

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТз-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Адміністративний менеджмент»



\_\_\_\_\_ Олександр ДАНИЛЬЧЕНКО

Керівник наукової роботи:  
кандидат економічних наук,  
доцент



\_\_\_\_\_ Ганна ЗАДНІПРОВСЬКА

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент  
проректор з науково-дослідної роботи  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»

\_\_\_\_\_ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2024




## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**

  
(підпис)


**Олександр ДАНИЛЬЧЕНКО**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

  
(підпис)

**Ганна ЗАДНІПРОВСЬКА**  
(прізвище та ініціали)

**Гарант освітньої програми**

  
(підпис)

**Лариса ТЄШЕВА**  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Завдання служб персоналу з управління соціально-економічним розвитком організації	7
1.2. Методи побудови системи управління персоналом на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»	19
2.1. Організаційно-економічна та кадрова характеристики виробничого підприємства як об'єкта дослідження	19
2.2. Характеристика економічного забезпечення управління працею на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»	53
3.1. Рекомендовані заходи щодо вдосконалення економічного забезпечення управління персоналом та економічних методів управління працею	53
3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

## ВСТУП

У сучасних умовах постійно мінливого зовнішнього середовища життя організації залежить від досягнутого рівня конкурентоспроможності. На конкурентоспроможність організації впливає безліч факторів, один із яких – персонал. Персонал є одним із найважливіших ресурсів організації, необхідних для досягнення її стратегічних планів. Актуальність даної теми полягає в тому, що для управління організацією в цілому управління персоналом організації є одним із ключових факторів ефективності, оскільки саме працівники організації, працюючи в єдиній системі, досягають певних виробничих показників. Таким чином для підприємства першорядне значення має людський капітал: професійні та особисті якості працівників, їх моральні якості та прагнення, їх знання, вміння та навички. Для того, щоб грамотно організувати роботу з персоналом та збільшити ефективність підприємства, необхідно виробити власні практики та методи роботи з персоналом, а також розробити схему ефективного використання персоналу, при цьому забезпечуючи соціальне благополуччя персоналу організації.

У сучасних економічних умовах практично будь-яка організація прагне знайти нові ресурси задля збереження конкурентної переваги. Одним із таких ресурсів може стати система розвитку персоналу, що дозволяє не лише максимально використовувати існуючий трудовий потенціал працівників, а й багаторазово множити його.

Об'єктом дослідження є – виробниче підприємство фармацевтичного напрямку ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

Предметом дослідження є економічне забезпечення управління персоналом ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення теоретичних аспектів економічного забезпечення управління персоналом виробничого підприємства, аналіз впливу здоров'я та благополуччя працівників на економічні та кадрові показники підприємства фармацевтичної галузі, розробка рекомен-

дованих заходів з підвищення ефективності економічних методів управління працею.

Відповідно з метою поставлені і виконані наступні завдання:

- дослідження теоретичних аспектів економічного забезпечення управління персоналом;
- аналіз економічного забезпечення управління персоналом ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»;
- розробка заходів з вдосконалення економічних методів управління працею на виробничому підприємстві.

Як теоретичну основу проведеного дослідження застосовувалися розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі загальної економічної теорії, кадрового менеджменту, теорій організації і управління виробничими колективами.

Наукова і практична новизна роботи складається в розробці рекомендацій для вдосконалення економічного забезпечення системи управління персоналу на промисловому підприємстві фармацевтичної галузі з широкою територіальною локацією.

Апробація результатів роботи відображена у тезах XV Міжнародної науково-практичної конференції «Self-development: the key to success and personal growth».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Завдання служб персоналу з управління соціально-економічним розвитком організації

Соціальна діяльність організації включає, перш за все, роботу з гуманізації праці і підвищення якості трудового життя. Процес гуманізації праці є інструментом актуалізації людських ресурсів, і мета є надання працівнику можливості розкрити свої продуктивні, професійні резерви, творчий потенціал та в першу чергу інтелектуальні і психологічні можливості. Гуманізація праці включає:

- безпеку (на робочому місці працівники не повинні відчувати загрозу своєму життю, здоров'ю і т.д.);
- справедливість (справедливе ставлення до всіх працівників і справедлива винагорода відповідно з внеском в досягнення організації);
- самоактуалізація особистості (можливість розкриття індивідуальних здібностей працівників);
- демократію (участь працівників в розподілі прибутків).

В організації гуманізація праці складає основи поліпшення умов праці, відпочинку, морально-психологічного клімату в колективі, оплати праці і всіх процесів, які впливають на взаємини в колективі.

Якість трудового життя – це рівень задоволення особистих потреб працівників через їх діяльність в організації, характеризує ступінь духовного і соціального розвитку людини.

Організація, досягаючи поставлених цілей, повинна враховувати соціальні умови, у тому числі і зовнішні і вміти керувати своїм соціальним розвитком.

Сучасне суспільство характеризується тим, що праця перетворюється з засобів існування у спосіб забезпечення розкриття здібностей людини і самоактуалізації особи. Соціальний розвиток організації сприяє:

- самоактуалізації професійних здібностей індивіда;
- синергії індивідуальних цілей працівника і цілей організації;
- підвищення ефективності організації.

Сьогодні особливу набуває підвищення ефективності провадження за рахунок соціальних факторів. В умовах конкуренції успіху досягає та організація, яка не тільки може визначити наявність потреби у цьому товарі чи послугі, але якісно задовольнити її за рахунок ефективного використання виробничого потенціалу. Тому в організації питання зниження витрат, мотивації праці, підвищення ефективності виробництва стають дуже актуальними. Сучасні дослідження доводять, що соціальні фактори впливають на продуктивність праці і на лояльність працівників. Сприятливі соціальні умови сприяють не тільки підвищенню продуктивності, але знижують недобросовісне ставлення до організації і трудової діяльності.

В умовах побудови соціально-орієнтованої економіки необхідно пильну увагу приділяти соціальному розвитку організацій. Хоча дуже часто роботодавці в нашій країні розглядають витрати на соціальні потреби працівників як зайві витрати. Але це відомий факт, що надання працівникам комплексу соціальних умов підвищує ефективність виробництва. Дуже важливо використання мотиваційних програм і включення їх в стратегічні плани розвитку організації. Отримання працівниками від організації різних пільг є сильним мотивуючим чинником. У той же час власники часто вважають, що витрати на соціальні потреби працівників зменшать їхній прибуток. Хоча вони повинні розуміти, що конкурентні переваги організації створює персонал, який там працює.

Управління соціальним розвитком – складова частина управління персоналом. Функції управління соціальним розвитком виконують працівники служб керування персоналом. Управління соціальним розвитком організації

здійснюється у відповідності до стратегічного плану соціального розвитку організації. Основними соціальними орієнтирами організації є:

- створення сприятливих умов праці і відпочинку працівників;
- справедлива винагорода за працю;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечення соціального захисту персоналу;
- соціальне партнерство.

У розвинених країнах в організаціях існують адміністративні ланки, які займаються роботою з кадрами, регулюванням соціально-трудових відносин, зв'язками з профспілками, наданням соціальних послуг персоналу, благодійністю.

На наш погляд, організаційна структура служб управління персоналом, у тому числі і соціальним розвитком повинна включати наступні підрозділи:

- соціально-психологічну службу, яка займається регулюванням виробничих і особистих взаємин між працівниками, відносин між працівниками і адміністрацією, врегулюванням конфліктів, формуванням сприятливого соціально-психологічної атмосфери в колективі, організацією корпоративних заходів;
- службу безпеки праці, яка повинна займатися удосконаленням умов праці, ергономікою, комфортом приміщень, забезпечення безпечних умов праці;
- кадрову службу, Основним обов'язком працівників цієї служби має бути робота з документацією з прийому, звільнення та переміщення персоналу;
- підрозділ з управління професійним розвитком персоналу, що займаються підбором і розстановкою кадрів, їх адаптацією, створення і використання програм навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників, розробкою та реалізацією мотиваційних програм;

- служб економіки праці, які здійснюють організацію нормування праці, вивчення витрат робочого часу, розрахунок та виплату заробітної плати, премій, компенсацій;
- службу соціального захисту, яка стежить за виконанням трудового законодавства, прав та соціальних гарантій співробітників;
- підрозділ, який забезпечує нормальне функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, якщо організація має у своєму складі об'єкти соціальної інфраструктури, це установи охорони здоров'я, освіти, культури, соціально-побутові, спортивні споруди.

Основна місія служб управління соціальним розвитком організації це формування умов для впровадження процесів гуманізації праці і підвищення якості трудового життя. Згідно місії завданнями управління соціальним розвитком є розробка і реалізація заходів, що забезпечують соціальне партнерство. Соціальне партнерство як спосіб регулювання взаємин на всіх рівнях, повинно базуватися на принципах добровільності, рівноправності і взаємної відповідальності сторін.

Керівник, відповідальний за соціальний розвиток організації, повинен мати знання в області психології і організаційної поведінки, ділової етики та гарними комунікаційними навичками, мати почуття такта і дипломатії при віданні розмови і подоланні конфліктів, спиратися на колегіальність при прийнятті рішень.

## 1.2. Методи побудови системи управління персоналом на підприємстві

Під діагностикою кадрового потенціалу ми розуміємо процедуру оцінки його поточного стану, яка здійснюється шляхом аналізу його якісних і кількісних характеристик. Метою є оцінка можливостей кадрового потенціалу у реалізації стратегічних цілей організації. Будь-яка методика оцінки кадрового потенціалу має відповідати певним вимогам (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. – Вимоги методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. Джерело: складено автором

Необхідно враховувати специфіку діяльності організації, її структуру. Важлива комплексність оцінки, тобто процедура повинна проводитися з використанням і якісних та кількісних методів, що дасть можливість визначити рівень потенціалу, який необхідно розвивати.

Оцінка потенційних співробітників, яка проводиться у разі відбору кандидатів на робоче місце. Вона необхідна для перевірки відповідності профе-

сійних навичок кандидата вимогам організації та її психологічних особливостей.

Оцінка діючих співробітників підприємства, що використовується щодо ефективності роботи окремих співробітників, підрозділів. Це необхідно для подальшого коригування штатного розкладу, виявлення недоліків у кадровій політиці, виділення співробітників або підрозділів, що відзначилися.

Підходи до оцінки ефективності праці, що відображають рівень кадрового потенціалу, вирізняються великою різноманітністю, що створює непросту ситуацію для сучасних HR-менеджерів. У цьому вибір показників має здійснюватися з урахуванням наявності даних розрахунків.

Результат оцінки включає (рис. 1.2).

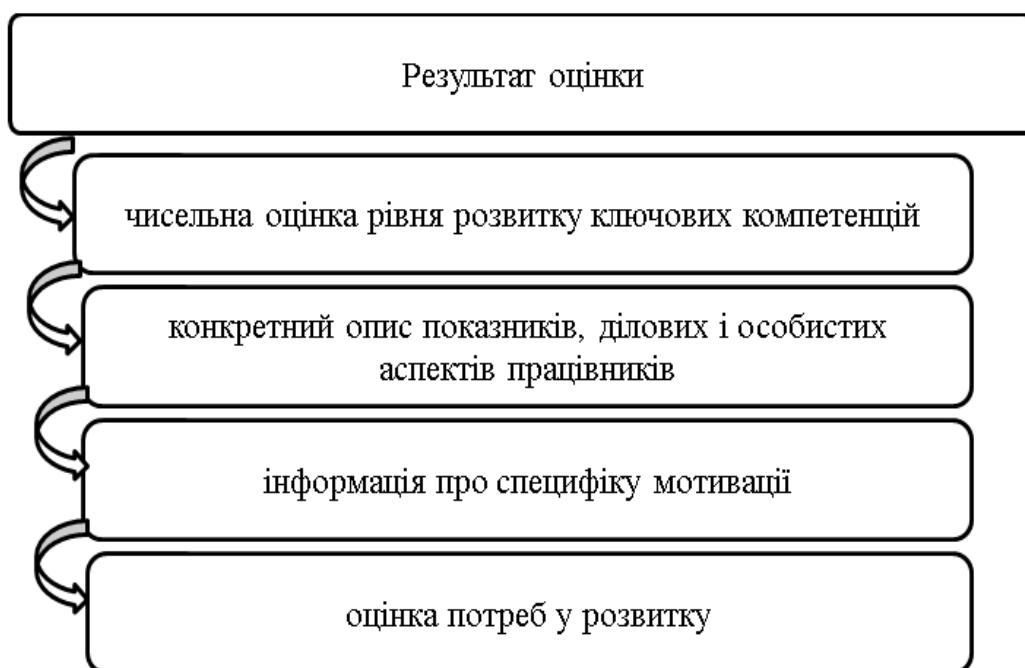


Рисунок 1.2. – Складові елементи отриманого результату використання методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Джерело: складено автором*

Д.П. Богиня у своїй роботі зазначає, що «якісні методи оцінки кадрового потенціалу застосовуються для оцінки особистісних та професійних якостей співробітників [24].

Даний підхід пропонує оцінювати ефективність роботи системи розвитку кадрового потенціалу в залежності від організації роботи персоналу, його мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі. Показниками є структура персоналу (горизонтальний, вертикальний), рівень кваліфікації, дисципліна, плинність кадрів, витрати на одного робітника, виконання планів та інші».

Також використовуються методи порівняння, ранжирування та експертних оцінок. Наприклад, порівняльний метод (рейтинг) полягає у порівнянні результатів роботи співробітників однієї посади з метою вибору кращого та його подальшого просування кар'єрними сходами.

Методи оцінки персоналу функціонуватимуть найбільш повно відповідно до наступних принципів (рис. 1.3).

1. Визначаючи характеристики співробітника важливо використовувати лише надійні інформаційні бази та системи показників. Враховуються поточна діяльність, період роботи, динаміка результатів.
2. Всебічне ознайомлення співробітників, що перевіряються, з методологією оцінок, доведення результатів до зацікавлених сторін.
3. Швидкість та своєчасність атестації, закономірність її поведінки.
4. Участь членів групи, що перевіряється, в оцінці підлеглих, колег.
5. Єдність критеріїв оцінки.
6. Ясність, доступність та простота процедури.
7. Вжиття оперативних заходів на основі результатів.

Для формування та підтримки сильної команди з метою вирішення стратегічних завдань необхідно систематично оцінювати співробітників, використовуючи різні існуючі методи, описані вище. Завдяки здійсненню оцінки кадрового потенціалу стає можливим вирішення практичних завдань управління його розвитком.



Рисунок 1.3. – Принципи оцінки персоналу підприємства. Джерело: складено автором

Основою комплексної оцінки ефективності роботи персоналу згідно з таким підходом є оцінка трьох її компонентів: економічної, організаційної та соціальної ефективності (рис. 1.4).

Для кожного із виділених напрямів оцінки ефективності роботи персоналу існує досить широкий комплекс показників та методів оцінки. У табл. 1.1 представлені методи оцінки стосовно окремих компонентів ефективності роботи персоналу організації.

Показники кадрового потенціалу фахівців – це якість та швидкість виконання роботи та обов'язків. Виконання чи невиконання поставлених завдань. Перелік показників кадрового потенціалу представлені у табл. 1.2.



Рисунок 1.4. – Комплекс показників ефективності роботи персоналу підприємства. Джерело: складено автором

Слід зазначити, що з наявного досить широкого розмаїтті методів проведення оцінки роботи персоналу, які стрімко втрачають актуальність і старіють під впливом швидко мінливих умов та інформаційних революцій.

У сучасній економічній системі така оцінка потребує все більш багатогранного підходу, пошуку інноваційних методів задля забезпечення підвищення ефективності праці.

Існує система показників, призначена для розрахунку різноманітних коефіцієнтів, що дозволяють провести якісний аналіз поточного стану справ на підприємстві. Почнемо з чисельності персоналу, оскільки саме вона задіяна для інших важливих показників.

Таблиця 1.1 – Аналіз можливих методів оцінки стосовно окремих компонентів ефективності роботи персоналу організації

Компонент оцінки	Методи та показники оцінки
Економічна ефективність роботи персоналу	Оцінка показників продуктивності, прибутковості праці, зарплатовіддачі, зарплатоємності, віддачі вкладення коштів у людський капітал, оцінка показників інтенсивності праці.
Організаційна ефективність роботи персоналу	Оцінка досягнення планів та цілей організацією, підрозділами та конкретними працівниками, управління з цілей, внутрішній аудит. Розробка систем ключових показників ефективності персоналу (Key Performance Indicators, KPI). використання шкал оцінок (бальних шкал); тестів; кейсових методів; спостереження; зворотнього зв'язку; оцінка якості обслуговування та ступеня задоволеності клієнта, МВО, Ассесмент-центр, Performance management
Соціальна ефективність роботи персоналу	Оцінка якості обслуговування та ступеня задоволеності клієнта, оцінка задоволеності персоналу.

*Джерело: складено автором на основі джерел [13; 18; 29]*

Таблиця 1.2. – Показники кадрового потенціалу організації

Посади	Перелік показників оцінки кадрового потенціалу
Керівник організації	показники прибутку, ліквідності, рентабельності, оборотності капіталу, частка на ринку та конкурентоспроможність
Лінійні керівники	динаміка обсягів продажу та продуктивності праці, зниження витрат, показники якості продукції чи послуг, коефіцієнт плинності кадрів
Керівник служби управління персоналом	продуктивність праці та її динаміка, питома вага технічно обґрунтованих норм, рівень заробітної плати та її динаміка, кількість вакантних місць, показники з навчання та кваліфікації персоналу, витрати на персонал
Спеціаліст з персоналу	кількість вакантних місць в організації та кількість претендентів на одне вакантне місце, коефіцієнт плинності за категоріями персоналу та підрозділами

*Джерело: складено автором на основі джерел [10; 23; 15]*

Оскільки в облікову чисельність включаються всі працівники, прийняті на період від одного дня, показник за аналізований період може помітно коливатися. Щоб згладити коливання, викликані рухом персоналу, як прийомом, і звільненням, чисельність сприймається як середня величина.

Оцінка ефективності витрачання бюджетних коштів, вкладених у трудові ресурси, у разі виходить із цільових показників і нормативів витрачених ресурсів.

Отже, оцінка кадрового потенціалу організації є невід'ємним елементом управлінської діяльності, що показує ефективність використання трудових ресурсів організацією, її конкурентоспроможності.

Сучасні підходи до оцінки роботи персоналу, незважаючи на різноманітність підходів та запропонованих показників, характеризуються підвищенням комплексності та багатогранності оцінки ефективності, що включає поряд з економічною, соціальну та управлінську ефективність.

Використання такого підходу забезпечує комплексний облік впливу досліджуваного процесу на різні аспекти функціонування організації та суспільства, але потребує більш детального опрацювання методології оцінки та особливостей її застосування до організацій різних галузей та форм діяльності.

Оцінка кадрового потенціалу – важливий щабель в управлінні організацією. Необхідно вибрати правильну періодичність оцінки кадрового потенціалу організації. Це багато в чому залежить від цілей та від економічних показників організації.

Можна вставити чітку тимчасову періодичність, якщо організація зупинила вибір на одному методі оцінки, щорічно чи щомісяця. Також у деяких випадках може проводитись позапланова оцінка результатів, наприклад, при переведенні співробітника на іншу посаду.

Таким чином, оцінка кадрового потенціалу організації – це процес, спрямований на перевірку відповідності професійних характеристик працівників організації вимогам їхньої посади. Щоб організація постійно ро-

звивалася, необхідно аналізувати свої помилки та працювати над їх усуненням, а також бачити свої перспективи та безперервно вдосконалюватись. І тому проводиться процедура діагностики кадрового потенціалу організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

2.1. Організаційно-економічна та кадрова характеристики виробничого підприємства як об'єкта дослідження

Аналізоване підприємство — український виробник фармацевтичних виробів ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я».

Цілі Стратегії 2022 ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»:

1. Лідерство по ефективності:

- підвищення операційної ефективності виробництва та рух до кращих технологічних практик;
- глобальне лідерство за собівартістю виробництва фармацевтичних виробів;
- цільовий рівень ефекту на EBITDA: \$0,5 млрд. на рік.

2. Зростання низьковитратного виробництва фармацевтичних виробів:

- зростання виробництва фармацевтичних виробів з 1 млн. шт. до 14,2 млн. шт. на рік;
- цільовий рівень ефекту на EBITDA: \$0,3 млрд на рік.

3. Портфель продажів світового класу:

- зростання продажів фармацевтичних виробів до 18 млн. шт. на рік;
- зростання виробництва та продажів преміальних продуктів на 1,7 млн. шт.;
- зростання продажів на ключових «домашніх» ринках на 2,7 млн. шт.;
- цільовий рівень ефекту на EBITDA: \$0,45 млрд. на рік.

4. Лідерство в області стійкого розвитку та безпеки:

— скорочення рівня травматизму до LTIFR\*\* 0,5;

— високий рівень мотивації і залучення персоналу.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» наведена на рис. 2.1. Виходячи зі структури можна зробити висновок, що на підприємстві існує безліч різних підрозділів та функціональних напрямків, які відповідають за злагоджену роботу всього підприємства в цілому.

Основні економічні показники ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» представлені у табл. 2.1, де розглянуті показники виручки та чистого прибутку від підприємства за період з 2021 по 2023 рік.

Таким чином було надано коротку характеристику ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я». Були розглянуті такі питання як види діяльності організації, основна стратегія, основні економічні показники.

У табл. 2.1 відображено кількість всього персоналу за категоріями та віком, категорія «робітники» значно перевищує інші категорії. А також можна сказати, що на підприємстві працюють люди різного віку, переважно від 30 до 60 років. Категорія молодих співробітників (до 30 років) є найменшою. Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок, що середній вік працівників на підприємстві 42 роки.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я». Джерело: складено автором на основі джерел [19]

На рис. 2.2 представлено співвідношення чоловіків і жінок на підприємстві. На діаграмі видно, що кількість чоловіків перевищує кількість жінок більш ніж у 2 рази, це зумовлено специфікою виробничого підприємства [19].

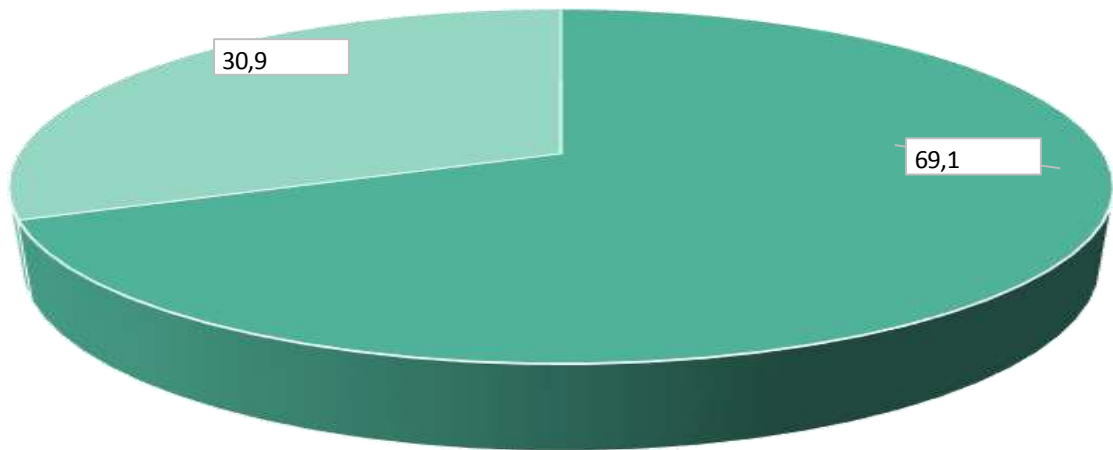


Рисунок 2.2. – Структура персоналу ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» за статтю, 2023 р., %. Джерело: складено автором

Таблиця 2.2. – Структура персоналу ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» за віком і категоріями працівників станом на 31.12.2023р.

Вік	До 30 років		Від 30 до 40		Від 40 до 50		Від 50 до 60		60 років і старше		Всього:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Робітники	180	14,2	299	23,0	225	17,0	222	17,4	112	9,1	1108	79,1
Керівники	15	1,1	42	3,4	39	3,9	22	2,5	10	1,2	118	10,4
Спеціалісти	38	3,0	45	3,0	34	3,2	14	1,4	13	1,3	134	11,1
Службовці	0	0,0	1	0,8	1	0,8	0	0,0	0	0,0	2	0,8
Усього	313	18,7	385	30,0	269	23,1	218	20,5	125	10,1	1314	100,0

Джерело: складено автором

Рис. 2.3 демонструє динаміку стажу роботи на підприємстві серед персоналу. На діаграмі видно, що за останні 3 роки показник «10 років і більше»

стабільно багаторазово перевищує всі інші, що говорить про те, що близько 50 % кадрового складу не бажають міняти місце роботи і лояльні до організації. Крім того, така структура дещо стабільна, в неї не було суттєвих змін за останні три роки.

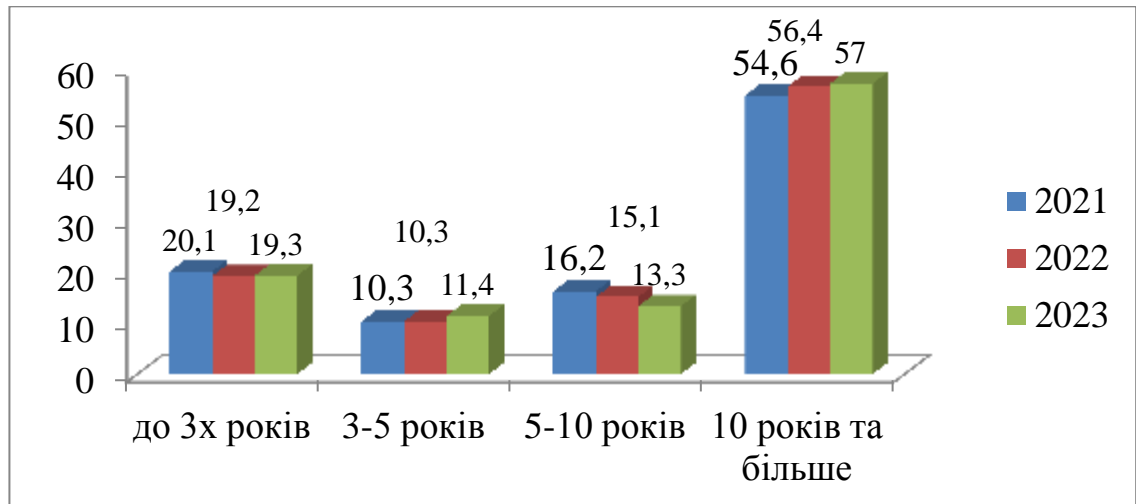


Рисунок 2.3. – Структура персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», 2021-2023 рр., %.  
Джерело: складено автором

На рис. 2.4 представлено зміну середньооблікової чисельності та продуктивності праці. Дані представлені за 2020-2023 рр., де видно, що найвищої продуктивності праці було досягнуто у 2020 році після чого сталося різке падіння цього показника. Показник середньооблікової чисельності в цілому є більш стабільним.

За три роки сталася невелика зміна (2 %) у 2022 року. Це також може бути пов'язано з невизначеністю в кризовій ситуації, викликаною впровадженням воєнного стану на території України.

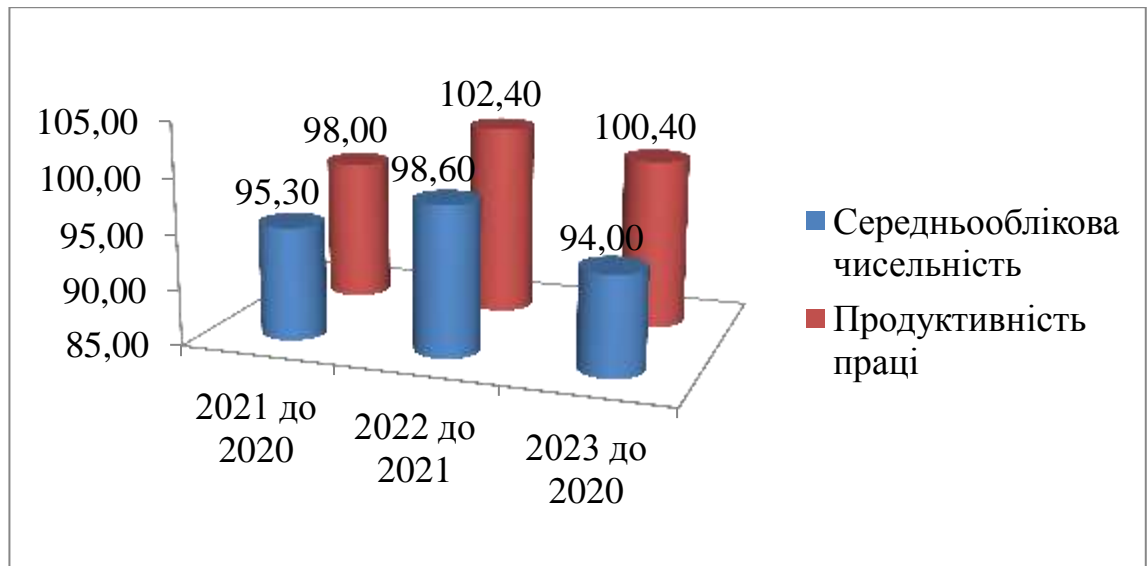


Рисунок 2.4. – Зміна середньооблікової чисельності і продуктивність праці ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», 2020-2023 рр., у %. Джерело: складено автором

На рис. 2.5 представлено зміну середньої заробітної плати працівників ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», де видно, що заробітна плата співробітників зростає щороку. Крім того, можна сказати, що пропонується працівником заробітна плата у 2023 році вища за середню за ринком праці Харківської області в галузі фармацевтичної промисловості, що говорить про готовність керівництва виділяти достатньо коштів на виплату зарплати працівникам у тому числі з метою залучення чи утримання персоналу.

Крім того, з метою зниження впливу інфляції на доходи працівників, підвищення мотивації персоналу, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором, в перебіг 2023 року будуть зроблено індексації тарифних ставок (окладів) працівників підприємства в наступних розмірах:

- робочим на 3 і 7 %;
- фахівцям та керівникам на 10 відсотків без обліку індивідуального коефіцієнта.

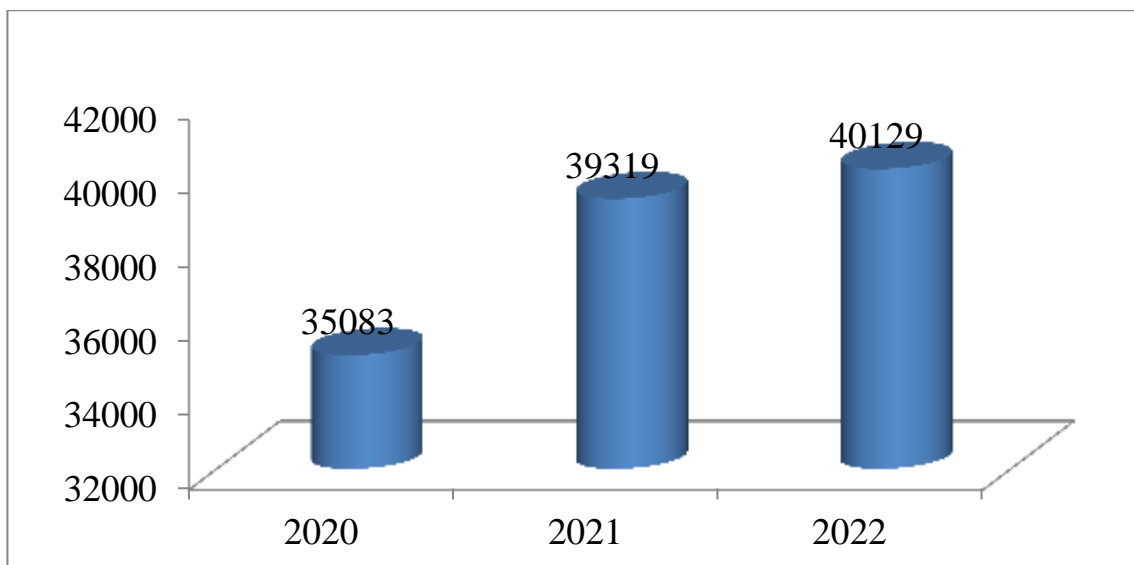


Рисунок 2.5. – Зміна середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», за 2020-2023 рр., грн..  
*Джерело: складено автором*

На рис. 2.6-2.7 представлена структура звільнених у 2023 року. У 2023 році їх число склало 173 людини. На рисунку вказано основні причини та категорії звільненого персоналу. Більше всього співробітників звільняється через власне бажання (121 особа від загальної кількості звільнених у 2023 р.). Також з отриманих даних можна зробити висновок, що найчастіше на підприємстві звільняються робітники. Це можна пояснити їх загальною чисельністю, що перевищує всі інші категорії персоналу. Також важливо зазначити, що у 2023 р. не проводилось скорочення персоналу.

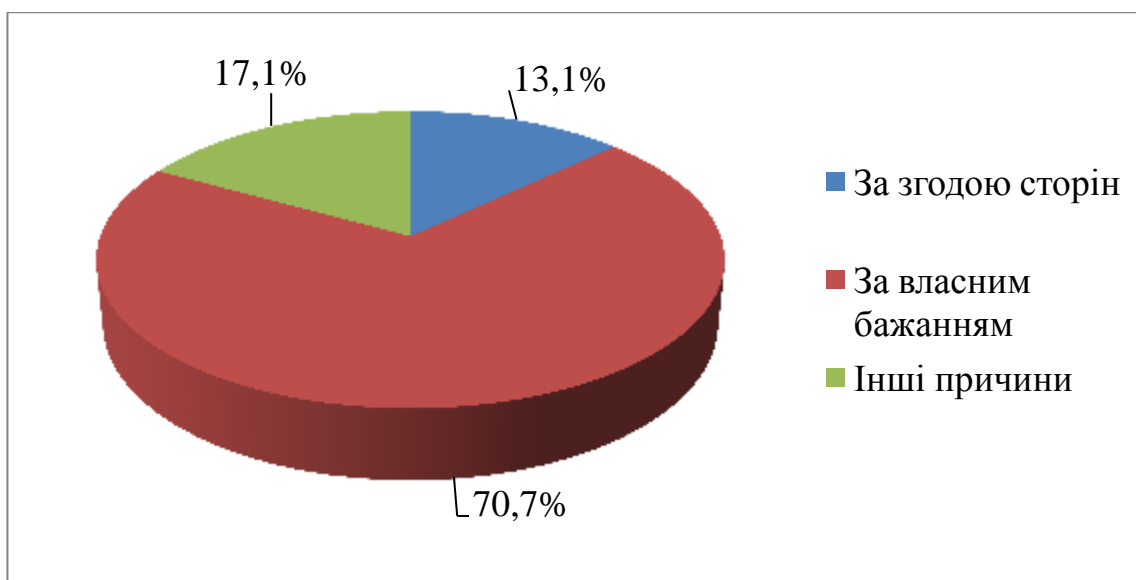


Рисунок 2.6. – Структура звільнених ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» з причин звільнення, на кінець 2023 р., %. Джерело: складено автором

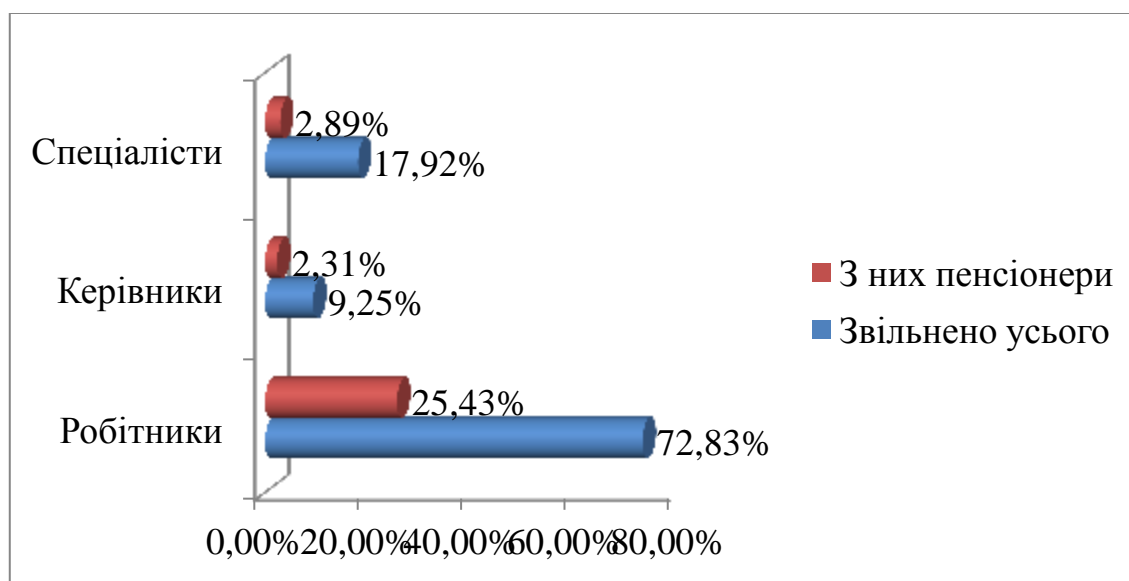


Рисунок 2.7. – Структура звільнених ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» за категоріями, на кінець 2023 р., %. Джерело: складено автором

Також важливо звернути увагу на кількість прийнятих та звільнених працівників у віковій категорії до 30 років (далі – молодь). Дані представлені у табл. 2.3 та рис. 2.8.

Таблиця 2.3. – Кількість прийнятих та звільнених співробітників ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» у віковій категорії до 30 років, 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	2022 до 2021, %	2023 до 2022, %	2023 до 2021, %
Прийнято, чол	212	121	94	57,1	77,7	44,3
Звільнено, чол	47	62	54	131,9	87,1	114,9

*Джерело: складено автором*

Кількість прийнятих молодих працівників значно скоротилася (майже на 55 %). А показник звільнених серед даної категорії співробітників збільшився за останні три роки. Це може говорити про небажання молоді працювати на виробничому підприємстві. Також помітно, що частка звільнених співробітників у 2023 року склала більше 55 % від числа прийнятих, тоді як у 2021 році частка звільнених становила близько 22 % від числа прийнятих.

Даний показник демонструє проблему плинності персоналу серед молодих співробітників. Крім того, за останні два роки майже в два рази скоротилася кількість прийнятих серед молоді, це може говорити про загальне зменшенні зацікавленості в роботі такої галузі як промисловість. Також незважаючи, що претенденти все ще влаштовуються на роботу в промислову організацію, більше половини з них у 2023 року звільняються з компанії.

Загальна плинність персоналу у динаміці 2019-2023 років представлена рис. 2.9. Діаграма показує нормальну плинність кадрів рік у рік. Нормальна плинність кадрів для виробничих підприємств складає до % від загальної чисельності. Проте, попри на це можна сказати, що показник плинності збільшується рік у рік, що може говорити про проблеми з утриманням персоналу в організації.

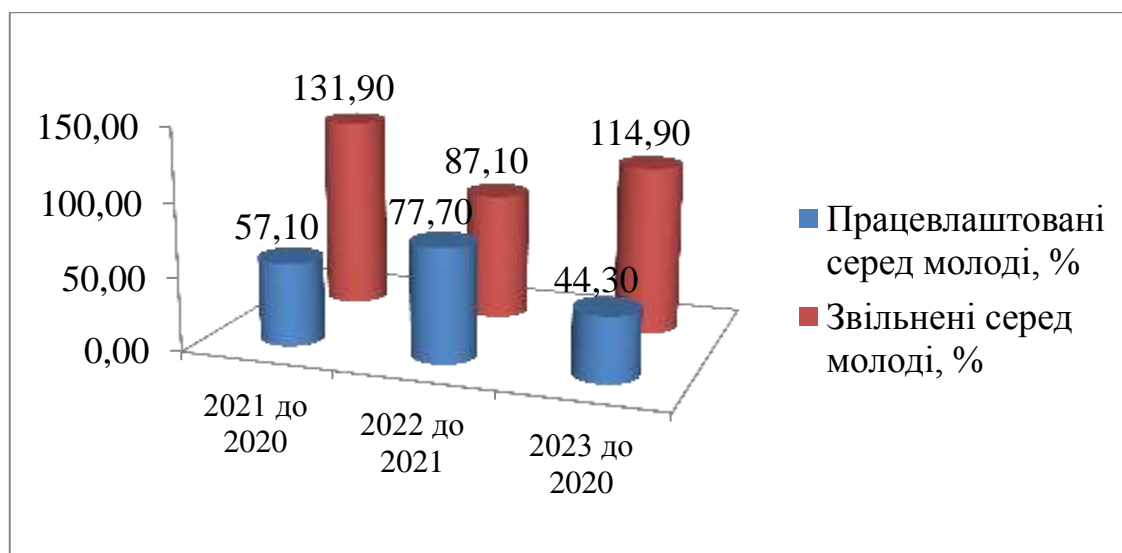


Рисунок 2.8. – Частка звільнених співробітників ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» віком до 30 років, 2021-2023, %. Джерело: складено автором

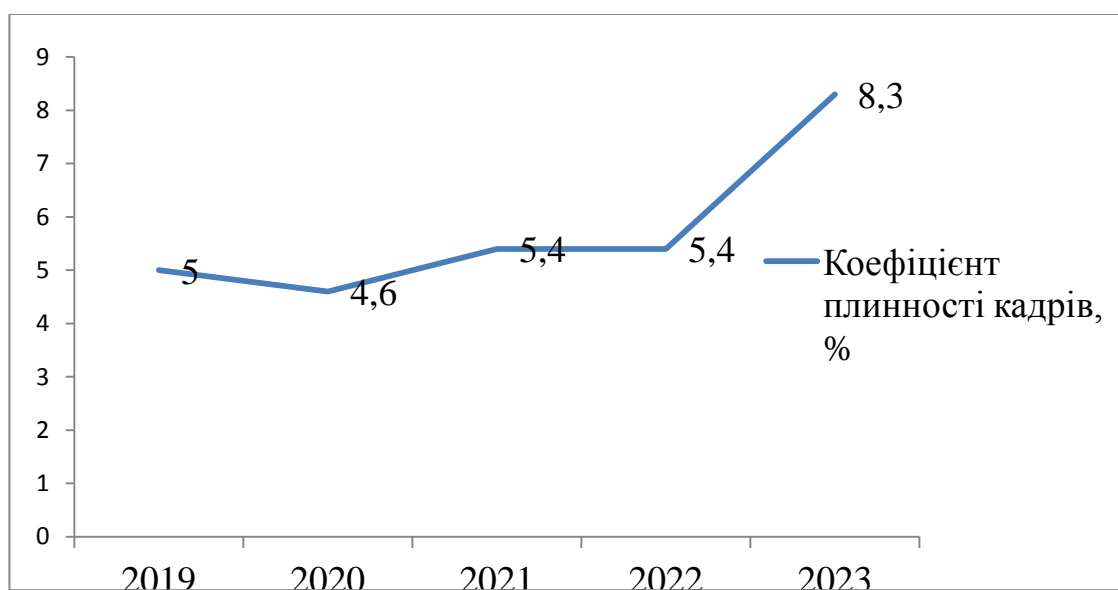


Рисунок 2.9. – Динаміка коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» за період, 2019-2023 рр., %. Джерело: складено автором

Таким чином, було проаналізовано кадровий склад промислового підприємства ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я». Були розглянуті основні показники: структура за статтю, віком, стажем та освітою, також наведено показники продуктивності та плинності персоналу.

Виходячи з даних підрозділу, можна зробити висновок, що на підприємстві існує проблема плинності персоналу серед молоді, а також зниження продуктивності праці персоналу.

## 2.2. Характеристика економічного забезпечення управління працею на підприємстві

Структура управління персоналом досліджуваного підприємства ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я». На підприємстві існує окремо структурний підрозділ, який відповідальний за роботу з персоналом.

Управління персоналом складається з 5 основних відділів:

1. Відділ організації праці і заробітної плати (ВОПіЗП).
2. Відділ кадрів (ВК).
3. Відділ діловодства (ВД).
4. Відділ по роботі з ветеранами.
5. Адміністративно-господарський відділ (АГВ).

ВОПіЗП займається питаннями мотивації, нарахування заробітної плати, обліком робочого часу.

ВК підрозділяється на групу навчання персоналу та групу комплектування та розвитку. У свою чергу, група навчання займається питаннями атестації, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу; зовнішнього та внутрішнього навчання. Група комплектування та розвитку відповідає за наймання персоналу, оцінку, кар'єрне просування.

Крім цього, у роботі підприємства беруть участь спеціаліст з військового обліку та спеціаліст з соціальних питань.

Відділ роботи з ветеранами у тому числі займається волонтерською діяльністю.

АГВ відповідає за закупівлю, зберігання, видачу співробітникам різних предметів, матеріальних цінностей, необхідних для їхньої роботи.

Загальним документообігом в компанії займається ОД або канцелярія. Проте документаційне забезпечення роботи з персоналом у компанії ведеться за допомогою аутсорсингу. Таким чином, наприклад, оформленням відпусток, трудових книжок займається підрядна організація.

Таким чином, безпосередньо функції управління персоналом реалізують фахівці наступних відділів: ВОПіЗП, ВК, спеціаліст з військового обліку та соціальних питань.

У табл. 2.4 представлено зіставлення функцій СУП та структурних підрозділів (СП) управління персоналом досліджуваного підприємства.

Таким чином, виділено 9 основних функцій СУП, які проаналізовано в рамках даного розділу.

Підбір персоналу. У процесі підбору персоналу приймає участь 3 сторони:

1. Центр «Підбору»: спеціалізований підрозділ, який відповідає за розробку методології підбору персоналу, її впровадження і контроль її дотримання по всій групі компаній за межами підприємства.
2. Працівник служби комплектації персоналу.
3. Структурні підрозділи підприємства (Замовник).

Таким чином, центр «Підбору» відповідає за планування і бюджетування витрат на підбір, визначення стратегії пошуку кандидатів, визначення джерел найму; працівник служби комплектування відповідає за реалізацію розробленої методології і складання прогнозу з виникнення вакантних позицій; СП відповідає за своєчасні подачі заявок на підбір та участь у прийнятті рішень, безпосередня оплата кадрових рішень, прийнятих у Центрі з Підбору.

Таблиця 2.4. – Співвідношення функцій СУП та структурних підрозділів ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», у 2023 р.

№ п/п	Функція СУП	Структурне підрозділ
1.	Підбір персоналу	Група комплектування і розвитку, відділ кадрів, Фахівець з військового обліку
2.	Оцінка персоналу	Група комплектування і розвитку, відділ кадрів
3.	Кадровий резерв	Група комплектування і розвитку, відділ кадрів
4.	Навчання персоналу	Група навчання, відділ кадрів
5.	Атестація персоналу	Група навчання, відділ кадрів
6.	Мотивація персоналу	Відділ організації праці та заробітної плати
7.	Соціальний розвиток персоналу	Фахівець з соціальних питань
8.	Документаційне забезпечення роботи з персоналом	Функція виведена на аутсорсинг
9.	Адаптація персоналу і супровід системи наставництва	Група навчання, відділ кадрів

*Джерело: складено автором*

На підприємстві ведуться наступні види пошуку:

- внутрішній: пошук внутрішніх кандидатів (ініціюється за допомогою внутрішнього конкурсу);
- зовнішній: пошук зовнішніх кандидатів (ініціюється за допомогою самостійного пошуку зовнішніх кандидатів працівником групи комплектування або несамостійного пошуку за допомогою залучення кадрового агентства).

Зовнішній підбір включає в себе 4 основних етапи:

1. Вибір постачальника рекрутингових послуг і висновок договору.
2. Формування і подання заявки на підбір персоналу.
3. Пошук кандидата.
4. Відбір кандидата і прийняття рішення.
5. Узгодження і підписання пропозиції.

Таким чином здійснюється наймання персоналу в організації. Дані локального документа «Регламент про підбір персоналу».

Витрати на підбір персоналу полягають у підключенні баз даних кандидатів на спеціалізованих сервісах. Витрати на річне обслуговування послуг з підбору у 2023 році склали 480 тис. грн..

Оцінка персоналу. Основною метою розробки компетенцій та оцінки персоналу є підвищення якості ряду ключових кадрових рішень, а саме:

- рішення про найм зовнішнього кандидата на підприємство;
- рішення про переведення працівника на іншу посаду;
- рішення про зарахування працівника до кадрового резерву;
- рішення про надання працівникові статусу «високопотенційного» працівника.

Також метою оцінки персоналу є підвищення ефективності професійного розвитку працівників шляхом надання їм зворотного зв'язку, що ґрунтується на результатах оцінки, та рекомендацій щодо їх сильних сторін та областей для розвитку.

Завданнями розробки компетенцій і оцінки персоналу є:

- встановлення ступеня відповідності фактичного рівня компетенцій та/або потенціалу працівника рівню, встановленому як необхідний;
- забезпечення керівників надійною інформацією для ухвалення ними ключових кадрових рішень щодо працівників;
- забезпечення працівників об'єктивною інформацією для планування їх навчання та розвитку;
- виявлення «високопотенційних» працівників для планування їх кар'єрного шляху, утримання та розвитку.

Підрозділом, який керує розробкою компетенцій, інструментів оцінки та оцінкою групи компаній, є центр «Оцінки», який визначає методологію та стандарти розробки інструментів оцінки, проводить оцінку персоналу за допомогою ассесмент-центру, планує, бюджетує та розподіляє ресурси щодо

робіт; розвиває внутрішню експертизу в області розробки компетенцій, інструментів оцінки, організовує розробку та затвердження корпоративних (у тому числі управлінських) компетенцій та інструментів їхньої оцінки.

Працівники групи комплектування та розвитку надають адміністративно-організаційну підтримку центру «Оцінки» при проведенні таких робіт, працівники підприємства безпосередньо не беруть участь в формуванні бюджету за цим напрямом робіт.

На рис. 2.10 представлена структура оціночних заходів, реалізованих на підприємстві за 2020-2023 роки. Оцінка при підборі передбачає оцінку числових та вербальних здібностей кандидата на основі тестових матеріалів, розроблених у Центрі підбору персоналу ДК НЛМК. Оцінка при кадровому резерві припускає асесмент-центри для резервістів на керівні посади. У 2023 році оцінку при підборі пройшли 139 осіб, оцінку при кадровому резерві 86 осіб, що становить 339 % та 162 % від попереднього періоду. Дані показують, що оціночні заходи проводяться все частіше з кожним роком. Це пояснюється розвитком системи оцінки персоналу для підприємства.

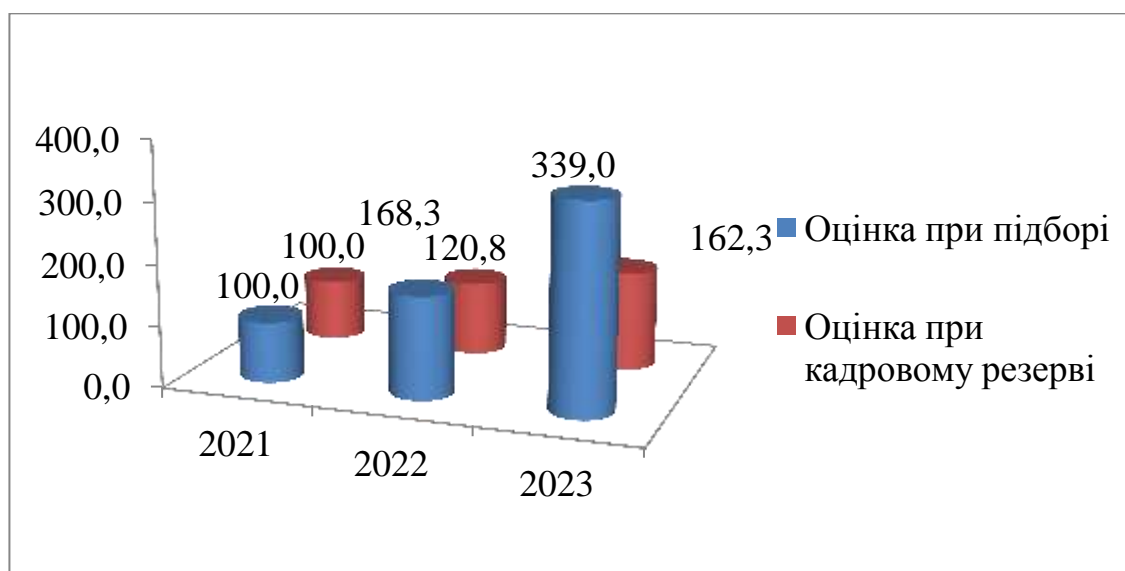


Рисунок 2.10. – Структура оціночних заходів ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», 2021-2023 рр., %. Джерело: складено автором

Організація ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» не несе прямих витрат на проведення оцінки персоналу, оскільки процес розробки інструментів оцінки і всі витрати, пов'язані із супроводом даного процесу, покладено на спеціальний структурний підрозділ.

Кадровий резерв. Кадровий резерв – це група найбільш компетентних працівників підприємства, які мають високі показники роботи на займаних посадах (професіях), необхідний рівень освіти і кваліфікації, а також минулу цільову систематичну підготовку, та рекомендованих комісією з кадрового резерву для включення до кадрового резерву.

На визначені керівником структурного підрозділу та узгоджені з начальником відділу кадрів посади, які перебувають у штатному розкладі структурного підрозділу, формується кадровий резерв. Для кожної посади керівників, спеціалістів та службовців, яка потребує наявності кадрового резерву, забезпечується не менше ніж один працівник.

Організаційно-методичне керівництво роботою з кадровим резервом здійснює група комплектування і розвитку відділу кадрів підприємства.

При зарахування в склад кадрового резерву учасники кадрового резерву в перебіг календарного місяця після дати зарахування складають індивідуальний план розвитку.

Всі заходи, що плануються для виконання учасником кадрового резерву протягом року, фіксуються в плані, як такі заходи, що були визначені зовнішнім навчанням резервіста, таким чином в реалізації цієї функції з'являються витрати на персонал. Навчанням резервістів займається група навчання досліджуваного підприємства.

Передбачено матеріальне і нематеріальне стимулювання учасників кадрового резерву. В якості нематеріального стимулювання застосовується сповіщення через ЗМІ роботи учасників кадрового резерву, визначення за підсумками роботи за рік «Найкращого учасника кадрового резерву».

В якості матеріального стимулювання розглядається система грошових премій, критеріями виступають:

- результати проходження атестації, професійної оцінки;
- оцінка виконання індивідуального плану розвитку учасника резерва.

У табл. 2.5 представлено розподіл кадрового резерву у 2023 році.

Таблиця 2.5. – Розподіл персоналу в кадровому резерві ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», у 2023 р.

Розподіл кадрового резерву	Осіб	%
Кількість посад, забезпечених КР	93	-
Кількість посад, не забезпечених КР	0	-
Кількість працівників, які перебувають у КР, з них:	135	100,0
Чоловіки	116	85,9
Жінки	19	14,1
Вперше зараховані	14	10,4

*Джерело: складено автором*

На підставі цих даних можна сказати, що на підприємстві ведеться велика робота щодо забезпечення резервістів по кожній позначеній посаді.

Витрати на кадровий резерв здебільшого поділяються на витрати на професійне та управлінське навчання резервістів та витрати на матеріальне стимулювання резервістів (різні премії). У 2023 році витрати на навчання резервістів – 290 тис. грн., витрати на преміювання склали 250 тис. грн..

Навчання персоналу. Цілями системи навчання є:

- забезпечення рівня кваліфікації персоналу, необхідного для виконання завдань бізнесу та задовольняючого вимогам законодавства;
- прогнозне планування і підготовка персоналу для майбутніх потреб компанії з урахуванням стратегії розвитку та зовнішніх трендів.

Завдання системи навчання:

- цільове і ефективне використання коштів, інвестованих в розвиток персоналу;
- підвищення ефективності і результативності працівників;

- створення умов для побудови довгострокової кар'єри у компанії та реалізації потенціалу працівників;
- забезпечення виконання законодавчих вимог;
- підтримка корпоративної культури і цінностей.

Система навчання ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» базується на системі навчання всієї групи компаній і ґрунтується на наступних принципах та основних напрямках: професійне навчання та функціональне навчання та управлінське навчання.

Група навчання, відділ кадрів: організовує на своїх майданчиках проведення заходів, необхідних для визначення потреб в навчанні, складає план навчання на рік, розраховує та надає на затвердження бюджет, контролює виконання плану навчання, розробляє програми навчання, проводить підбір викладачів, організують і беруть участь у заходах в рамках оцінки ефективності навчання за результатами навчання та вносять пропозиції щодо покращення.

Основні процеси роботи спеціаліста групи навчання:

- планування і бюджетування навчання;
- організація навчання;
- проведення професійного навчання;
- розробка курсів внутрішнього навчання;
- оцінка ефективності навчання.

Дані локального документа ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» – Регламент з навчання персоналу.

У табл. 2.6 представлено статистику навчання персоналу у 2023 р.. Дані таблиці показують, що на підприємстві найбільш поширене зовнішнє навчання.

Таблиця 2.6. – Навчання персоналу ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», у 2023 році

Вид навчання	Кількість осіб	Витрати на навчання персоналу, тис. грн.
Навчання робітників на основну професію/ професіональна підготовка/ підвищення кваліфікації за професією	162	640
Навчання з охорони праці	347	1200
Навчання суміжним професіям	81	340
Зовнішнє професійне навчання: робітники / керівники та фахівці	90/203	1600
Тренінги для керівників	227	430
Перевірка знань робітників (за картою технологічних операцій)	118	0
Інше: - навчання за програмами вищої освіти - навчання іноземній мові.	4	690
Всього:	1266	4900

*Джерело: складено автором*

З даних таблиці, можна дійти невтішного висновку, що на підприємстві є безліч різних статей, що стосуються навчання персоналу. Найбільше витрат на підприємстві здійснюється за статтями навчання з охорони праці та зовнішнє професійне навчання.

Обов'язкова атестація персоналу. На підприємстві проводиться атестація для керівників і спеціалістів та робітників.

Атестація працівників проводиться:

- у галузі охорони праці, охорони праці на висоті, пожежної безпеки, електробезпеки;
- в області промислової і енергетичної безпеки;
- за небезпечними виробничими об'єктами.

Атестація керівників та спеціалістів. У 2023 р. група навчання провела 247 перевірок знань. Серед них 110 осіб пройшли атестацію серед керівників

і спеціалістів. А також 237 осіб з категорії робітників успішно пройшли атестаційні події. Витрати на атестацію персоналу становлять 160 тис. грн. на рік за обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення ГКС «ОЛІП-ПОКС».

Мотивація персоналу. На підприємстві ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» оплата праці складається з трьох частин:

- щомісячний фіксований оклад;
- надбавки згідно КЗпП;
- преміальна частина.

Щомісячний фіксований заробіток збільшується відповідно до політики індексації заробітної плати.

Преміальна частина розраховується по системі МВО. МВО (management by objectives, управління по цілям) – сукупність управлінських процедур, що передбачає визначення і затвердження цільових показників, проведення оцінки виконання цільових показників та встановлення премії за підсумками оцінки.

Метою такої системи є мотивація працівників на безперервне підвищення особистої ефективності та досягнення високих результатів праці, розвиток ділових якостей за допомогою встановлення взаємозв'язку між результатами діяльності працівників та їх матеріальним заохоченням.

Індексація відбувається щорічно і розраховується, виходячи із рівня інфляції і індивідуального коефіцієнта, розрахованого на підставі ефективності річної діяльності.

Загальні витрати на фонд оплати праці у 2023 році становили 914 млн. грн.. У цей показник включено витрати на заробітну плату персоналу, премії, різні надбавки та доплати, а також стипендії та інші витрати.

Соціальний розвиток персоналу. На підприємстві розроблено політику в галузі прав людини. На підприємстві чітко дотримуються законодавства щодо соціального захисту. У компанії ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» існує безліч різних компентацій та позик, бонусів, страху-

вань для всіх працівників організації. Також є колективний договір. Крім того, існує волонтерський рух, який спрямований не лише на працівників організації, а й на соціально-незахищені верстви населення, наприклад, пенсіонерів та ін [28].

Питаннями соціального характеру займається спеціаліст соціальної служби. Основними етапами річної роботи фахівця із соціальних питань є:

- планування і бюджетування робіт;
- організація робіт;
- проведення робіт.

Соціальний пакет для всіх працівників передбачає матеріальне заохочення:

- заохочувальні виплати до ювілейних дат;
- матеріальна допомога працівникам підприємства;
- посібники, передбачені колективним договором;
- матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам та ін. соціальний розвиток:
- придбання путівок «мати і дитя»;
- літній оздоровчий відпочинок для дітей працівників підприємства;
- спортивні і культурно-масові заходи;
- конкурси для різних категорій співробітників;
- компенсація занять спортом;
- новорічні подарунки дітям працівників підприємства та ін.;
- добровільне медичне страхування;
- санітарно-курортне лікування працівників;
- лікування і протезування зубів;
- лікування і обстеження в медичних установах;
- вакцинація співробітників і ін..

Також на підприємстві реалізується різноманітна волонтерська діяльність під керівництвом спеціаліста з соціальних питань, наприклад, доставка

продуктів харчування пенсіонерам під час складної епідеміологічної ситуації, організація турніру з тенісу та ін.. У 2023 році було проведено 17 соціально-значущих волонтерських акцій.

У 2023 році понад 20 млн. гривень ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» направила на реалізацію соціальних програм. Кошти виділялися на оздоровчі проекти для працівників та їхніх дітей, культурні та спортивні заходи, благодійну допомогу заводським ветеранам та підшефному дитячому будинку.

Понад 12 млн. гривень підприємство направило на зміцнення здоров'я заводчан. За програмою добровільного медичного страхування близько 300 працівників побували у вітчизняних здравницях, отримали медичне обслуговування у клініках м. Харкова. Понад 150 дітей співробітників відпочили в літніх оздоровчих і спортивних таборах, отримали лікування в санаторіях за путівками «Мати та дитя». На базі заводського здравпункту за рахунок коштів підприємства працівники проходили профогляди, вакцинацію і фізіотерапевтичне лікування.

Крім того, соцслужба проводить моніторинг соціальної напруженості у колективі серед співробітників усіх підрозділів ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я». Метою даного дослідження є вивчення рівня соціальної напруги, виявлення факторів, що впливають на ефективність виробничої діяльності персоналу, а також факторів її ефективності. За останні 3 роки (у період з 2021 до 2023 року) на підприємстві встановився низький рівень соціальної напруженості в колективі (0-24 % низький; 25-49 % середній, 50-100 % високий): так у 2021 році – рівень соціальної напруженості становив 14%, 2022 р. – 12,5 %, 2023 р. – 13,5 %.

Витрати соціальної служби представлені у табл. 2.7. Детальний аналіз витрат на соціальну політику підприємства будуть представлені далі.

Таблиця 2.7. – Витрати соціальної служби ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», у 2023 році

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.
Витрати на соціальні програми	44100
Моніторинг соціальної напруженості, з залученням зовнішнього постачальника послуг	300

*Джерело: складено автором*

Виходячи з даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що підприємство активно фінансує соціальні програми та виділяє на них значні кошти.

Документаційне забезпечення роботи з персоналом. У 2021 році було введено в дію «Регламент по кадровому адмініструванню та нарахуванню оплати праці щодо взаємодії з аутсорсингом». Таким чином підприємство передало функцію з ведення кадрового діловодства підрядній організації.

Адаптація персоналу. Адаптація персоналу – це важливий процес, який має кілька важливих для організації цілей:

- забезпечення поступового входження працівника до соціально-економічних та виробничих умов праці;
- розвиток позитивного відношення до підприємства;
- економія часу безпосереднього керівництва працівника;
- скорочення періоду звикання працівника до професії;
- зменшення фінансових витрат.

Адаптація існує у робітників в рамках професійного навчання для робітників. Оскільки всі новоприйняті робітники проходять навчання незалежно від попередньої професії, їм призначається інструктор виробничого навчання, який частково виконує функції наставника. Існує план адаптації та план навчання за професією, відповідно, є можливості оцінити результат проходження. Для фахівців готується план адаптації, виходячи з потреб конкретного структурного підрозділу.

Процес адаптації регламентований становищем з адаптації, а також становищем про наставництво. Так як на підприємстві існують різні види навчання, відповідно, необхідно залучати наставників для різних функцій та ролей. Робота з наставниками є окремим напрямом роботи на підприємстві, воно невід'ємно пов'язано з навчанням і адаптацією персоналу.

Робота у сфері наставництва та адаптації є відносно новим напрямом роботи для співробітників управління персоналу, обидва Регламенти було введено в дію у 2021 році.

Таким чином, в рамках цього параграфу було описано 9 функцій системи управління персоналом. Позначено цілі та завдання, а також розглянуто процеси, що протікають у рамках кожної окремо взятої функції.

Аналіз витрат на персонал. В якості досліджуваного фактора соціального забруднення у цій роботі проведено аналіз витрат на персонал як показник економічного забезпечення системи управління персоналом.

Методика представленого в роботі аналізу передбачає розрахунок показників ефективності соціальної політики на основі даних локальної звітності підприємства.

Структура економічних показників підприємства в динаміці за три роки, що використовуються як база даних для розрахунку індикаторів оцінки економічного забезпечення, представлені у табл. 2.8.

Аналіз даних звітності показує зростання витрат з більшості показників, реалізованих підприємством у межах внутрішньої та зовнішньої соціальної політики за досліджуваний період. Можна стверджувати, що підприємство веде активну діяльність у різних напрямках соціальної політики, приділяє увагу різним потребам як працівників підприємства, так і місцевої спільноти. Однак, виходячи з даних очевидно скорочення роботи за двома напрямками: навчання персоналу і санаторно-курортне лікування співробітників підприємства.

Таблиця 2.8. – Динаміка економічного забезпечення управління персоналом ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», 2021-2023 рр..

№	Показники	2021	2022	2023	2022	2023	2023
					до 2021, %	до 2022, %	до 2021, %
1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Чисельність середньооблікова, осіб	1263	1238	1268	98,0	102,4	100,4
2.	Продуктивність праці, тонн/осіб	150,1	143,1	141,3	95,3	98,1	94,0
3.	Фонд оплати праці, млн. грн.	838	879	914	103,3	105,1	109,6
4.	Чистий прибуток підприємства, млн. грн.	731,9	793,6	925,9	108,4	116,6	126,5
5.	Кількість керівників, спеціалістів та службовців, які пройшли професійне навчання, осіб	616	576	347	93,5	60,2	56,3
6.	Об'єм коштів, виділених на навчання і перепідготовку персоналу, млн. грн.	5,8	6,2	4,9	106,9	79,0	84,4
7.	Чисельність працівників підприємства, які пройшли навчання, осіб	2048	1566	1266	76,4	80,8	61,8
8.	Чисельність робітників, минулих навчання, осіб	1532	990	925	64,6	93,4	60,3
9.	Об'єм коштів, виділених організацією на надання соціального пакету і преміальні виплати персоналу, млн. грн.	5,1	5,6	7,2	109,8	128,5	141,1
10.	Чисельність працівників, які мають професійні захворювання, осіб	13	15	13	115,3	86,6	100,0
11.	Чисельність звільнених з причин плинності, осіб	71	63	111	88,7	176,1	156,3
12.	Чисельність тих, хто звільнився з причиною професійних захворювань, осіб	6	2	0	33,3	0,0	0,0
13.	Чисельність співробітників, які отримали путівки в вдома відпочинку, санаторії, профілакторії тощо. з допомогою підприємства, осіб	189	131	124	69,3	94,6	65,6
14.	Об'єм коштів, виділених на медичне забезпечення і санаторно-курортне лікування співробітників, млн. грн.	4,7	4,9	4,9	104,2	100,0	104,2
15.	Обсяг коштів, виділених на охорону праці і техніку безпеки, млн. грн.	4,7	5	5,6	106,3	112,0	119,1

Продовження табл. 2.8

1	2	4	5	6	7	8	9
16.	Обсяг коштів, виділених на підтримку санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці, млн. грн.	8,7	9,1	10,1	104,6	110,9	116,0
17.	Об'єм коштів, виділених на підтримку материнства та дитинства, млн. грн.	1,2	1,5	1,6	125,0	106,6	133,3
18.	Обсяг коштів, виділених на програми підтримки здоров'я, культурно-масові заходи, млн. грн.	0,5	0,8	1,2	160,0	150,0	240,0
19.	Чисельність вивільнених з підприємства працівників, осіб	8	3	0	37,5	0,0	0,
20.	Об'єм коштів, виділених на участь у благодійних акціях, млн. грн.	1,8	2,1	3,4	116,6	161,9	188,8
21.	Об'єм коштів, виділених на проведення програм та акцій підтримки соціально незахищених шарів населення, підтримку ветеранів та непрацюючих пенсіонерів, млн. грн.	0,6	0,9	1,2	150,0	133,3	200,0
22.	Об'єм коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних об'єктів та заходів, млн. грн.	0,2	0,5	0,8	250,0	160,0	400,0
23.	Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально значимих досліджень та кампаній, млн. грн.	0,2	0,4	0,5	200,0	125,0	250,0
24.	Об'єм витрат на соціальну політику підприємства, млн. грн.	33,5	37	41,4	110,4	111,8	123,5

*Джерело: складено автором*

Однак, ці показники можуть бути зменшені у зв'язку з впливом пандемії Covid-19, так як збільшилась кількість відсутності персоналу з причин захворювань чи карантину. Крім того, багато навчальних організацій та організацій, що надають санаторно-курортні послуги, змінювали графік роботи або тимчасово припиняли діяльність за деякими напрямками. Рисунки 2.11-2.12 демонструють динаміку витрат на різні програми соціальної політики підприємства.

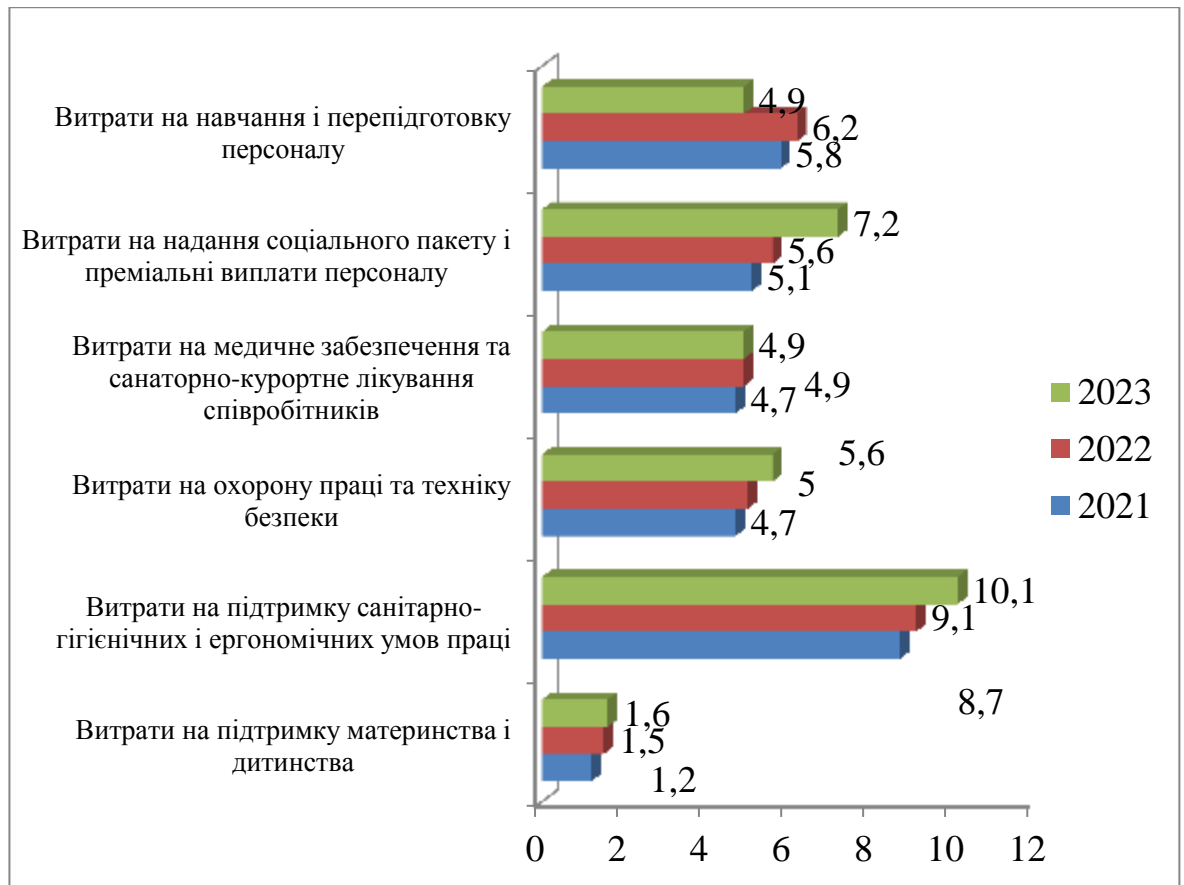


Рисунок 2.11. – Динаміка показників витрат, що реалізуються ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» у рамках внутрішньої соціальної політики, 2021-2023 рр., млн.. грн.. Джерело: складено автором

Загалом збільшення обсягу коштів корпоративної соціальної політики можна спостерігати щорічно за більшістю статей. Структура витрат показує, що найбільше значення має стаття «підтримка санітарно-гігієнічних і ергономічних умов праці». З переліку витрат на розвиток спільноти найбільшим є показник участі у благодійних акціях.

Частка витрат на соціальну політику в загальному прибутку підприємства становить: у 2021 році – 4,5 % (33,5 млн. грн.), та у 2022 році – 4,6 % (37 млн. грн.), а у 2023 – 4,4 % (41,1 млн. грн.). Стає очевидним, що між збільшенням обсягу чистого прибутку та витратами на реалізацію програм соціальної політики немає прямої залежності.

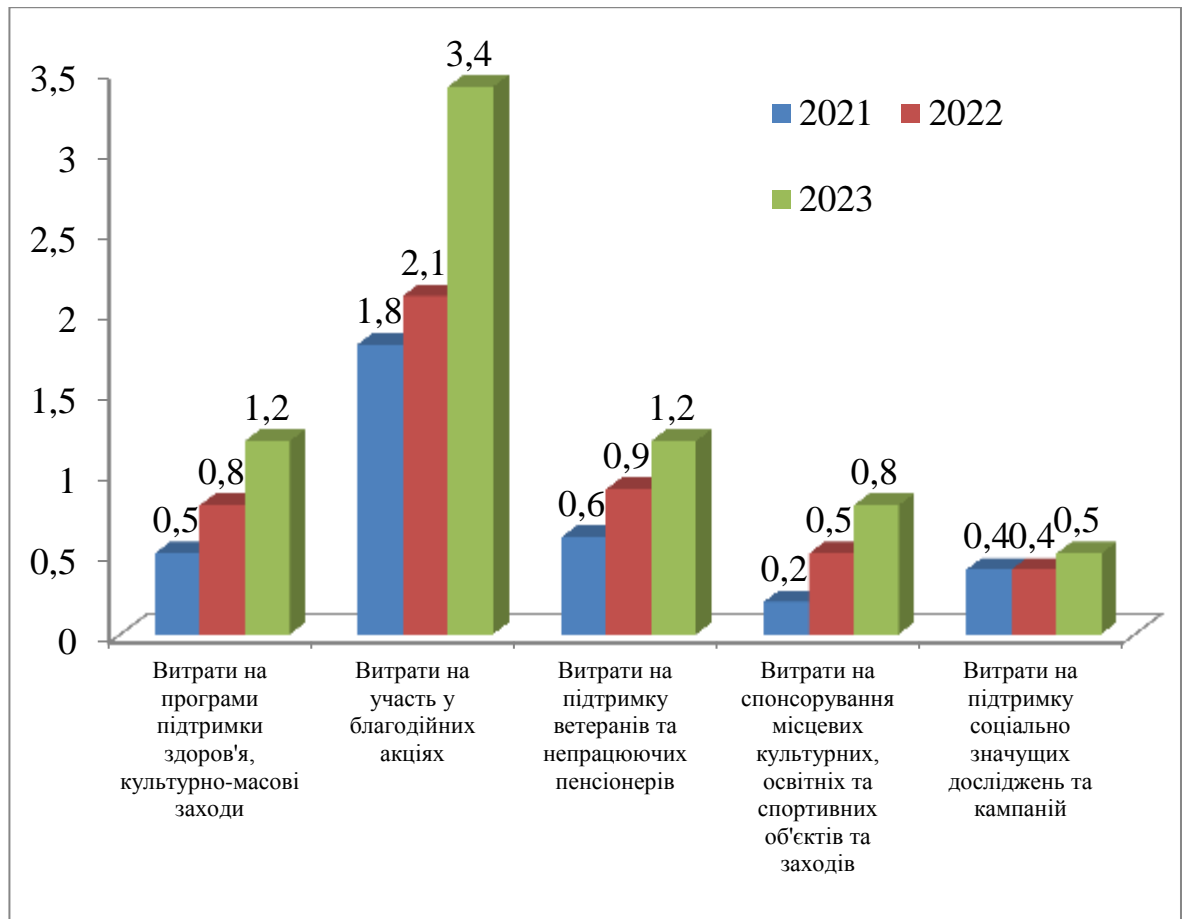


Рисунок 2.12. – Динаміка показників витрат, реалізованих ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» у рамках зовнішньої соціальної політики, 2021-2023 рр., млн. грн.. Джерело: складено автором

У цілому, дані дослідження відобразили зацікавленість роботодавця у розвитку соціальної політики підприємства. Тим не менш, можна виділити певні напрямки економічного забезпечення системи управління персоналом як управлінського механізму зниження рівня соціального забруднення внутрішньоорганізаційного середовища.

В рамках дослідження економічного забезпечення системи управління персоналом в даному параграфі також будуть досліджено витрати на персонал, які безпосередньо не належать до підтримки соціального благополуччя персоналу, однак впливають на роботу системи управління персоналом загалом. До таких витрат можна віднести витрати на програмне забезпечення, яке

забезпечує оптимізацію використання персоналу, оплата державних мит та інші витрати. Дані за додатковими витратами наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9. – Витрати на реалізацію HR-процесів і заходів соціальної політики ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», у 2023 р.

№ п/п	Стаття витрат	СП, який керує процесом	Вплив на HR-процеси	Річні витрати, тис. грн.
1	2	3	4	5
1.	Доступ до баз даних здобувачів на робочих сайтах	Група комплектування та розвитку	Доступ до зовнішнього ринку претендентів, основний ресурс для закриття вакансій	1 440
2.	Організація специфічних заходів (включаючи конкурси для працівників)	Група комплектування та розвитку	Мотивація співробітників, формування лояльності, формування рішення про включення конкурсантів до складу резервістів (прим. конкурс «Молодий лідер», інформування співробітників про прийняті управлінські рішення (прим. стратегічні сесії)	1 200
3.	Оплата державних мит	Група навчання	Відповідно до законодавства, організація має право організувати свою атестаційну комісію, до складу комісії входять співробітники, які пройшли атестацію. Завдяки формуванню комісії на підприємстві співробітники можуть здавати іспити для підприємства у зручний їм час	100
4.	Доступ до платформи	Група навчання	Загальнокорпоративний доступ до підготовки персоналу по всім областям атестації, платформа для тестування	160

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
5.	Виплата стипендії по договорам оплачуваної практики	Група навчання відділу кадрів	Виплата практикантам студентам ключових спеціальностей, залучення молодих спеціалістів	1 500
6.	Друкована продукція	Група навчання	Друк профорієнтаційних буклетів, книг новачка, карт для екскурсій на виробництво, підвищення лояльності та залучення співробітників і потенційних здобувачів до корпоративної культури компанії	300
7.	Сувенірна продукція	Група навчання	Підготовка сувенірної продукції для різних заходів в області адаптації, профорієнтації, проведення різних корпоративних заходів (ювілей заводу), формування лояльності, залучення до корпоративної культури, розвиток HR-бренду компанії	900
8.	Обслуговування чат-бота з адаптації	Група комплектування і розвиток	Закупівля ПЗ для представлення новим співробітникам всієї необхідної інформації для успішної адаптації в компанії, скорочення плинності серед знову прийнятого персоналу	300
9.	Проведення майстер класу для школярів 8-9 класів «Я і світ професій»	Група навчання відділу кадрів	Закупівля видаткових матеріалів для проведення гри зі школярами, з метою познайомитися з підприємством, залучити до подальшої співпраці	100
10	Участь у ярмарку вакансій	Група навчання	Залучення студентів старших курсів на практику з подальшим працевлаштуванням, формування HR-бренду	100

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5
10	Участь у ярмарку вакансій	Група навчання	Залучення студентів старших курсів на практику з подальшим працевлаштуванням, формування HR-бренду	100
11	Моніторинг соціального оточення	Фахівець із соціальних питань	Спостереження за показником задоволеності роботою серед співробітників підприємства	300
Разом:				6 400

*Джерело: складено автором*

Дані таблиці демонструють, що у компанії існують витрати, які безпосередньо не впливають на соціальне благополуччя працівників підприємства, проте ці витрати мають велике непряме значення. Так при використанні баз даних претендентів на зовнішніх ресурсах, компанія має можливість розглянути більший пул кандидатів, і, відповідно, скоротити час на закриття однієї вакансії, що позитивно вплине на розподіл навантаження у структурних підрозділах, а також на продуктивність праці колективу загалом. Цу також стосується витрати на формування HR-бренду і залучення молодих спеціалістів, це також впливає на показники кількості претендентів, які претендують на одну вакансію та час закриття вакансії. Витрати на формування внутрішньо-організаційних інструментів атестації також опосередковано впливають на колектив, в такий спосіб співробітники мають можливість здавати іспити на підприємстві без необхідності виїжджати до атестаційних центрів у робочий час чи час відпочинку, крім того, підприємство має можливість створювати розклад під потреби структурних підрозділів, а також знижується фактор стресу під час тестування в межах своєї організації.

Загалом, можна зробити висновок, що компанія виділяє додаткові засоби для залучення студентів та молодих фахівців, а також для формування бренду підприємства та полегшення деяких внутрішніх HR процесів, таких

як внутрішня атестація співробітників підприємства. На такі витрати у 2023р. пішло близько одного відсотка від чистого прибутку підприємства (0,7 %).

Продуктивність праці персоналу. Зростання продуктивності праці призводить до зниження собівартості продукції. Використання у виробництві досягнень науково-технічного прогресу сприяє економії як живої праці, так і матеріальних ресурсів. Зростання продуктивності праці служить головним джерелом підвищення рівня життя населення, оскільки чим вище результати праці, тим вище повинна бути матеріальна винагорода працівників.

У зв'язку зі зміною внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища збільшенням плинності персоналу у 2023 році (більше 8 %) і зростанням впливу негативних наслідків війни буде розглянуто показник продуктивності праці. Далі буде розглянуто статистику, наведену у звітах досліджуваного підприємства: звіти про досягнення ключових показників за 2021-2023 рр., річні звіти групи навчання відділу кадрів за 2021-2023 рр., річний звіт соціальної служби за 2023 р., річні звіти групи комплектування і розвитку відділу кадрів за 2021-2023 рр.. Крім того, будуть наведені дані, отримані в результаті опитувань співробітників у 2021 році і 2022 році, опитування містило питання, спрямовані на виявлення факторів соціального благополуччя співробітників підприємства. В опитування взяли участь – 189 осіб у 2021 році та 207 осіб у 2023 році.

Показник продуктивності праці персоналу відповідає наступним значенням (відображено дані динаміки на рис. 2.13.).

Виходячи з даних можна зробити висновок, що на підприємстві останні два роки простежується зменшення показника продуктивності праці персоналу, тоді як раніше показник зростав щорічно. Зниження показника потрапляє на пандемію, таким чином можна висунути припущення, що на продуктивність праці могла вплинути загальна захворюваність та відсутність персоналу через загальні захворювання або карантин.

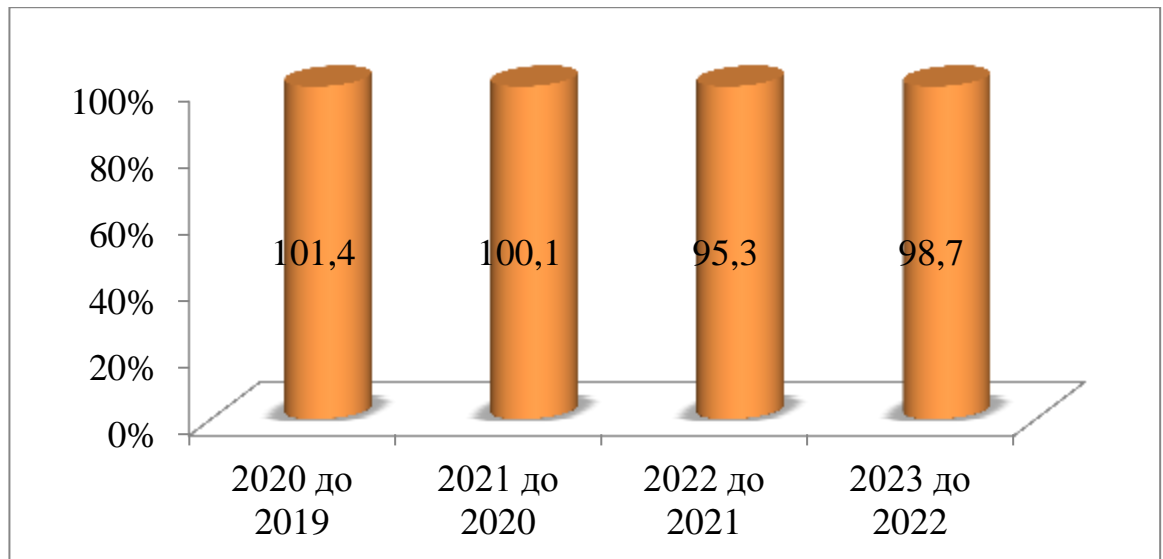


Рисунок 2.13. – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», 2019-2023, %. Джерело: складено автором

У табл. 2.10 та на рис. 2.14 наведено структуру абсентеїзму персоналу з основних причин за період 2021-2023. Різні причини відсутності персоналу включають: лікарняні листи, відпустку, навчання, відрядження та ін..

Таблиця 2.10. – Абсентеїзм персоналу ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», 2021-2023 рр.

Причина відсутності	2021	2022	2023	2022 до 2021, %	2023 до 2022, %	2023 до 2021, %
Лікарняний лист: травма	1604	1406	1369	87,6	97,3	85,3
Лікарняний лист: загальне захворювання / карантин	11094	25706	28154	231,7	109,5	253,7
Командування	1701	240	168	14,1	70,0	9,8
Відпустка	40021	39903	35555	99,7	89,1	88,8
Навчання	1223	971	520	79,3	53,5	42,5
Учнівська відпустка	2138	2021	1703	94,5	84,2	79,6

Джерело: складено автором

Як показують дані таблиці та рисунку 2.14 з 2021 послідовно зменшуються показники за всіма причинами відсутності персоналу крім показника лікарняний лист з причин захворювання або карантин.

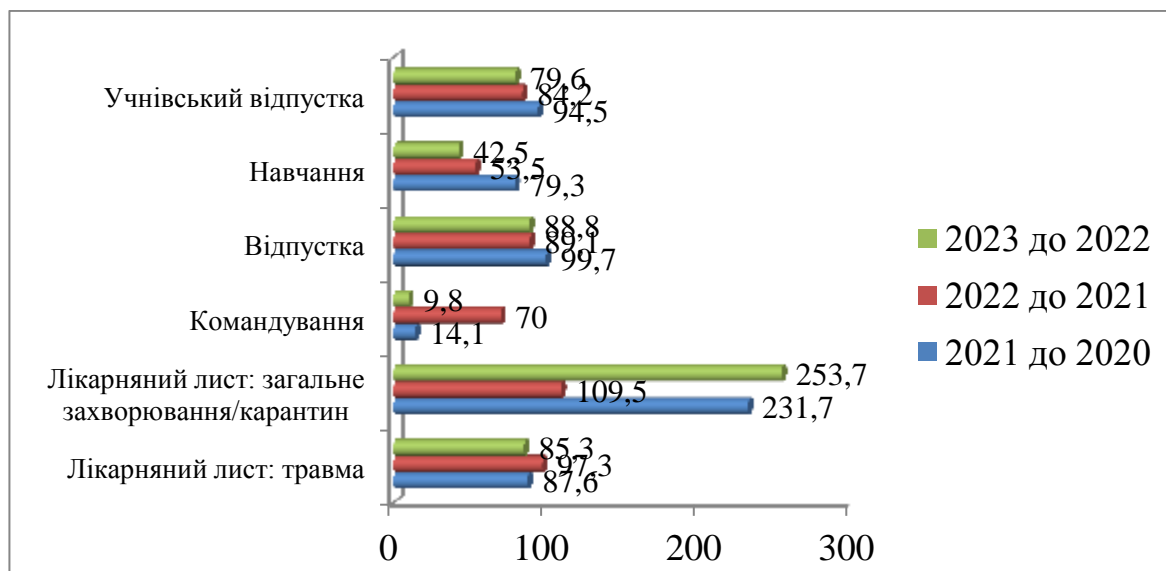


Рисунок 2.14. – Динаміка коефіцієнта абсентеїзму персоналу ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я», 2021–2023 рр., %. Джерело: складено автором

Таким з початку пандемії співробітники стали менше ходити у відпустку, менше їздити у відрядження, менше виходити на навчання. Однак, незважаючи на це, співробітники стали більше виходити на лікарняні відповідно з 2021 року (у 2,5 рази).

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

3.1. Рекомендовані заходи щодо вдосконалення економічного забезпечення управління персоналом та економічних методів управління працею

Спираючись на проведені дослідження, можна зробити ряд висновків, що стосуються поточного використання методів роботи з персоналом та їх ефективності для підприємства:

1. Підприємство має розвинену систему керування персоналом. На підприємстві існує кілька відділів, які курирують питання управління людськими ресурсами. Сукупність роботи відділів виконують весь пул функцій СУП, який необхідний для нормальної роботи організації.
2. Підприємство робить заходи щодо підтримки «престиж робітничих професій» шляхом роботи зі школярами та студентами цільових спеціальностей, а також фінансує заходи, спрямовані на підтримку HR-бренду самого підприємства серед усього ринку претендентів.
3. На підприємстві є проблема плинності кадрів. Найчастіше плинність простежується серед молоді (до 30 років).
4. Підприємство активно фінансує різні соціальні програми для працівників. Таким чином підприємство щорічно виділяє кошти на охорону праці працівників, на покращення санітарно-гігієнічних і ергономічних умов праці, а також на підтримку здоров'я працівників, що позитивно позначається на соціальному благополуччі працівників. Крім того, щорічно сума фінансування цього напрямку збільшується.

5. Окрім внутрішніх інвестицій підприємство фінансує зовнішнє середовище організації: благодійність, об'єкти культурного значення та ін..

Об'єм коштів також зростає щороку. Це каже про високий ступінь соціальної відповідальності підприємства.

Компанія підлаштувалась під нові умови зовнішнього середовища і зробила заходи зі зниження негативних наслідків: переведення частини працівників на дистанційну роботу, обмеження відряджень та ін..

Такі показники як «обсяг коштів на навчання» у 2023 році та «кількість навчених співробітників» у 2023 році суттєво знизився відносно минулого періоду, це може бути пов'язане зі збільшенням навантаження на персонал у зв'язку з великою кількістю відсутності персоналу, а також переносом курсів на наступний звітний період або зміни графіків роботи навчальних організацій.

У зв'язку з пандемією в 2,5 рази збільшилася кількість лікарняних серед персоналу через загальні захворювання або карантин. Крім того, співробітники зазначали, що вони також в перебіг року виходять на роботу при поганому самопочутті (середнє значення 16 днів на одного співробітника).

Відсутність персоналу та збільшення навантаження на кожного співробітника вплинула на психологічне і фізичне здоров'я співробітників, що було відзначено більшістю опитаних.

Підвищення плинності персоналу і вплив пандемії безпосередньо вплинуло на підвищення навантаження на співробітників, що в свою чергу вплинуло на зниження продуктивності праці, яке становило 6 % за останні 3 роки. Цей факт свідчить про недостатню ефективність використання персоналу, а також про неефективність економічних методів, використовуваних на підприємстві.

Для вирішення зазначених проблем рекомендується низка заходів, спрямованих на зниження негативних наслідків для персоналу:

1. Розвиток системи внутрішніх викладачів.

2. Проведення акцій з навчання за рахунок підприємства на цільові професії для претендентів.
3. Розробка інструменту оцінки процесу адаптації і відстеження її результатів.
4. Інтеграція з базовими навчальними закладами за програмами практики для студентів цільових спеціальностей.
5. Введення системи дистанційних консультацій з питань фізичного та емоційного здоров'я.

Розвиток системи внутрішніх викладачів. Даний захід дозволить вирішити низку проблем, пов'язаних із навчанням персоналу, наприклад залежність від розкладу навчальних центрів, залежність від набору груп, також транспортування персоналу за умови, що навчання передбачається у віддалених районах, крім того, програма навчання може бути оптимізована під потреби компанії і утримувати теми, що стосуються технологій підприємства. Також в такому випадку у підприємства буде можливість вибирати форму навчання. Цей напрямок роботи може бути додатковим джерелом мотивації для деяких співробітників та фактором формування бренду роботодавця на ринку праці.

Для формування системи внутрішніх викладачів знадобляться фінансові, матеріальні та людські ресурси. Дані наведено з розрахунку підготовки 20 викладачів для всього підприємства. Розрахунки на формування системи внутрішніх викладачів наведено далі.

Відповідальним за цей захід може бути група навчання відділу кадрів, оскільки робота з персоналом у галузі навчання та наставництва закріплена за даним структурним підрозділом. Група навчання також може бути відповідальною за розробку локальних документів, що регламентують роботу в даному напрямку. Перед введенням системи рекомендується випробувати рекомендацію на невеликій кількості наставників (до 10 осіб) та на невеликій кількості програм навчання (до 3 програм). Соціально-економічний від реалізації системи внутрішніх викладачів ефект наведено нижче.

Проведення акцій з навчання за рахунок підприємства на цільові професії для претендентів

У ситуації, коли на підприємстві формується кілька незакритих вакансій з однієї професії пропонується проведення акцій навчання за рахунок підприємства за рахунок зовнішніх претендентів. Передбачається, що спеціаліст від підприємства:

- розробляє внутрішній документ, регламентуючий процес навчання;
- публікує матеріал, який містить умови акції на внутрішніх ресурсах підприємства (корпоративний портал, місцеве ТБ та газети, офіційні сторінки спільноти в інтернеті);
- збирає заявки від претендентів та формує пул студентів для проходження навчання за необхідною професією;
- укладає договір із навчальним центром на групове навчання та оплачує його;
- укладає учнівські договори зі студентами, які передбачають, що за час навчання вони отримуватимуть стипендію;
- розподіляє студентів на практику в своїх структурних підрозділах;
- по закінченню навчання обирає найкращих студентів і пропонує їм робоче місце.

Таким чином підприємство зможе одноразово закрити всі вакансії за однією професією, що є гарною практикою для виробничих підприємств. Крім того, підприємство зможе забезпечити себе резервом на випадок, якщо з'являться відкриті вакансії у майбутньому, а також проведення даної акції підвищить рівень HR-бренду підприємства за рахунок запропонованої програми по навчанню зовнішніх претендентів за рахунок коштів компанії. При цьому передбачається, що, якщо претенденту не буде запропоновано подальше працевлаштування, він все одно отримає професію та зможе з документом про освіту претендувати на вакансії інших підприємств.

Відповідальність за проведення цієї акції покладається на відділ кадрів, зокрема на фахівців з навчання персоналу. Соціально-економічний ефект від проведення цієї акції наведено нижче.

Розробка інструменту оцінки процесу адаптації та відстеження її результатів. Перед початком роботи нового співробітника необхідно розробити план адаптації. Для кожної посади деякі заходи можуть бути різними. Кількість заходів та загальний термін адаптації залежатиме від того, чи це новий співробітник чи переведений з іншого СП. Кінцевий план узгоджується з начальником структурного підрозділу, ґрунтуючись на тому, що у специфіці роботи з певної професії та професійних заходів, спеціаліст групи навчання може бути не завжди достатньо обізнаний.

Такий інструмент допоможе відстежити, в якому місці у співробітника могли виникнути складнощі при проходженні адаптації, а також чітко поставити завдання, які будуть зрозумілі новачкові, керівнику та наставнику. Крім того, використовуючи плани адаптації співробітники ознайомляться зі усіма сервісами, які необхідні для роботи у компанії.

Ця рекомендація спрямована на зниження негативних наслідків від стихійної адаптації персоналу, зокрема нерозуміння персоналу цілей виробництва, особистих цілей, специфіки виробництва та конкретного робочого місця новачка, крім того, програма зможе відігравати також і інформативну роль, консолідуючи всю необхідну для новачка інформацію в одному місці. Розробка плану адаптації може бути покладена на фахівців групи комплектування та розвитку відділу. Цей інструмент не передбачає додаткових витрат. Однак якщо врахувати, що новачки виконують лише 50 % роботи, у зв'язку з тим, що вони не адаптовані до організації, а план адаптації допоможе структурувати процес та скоротити його з трьох до двох місяців, можна зробити висновок, що підприємство буде економити до 50 % від місячної зарплати з одного співробітника (біля 30 тис. грн).

Інтеграція з базовими навчальними закладами за програмами практики для студентів цільових спеціальностей. Проблема плинності молодих спеціа-

лістів часто може бути зв'язана з тим, що тільки закінчивши вищий навчальний заклад випускники неточно репрезентують специфіку роботи на виробничих підприємствах. Для того, щоб знизити ризик швидкого звільнення при прийомі молодих спеціалістів, рекомендується заздалегідь ознайомити студентів з технологічним процесом та адаптувати під особливості роботи на виробничому підприємстві. Для цього рекомендується провести інтеграцію програми виробничої та переддипломної практики для студентів цільових напрямків. Цей захід передбачає зміну навчальних планів навчального закладу щодо практичної підготовки студентів, таким чином, якщо всю практику з'єднати в один блок, студенти можуть проходити повноцінне навчання на сесії на підприємстві, таким чином практика не буде розбита частинами на 8 та 16 тижнів, а становитиме один блок. За цей час студент зможе повністю ознайомитися з умовами роботи, колективом, організаційною культурою підприємства. Крім того, на весь час навчання за ним буде закріплений досвідчений наставник, який курируватиме роботу практиканта та навчатиме його кращим практикам роботи на виробництві. Після завершення блоку практики студент може здати всі необхідні заходи у своєму навчальному закладі, одержати документ, що підтверджує освоєння професії. Таким чином, випускники зможуть обрати досліджуване підприємство для подальшого працевлаштування, повністю адаптовані під специфіку виробничого підприємства.

Введення системи дистанційних консультацій з питань фізичного і емоційного здоров'я. Для зниження рівня захворюваності персоналу, а також рівня психологічної напруженості, на підприємстві рекомендується створити соціальну програму «Телемедицина». Програма включатиме можливість співробітників підприємства отримати повноцінну консультацію спеціаліста, терапевта, психолога або експрес-консультацію в чаті або по відеозв'язку, також отримати рекомендації. Фахівці відповідають на запитання, створюють медичні карти та розшифровують результати аналізів.

Переваги програми «Телемедицина»:

1. Лікарі проводять онлайн-консультації у будь-який час, без перерви на обід. Попередній запис не потрібний.
2. Не потрібно відпрошуватись з роботи, можна спілкуватися з лікарем у чаті, коли незручно говорити.
3. Після кожної консультації лікар надсилає звіт: що він побачив, що радить зробити до очного прийому лікаря, які ліки в цих ситуаціях можуть допомогти.

Така програма допоможе прийняти оперативні кроки при початку захворювання та вчасно запобігти всім небажаним наслідкам.

На даний момент існує безліч сервісів для надання такої послуги, надалі будуть використані дані одного з них.

Загальна таблиця з напрямками роботи представлена у табл. 3.1. Дано коротку характеристику підприємства, визначено терміни реалізації та відповідальні особи.

Таблиця 3.1. – Рекомендовані заходи з підвищення ефективності економічного забезпечення управління персоналом ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

Напрямок роботи	Коротка характеристика	Терміни реалізації	Відповідальні особи
1	2	3	4
Формування системи внутрішніх викладачів	Введення системи внутрішнього теоретичного навчання із залученням власних викладачів	Грудень 2024 р.	Фахівці групи навчання відділу кадрів

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Проведення акцій з навчання за рахунок підприємства на цілі професії	Навчання на робочі професії за рахунок компанії для масового закриття однотипних вакансій	Червень 2025 р.	Фахівці групи навчання відділу кадрів
Розробка інструменту оцінки процесу адаптації	Розробка плану адаптації для скорочення термінів адаптації новачка та послідовним інформуванням співробітника про його виробничі цілі і завдання	Серпень 2025	Фахівці групи комплектування та розвитку

*Джерело: складено автором*

Таким чином, представлені рекомендовані заходи для підвищення ефективності економічного забезпечення управління персоналом ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я».

### 3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів

У цьому підрозділі наведено соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів з вдосконалення економічного забезпечення управління персоналом ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я». Крім того, наведено розрахунки щодо витрат на запропоновані заходи.

Соціально-економічне обґрунтування формування системи внутрішніх викладачів.

У табл. 3.2 позначено статті витрат на формування системи внутрішніх викладачів. Крім того, представлені розрахунки та позначено загальну вартість на реалізацію даної рекомендації. Для формування системи внутрішніх викладачів знадобляться фінансові, матеріальні та людські ресурси. Дані наведено з розрахунку підготовки 20 викладачів для всього підприємства.

Таблиця 3.2. – Витрати формування системи внутрішніх викладачів  
ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

№ п/п	Стаття витрат	Умовні позначення	Розрахунки
1.	Навчання викладачів (грн.)	$P_m$ – витрати на навчання педагогічного мінімуму (грн.) $P_k$ – витрати на навчання за курсом «робота викладача» (грн.) $P_p$ – кількість викладачів (чол.)	$O_b = (3000 + 8000) * 20$ $=$ $220\ 000$
2.	Розробка методичних матеріалів для викладачів (грн.)	$Z_p$ год – середня зарплата викладача на годину (грн.) $P_{p_{r_{ig}}}$ – кількість програм навчання (шт.) $Ч$ – кількість годин, витрачених на розробку програми (год.)	$R_{mm} = 10 * 10 * 358 = 35800$
3.	Безпосередня зайнятість співробітника - викладача (грн.)	$K_l$ – кількість проведених навчань на рік (од.) $D_l$ – тривалість навчання (год.) $Z_p$ год – середня зарплата викладача на годину (грн.)	$З = 100 * 8 * 358$ $= 286400$
	<b>РАЗОМ</b>		<b>542200</b>

*Джерело: складено автором*

Таким чином, ми отримали розрахунок на 800 годин навчання, крім того, витрати за статтями 1 та 2 надалі не будуть передбачені у такому ж обсязі, оскільки у майбутньому система вимагатиме лише оновлення ресурсів, а не створення системи з нуля.

Навчання у сторонніх викладачів з виїздом на майданчик в середньому по ринку варіюється по вартості від 250 грн. до 500 грн. на годину для групового навчання. Таким чином, якщо порівняти витрати на навчання з залученням сторонньої організації на 800 годин навчання вони будуть складати

від 1000000 гривень, тоді як розвиток системи внутрішнього викладання буде коштувати в перший рік близько півмільйона, а в наступному близько 300000 гривень. Таким чином, економічний ефект в перший рік буде становити 457800 грн., а наступних – до 713600 грн. на рік.

Соціально-економічне обґрунтування проведення акцій з навчання за рахунок підприємства на цільові професії для претендентів

У табл. 3.3 позначені статті витрат на проведення однієї акції з навчання за рахунок підприємства. Крім того, представлені розрахунки і позначено загальну вартість на реалізацію даної рекомендації. Розрахунки проведено виходячи з потреби – група 10 осіб. Також для розрахунків було використано стипендія – 2 тис. грн., що є стандартною ставкою для практикантів на підприємстві.

Таблиця 3.3. – Витрати на проведення акції з навчання претендентів за допомогою ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

№ п/п	Стаття видатків	Умовні позначення	Розрахунки
1	Оплата навчання в навчальному центрі (грн.)	Гр – кількість учнів, чол. Зт – вартість навчання за одну особу, грн.	Об = 10 * 10000 =100000
2	Оплата стипендій практикантам	Гр – кількість учнів, чол. Дл – тривалість навчання, міс. Зтип – стипендія учнів, грн.	Прост = 10 * 2 * 2000 = 40000
Разом:			140000

*Джерело: складено автором*

Таким чином проведено розрахунок на 10 кандидатів. Після проходження навчання ми отримуємо кандидатів, адаптованих до організації з навичками роботи на обладнання підприємства і зі знаннями професії. Економічний ефект від масового закриття вакансій складатиме різницю між заробітною платою співробітників даної професії та стипендією студента – 700580 грн. (тобто 60029 грн. \* 10 чол. \* 2 міс. - 140000 грн.)

Соціально-економічне обґрунтування розробки інструменту оцінки процесу адаптації та відстеження її результатів.

Економічний ефект може бути розглянутий як скорочення періоду адаптації з 3 до 2 місяців, якщо врахувати, що співробітники в період адаптації виконують лише 50 % виробничих завдань, можна зробити висновок, що на одного знову прийнятого співробітника компанія зможе економити в середньому до 30000 гривень. Таким чином, при закритті 10 вакансій компанія буде економити 300000 гривень. Крім того, співробітникам будуть чітко зрозумілі їх виробничі цілі та завдання.

Соціально-економічний ефект від інтеграції з базовими навчальними закладами за програмами практики для студентів цільових спеціальностей. При прийнятті рішення про інтеграцію програми практики з навчальними закладами, компанія зможе отримати суттєвий економічний ефект, за рахунок зниження витрат на адаптацію персоналу за рахунок об'ємної програми практики для студентів. Витрати на реалізацію даного заходу представлені у табл. 3.4.

Таким чином, здійснено розрахунок витрат, економічний ефект може бути визначений за рахунок зниження кількості коштів на етапі адаптації персоналу. Таким чином, при виплаті заробітної плати 10 працівникам протягом 6 місяців підприємство б витратило 3600000 грн. Економічний ефект можна оцінити більше 2 млн. грн., крім того, така програма надасть позитивний вплив на формування HR-бренду підприємства за рахунок залучення студентів-практикантів на оплачувану практику протягом тривалого терміну.

Соціально-економічний ефект від вступу системи дистанційних консультацій з питань фізичного та емоційного здоров'я.

Розвиток програми «Телемедицина» є перспективним направленням у галузі соціальної політики підприємства, спрямованої на турботу про здоров'я працівників. Нижче в табл. 3.4 наведено розрахунки на подібну організацію системи на підприємстві.

Таблиця 3.4. – Витрати на інтеграцію ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я» з навчальними закладами за програмами практики для студентів цільових напрямів

№ п/п	Стаття видатків	Умовні позначення	Розрахунки
1.	Оплата роботи наставника (грн.)	Гр – кількість учнів практикантів (чол.) Дл – тривалість навчання (міс.) Доп – доплата за керівництво практикою (грн.)	Проп = $10 * 6 * 1000 = 60000$
2.	Оплата стипендій практикантам (грн.)	Гр – кількість учнів практикантів (чол.) Дл – тривалість навчання (міс.) Зтип – стипендія практикантів (грн.)	Ост = $10 * 6 * 15000 = 900000$
Висновок:			960000

*Джерело: складено автором*

Таким чином можна знизити кількість захворюваності серед персоналу, а також зберегти персоналу емоційне здоров'я, при різних змінах внутрішнього і зовнішнього середовища. Якщо дана програма скоротить кількість лікарняних листів на підприємстві на 30 % (у 2023 році понад 27 тис. днів) і коефіцієнт абсентеїзму досягне значення – 0,068, то показник виручки (у 2023 р. 38,9 млрд. грн.) може досягти значення – 39,9 млрд.. Таким чином, організація отримує економічний ефект 1 млрд. грн.

У табл. 3.6 представлені дані щодо соціального та економічного ефекту від усіх рекомендованих заходів, а також підраховано загальний економічний ефект.

Таблиця 3.5. – Розрахунок витрат за створення програми «Телемедицина» на підприємстві ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

№ п/п	Стаття видатків	Умовні позначення	Розрахунки
1.	Витрати на проведення консультації (грн.)	Кл – кількість проведених консультацій (од.) Зт – вартість однієї консультації (грн.)	$З = 300 * 1000 = 300000$
2.	Витрати на експрес-консультації (грн.)	Кл – кількість проведених консультацій (од.) Зт – вартість однієї консультації (грн.)	$З = 300 * 200 = 60000$
Разом:			360 000

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3.6. – Соціально-економічне обґрунтування рекомендованих заходів на ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

Рекомендований захід	Соціальний ефект	Економічний ефект, грн.
1	2	3
Формування системи внутрішніх викладачів	Підвищення компетентності персоналу, додаткова можливість мотивувати персонал (морально і матеріально), позитивний вплив на HR-бренд підприємства, можливість перерозподілу коштів, виділених на навчання персоналу на соціальні програми	457800,00
Проведення акцій з навчання за рахунок підприємства на цільові професії	Можливість швидко закрити всі наявні відкриті вакансії за короткий термін. Залучення нових кандидатів і розвиток бренду роботодавця. Можливість знизити ризик помилки підбору за рахунок адаптації персоналу в період практики на підприємстві.	700580,00

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Розробка інструменту оцінки процесу адаптації	Скорочення періоду адаптації персоналу поінформованості працівників про виробничі цілі та завдання. Створення ресурсу для консолідації всієї необхідної інформації з адаптації.	300000,00
Інтеграція з базовими навчальними закладами з програм практики для студентів цільових спеціальностей	Формування бренду роботодавця за рахунок тісної роботи з навчальними закладами. Формування пула кандидатів з числа випускників. Інформування та занурення студентів у виробничі завдання.	2640000,00
Введення системи дистанційних консультацій за питаннями фізичного та емоційного здоров'я	Підвищення продуктивності праці Поліпшення фізичного і психічного здоров'я співробітників. Зниження напруженості, викликані високим навантаженням на персонал в зв'язку з тимчасовою відсутністю колег.	999640000,00
Разом:		1003738380,00

*Джерело: складено автором*

Для фінансування запропонованих рекомендацій на першому етапі можна перерозподілити кошти з локальних бюджетів за рахунок статей: проведення моніторингу соціального оточення та закупівля друкованої продукції. Проведення моніторингу можна провести силами управління персоналом, не звертаючись до стороннього підрядника, таким чином, можна буде гнучко формувати питання анкети, а також розклад для проходження опитування структурними підрозділами. Крім того, опитування можна перекласти в електронний формат. Що стосується друкованої продукції, в даному випадку частину продукції можна перевести в електронний варіант, а доступ для користувачів можна надавати за допомогою QR-кодів.

Таким чином, було проаналізовано економічне забезпечення системи управління персоналом і позначені головні висновки проведеного дослідження, а також наведено ряд рекомендаційних заходів, покликаних знизити негативні наслідки зазначених проблем.

## ВИСНОВКИ

Для того, щоб грамотно організувати роботу з персоналом і збільшити ефективність підприємства, необхідно систематизувати всі знання про персонал і визначити методи і прийоми робіт і розробити технології взаємодії. Все це сутність економічного забезпечення системи управління персоналом.

Підсумки кваліфікаційної роботи магістра: вивчені теоретичні аспекти економічного забезпечення системи управління персоналом організації, проаналізовано економічне забезпечення системи управління персоналом виробничого підприємства, розроблені і запропоновані заходи з вдосконалення економічного забезпечення системи управління персоналом.

У теоретичному розділі були вивчені наступні теми: поняття «система управління персоналом, цілі, завдання, принципи та функції системи управління персоналом, економічне забезпечення системи управління персоналом як фактор продуктивності праці, вплив пандемії на сучасну економіку, роль економічного забезпечення у вирішенні проблеми соціального забруднення трудової сфери. На основі теоретичного розділу можна зробити висновок, що економічне забезпечення складається з методів та практик роботи з персоналом, а також від нього залежить ефективність використання персоналу. Крім того, ефективне використання персоналу в сучасній економіці неможливе без забезпечення соціального благополуччя працівників.

В аналітичній частині дослідження проведено оцінку основних підсистем СУП, визначено основні напрями фінансування соціальних програм, спрямованих на соціальне благополуччя персоналу, а також розглянуто фактор продуктивності праці та вплив пандемії. Для дослідження здебільшого було застосовано метод аналізу документів, також було використано методи: аналіз статистики, спостереження, бесіда з працівниками організації, соціальне опитування. У ході дослідження були проаналізовані процеси, пов'язані з використанням персоналу і визначено ключові проблеми підприємства у галузі управління людськими ресурсами.

У рекомендаційному розділі було розроблено низку заходів щодо вдосконалення економічного забезпечення СУП:

- розвиток системи внутрішніх викладачів;
- проведення акцій з навчання за рахунок підприємства на цільові професії для претендентів;
- розробка інструменту оцінки процесу адаптації і відстеження її результатів;
- інтеграція з базовими навчальними закладами за програмами практики для студентів цільових спеціальностей;
- введення системи дистанційних консультацій з питань фізичного та емоційного здоров'я.

Крім того, було розраховано витрати на забезпечення рекомендованих заходів, а також економічний ефект. Умовний економічний ефект від запровадження запропонованих заходів можна оцінити більш ніж 1 млрд. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 223-227.
3. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 1. С. 185-189.
4. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 13. Частина 2. 2015. С. 35-38.
5. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. – Київ : НАУ. 2005. 20с.
6. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка". 2015. № 1 (56). С. 138-142.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
8. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480с.
9. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52;

- 10.Бойко О. С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина, 2011., 200с.
- 11.Брич В. Я. Менеджмент персоналу: навч.посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль. :ТНЕУ, 2012. 552 с
- 12.Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2005. 503 с.
- 13.Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
- 14.Давидович І.Є. Контролінг: [навчальний посібник]. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
- 15.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 16.Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення/ Л.Є.Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. 2015. 231 с
- 17.Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
- 18.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид., переробл. й доп.] –Київ : Кондор, 2006. 308 с.
- 19.Офіційний сайт ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»  
<https://zt.com.ua/>
- 20.Петрова И. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / И. Л. Петрова. – Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
- 21.Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.

22. Пирогов В.І. Технологізація шлях вдосконалення управління підприємством [Електроний ресурс] / Пирогов В.І., Зав'ялов С.К., Мукушев Г.Р. // Всеросійський економічний журнал «ЕКО». 2007. №5.
23. Регулярна інформація. [Електроний ресурс] Режим доступу: [https://smida.gov.ua/db/emitent/old/arch/showform/2002/vat\\_smida/05747991/32](https://smida.gov.ua/db/emitent/old/arch/showform/2002/vat_smida/05747991/32)
24. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – Київ : КОНДОР, 2012. 324 с
25. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
26. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр уч. літ-ри, 2009. 192 с.
27. Ткаченко А.М. Економічна інформація як ключовий елемент інформаційного забезпечення системи управління та планування господарської діяльності промислових підприємств: монографія / А.М. Ткаченко, Т.В. Лівощко, О.В. Шляга. – Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 362 с
28. Ткаченко О. С. Підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства // Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доповідей V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 13-14 травня 2021 р. Дніпро : ННІЕ, 2021. С. 137-140.
29. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с
30. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : ЦНЛ, 2006. 504 с.
31. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

32. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; — Київ : КНЕУ, 2015. 156 с.
33. Храмов В.О., Бовт рук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – Київ : МАУП, 2001
34. Чернецька О. В. Концептуальні підходи до управлінського обліку в сільському господарстві // Агросвіт, 2010. №20. С.29- 33.
35. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип.6 (37). - Київ : НДЕІ, 2014. С.97-100.
36. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 57-63.
37. Яковенчук, О.О. Управлінський облік: сутність, зміст та принципи ведення // Вінницький національний аграрний університет. Науковий журнал. 2014. № 31.
38. Anne B. Building a high morale workplace. – New York : London: McGraw-Hill, 2003. 167 p.
39. Armstrong M. Employee Reward. – London : Fakenham Photosetting, 1999. 515 p.
40. Aubrey C. Daniels, Bringing out the best in people: how to apply astonishing power of positive reinforcement. New York : London: McGraw-Hill, 2000. 245 p.
41. Bereman N. A, Lengnice-Hall M. L, Compensation Decision Making (computer-based approach). – The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. 116 p.

# ДОДАТКИ