення, збереження та використання знань як ключового ресурсу для досягнення успіху організації.

Ці риси відображають сучасні вимоги та тенденції в управлінні, спрямовані на досягнення стійкого розвитку та успіху організації в динамічному середовищі.

Таблиця 1.3.

Позитивні та негативні риси сучасного менеджменту

Позитивні риси	Негативні риси
Збільшення продуктивності: багато з цих рис спрямовані на поліпшення продуктивності та ефективності управління, що може призвести до більш ефективного використання ресурсів і збільшення прибутковості.	Потенційні витрати: реалізація деяких рис сучасного менеджменту може вимагати значних інвестицій в навчання персоналу, зміни у культурі організації та впровадження нових технологій, що може стати фінансовим тягарем для компанії.
Розвиток людського капіталу: акцент на командній роботі, розвитку та підтримці організаційної культури сприяє збільшенню задоволеності працівників, їхній мотивації та залученості до роботи.	Супротив: зміни в управлінській практиці можуть викликати опір у внутрішніх структурах організації, особливо серед старших керівників, що може ускладнити процес впровадження нових підходів.
Гнучкість та адаптивність: сучасні риси менеджменту сприяють гнучкості та адаптивності організацій, що дозволяє їм краще впоратися зі змінами в бізнес – середовищі та реагувати на ринкові виклики.	

Джерело: складено автором

Думка полягає в тому, що основні риси сучасного менеджменту, які спрямовані на розвиток людського капіталу, гнучкість та ефективність, можуть бути дуже корисними для організації у сучасному динамічному бізнес – середовищі. Проте важливо здійснювати їхнє впровадження з урахуванням

конкретних особливостей кожної організації та враховувати можливі негативні наслідки і зміни, які можуть виникнути в процесі переходу.

Сучасні моделі менеджменту можуть бути використані в різних сферах організаційної діяльності для досягнення стратегічних цілей та покращення ефективності управління. Наукове обґрунтування цих моделей базується на теоріях та методах з різних галузей, таких як економіка, психологія, соціологія та технології.

Наприклад, модель стратегічного управління заснована на теоріях стратегічного аналізу, які допомагають розробити стратегії розвитку організації на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. Модель управління якістю використовує принципи теорії якості, яка зосереджується на постійному покращенні процесів та задоволенні потреб клієнтів.

Крім того, модель управління змінами базується на теоріях змінного управління та соціальної психології, які допомагають зрозуміти природу змін та розвивати стратегії їх впровадження в організації. Модель управління знаннями ґрунтується на теоріях організаційного навчання та соціальної мережевої теорії, які допомагають забезпечити ефективне створення, передачу та використання знань у організації.

Отже, у сучасному менеджменті важливими є такі аспекти, як стратегічне мислення, гнучкість та адаптивність, управління ризиками, лідерство та емпатія, інновації та технології, співпраця та комунікація, а також управління знаннями. Ці риси відображають сучасні вимоги та тенденції в управлінні, спрямовані на досягнення стійкого розвитку та успіху організації в динамічному середовищі.

**Сучасні технології та особливості та принципи розвитку персоналу в організаціях як сучасна основа професійного розвитку організації.**

Існують різноманітні технології, що впливають на розвиток персоналу. Наприклад, e-learning платформи дозволяють співробітникам отримувати нові

знання та навички в онлайн форматі, зручному для навчання в будь-який час і в будь-якому місці. Також, HR-технології, такі як системи управління персоналом, допомагають в ефективному адмініструванні та розвитку талантів у компаніях.

Таблиця 1.4.

Основні технології та їх вплив на розвиток персоналу

Основні технології	Вплив на розвиток
<p>Е-навчання (e-learning): це використання електронних засобів для навчання та розвитку навичок співробітників. Е-навчання дозволяє здійснювати навчання в будь-який час і в будь-якому місці, забезпечуючи доступ до актуальної інформації та матеріалів.</p>	<p>Забезпечують доступність та гнучкість: Е-навчання та інші технології дозволяють співробітникам навчатися у зручний для них час та місце, що полегшує їхній розвиток, навіть якщо вони працюють на відстані або мають гнучкий графік роботи.</p>
<p>HR-технології: ці технології включають в себе системи управління персоналом, програми для оцінки та відстеження продуктивності, а також інструменти для розвитку кар'єри співробітників. Вони допомагають компаніям ефективно керувати персоналом, виявляти таланти та розвивати їх потенціал.</p>	<p>Персоналізація навчання: Технології дозволяють створювати індивідуалізовані програми навчання та розвитку, враховуючи потреби та рівень знань кожного співробітника.</p>
<p>Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR): ці технології можуть використовуватися для симуляції реальних сценаріїв навчання та тренувань. Вони створюють імерсійне середовище, де співробітники можуть отримати практичний досвід безпосередньо на робочому місці.</p>	<p>Покращення ефективності: VR та AR можуть забезпечити імерсійний досвід навчання, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та розвитку практичних навичок.</p>
<p>Аналітика та штучний інтелект (AI): ці технології допомагають аналізувати великі обсяги даних щодо розвитку персоналу, виявляти тенденції та прогнозувати потреби у навчанні та розвитку. Вони дозволяють підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення з питань управління персоналом.</p>	<p>Аналіз даних: Інструменти аналітики та штучного інтелекту допомагають компаніям виявляти слабкі місця та потреби персоналу в навчанні, що дозволяє зосередити зусилля на найважливіших аспектах розвитку.</p>

Джерело: складено автором

В цілому, технології роблять навчання та розвиток персоналу більш доступними, ефективними та адаптованими до потреб організацій та їхніх співробітників.

Сучасні технології розвитку персоналу в організаціях базуються на інноваційних методах навчання та розвитку співробітників, які використовують

передові інформаційні та комунікаційні засоби для ефективної передачі знань та навичок. Наукові дослідження в галузі організаційного розвитку підтверджують ефективність таких технологій для підвищення продуктивності та адаптації персоналу до змін у вимогах ринку та організаційних процесах.

Електронні навчальні платформи, такі як Moodle або Coursera, дозволяють створювати та розповсюджувати навчальний контент для співробітників через інтернет. Вони забезпечують доступ до різноманітних курсів, вебінарів, відеоуроків та інших матеріалів, які можна використовувати для самостійного навчання або в рамках корпоративних навчальних програм.

Розвиток персоналу в сучасних організаціях базується на передових наукових дослідженнях та практичних здобутках в галузі управління людськими ресурсами. Організації враховують різноманітні аспекти психології, соціології, економіки та управління для ефективного розвитку свого персоналу. Наукові принципи розвитку персоналу були запропоновані Фредеріком Тейлером, вони включають [49]:

персоналізація розвитку – сучасні дослідження вказують на важливість індивідуального підходу до кожного співробітника. Це означає врахування індивідуальних потреб, навичок, здібностей та інтересів при розробці програм навчання та розвитку.

впровадження технологій – новітні технології, такі як штучний інтелект, віртуальна реальність та аналітика даних, використовуються для оптимізації процесів навчання та розвитку, а також для персоналізації навчального досвіду.

стратегічне управління людськими ресурсами – розвиток персоналу стає ключовою складовою стратегічного управління людськими ресурсами, що ґрунтується на глибокому аналізі потреб організації та ринкових вимог.

навчання на робочому місці – подальші дослідження підтверджують ефективність навчання на робочому місці, де співробітники здобувають знання та навички, застосовуючи їх безпосередньо у виробничих процесах.

співпраця та комунікація – важливим аспектом розвитку персоналу є співпраця та комунікація між співробітниками та керівництвом. Вона сприяє обміну

знаннями, вирішенню проблем та створенню сприятливого робочого середовища.

Ці наукові принципи використовуються для створення систематичних, цілеспрямованих та ефективних програм розвитку персоналу, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації та забезпеченню її успішності на ринку.

Отже, наукові дослідження в галузі розвитку персоналу в організаціях підтверджують важливість використання передових методів та стратегій для досягнення успішності та конкурентоспроможності. Висновки дозволяють зрозуміти, що персоналізація, використання технологій, стратегічне управління, активне навчання та розвиток м'яких навичок є ключовими компонентами ефективного розвитку персоналу. Ці науково обґрунтовані принципи створюють фундамент для створення продуктивного та адаптивного робочого середовища, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує її успішність у сучасному бізнес-середовищі.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»**

### **2.1. Загальна економічна характеристика діяльності ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СПЕЦМЕДІМПОРТ» - це діюче підприємство, яке діє відповідно до статуту юридичної особи, зареєстровано 22.08.2019 р., код ЄДРПОУ 43186342, основним видом діяльності за КВЕДом є 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Юридична адреса підприємства 04080, місто Київ, вулиця Кирилівська, будинок 82, офіс 256.

Підприємство ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» засновано Кіріл Іваном Івановичем, який є в минулому хірургом – ортопедом вищої категорії, який проводив операції зі зміни частин опорно – рухового апарату (суглоби) на штучні імпланти.

Підприємство ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» здійснює продаж ортопедичних протезів (стегнових, плечових, колінних чашок) кінцевому споживачу (пацієнтам державних та не державних медичних закладів) французької компанії EVOLUTIS, які ввозяться на митну територію України сертифікованим акредитованим дилером.

До введення воєнного стану і на далі підприємство запрошує французьких лікарів – ортопедів до нашої країни та влаштовує навчальні практичні семінари для вітчизняних лікарів – ортопедів у тісній співпраці з Інститутом ортопедії для удосконалення знань та навичок у заміні частин опорно-рухового апарату. Це дозволяє людям не виїжджати з країни та робити операцію з заміни суглобів у рази дешевше ніж ці операції коштують у Євросоюзі.

Підприємство ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» реалізовує різні продукти для різних кінцівок тіла починаючи з плеча закінчуючи коліном.

Для плеча є різні види протезів:

NIC Reverse – зворотне загальне плече;

NIC Anatomic – анатомічна тоталь ендопротезування плеча;

NIC СТА – геміартропластика голови зі збільшеним об'ємом, показана у випадках ендопротезування сльози манжети (масивний розрив обертальної манжети плеча, по суті, сухожилля повністю розривається і розтягується, як гумка);

auma – показаний при переломі епіфізу плечової кістки у літніх людей;

UST UNIC – регульований протез плеча при складних переломах;

areLoop – для швів кісток, сухожил'я та зв'язок при хірургії плеча та ліктя, або натяжка проводка перелому ключиці.

Для руки є тільки один вид імплантата: HORUS TMC – імплантат трапеціометакарпального суглоба.

Для заміни стегнової кістки є також різні види імплантів:

temsys – негайна первинна стабільність та довгострокова біологічна фіксація;

temsys MІ – показаний при безцементній артропластики стегна;

activ – відновлювальний протез;

rius – для важливих втрат кісткового запасу та випадків інвазивної абляції матеріалу;

mergence – стебло стегнової кістки.

В колінні міняють коліну чашечку і також є великий вибір:

he Roflex TONIC System – колінний протез;

S Roflex TONIC – 3-х відсотковий колінний протез, з ковзанням, з задньою стабілізацією, з рухомим вкладишем;

C Roflex TONIC – 3-відсітковий колінний протез;

he Roflex System – колінний протез;

oflex Anatomic – колінний протез з 3 відсіками;

niversal Roflex – колінний протез з відсіками, з рухомим вкладишем.

Отже, підприємство ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» це діюче підприємство, яке діє відповідно до статуту юридичної особи. Основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля. Підприємство здійснює продаж ортопедичних

протезів кінцевому споживачу французької компанії EVOLUTIS, які ввозяться на митну територію України сертифікованим акредитованим дилером.

## **2.2. Діагностика фінансового стану діяльності ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»**

Діагностика фінансового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансової стабільності, рентабельності та загальної ефективності.

Основні кроки у діагностиці фінансового стану включають:

- аналіз фінансових звітів;
- рентабельність;
- фінансова стійкість;
- ліквідність;
- динаміка фінансових показників;
- аналіз фінансових ризиків;
- порівняльний аналіз.

Діагностика фінансового стану допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також розробити стратегії для покращення фінансового здоров'я та досягнення фінансових цілей. Проведемо SWOT – аналіз підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

SWOT – аналіз підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»

<p><b>S (strengths) – сильні сторони</b>  реалізація товарів затребуваних на ортопедичному ринку України;  конкурентоспроможність;  сталі налагоджені зв'язки з комерційними відділеннями ортопедії в Україні;  молодий амбіційний колектив;  висока якість медичних товарів та їх довговічність;  широкий асортимент продукції, що відповідає потребам клієнтів;  добре розвинена дистрибуційна мережа;  добре встановлені стосунки з медичними установами та лікарями.</p>	<p><b>W (weaknesses) – слабкі сторони</b>  висока конкуренція на ринку медичних товарів та послуг;  неможливість під час воєнного стану розширення господарської діяльності підприємства на території України;  алежність від обмеженого кола постачальників товарів;  неможливість виникнення проблем з сертифікацією нових товарів;  неможливість втрати довіри через випадки невдалих операцій або виявлення дефектів продукції.</p>
<p><b>O (opportunities) – можливості</b>  налагодженні партнерські зв'язки з іноземними представництвами;  емінарські навчальні програми для лікарів ортопедів;  перспективі відкриття філіалів в інших містах України;  довіра клієнтів;  ростання попиту на медичні товари у зв'язку з розвитком медичної індустрії;  розширення асортименту товарів на основі ринкових потреб.</p>	<p><b>T (threats) – загрози</b>  конкуренція з боку інших виробників медичних імплантів;  зміни в законодавстві щодо регулювання медичних товарів;  неможливість змін в медичних практиках, що можуть вплинути на попит на певні види імплантів;  погіршення фінансової ситуації клієнтів (медичних установ).</p>

Джерело: складено автором

Аналізуючи ці фактори, підприємство може розробити стратегії для використання своїх переваг, мінімізації недоліків, використання можливостей для розвитку та управління загрозами. Розширення ринків збуту; збільшення інвестицій у маркетинг та рекламу для підвищення усвідомленості бренду; покращення обслуговування клієнтів та встановлення системи зворотного зв'язку для збільшення задоволеності клієнтів та відтримання їх лояльності; оптимізація логістичних процесів для підвищення ефективності постачання та розподілу продукції; впровадження нових технологій або системи управління для підвищення ефективності управління підприємством.

**Втрата**

алежність від постачальників: якщо підприємство повністю залежить від

постачальників імплантів, то будь-які проблеми з поставками можуть вплинути на доступність товарів та призвести до втрати клієнтів.

Обмежені можливості контролю якості: підприємство може мати обмежені можливості контролю якості імплантів, оскільки вони не виробляються власноруч. Це може призвести до проблем з якістю продукції та втрати довіри споживачів.

Конкуренційний тиск: якщо інші компанії також продають імпланти та мають власне виробництво, підприємство може стикнутися з конкурентним тиском у вигляді більш низьких цін або вищої якості від їх конкурентів.

Неадекватний контроль над ланцюгом постачання: недостатній контроль над ланцюгом постачання може призвести до затримок у поставках, втрати товарів під час транспортування або інших проблем, що впливають на ефективність та надійність постачання продукції.

Всі ці фактори можуть впливати на конкурентоспроможність та успішність підприємства.

Загрози можуть мати наступні наслідки:

Трата постачальників: якщо один або кілька постачальників зупинять виробництво імплантів або зменшать якість продукції, це може призвести до нестабільності постачання та втрати довіри клієнтів.

Конкуренційний тиск: інші компанії, які мають власне виробництво імплантів, можуть представляти конкуренцію, що призведе до зменшення ринкової частки та зниження прибутковості підприємства.

Погіршення репутації: якщо підприємство не зможе забезпечити якість імплантів через проблеми з постачальниками або інші фактори, це може призвести до погіршення репутації серед клієнтів та фахівців у галузі.

Юридичні правові проблеми: якщо імпланти, які продаються, виявляться ненадійними або небезпечними для здоров'я, підприємство може стати об'єктом правових санкцій, в тому числі судових позовів та штрафів.

Трата довіри клієнтів: якщо підприємство не зможе вчасно та якісно постачати імпланти, це може призвести до втрати довіри клієнтів та погіршення відносин з ними.

Загрози можуть призвести до серйозних втрат для підприємства і в такому випадку будуть вимагати ретельного управління ризиками та прийняття стратегічних рішень для зменшення негативного впливу.

Метою фінансових звітів є структурована економічна інформація про фінансовий стан, результати діяльності і зміни у фінансовому стані підприємства, що є корисною для широкого кола користувачів у прийнятті ними економічних рішень. Фінансові результати діяльності підприємства за 2020 - 2022 рік наведенні в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансова звітність підприємства з 2020 - 2022 роки

	р.	р.	р.
<b>Дохід</b>	29 564 600 грн	25 698 500 грн	19 012 900 грн
<b>Чистий прибуток</b>	2 002 300 грн	1 551 500 грн	1 378 800 грн
<b>Активи</b>	4 735 000 грн	3 843 700 грн	2 413 500 грн
<b>Зобов'язання</b>	762 600 грн	1 393 600 грн	0 грн

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої документації підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»

Наведена динаміка фінансово – господарського стану підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» показує, що незважаючи на досить сталий розвиток ринку, на аналізованому підприємстві спостерігається позитивна тенденція результатів діяльності.

Тенденція збільшення або зменшення показників вказує на напрямок змін у діяльності організації чи якоїсь системи протягом певного періоду часу. Ця тенденція може бути позитивною або негативною залежно від характеру змін. збільшення показників - тенденція збільшення показників, таких як прибуток, виробництво, обсяг продажів або клієнтська база, зазвичай свідчить про позитивний розвиток організації. Це може бути наслідком успішних стратегій, ефективного управління або зростання попиту на продукцію чи послуги компанії.

меншення показників - тенденція зменшення показників може бути показником проблем у діяльності організації, таких як зниження прибутку, втрата ринкової частки, зменшення задоволеності клієнтів або ефективності виробництва. Це може виникати з різних причин, таких як погіршення економічної ситуації, конкуренція на ринку, недоліки в управлінні або зміни в зовнішньому середовищі.

Загалом, аналіз тенденцій збільшення або зменшення показників дозволяє оцінити стан та перспективи розвитку організації і вжити необхідних заходів для досягнення поставлених цілей.

Отже, важливо постійно відстежувати та аналізувати тенденції, щоб приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільний та ефективний розвиток підприємства.

### **2.3. Аналіз організаційної системи управління персоналом ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»**

Аналіз організаційної системи управління персоналом підприємства включає оцінку різних аспектів, що впливають на ефективність управління людськими ресурсами. Основні напрямки аналізу досліджував Пітер Друкер, вони включають:

структура та організаційні процеси: оцінка структури управління персоналом, включаючи розділення обов'язків та відповідальності, ієрархію та ступінь централізації або децентралізації прийняття рішень.

політики та процедури управління персоналом: оцінка наявних політик та процедур управління персоналом, включаючи процеси найму, оцінки та винагороди, розвитку персоналу, звільнення тощо.

кадровий склад та компетенції: аналіз структури та компетенцій кадрового складу, включаючи склад та розміщення робочих місць, рівень кваліфікації, потенціал для розвитку та рівень задоволеності праці.

омунікації та співпраця: оцінка ефективності комунікаційних процесів між управлінням та співробітниками, а також між різними підрозділами та рівнями управління.

икористання технологій: аналіз використання інформаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, включаючи системи управління кадрами та онлайн-платформи для навчання та розвитку персоналу.

фективність та результативність: оцінка результатів діяльності системи управління персоналом, включаючи показники ефективності, задоволення працівників, рівень відтоку кадрів та інші ключові метрики.

Аналіз організаційної системи управління персоналом допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом, а також розробити стратегії для покращення ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Професійне підвищення кваліфікації персоналу підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ», може включати різні форми та методи, серед яких:

ренінги та семінари від виробників – працівники можуть брати участь у тренінгах та семінарах, організованих виробниками імплантів. Це дозволить їм ознайомитися з новітніми технологіями та продукцією, що полегшить їх продаж. курси з медичної термінології та анатомії – ознайомлення з медичною термінологією та анатомічними особливостями допоможе персоналу краще розуміти потреби клієнтів і характеристики продукції.

авчальні курси з продажу медичних виробів – спеціалізовані курси з продажу медичних виробів допоможуть персоналу вдосконалити навички у веденні продажів та взаємодії з клієнтами.

рактичні тренінги та демонстрації продукції – організація практичних тренінгів та демонстрацій нових продуктів дозволить персоналу краще ознайомитися з ними та їх застосуванням.

нлайн курси та вебінари – для зручності персоналу можуть бути доступні онлайн-курси та вебінари з актуальних тем.

енторство та стажування – надання можливостей для підтримки та навчання під керівництвом досвідчених колег.

Ці методи допоможуть підвищити кваліфікацію персоналу та підвищити ефективність продажів імплантів на підприємстві.

На момент заснування підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» 2019 р. штат складався з 4 осіб: директор, бухгалтер, менеджер зі збуту, водій (кур'єр). Наступні роки штат розширювався, що наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Зростання чисельності персоналу

Роки					
Чисельність персоналу (особи)					

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої документації підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»

Всі працівники підприємства обов'язково мають вищу освіту (бажано медичну), вільно володіють українською та англійськими мовами, деякі французькою. Мають власний автотранспорт, розвинені комунікативні навички, володіють техніками ведення переговорів, «подолання заперечення».

Колектив досить молодий, амбіційний, оптимістичний, націлений на результат. З наведеного нижче рис. 2.3 видно планомірне зростання чисельності персоналу підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ».

Рис. 2.3. Зростання чисельності персоналу

Джерело: внутрішня документація підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»

Штатна чисельність персоналу підприємства становить 8 одиниць. З них: 1 – директор підприємства, 1 – заступник директора, 1 – бухгалтер, 3 – менеджери зі збуту, 1 – менеджер закупівель, 1 – водій (кур'єр).

Директор підприємства – керує згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства, відповідає за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективне використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Забезпечує виконання підприємством усіх зобов'язань перед державним та місцевим бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками та кредиторами, а також виконання господарських і трудових договорів (контрактів) та бізнес-планів. Організовує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду, з метою підвищення технічного рівня та якості продукції (послуг), економічної ефективності її виробництва, раціонального використання виробничих резервів та витрачання всіх видів ресурсів.

Заступник директора – відноситься до категорії керівників підпорядковується безпосередньо директору, приймається на роботу і звільняється з неї наказом директора фірми. Заступник директора повинен знати:

законодавчі та нормативні правові акти, що регламентують виробничогосподарську і фінансово-економічну діяльність фірми, постанови державних, регіональних та місцевих органів державної влади та управління, що визначають пріоритетні напрями розвитку економіки і відповідної галузі; методичні та нормативні матеріали інших органів, що стосуються діяльності фірми; профіль, спеціалізацію та особливості структури фірми; перспективи технічного, економічного і соціального розвитку галузі і фірми; виробничі потужності і кадрові ресурси фірми; технологію виробництва продукції фірми; податкове та екологічне законодавство; порядок складання і узгодження

бізнеспланів виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності фірми; ринкові методи господарювання та управління фірми; систему економічних індикаторів, що дозволяють підприємству визначати своє положення на ринку і розробляти програми виходу на нові ринки збуту; порядок укладення та виконання господарських і фінансових договорів; кон'юнктуру ринку; науковотехнічні досягнення і передовий досвід у відповідній галузі виробництва; управління економікою і фінансами фірми; організацію виробництва і праці; порядок розробки та укладення галузевих тарифних угод, колективних договорів та регулювання соціально-трудова відносин; трудове законодавство; правила і норми охорони праці; правила ділового спілкування; правила і підходи роботи з клієнтами; правила внутрішнього трудового розпорядку; правила і норми пожежної безпеки.

Бухгалтер – фахівець, який веде та контролює фінансовий стан підприємства згідно з діючим законодавством. Обов'язки бухгалтера: ведення бухгалтерського та податкового обліку; робота з первинною документацією (рахунки – фактури, накладні); взаємодія з банківськими установами; нарахування заробітної плати співробітникам; підготовка і здача бухгалтерської та статистичної звітності; підготовка і здача звітності в податкові органи; проходження аудиторських і податкових перевірок; підготовка та складання договорів; контроль взаєморозрахунків з контрагентами (покупцями і постачальниками); контроль дебіторської та кредиторської заборгованості; проведення інвентаризації.

Менеджер зі збуту – організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що реалізується, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі. Організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на товари, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання

потреб споживачів, моніторингу конкурентів. Бере участь у торгах, виставках, біржах, тематичних конференціях та практичних семінарах. Організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків. Виконує роботу з укладання договорів на постачання товарів і узгодження умов постачання. Складає заявки, зведені відомості замовлень і асортиментні (номенклатурні) плани постачання. Аналізує дані з обліку товарів на складах підприємства і проводить розподіл по покупцях відповідно до укладених договорів. Контролює відповідність рівня запасів товарів за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів.

Менеджер закупівель – фахівець, який займається закупівлею товарів у сертифікованого акредитованого дилера на найбільш вигідних для його компанії умовах. Обов'язки менеджера: контроль наявності товару на складі і своєчасне поповнення запасів; ведення переговорів з дилером; контроль руху вантажів і термінів відвантаження товару; контроль якості продукції.

Водій (кур'єр) – працівник, який займається доставкою вантажу адресату. В його обов'язки входить забрати товар, привезти їх за призначенням у найкоротші терміни. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ» яка наведена на рис. 2.3

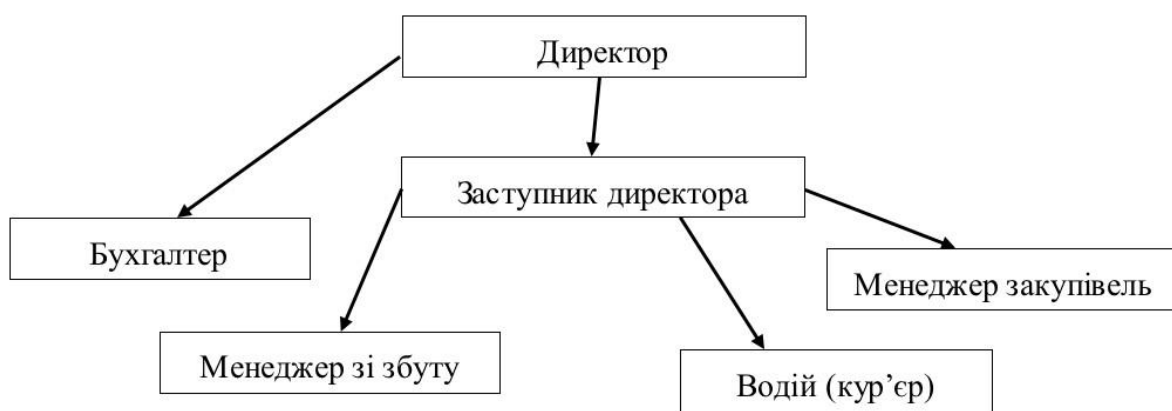


Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»

Джерело: складено автором на підставі штатної структури підприємства

На рис. 2.3 вказано організаційну структуру ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ». Підпорядкування здійснюється таким чином: всі структури підпорядковуються особисто директору підприємства, бухгалтер та заступник директора – на пряму; інші робітники підпорядковуються – заступнику директора, а через нього – директору.

Це лінійно – функціональна організаційна структура управління базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. Така структура управління дає можливість прискорити процес ухвалення управлінських рішень, підвищити ефективність виконання цих управлінських рішень. Основною перевагою такої структури є швидка адаптація до нестабільних зовнішніх умов. Так, як будучи відносно малою структурною одиницею, кожен робітник може легко пристосуватися до змін. Недоліком лінійно – функціональної структури є те, що за нею ресурси використовуються не повною мірою, оскільки вони закріплені за конкретними виконавцями, може обмежуватися професійний розвиток кадрів, чисельні вимоги до керівництва.

Отже, організаційна система управління персоналом повинна бути гнучкою та адаптованою до потреб організації та її співробітників для забезпечення успішного функціонування та розвитку.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ**

#### **Пропозиції щодо інструментів удосконалення організації управління персоналом.**

Історія наукових досліджень у сфері управління персоналом охоплює великий часовий проміжок та багато вчених, які внесли свій внесок. Початок можна відслідкувати до кінця 19-го століття, коли Фредерік Тейлор представив концепцію наукового управління. Він наголосив на використанні наукових методів для оптимізації робочих процесів.

У 20-му столітті відбувся значний розвиток теорій управління персоналом. Хенрі [41] впровадив концепцію п'яти функцій управління, включаючи планування, організацію, координацію, командування та контроль. Мері Паркер Фоллет [42] розробила ідеї партисипативного керівництва та важливість співпраці між керівництвом і робітниками.

Ельтон Мейо здійснив впливний експеримент у Готорнському заводі, який підкреслив важливість соціальних та психологічних факторів на робочому місці. Теорія мотивації Херцберга, теорії X та Y Макгрегора [46], а також концепція “теорії X” від Дугласа Макгрегора [46] додали нові аспекти до розуміння та практики управління персоналом. У другій половині 20-го століття на фоні зростання конкуренції та зміни управлінських моделей з'явилися нові підходи, включаючи стратегічне управління людськими ресурсами, талант-менеджмент та розвиток організаційної культури. Сьогодні сучасні підходи об'єднують в собі елементи традиційних теорій з новими стратегічними напрямками, враховуючи потреби змінюваного світу роботи.

Розглянемо кілька конкретних інструментів для удосконалення організації, підкріплений науковими концепціями:

WOT-аналіз: SWOT-аналіз є стратегічним інструментом, що допомагає систематично оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє організації визначити, які ресурси і можливості вони можуть використовувати для досягнення своїх цілей, а також які перешкоди можуть виникнути на шляху до успіху.

аіzen (постійне поліпшення): концепція Kaizen базується на ідеї неперервного удосконалення та залучення всього персоналу до процесу поліпшення. Цей підхід виникає з японської культури і визнається своєю ефективністю в покращенні робочих процесів та підвищенні продуктивності.

ean-методологія: Lean-методологія спрямована на максимізацію створення цінності для клієнта та мінімізацію втрат у виробничих процесах.

Вона базується на використанні інструментів, таких як "Just-In-Time" та "Kanban", для оптимізації робочих процесів та забезпечення ефективного використання ресурсів.

ехнології Business Process Management (BPM): BPM використовується для аналізу, моделювання, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів в організації. Це допомагає забезпечити максимальну ефективність та продуктивність, а також зменшити час та витрати на виконання процесів.

истеми управління відносинами з клієнтами (CRM): CRM-системи допомагають організаціям ефективно взаємодіяти з клієнтами, виявляти їхні потреби та впроваджувати стратегії для збереження та залучення нових клієнтів.

ннаваційні методи та технології: використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та блокчейн, може допомогти організаціям забезпечити конкурентоспроможність та збільшити їхню ефективність у сучасному бізнес-середовищі.

Пропозицій щодо інструментів удосконалення організації управління персоналом:

проведення системи управління електронною документацією: ця стратегія передбачає використання сучасних технологій для автоматизації збору,

зберігання та обробки даних, пов'язаних з персоналом. Вона включає в себе розробку централізованої платформи, яка дозволяє з легкістю управляти та моніторити всі аспекти кадрової діяльності.

розвиток програмного забезпечення для управління персоналом: цей підхід передбачає створення або використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації рутинних процесів управління персоналом, таких як реєстрація робочого часу, оцінка працівників та розвиток кар'єри.

підвищення компетентності кадрових кадрів: ця стратегія включає в себе розробку навчальних програм та тренінгів для керівників і HR-спеціалістів з метою покращення їхніх навичок управління персоналом та використання сучасних методів у цій сфері.

створення системи звітності та аналізу: цей підхід передбачає розробку системи звітності, яка дозволяє збирати та аналізувати дані про ефективність персоналу, а також реагувати на виявлені проблеми шляхом впровадження відповідних корективних заходів.

дійснення аудиту організаційної культури: ця стратегія передбачає проведення всебічного аналізу організаційної культури з метою виявлення її сильних та слабких сторін. На основі результатів аудиту розробляються конкретні заходи для покращення комунікації, співпраці та загального клімату в колективі.

Удосконалення управління персоналом включає в себе широкий спектр стратегій та практик, спрямованих на оптимізацію ефективності та задоволення потреб персоналу. Розглянемо удосконалення управління персоналу через призму наукових концепцій:

- Аналіз організаційних потреб – організації можуть застосовувати методи аналізу SWOT або PESTLE для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на їх діяльність. Це дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та можливості, пов'язані з управлінням персоналом.

- Системи рекрутингу та підбору – використання наукових методів, таких як структуровані інтерв'ю, тестування та асесмент-центри, допомагає забезпечити об'єктивний відбір найкращих кандидатів для вакансій.

- Розвиток навчальних програм – організації можуть використовувати принципи діагностики потреб у навчанні для визначення навичок та компетенцій, необхідних для працівників. Наукові підходи до розробки та оцінки навчальних програм допомагають забезпечити їх ефективність та відповідність потребам організації.

- Оцінка та зворотний зв'язок – використання методів оцінки професійної компетентності, таких як 360-градусна зворотна зв'язок або методика вирішення проблем, допомагає працівникам розвивати свої навички та вміння шляхом отримання конструктивного фідбеку.

- Створення організаційного клімату – дослідження в області організаційної психології допомагає з'ясувати, які чинники впливають на мотивацію та задоволення працівників. Наукові підходи до розвитку лідерства та командної ефективності також можуть бути використані для покращення організаційного клімату.

Застосування наукових підходів до управління персоналом дозволяє організаціям оптимізувати свою діяльність та досягати кращих результатів через ефективне використання людських ресурсів. Науково обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення організації управління персоналом на підприємстві [21]:

проведення програми навчання та розвитку: згідно з теорією розвитку людських ресурсів, навчання та розвиток працівників сприяють підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Навчання може бути спрямоване на розвиток конкретних навичок, таких як лідерськість, комунікаційні та технічні вміння.

проведення системи відстеження результативності: згідно з теорією управління результативністю, відстеження та оцінка результатів роботи працівників є важливими елементами ефективного управління персоналом. Це

дозволяє організації визначати найкращі практики та ідентифікувати області для покращення.

окращення процесу рекрутингу та підбору кадрів: використання наукових методів, таких як структуровані інтерв'ю та оцінка асесментцентрами, дозволяє підприємствам ефективно відбирати найкращих кандидатів, що відповідають вимогам посади та корпоративної культури.

творення благоприятного організаційного клімату: згідно з теорією організаційної поведінки, створення позитивного та підтримуючого організаційного клімату сприяє підвищенню мотивації, задоволеності праці та зниженню текучості кадрів.

озвиток лідерських якостей серед керівництва: згідно з теорією лідерства, розвиток лідерських якостей серед керівництва сприяє покращенню ефективності управління персоналом та створенню відкритої та інноваційної організаційної культури.

Ці науково обгрунтовані підходи можуть стати основою для планування та впровадження стратегій удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Отже, науково обгрунтовані пропозиції щодо удосконалення організації управління персоналом на підприємстві демонструють важливість використання наукових підходів та теорій у практичній діяльності. Впровадження програм навчання та розвитку, систем відстеження результативності, покращення процесів рекрутингу та підбору кадрів, створення сприятливого організаційного клімату та розвитку лідерських якостей серед керівництва можуть позитивно впливати на ефективність та успішність підприємства. Застосування цих науково обгрунтованих підходів допоможе підприємствам забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, підвищити задоволеність працівників та досягти більшого конкурентного переваги на ринку.

### **3.2. Форми та методи професійного підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ»**

Науково обґрунтований підхід до управління персоналом був розвинутий відомими вченими та дослідниками в галузі управління. Цей підхід ґрунтується на систематичному використанні доказів, наукових методів та теорій для розробки стратегій управління персоналом. Ключовими вченими, які сприяли цьому підходу, є Фредерік Тейлор [48], Хенрі Файоль [41], Ельтон Мейо [45], Дуглас Макгрегор [46] та інші, які провели емпіричні дослідження та розробили теорії, що базуються на фактичних даних і дослідженнях.

Науково обґрунтований підхід до професійного підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ», базується на наступних принципах:

- Аналіз потреб: починаючи з дослідження потреб ринку та клієнтів, необхідно провести аналіз навичок та знань персоналу. Це допоможе з'ясувати, які саме аспекти професійного розвитку є найбільш важливими для підприємства.
- Вибір оптимальних методів: на основі аналізу потреб і наявних ресурсів обрати оптимальні методи підвищення кваліфікації, такі як участь у тренінгах, курсах або стажування.
- Розробка програми: розробити програму професійного розвитку, яка відповідає конкретним потребам персоналу і метам підприємства. Програма може включати теоретичні курси, практичні заняття, демонстрації нових технологій тощо.
- Впровадження та оцінка: після впровадження програми провести оцінку її ефективності, враховуючи зміни в знаннях, навичках і поведінці персоналу. Це допоможе визначити успішність програми та внести необхідні корективи.

- Постійне вдосконалення: не зупинятися на досягнутому. Постійно аналізувати результати і вдосконалювати програму професійного розвитку на основі нових відкриттів і технологій в галузі.

Методи , які можуть бути корисні для підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві [15]:

технічні тренінги та сертифікації: організація тренінгів з використання та обслуговування імплантів від виробників. Це допоможе персоналу краще розуміти характеристики продукції, оптимально використовувати їх та вирішувати можливі проблеми.

єдична освіта та семінари: організація участі персоналу у медичних семінарах та конференціях, де вони можуть отримувати актуальні знання про нові технології та методи лікування.

курси з клінічної практики: надання можливості медичному персоналу відвідувати курси з клінічної практики, які допоможуть вдосконалити їх навички у проведенні процедур та лікуванні пацієнтів.

комунікаційні та м'які навички: тренування персоналу у веденні ефективного діалогу з пацієнтами, виявленні їх потреб та вирішенні проблем.

Ефективність цих заходів полягатиме у покращенні рівня знань та навичок персоналу, що, в свою чергу, може призвести до підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення задоволеності клієнтів та зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, навчання персоналу також може сприяти зменшенню помилок та випадків некомпетентного використання продукції, що важливо для забезпечення безпеки та довіри клієнтів.

Отже, щодо методів професійного підвищення кваліфікації персоналу підприємства ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ», свідчать про важливість ретельного аналізу потреб та розробки індивідуалізованих програм навчання. Ефективність таких програм залежить від вибору оптимальних методів, таких як участь у тренінгах від виробників, курси з медичної термінології та анатомії, навчання

навичкам продажу медичних виробів, практичні тренінги та демонстрації продукції, онлайн навчання, менторство та стажування. Крім того, постійне вдосконалення програми професійного розвитку, враховуючи результати оцінки та зміни на ринку та в технологіях, є ключовим фактором успішного навчання персоналу. Ці висновки підкреслюють значення наукового підходу до підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення ефективної роботи підприємства і задоволення потреб клієнтів.

### **Контролінг та оцінка ефективності системи професійного управління персоналом.**

Науковий підхід до контролінгу, як і в будь-якій галузі, передбачає систематичне дослідження, аналіз та впровадження наукових методів для покращення ефективності управління та контролю в організації. Дослідження в цій області можуть проводити як університетські вчені, так і практикуючі професіонали контролінгу в бізнесі.

Університети, бізнес-школи та наукові інститути можуть займатися дослідженнями у сфері контролінгу, де вони досліджують теорії, методи та стратегії, що стосуються планування, контролю та аналізу в організаціях. Ці дослідження можуть включати аналіз ефективності фінансових систем, розробку нових методів бюджетування та прогнозування, вивчення впливу технологій на контрольні процеси та багато іншого.

Крім того, практикуючі контролери та менеджери можуть вести власні дослідження в межах своїх організацій, досліджуючи конкретні проблеми, виклики та можливості в області контролінгу. Вони можуть застосовувати наукові методи для збору та аналізу даних, експериментів, моделювання та інших підходів для вивчення ефективності контрольних процесів і розробки стратегій їх покращення.

Контролінг ефективності системи професійного управління персоналом означає дослідити та описати методи, процеси та інструменти, що використовуються для оцінки та управління ефективністю системи управління персоналом в організації. Це може включати аналіз теоретичних підходів до контролінгу управління персоналом, розробку моделей оцінки ефективності, дослідження практичних випадків впровадження контролінгу в різних сферах діяльності та формулювання рекомендацій для практичного застосування наукових знань у цій сфері.

Науковий підхід до контролінгу ефективності системи професійного управління персоналом на підприємстві, полягає у систематичному дослідженні та аналізі ключових аспектів управління персоналом з використанням методів наукового дослідження. Науковий підхід до контролінгу може бути досліджений як академічними установами, так і практиками в галузі управління.

аналіз витрат та прибутку - застосування методів фінансового аналізу для вивчення витрат на персонал та порівняння їх із доходами від продажів імплантів з метою оцінки ефективності витрат на персонал.

цінка ефективності продажів - використання статистичних методів для аналізу обсягів продажів, динаміки змін у продажах, рентабельності різних товарних позицій тощо з метою ідентифікації чинників, що впливають на ефективність продажів.

оніторинг рівня задоволеності клієнтів - використання методів соціологічного дослідження для оцінки задоволеності клієнтів якістю обслуговування та продуктів, що може включати анкетування, інтерв'ю, фокусгрупи тощо.

цінка кадрових ресурсів - використання методів анкетування, спостереження та інтерв'ю для оцінки компетенцій, мотивації та потреб персоналу з метою визначення стратегій підвищення ефективності управління персоналом.

управління витратами на навчання і розвиток персоналу застосування методів оцінки ефективності навчальних програм та тренінгів з метою визначення оптимальних інвестицій у розвиток персоналу.

Цей підхід дозволяє підприємству систематично аналізувати та оптимізувати свою систему управління персоналом з метою досягнення кращих результатів у бізнесі.

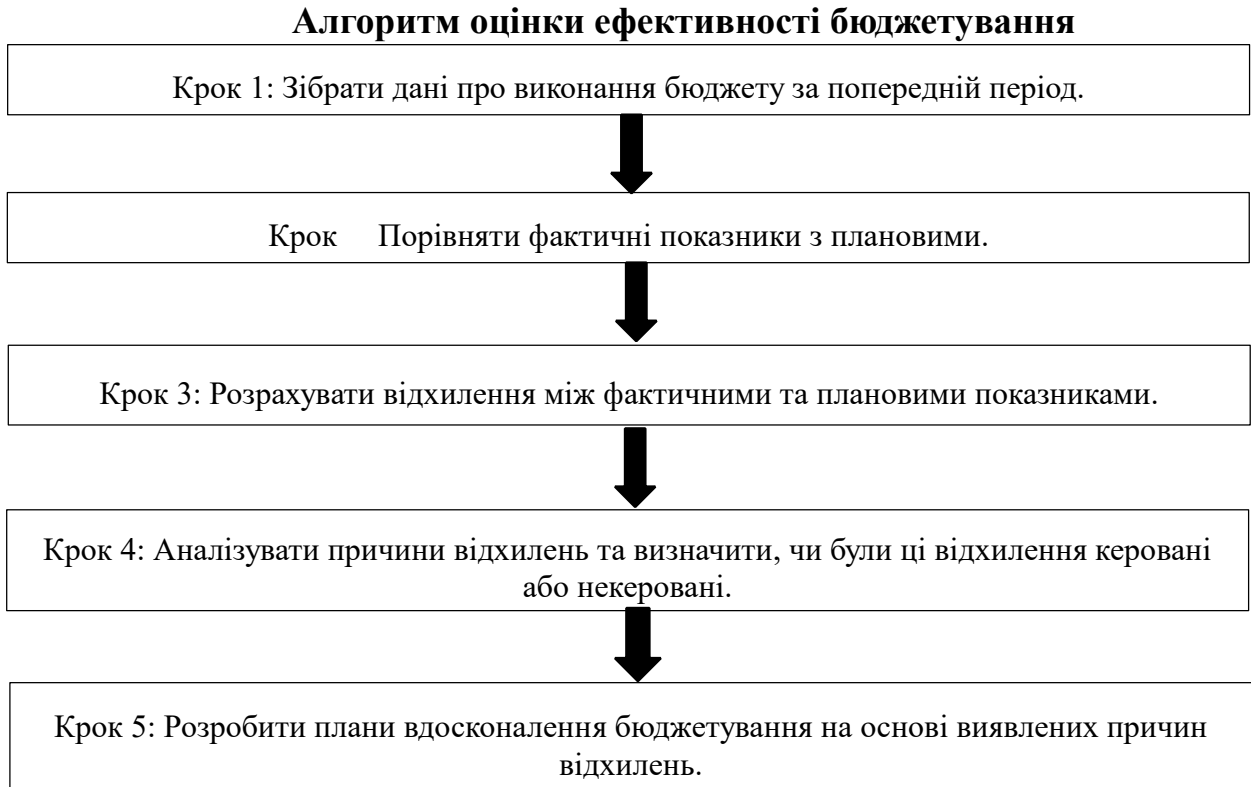


Рис. 3.3. Алгоритм оцінки ефективності бюджетування

Джерело: складено автором

Цей процес допомагає компаніям визначити ефективність своїх бюджетних процесів і внести необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей.

### Алгоритм оцінки ефективності системи контролю витрат



Рис. 3.3. Алгоритм оцінки ефективності системи контролю витрат

Джерело: складено автором

Оцінка ефективності і системи контролю витрат допомагає компаніям забезпечити ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.



Рис. 3.3. Алгоритм оцінки ефективності системи управління ризиками

Джерело: складено автором

Цей алгоритм допомагає організаціям ефективно впроваджувати та управляти системою управління стратегічних цілей та мінімізації впливу негативних подій. Також його можна використовувати для оцінки ефективності підходу до контролінгу і розробки стратегій його вдосконалення.

Оцінка ефективності професійного управління персоналом - це процес збору, аналізу та оцінки результатів діяльності управлінського персоналу з метою визначення його впливу на стратегічні та оперативні цілі організації. Це включає в себе оцінку ефективності виконання управлінських завдань, досягнення бізнесцілей, забезпечення оптимального використання кадрових ресурсів та здійснення стратегічного управління персоналом відповідно до потреб і цілей організації. Наукова оцінка ефективності професійного управління персоналом базується на систематичному застосуванні наукових методів для визначення та аналізу результатів діяльності управлінської діяльності. Ось кілька ключових кроків підходу до оцінки ефективності:

- Постановка проблеми дослідження: цей етап включає визначення конкретних аспектів управління персоналом, які підлягають оцінці, таких як рівень задоволеності персоналу, продуктивність роботи, ефективність системи мотивації тощо.
- Формулювання гіпотези: наукове дослідження передбачає створення гіпотези або передбачень про те, які взаємозв'язки або впливи можуть існувати між різними факторами управління персоналом та їх впливом на результативність.
- Вибір методів дослідження: використання різноманітних методів наукового дослідження, таких як анкетування, спостереження, експерименти, статистичний аналіз даних тощо, для збору та аналізу інформації.
- Збір та обробка даних: проведення дослідження, збір даних, їх структурування, кодування та аналіз за допомогою відповідних методів наукової статистики.

- Аналіз та інтерпретація результатів: ретельний аналіз зібраних даних з метою виявлення закономірностей, встановлення взаємозв'язків, підтвердження або спростування гіпотези та формулювання висновків.

- Публікація результатів: подання отриманих результатів у формі наукових статей, доповідей, дисертацій або інших наукових видань з метою співпраці, обміну досвідом та подальшого розвитку науки в галузі управління персоналом.

Цей науковий підхід дозволяє отримати об'єктивні дані та висновки про ефективність професійного управління персоналом на підприємстві, що служать основою для прийняття управлінських рішень та покращення роботи персоналу.

Отримати оцінку ефективності системи професійного управління персоналом на підприємстві, можна через систематичний аналіз інформації та використання наукових методів. Один з відомих науковців, який працював у галузі оцінки ефективності системи професійного управління персоналом, - це Девід Уїннер (David Ulrich). Він є професором університету Росса зі здоров'я та управління, а також автором численних книг та статей з управління людськими ресурсами. У своїх дослідженнях він розвинув методології та моделі оцінки ефективності управлінських практик, включаючи системи професійного управління персоналом. Цей процес може включати наступні кроки:

остановка цілей дослідження: визначення конкретних аспектів системи управління персоналом, які потребують оцінки, таких як продуктивність, задоволеність клієнтів або ефективність програм навчання.

вибір методів дослідження: вибір підходящих наукових методів для збору та аналізу даних, таких як анкетування, спостереження, інтерв'ю, аналіз фінансової звітності тощо.

збір даних: проведення дослідження, збір необхідної інформації з різних джерел, таких як бази даних компанії, опитування персоналу та клієнтів, фінансові звіти тощо.

аналіз даних: використання статистичних методів та інших аналітичних

інструментів для обробки та інтерпретації зібраних даних з метою виявлення закономірностей та трендів.

формулювання висновків та рекомендацій: на основі отриманих результатів формулюються висновки щодо ефективності системи управління персоналом та розробляються рекомендації щодо подальших кроків для покращення.

подальший моніторинг та вдосконалення: розробка стратегій для постійного моніторингу ефективності та вдосконалення системи управління персоналом на основі отриманих результатів дослідження.

Цей науковий підхід дозволяє об'єктивно оцінити ефективність системи управління персоналом та взяти конкретних заходів для покращення продуктивності та результативності підприємства.

Отже, контролінг є важливим інструментом для систематичного моніторингу та аналізу результатів діяльності системи управління персоналом. Він дозволяє вчасно виявити відхилення від поставлених цілей та приймати відповідні керуючі рішення; оцінка ефективності системи управління персоналом потребує об'єктивного підходу та використання наукових методів для збору та аналізу даних; визначення та моніторинг ключових показників успішності системи управління персоналом, таких як продуктивність, задоволеність персоналу, рівень обслуговування клієнтів та інші, є важливою складовою контролінгу та оцінки ефективності; результати контролінгу та оцінки ефективності повинні служити основою для постійного вдосконалення системи управління персоналом. Отже, контролінг та оцінка ефективності системи професійного управління персоналом є необхідними інструментами для забезпечення успішності бізнесу та постійного покращення управлінських практик.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних підходів управління персоналом підприємства. В ході дослідження було проведено аналіз впливу використання інноваційних методів управління на ефективність діяльності підприємства. Виявлено, що впровадження таких методів призводить до значного покращення управлінських процесів, збільшення продуктивності праці та зниження витрат. Аналіз результатів показав, що підприємства, які активно використовують інноваційні підходи до управління, мають більшу конкурентоспроможність та стабільніше фінансове становище.

Процес управління ефективністю використання персоналу підприємства базується на чинниках зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок вивчення специфіки використання трудових ресурсів, особливостей управління колективом, господарської діяльності підприємства. Врахування зовнішніх можливостей та загроз сприяє проведенню адаптаційних заходів щодо управління та використання персоналу, підвищення продуктивності праці працівників, розвинути індивідуальні здібності особистості, досягти скоректованих цілей, визначити напрями ефективності роботи підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Дослідження було проведено на підприємстві ТОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ», яке здійснює продаж ортопедичних протезів кінцевому споживачу. Було досліджено управління персоналом, ефективність навчання та розвиток працівників, системи мотивації. Було запропоновано запровадити регулярні тренінги та навчальні курси, включаючи онлайн – курси та вебінари; використовувати сучасні технології для підвищення кваліфікації працівників; залучити менторів для практичного навчання та стажування нових працівників.

Наукові дослідження у галузі управління персоналом на підприємствах надали важливий внесок у розумінні та оптимізації цього процесу. Широкий спектр досліджень, проведених відомими вченими та дослідниками, дозволив розкрити різні аспекти управління персоналом, включаючи вплив організаційної

культури, мотиваційні фактори, ефективність лідерства та стратегії управління змінами. Ці дослідження допомогли виявити найкращі практики управління персоналом, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Крім того, вони надали важливі наукові підстави для розвитку ефективних стратегій набору, розвитку та утримання персоналу, а також для підтримки позитивної організаційної культури та робочих відносин. Результати цих досліджень можуть бути використанні як підґрунтя для практичних застосувань у сфері управління персоналом на різних рівнях організаційної структури.

Також важливо постійно відстежувати та аналізувати тенденції, щоб приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільний та ефективний розвиток підприємства.

Дослідження також підтвердило гіпотезу про те, що вдосконалення управлінських процесів через впровадження інноваційних методів сприяє збільшенню ефективності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Отже, результати дослідження підтверджують важливість інноваційного підходу до управління для досягнення успіху в сучасному бізнессередовищі.

З урахуванням отриманих результатів, можна зробити висновок, що інноваційні методи управління є ключовим фактором у покращенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Дальші дослідження у цій області можуть доповнити розуміння механізмів впливу інновацій на управлінські процеси та допомогти розробити більш ефективні стратегії управління для підприємств у майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Храрова, С. Т. (2014). Використання інноваційних технологій в системі управління персоналом. Управління кадровим потенціалом в умовах інноваційної економіки, 11-12.

Алабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2011). Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ.

Алановська, Т. І., Михайліченко, М. В., & Троян, А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В.

Ізюков, П. В. (2015). Служба управління персоналом: функції, типологія, моделі. С

Ородін, К. В., Комарова, Н. А., & Тарасенко, Т. М. (2019). Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.

Іноградський, М. Д. (2020). Організація праці менеджера: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КП».

Явриш, О. А., Довгань, Л. Є., & Крейдич, І. М. (2017). Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КП імені Ігоря Сікорського». 8.

Гаєвський, Б. А., & Дмитрієнко, Г. А. (2010). Організація і психологія управління персоналом. Київ: МАУП.

Ірняк, О. М., & Лазановський, П. П. (2016). Менеджмент: підручник. Львів: Магнолія 2006.

Довгань, Л. Є. (2015). Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Київ: НТУУ «КП».

Яків, О. П., & Островерхов, В. М. (2018). Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ.

Ватренко, А. В. (2023). Системний аналіз: підручник. Львів: Новий світ-2000.

Плот, А. М. (2016). Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ.

Дмаров, Н. (2013). Мотивація праці та підвищення ефективності роботи. Людина і праця, (10).

онорева, Л. А. (2011). Аналіз ефективності організаційної системи і її показники. США-Канада. Економіка, політика, культура, (4), 109.

рамаренко, А. В. (2014). Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету, (8, ч.2), 95-

риворучко, О. М., & Водолажська, Т. О. (2016). Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ.

рушельницька, О., & Мельничук, Д. (2015). Управління персоналом: навчальний посібник (2-е вид., перероб. і доп.). Київ: Кондор.

18. Ліщук К. Ю., Пазєєва Г. М. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «КРОК», 2022. [URL:https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1125](https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1125)

ирошниченко, Ю. В., & Молчанова, Т. С. (2015). Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, (4), 45-50.

ОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ». (н.д.). Накази про прийняття нових співробітників на підприємство (Накази №5, №7, №12, №43, №26).

икифоренко, В. Г. (2013). Управління персоналом: навчальний посібник (2-е вид., випр. і доп.). Одеса: Атлант.

панасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. — 2012. — №1. — С. 134—140.

алеха, В. І., & Карпова, П. В. (2015). Менеджмент організацій: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ.

етрова, І. Л. (2013). Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ.

умянцев, М. А., & Пазєєва, Г. М. (2022). Мотиваційна сфера особистості. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ:

- етрова, І. Л. (2013). Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ.
- умянцев, М. А., & Пазєєва, Г. М. (2022). Мотиваційна сфера особистості. Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «
- Крнавська, Г. Я., Марценюк, Н. С., & Герасимова, Т. М. (2017). Фінанси: Навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006.
- Марченко, А. М., & Марченко, К. А. (2014). Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. Економіка і регіон, (1), 85-90.
- яків, О. П., & Островерхов, В. М. (2018). Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ.
- анюк, В. М., Колот, А. М., & Суков, Г. С. (2013). Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ.
- рманов, Ф. Ш. (2017). Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Дніпро.
- едоренко, В. Г. (2015). Менеджмент: підручник (3-тє вид., перероб. і доповн.). Київ: Алерта.
- кробот, М. В. (2022). Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського.
- екін, Г. В. (2016). Сучасний менеджмент. Київ: МЗУУП.
- ОВ «СПЕЦМЕДІМПОРТ». (н.д.). Внутрішня документація підприємства.



# ДОДАТКИ

Додаток А



## СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ

Порядок проведення процедури забезпечення функціонування комплексної системи управління якістю (Додаток 3 Технічного регламенту щодо медичних виробів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.10.2013 № 753 (ТР))

<b>Виробник:</b>	EVOLUTIS S.A.S. 10 Place des Tuilliers – 42720 Briennon, France ЕВОЛЮТИС С.А.С. Плаце дес Туїлієрс, 10, 42720 Брієнон, Франція
<b>Уповноважений представник:</b>	ТОВ «ВАЙ-Н-ЕН» вул. Пироговського, буд. 19, корп.6; 03110, м. Київ, Україна
<b>Вироби:</b>	Bioresorbable interference screw / Біодеградуючі інтерферентні гвинти Shoulder prosthesis / Ендопротези плечового суглоба Cemented femoral cup / Цементні чашки Non cemented femoral cup / Бесцементні чашки Associated femoral head / Асоційовані стегнові голівки Screw / Гвинти Cemented femoral stem / Цементні стегнові ніжки Cementless femoral stem / Бесцементні стегнові ніжки Coated dual mobility cup / Чашки з подвійною мобільністю з покриттям Total knee prosthesis / Тотальні ендопротези колінного суглобу Associated femoral insert Асоційовані стегнові вставки Acetabular shell / Ацетабулярні чашки Mobile cup / Мобільні чашки Mobile insert / Мобільні вставки Total wrist prosthesis / Ендопротези променево – п'яного суглобу Trauma related devices / Пристрої, пов'язані з травмами Surgical instruments / Хірургічні інструменти
<b>Клас ризику:</b>	III

Призначений орган з оцінки відповідності Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПРУВ МЕДИКЕЛ» (ідентифікаційний номер № UA.TR.120) підтверджує, що зазначений виробник впровадив систему управління якістю щодо процесів розроблення, виробництва та остаточного контролю стосовно вказаних виробів у відповідності до пунктів 3-7 додатку 3 ТР та яка є об'єктом періодичних наглядових аудитів згідно пунктів 12-15 Додатку 3 ТР. Для реалізації продукції III класу ризику додатково має бути наявний сертифікат перевірки проекту за пунктами 8-11 Додатку 3 ТР.

Підстава для видачі:  
Звіт про остаточну перевірку № PR.006/6-17 від 20.02.2017;  
Звіт про остаточну перевірку № PR.006/НЗ/2-20 від 26.02.2020;  
Рішення про видачу сертифіката № PR.006/НЗ/3-20 від 27.02.2020.

**ТОВ «ІМПРУВ МЕДИКЕЛ»**  
Юридична адреса:  
Україна, 01042, м. Київ,  
бульвар М.Приймаченко, 1/27,  
к. 506-4

Фактична адреса:  
Україна, 04112, м. Київ,  
вул. Ризька, 8-А, оф. 110

Сертифікат № PR.005-17  
Дійсний до 21 лютого 2022 р.  
Видання № 3. Сертифіковано з 22 лютого 2017 р.  
Дата реєстрації 27 лютого 2020 р.



Керівник органу з оцінки відповідності  
С.М. Згонник

Сторінка 1 з 2

Додаток Б

## СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ

Порядок проведення процедури забезпечення функціонування комплексної системи управління якістю (Додаток 3 Технічного регламенту щодо медичних виробів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.10.2013 № 753 (ТР))

**Виробник:** U&I Corporation  
20, Sandan-ro, 76beon Rd., Uijeongbu-si, Gyeonggi-do, 480-859, Korea  
Ю енд Ай Корпорейшн  
20, Сандан-ро 76беон-гіл Рд., Уіджеонбу-сі, Гусонгі-до, 480-859, Корея

**Уповноважений представник:** ТОВ «УКРАЇНЬСЬКА ОРТОПЕДИЧНА ГРУПА»  
04073, м. Київ, вул. Сирецька 28/2, Україна

**Групи виробів:** Пристрої для міжхребцевої фіксації тіл хребців у хребті (Система міжхребцевої фіксації Global, Система міжхребцевої фіксації Optima, Система міжхребцевих Гачків, Перехідний Гвинт Optima ZS, Система міжхребцевої фіксації Perfix, Система міжхребцевої фіксації Perfix для клубового відділу хребта, Система передніх пластин Maxima\Optima для шийного відділу хребта, Система міжхребцевої фіксації Maxima\Optima OCS, Система міжхребцевої фіксації NeolC, Система міжхребцевої фіксації Apath OCS, Система міжхребцевої фіксації Apath OCS, Система передніх пластин ASPIRON ACP для шийного відділу хребта, Система міжхребцевих кейджів Velofix, Система міжхребцевої фіксації Benefix) Пристрої для лікування болю (Система черезшкірної декомпресії диску L'DISQ)



90184  
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

10304  
ДСТУ EN ISO/IEC 17065

**Клас ризику:** IIб

«Призначений орган з оцінки відповідності Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПРУВ МЕДИКЕЛ» (Ідентифікаційний номер № UA.TR.120) підтверджує, що зазначений виробник впровадив систему управління якістю щодо процесів розроблення, виробництва та остаточної перевірки стосовно вказаних виробів у відповідності до пунктів 3-7 додатку 3 ТР та яка є об'єктом періодичних наглядових аудитів згідно пунктів 12-15 Додатку 3 ТР. Для реалізації продукції III класу ризику додатково має бути наявний сертифікат перевірки проекту за пунктами 8-11 Додатку 3 ТР.

### ТОВ «ІМПРУВ МЕДИКЕЛ»

Місцезнаходження юридичної особи:  
Україна, 01042, м. Київ,  
бульвар М. Приймаченко, 1/27,  
кімната 506-4

Місцезнаходження ООВ:  
Україна, 04112, м. Київ,  
вул. Ризька 8-А, оф. 110

### Підстава для видачі:

Звіт № PR.015/6-17 від 22.02.2017;

Звіт № PR.015/НЗ/2-20 від 26.06.2020;

Рішення про видачу сертифікату № PR.015/НЗ/3-20 від 01.07.2020.

### Сертифікат № PR.010-17

Дійсний до 23 лютого 2022 р.

Видання № 2. Сертифіковано з 24 лютого 2017 р.

Дата реєстрації 01 липня 2020 р.



Керівник органу з оцінки відповідності  
С. М. Згонник