

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА  
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
магістра  
на тему: «Система управління персоналом підприємства та напрямки її  
оптимізації»

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
Ростислав ВОЛОВИК

Керівник: к.е.н. доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доц., доц. кафедри маркетингу  
та торговельного підприємництва Української  
інженерно-педагогічної академії  
Анна ЧЕРНЯЄВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**



підпис

Володимир РОДЧЕНКО

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Воловик Ростислав Олексійович

1. Тема роботи: «Система управління персоналом підприємства та напрямки її оптимізації»

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н.

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Дослідити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві.

2. Проаналізувати систему управління персоналом ДП ПАТ «ДАК «Ліки України» Аптека №6.

3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

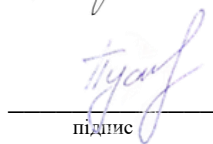
Студент



підпис

Ростислав Воловик  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Світлана ПУСТОВГАР  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Сутність системи управління персоналом підприємства.....	10
1.2 Структура системи управління персоналом.....	16
1.3 Підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві.....	26
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЖАВНОЇ АКЦІОНЕРНОЇ КОМПАНІЇ «ЛІКИ УКРАЇНИ» АПТЕКА № 6.....	34
2.1 Оцінка фінансово-економічного стану та показників ефективності управління персоналом на підприємстві.....	34
2.2 Експертне оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві.....	40
2.3 Аналіз ефективності підсистем управління персоналом Дочірнього підприємства Державної акціонерної компанії «Ліки України» Аптека № 6.....	45
Висновки за розділом 2.....	74
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЖАВНОЇ АКЦІОНЕРНОЇ КОМПАНІЇ «ЛІКИ УКРАЇНИ» АПТЕКА № 6.....	76
3.1 Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	76
3.2 Оптимізація організаційної структури підприємства.....	84

3.3 Підвищення інноваційної активності персоналу	
підприємства.....	89
Висновки за розділом 3.....	95
ВИСНОВКИ .....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	109

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Управління персоналом є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства і відіграє ключову роль у досягненні успіху та конкурентоспроможності в сучасних умовах фармацевтичного ринку України.

В сучасних умовах ринку, важливим аспектом є здатність підприємства адаптуватися до змін в економічному, соціокультурному та технологічному середовищі. Уміння ефективно управляти персоналом дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни, впроваджувати нові технології та підтримувати конкурентоспроможність.

Наукові дослідження підтверджують, що успішне управління персоналом впливає на величезний спектр аспектів підприємницької діяльності. Одним із ключових аспектів є підтримка високого рівня продуктивності праці. Ефективне управління персоналом сприяє створенню мотивованого та висококваліфікованого колективу, який здатний досягати поставлених цілей та завдань.

У міру свого росту й розвитку в конкурентному середовищі аптечні заклади повинні вдосконалювати існуючу систему управління персоналом, націлену на досягнення стратегічних цілей. Сьогодні ефективність фармацевтичного, як і будь-якого бізнесу, усе більше визначається ефективністю його системи управління персоналом, постійному її вдосконаленням.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів організації системи управління персоналом здійснили такі учені, як: В. Демченко [23], В. Лук'янихін [33], О. Гурченков [21], Ш. Берк [6], Д. Майер [35], Д. Корсаков [29], Л. Пошелюжна [46].

Але мінливість сучасних умов господарювання, особливо з огляду на функціонування підприємств в умовах війни, потребує подальшого дослідження цієї проблеми.

**Метою кваліфікаційної роботи** є подальший розвиток теоретичних та практичних положень, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності організації системи управління персоналом на підприємстві.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи поставлено такі **завдання**:

узагальнити сутність поняття «система управління персоналом на підприємстві»;

визначити структуру системи управління персоналом на підприємстві;

узагальнити підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві;

оцінити ефективність системи управління персоналом Дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України» Аптека №6 на основі кількісного аналізу;

визначити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом Дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України» Аптека №6 на основі експертного оцінювання;

розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління персоналом Дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України» Аптека №6 на основі удосконалення організаційної структури підприємства;

обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає система управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти системи управління персоналом Дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України»

Аптека №6.

**Методологічною основою роботи є:**

метод узагальнення та систематизації при визначенні сутності та структури системи управління персоналом на підприємстві;

метод порівняння при дослідженні підходів до оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві, визначенні сильних та слабких сторін управління персоналом Дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України» Аптека №6 на ряду з підприємствами-конкурентами, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом;

метод фінансово-економічного аналізу при оцінці ефективності системи управління персоналом Дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України» Аптека №6 на основі кількісного аналізу, економічної оцінки запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства;

експертний метод для оцінки якісних параметрів управління персоналом Дочірнього підприємства публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України» Аптека №6;

графічний та табличний метод при представленні результатів дослідження.

**Інформаційну базу** склали нормативно-правові акти України, аналітичні звіти про стан фармацевтичного ринку України, звітність підприємств, теоретичні та методичні розробки вчених в сфері управління персоналом підприємства.

**Наукова новизна роботи** полягає в подальшому розвитку визначення поняття «система управління персоналом на підприємстві» та її структури; удосконаленні підходу до оцінки системи управління персоналом на підприємстві на основі експертного оцінювання з урахуванням структури системи управління персоналом.

**Практична значущість роботи** полягає в можливості використання



результатів дослідження в процесі удосконалення системи управління аптечним закладом.

**Апробація результатів.** За результатами кваліфікаційної роботи опубліковані тези доповіді на тему «Сутність та структура системи управління персоналом підприємства» у збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (Харків, 27–28 жовтня 2023 р.) (Додаток А).

**Структура та обсяг роботи.** Зміст кваліфікаційної роботи висвітлено на 118 сторінках основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 78 найменувань, містить 16 таблиць, 12 рисунків, 4 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1 Сутність системи управління персоналом підприємства**

В умовах ринкової економіки успіх діяльності будь-якого підприємства заснований на здатності швидко реагувати й адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є глибокі зміни в усіх її сферах, що впливають на систему управління персоналом. Тому своєчасна адаптація існуючої системи управління персоналом підприємства та її постійне удосконалення повинно розглядатися як одна з основних вимог для досягнення успіху на сучасному ринку.

Для поглиблення розуміння сутності управління персоналом потрібно проаналізувати різні підходи до визначення сутності поняття «система управління персоналом». В ході виконання даної задачі був проведений бібліографічний аналіз наукових робіт як українських так і зарубіжних науковців.

Збір різних трактувань сутності поняття «система управління персоналом» наведений у таблиці 1.1.

Аналізуючи визначення терміну "система управління персоналу", надані різними науковцями, було виявлено різноманітність підходів до трактування цього поняття. Зазначені особливості кожного з наданих визначень дозволили виділити чотири підходи до розуміння терміну, які було згруповано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.1 - Трактуювання сутності поняття «система управління персоналом»

№	Автор	Визначення	Особливості трактування
1	2	3	4
1	Демченко В. [23]	Складна динамічна система яка забезпечує ефективне управління персоналом в організації.	Ефективне управління персоналом, динамічність системи.
3	Данилюк В., Петюк В., Цинбалує С. [18]	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.	Акцент на функціональній сфері.
4	Лук'янихін В. [33]	Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.	Вертикальні та горизонтальні взаємозв'язки.
6	Осовська Г., Крушеницька О. [31]	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети	Взаємопов'язані автономні елементи.
7	Балабанова Л. [5]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи	Підвищення продуктивності та якості роботи.
8	Гурченков О. [21]	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм	Підсистема загального керівництва підприємством.
10	Погорелова Т. [43]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети	Управлінські рішення.
13	Криворучко О.	Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.	Функції з управління персоналом.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
14	Стеценко Н. [54]	Система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом	Врахування об'єктивних і суб'єктивних факторів.
15	Галенко В. [11]	Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.	Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Наявність різноманітних підходів до трактування поняття «система управління персоналом» вказує на багатогранність та комплексність поняття, що важливо враховувати при дослідженні та впровадженні систем управління персоналом в сучасних організаціях.

Таблиця 1.2 - Підходи до розуміння поняття «система управління персоналом»

№	Підхід	Опис підходу	Представники
1	2	3	4
1	Результативний підхід	Основний акцент робиться на досягненні ефективності в управлінні персоналом як націленому результаті.	В.О. Демченко [23], І.В. Романець [51]
		Основний акцент робиться на досягненні як ефективності в роботі, так і соціальної ефективності для персоналу, спільної для підприємства та працівників.	Л. В. Балабанова [5], Л.П. Донець [53]
2	Системно-функціональний підхід	Визначення включає багато різних функцій та аспектів управління персоналом, що акцентує на різноманітності обов'язків.	М. Грачов [18]
		Визначення включає аспекти управлінських рішень та впливу на трудовий потенціал працівників для досягнення результатів.	Т.О. Погорелова [43], В.Г. Никифорова [37]
3	Функціональний підхід	Основний акцент полягає на окремих функціональних аспектах управління персоналом, таких як рекрутинг чи навчання.	В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк [22], Л.О. Позднякова [44]

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
4	Системний підхід	Система розглядається як комплекс взаємопов'язаних, але самостійних елементів, кожен з яких відповідає за певну функцію.	Г.В. Осовська, О.В. Крушеницька [31], О.А. Азарова [55], О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець [52]
		Система розглядається з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на управління персоналом.	Н.А. Стеценко [54]

Далі доцільно розглянути роль системи управління персоналом у структурі сучасного менеджменту для більш повного розуміння сутності терміну в умовах сучасності.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з ряду найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом. Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму управління.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці наведена в таблиці 1.3 і полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації.

Порівнюючи традиційні та сучасні принципи управління в контексті підприємств, можна визначити різницю в підходах та цінностях, які керують діяльністю організації.

Таблиця 1.3 - Трансформація принципів управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Характеристика	Традиційні принципи	Сучасні принципи
Мета управління	Максимізація прибутку	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей
Упор в управлінні	Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Сприйняття підприємства	Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція на зовнішнє середовище	Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Ставлення до науки і техніки	Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Суспільство і підприємство	Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Оцінка результатів управління	Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Сучасне управління відрізняється більш широким спектром цілей та урахуванням соціальних аспектів, що стає важливим у контексті зростання усвідомленості соціальних відповідальностей підприємств.

Мета управління. Сучасне підприємство визнає важливість соціальних цілей поряд із прибутковістю, відмежовуючись від традиційної максимізації прибутку.

Упор в управлінні. Сучасний упор на вигідність та ефективність не виключає важливості задоволення учасників, врахування їхніх потреб та інтересів.

Сприйняття підприємства. Відкритий підхід до сприйняття підприємства як відкритої системи відображає взаємодію з навколишнім середовищем, що стає все важливішим у глобальному світі.

Реакція на зовнішнє середовище. Сучасна реакція включає в себе взаємодію з різними зацікавленими групами та соціальними силами, не обмежуючись лише ринковим середовищем.

Ставлення до науки і техніки. Усвідомлення меж науки і техніки вказує на необхідність етичного та відповідального використання технологій.

Суспільство і підприємство. Сучасне підприємство визнає свою роль у поліпшенні якості життя та розвитку суспільства, враховуючи не лише економічні аспекти, а й соціальні вимоги.

Оцінка результатів управління. Сучасна оцінка включає в себе як показники прибутку, так і соціальні результати, відображаючи комплексний підхід до успішності підприємства.

Ці принципи є особливо важливими для розуміння трансформації на старих підприємствах в Україні, які можуть бути ще не адаптовані до сучасних вимог. Особливо це стосується підприємств державної форми власності, де впровадження сучасних принципів може допомогти підвищити ефективність, забезпечити сталий розвиток та підвищити соціальну відповідальність. Загальний тренд полягає в переосмисленні цілей та цінностей, забезпечуючи більшу увагу до соціальних аспектів управління.

Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

На основі проведеного аналізу та з урахуванням ролі системи управління персоналом у структурі сучасного менеджменту запропоновано визначення яке в собі поєднує різні підходи науковців. Відповідно до нього система управління персоналом - це інтегрована сукупність організаційних структур, функцій, методів та інструментів, спрямованих на планування, розвиток,

мотивацію, контроль та оптимізацію роботи персоналу організації з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Ця система враховує потреби співробітників, забезпечує їхній розвиток і сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

## **1.2 Структура системи управління персоналом**

Питання структури системи управління персоналом досліджували різні видатні вітчизняні та зарубіжні вчені.

Наприклад, Л. Б. Пошелюжна [46] наводить докази, що на провідних вітчизняних підприємствах існує виокремлена структура системи управління персоналом. Ця система включає ряд підсистем, включаючи аналіз та планування персоналу, підбір та наймання, оцінювання, навчання, мотивацію, облік співробітників, організацію трудових відносин, створення комфортних умов праці, соціальний розвиток та правове та інформаційне забезпечення.

В той же час, Д. О. Корсаков [29], надає свою інтерпретацію системи управління персоналом, виділяючи підсистеми, представлені на рис. 1.1.

Кожна з вказаних підсистем системи управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом.

Підсистема аналізу та планування персоналу включає в себе процеси аналізу потреб організації у персоналі, прогнозування змін на ринку праці, і розроблення стратегічних планів для забезпечення відповідної кількості та якості робочої сили.

Підсистема найму та обліку персоналу відповідає за процеси підбору, найму та обліку працівників. Вона забезпечує, щоб правильні люди знаходилися на правильних посадах і облікові дані персоналу були коректно ведені.



Підсистема мотивації персоналу орієнтована на створення мотиваційних систем для працівників з метою збільшення їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

Підсистема оцінки персоналу займається процесами оцінки та аналізу роботи працівників, визначення їхнього внеску у досягнення цілей організації, і розроблення планів для покращення робочої ефективності.



Рисунок 1.1 - Структура управління персоналом підприємством за  
Д. О. Корсаковим [29]

Підсистема управління розвитком персоналу спрямована на планування та реалізацію програм навчання і розвитку працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до змін.

Підсистема створення умов праці фокусується на створенні комфортного та безпечного робочого середовища для співробітників, що сприяє їхньому здоров'ю та добробуту.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом забезпечує збір, обробку, та аналіз інформації про персонал для прийняття управлінських рішень.

Підсистема розвитку організаційної структури управління спрямована на визначення та оптимізацію організаційної структури, яка б дозволила ефективно взаємодіяти з персоналом.

Підсистема правового забезпечення відповідає за дотримання законодавства у сфері праці та прав працівників.

Кожна з цих підсистем взаємодіє з іншими, створюючи комплексну систему управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує ефективне використання її головного активу - людських ресурсів.

В свою чергу, М.Д. Виноградський [9] поділяє структуру на сім функціональних підсистем (рис. 1.2).

Елемент трудових відносин відповідає за встановлення та підтримання стосунків між роботодавцем і працівниками. Включає в себе укладення трудових договорів, урегулювання конфліктів, та створення сприятливого клімату на робочому місці.

Елемент «розвиток організаційної структури» відповідає за організаційну структуру компанії, розподіл обов'язків та повноважень між підрозділами та підсистемами управління персоналом. Його завдання - забезпечити оптимальний ланцюг комунікації та виконання завдань.

Елемент «умови праці» стосується створення зручних та безпечних умов для працівників, включаючи робоче середовище, безпеку на роботі та забезпечення необхідними ресурсами для виконання завдань.



Рисунок 1.2 - Структура системи управління персоналом за  
М.Д. Виноградським [36]

Розвиток соціальних інфраструктури - ця частина системи відповідає за створення та підтримку соціальних інфраструктури для працівників, таких як спортивні заходи, медичні послуги, та інші фактори, які підвищують загальний комфорт на робочому місці.

Елемент «юридичні послуги» включає в себе забезпечення правової підтримки та консультацій для як працівників, так і компанії. Він допомагає вирішувати юридичні питання, пов'язані з трудовими правами та іншими юридичними аспектами.

Стимулювання праці відповідає за розробку та впровадження системи стимулювання працівників, включаючи системи винагороди, бонуси та інші мотиваційні програми.

Оформлення та облік кадрів включає в себе всі процеси, пов'язані з оформленням, прийомом та обліком персоналу, включаючи документацію, реєстрацію та звітність.

Планування та маркетинг персоналу відповідає за стратегічне планування потреби в персоналі, пошук та залучення нових працівників, а також розвиток бренду роботодавця на ринку праці.

Розвиток кадрів включає в себе процеси навчання та професійного розвитку працівників, планування кар'єрних шляхів та підготовку кадрів для майбутніх завдань компанії.

В свою чергу, професор В. Галенко [11] виділяє такі основні елементи системи управління персоналом:

Планування персоналу - це визначення потреби в персоналі та розробка заходів щодо задоволення цієї потреби.

Підбір і відбір персоналу - це процес виявлення і залучення найбільш придатних кандидатів для заміщення вакантних посад.

Організація праці та управління персоналом - це створення умов праці, що сприяють ефективній діяльності працівників.

Мотивація та стимулювання праці - це створення умов, що забезпечують зацікавленість працівників у досягненні цілей організації.

Розвиток персоналу - це підвищення професійної кваліфікації та компетентності працівників.

Оцінка персоналу - це систематичний процес визначення результатів діяльності працівників.

Зарубіжні науковці також виділяють різні елементи системи управління персоналом. Наприклад, професор доктор Д. Майер [38], виділяє:

Планування персоналу - це визначення потреби в персоналі та розробка заходів щодо задоволення цієї потреби.

Найм персоналу - це процес залучення кандидатів на вакантні посади.

Організація праці та управління персоналом - це створення умов праці, що сприяють ефективній діяльності працівників.

Мотивація та стимулювання праці - це створення умов, що забезпечують зацікавленість працівників у досягненні цілей організації.

Розвиток персоналу - це підвищення професійної кваліфікації та компетентності працівників.

Стратегія управління персоналом - це загальний напрямок розвитку системи управління персоналом, що визначається стратегією розвитку організації.

Оцінка персоналу - це систематичний процес визначення результатів діяльності працівників.

Політика управління персоналом - це сукупність правил і норм, що регулюють відносини між організацією та її працівниками.

В той же час професор управління персоналом і організаційного розвитку в Університеті Маямі Ш. Берк [6] виділяє наступні елементи:

Інноваційна діяльність персоналу - це елемент, який відображає необхідність впровадження інновацій в діяльність організації, що вимагає від персоналу володіння відповідними знаннями та навичками.

Планування персоналу - це визначення потреби в персоналі та розробка заходів щодо задоволення цієї потреби.

Соціальна відповідальність персоналу - це елемент, який відображає необхідність участі працівників у вирішенні соціальних проблем, що вимагає від персоналу відповідального ставлення до потреб суспільства.

Підбір і відбір персоналу - це процес виявлення і залучення найбільш придатних кандидатів для заміщення вакантних посад.

Організація праці та управління персоналом - це створення умов праці, що сприяють ефективній діяльності працівників.

Підсистема розвитку організаційної структури управління - спрямована на визначення та оптимізацію організаційної структури, яка б дозволила ефективно взаємодіяти з персоналом.

У таблиці 1.4 систематизовано підходи до визначення елементного складу системи управління персоналом.

Таблиця 1.4 - Елементний склад системи управління персоналом

Елемент	Л. Б. Пошелюжна [46]	Д. О. Корсаков [29]	М.Д. Виноградський [9]	В. Галенко [11]	Д. Майер [35]	Ш. Берк [6]
Аналіз та планування персоналу	+	+	+	+	+	+
Підбір і відбір персоналу	+	+	+	+	+	+
Оцінка персоналу	+	+	+	+	+	+
Мотивація і стимулювання праці	+	+	+	+	+	+
Розвиток персоналу	+	+	+	+	+	+
Організація праці	+	+	+	+	+	+
Трудові відносини	+	-	+	-	-	-
Розвиток організаційної структури	-	+	-	-	-	+
Стратегія управління персоналом	-	-	-	-	+	-
Політика управління персоналом	-	-	-	-	+	-
Інноваційна діяльність персоналу	-	-	-	-	-	+

Аналіз таблиці вказує на певні спільні риси та відмінності в підходах до визначення елементного складу системи управління персоналом.

Основні компоненти, такі як аналіз та планування персоналу, підбір і відбір персоналу, оцінка персоналу, мотивація та стимулювання праці, розвиток персоналу та організація праці, отримали широку підтримку і визнання як вітчизняними, так і зарубіжними вченими.

Проте, існують відмінності в підходах до деяких аспектів, зокрема, у трудових відносинах, розвитку організаційної структури, умовах праці та інших компонентах. Ці відмінності вказують на вплив регіональних та культурних особливостей на розуміння та розвиток системи управління персоналом на підприємствах.

Процеси управління людьми відбуваються у всіх цивілізаціях і різних суспільствах. Управління персоналом є специфічною складовою управлінської діяльності, де головним об'єктом є індивіди, що входять у різні соціальні групи та трудові колективи. У цьому процесі керівники та спеціалісти виступають суб'єктами управління, які виконують функції,

спрямовані на розвиток стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність, спрямована на розробку концепцій і стратегій управління персоналом через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення нормального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Концепція управління персоналом представляє собою систему теоретичних та методологічних поглядів на сутність, завдання, критерії та методи управління персоналом, а також розробку механізмів їх реалізації в конкретних організаційних умовах. Основна мета управління персоналом включає формування висококваліфікованого персоналу, відповідального за свою діяльність та розвиток професійної гордості, а також забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом включає в себе різні функції, включаючи організаційну, соціально-економічну та відтворювальну, і спрямоване на планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів. Це наука та мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності, яка передбачає використання системи принципів, методів та механізмів для оптимізації кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації. Управління персоналом також повинно дотримуватися вимог законодавства щодо праці та захищати інтереси як працівників, так і компанії [46, 29, 9, 11, 35, 6].

Завдання управління персоналом можна узагальнити, як це представлено на рис. 1.3.

Забезпечення потрібною кількістю та якістю персоналу передбачає постійне визначення, скільки працівників необхідно для ефективної діяльності підприємства, а також якості їхніх навичок і компетенцій. Завдання полягає в прогнозуванні, наймі, підборі, інтеграції та оцінці персоналу.

Створення рівних можливостей полягає в створенні середовища, де всі працівники мають однаковий доступ до можливостей та ресурсів для

ефективної роботи. Це включає в себе врахування потреб осіб з різними характеристиками та забезпечення їхньої рівної обробки і шансів на розвиток [11, 35, 6].



Рисунок 1.3 - Основні завдання системи управління персоналом

*Джерело: Розроблено автором на основі [11, 35, 6]*

Задоволення розумних потреб персоналу означає врахування та задоволення різних потреб та очікувань працівників, таких як оплата праці, можливості для особистої та професійної зростання, баланс між роботою та особистим життям тощо.

Максимізація можливостей працівників включає в себе створення умов, що дозволяють працівникам максимально використовувати свої навички, знання та потенціал на робочому місці. Відповідність робочого середовища психофізіологічним характеристикам працівників означає, що робота має бути безпечною та зручною для всіх працівників, незалежно від їхніх особистих особливостей.

Кожне з цих завдань спрямоване на оптимізацію управління персоналом для досягнення кращих результатів на підприємстві та забезпечення задоволення потреб як організації, так і працівників.



Узагальнення функцій, які виконує система управління персоналом представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Функції системи управління персоналом

*Джерело: Розроблено автором на основі [6, 35, 17, 21]*

Визначення потреби організації в персоналі орієнтоване на планування та прогнозування кількості та якості персоналу, необхідного для досягнення стратегічних цілей організації [64].

Забезпечення персоналом передбачає залучення і відбір необхідних працівників, розробку ефективних методів та інструментів для забезпечення організації відповідним персоналом [17].

Використання персоналу включає в себе організацію робочих місць, процеси адаптації нових працівників, забезпечення безпеки на роботі та ефективного використання робочого потенціалу [35].

Розвиток персоналу спрямований на планування кар'єрного росту працівників, їх навчання та розвиток навичок і компетенцій.

Мотивація результатів праці та поведінки персоналу передбачає використання різних методів та стимулів для підтримки та мотивації працівників до досягнення високих результатів [64].

Правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом включає в себе забезпечення дотримання правових норм трудового законодавства, облік персоналу та забезпечення інформаційної підтримки в управлінні персоналом [33].

### **1.3 Підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві**

Управління персоналом є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якої організації. Однак, для досягнення високого рівня продуктивності та задоволення персоналу, важливо розглядати систему управління персоналом як динамічний об'єкт, який може та повинен адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Праці багатьох учених присвячені проблематиці оцінки ефективності системи управління персоналом.

Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В [61], пропонують здійснювати в декілька етапів: оцінка досягнення цілей; оцінка компетенції; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової

економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства незалежно від організаційно-правової форми має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний процес, спрямований на визначення відповідності результатів управління персоналом цілям підприємства.[21]

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та сприяє впровадженню необхідних корективів. При цьому оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і виступає важливим фактором підвищення ефективності управління.

Оцінка ефективності управління персоналом заснована на інформації про працівників, включаючи їх професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторську активність [17].

Критерії оцінки ефективності управління персоналом визначають, наскільки успішно система управління персоналом сприяє досягненню цілей підприємства. Вибір критеріїв та показників залежить від того, що брати за точку відліку: трудові показники колективу, особливості виконавців або діяльність конкретно узятого керівника.

У економічній літературі представлені такі показники ефективності управління персоналом, для наочності вони були згруповані по напрямкам: економічні, соціальні та організаційні та представлені у вигляді таблиці 1.5.

Найбільш важливим критерієм ефективності управління персоналом є його внесок в досягнення цілей підприємства. Цей критерій дозволяє оцінити, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним.

Таблиця 1.5 – Показники оцінки ефективності управління персоналом

Група показників	Показник
Економічні	Продуктивність праці;
	Прибуток;
	Рентабельність;
	Витрати на управління персоналом.
Соціальні	Задоволеність роботою;
	Відсоток плинності персоналу;
	Кваліфікаційний рівень персоналу;
	Морально-психологічний клімат в колективі.
Організаційні	Комунікація всередині підприємства.
	Чіткість зон відповідальності та повноважень
	Ефективність організаційної структури управління.

*Джерело: Розроблено автором на основі [21, 16, 27]*

У сучасних умовах господарювання оцінка ефективності управління персоналом вимагає систематичного підходу, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період [21].

Розвитку цієї тенденції сприяє і поширене уявлення про те, що фахівці з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності, і практично ніяк на неї не впливають. Але узяті у відриві від загальних цілей розвитку ці, потенційно важливі показники, сприяють ізоляції служби управління персоналом.

Отже, аналітична робота з оцінки управлінської праці може бути організована різними способами. Представляється можливим використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег.

Розглядаючи питання про достовірність підсумкової інформації при оцінці керівників і фахівців, слід зазначити, що жоден з вживаних видів оцінки не може дати високої достовірності, тому і пропонується оцінний комплекс, в якому окремі види оцінок доповнюють одна одну. Достовірною і повною буде та інформація, в якій є відповіді на питання, які є можливості у людини, і якою

мірою вони реалізувалися, які не реалізувалися і чому, а також за яких умов в майбутньому вони можуть реалізуватися.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється [21].

Ці та інші критерії повинні бути покладені в основу при дослідженні ефективності системи управління персоналом. Оцінка ефективності, як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в достатньо конкретному значенні якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема, і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потребу в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

Методологія оцінки та аналізу системи управління персоналом виявляється ключовим інструментом для розуміння її поточного стану та визначення областей для подальших вдосконалень. У табл. 1.6 наведено таблиці в якій відображені результати систематизації методів, що застосовуються для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.6 - Методи оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Метод	Суть методу
1	2
Метод декомпозиції	Дозволяє розчленувати складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції)
Метод послідовної підстановки	Дозволяє дослідити вплив на формування системи управління персоналом окремо кожного фактора, елімінуючи вплив інших факторів. Фактори ранжують та обирають найбільш суттєві

## Продовження таблиці 1.6

1	2
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою провідного підприємства, з нормативним станом або станом у минулому періоді
Динамічний метод	Передбачає розташування даних у динамічному ряду та виключення із нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується під час дослідження кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом із точки зору їх відповідності цілям підприємства. Повинні бути забезпечені взаємоув'язка, повнота, співставність цілей різних рівнів управління персоналом
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів із управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу. Важливим є опрацювання форм систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів
Нормативний метод	Передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій із управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління підприємства в цілому та системи управління персоналом
Параметричний метод	Встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для встановлення ступеня їх відповідності
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо. За допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків
Метод головних компонент	Дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це дає можливість порівняти не множину показників однієї системи управління персоналом із множиною показників іншої подібної системи, а лише один
Балансовий метод	Дозволяє здійснити балансові співставлення, ув'язки (наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур із діючим фондом робочого часу їх виконання)
Досвідний метод	Базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи
Метод аналогій	Полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається.

Продовження таблиці 1.6

1	2
	Його сутність – розробка типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначення меж і умов їх використання
Метод творчих нарад	Передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає у інших учасників наради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити найбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом

Отже, аналітична робота з оцінки управлінської праці може бути організована різними способами. Представляється можливим використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути

підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег.

Розглядаючи питання про достовірність підсумкової інформації при оцінці керівників і фахівців, слід зазначити:

- жоден з вживаних видів оцінки не може дати високої достовірності, тому і пропонується оцінний комплекс, в якому окремі види оцінок доповнюють одна одну;

- достовірною і повною буде та інформація, в якій є відповіді на питання, які є можливості у людини, і якою мірою вони реалізувалися, які не реалізувалися і чому, а також за яких умов в майбутньому вони можуть реалізуватися.

Аналізуючи оцінку ефективності управління персоналом, не можна не сказати про оцінку власне служби управління персоналом. Багато залежить від їх персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижчій посаді, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід підприємництва і комерційної діяльності, форми і технології виробництва.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

На наш погляд, ці та інші критерії повинні бути покладені в основу при дослідженні ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності, як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в достатньо конкретному значенні якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема, і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потребу в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

## **Висновки за розділом 1**

В ході першого розділу були досліджені теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Завданням даного розділу було узагальнити сутність поняття "система управління персоналом на підприємстві", визначити її структуру, а також розглянути методологію оцінки та аналізу ефективності. Дані завдання були виконані відповідно до наступних кроків.

У ході аналізу літературних джерел, наукових публікацій та проведеного бібліографічного аналізу була узагальнена сутність поняття "система управління персоналом", були виявлені основні підходи до трактування цього поняття різними науковцями та було запропоноване власне визначення даного терміну, яке об'єднує в собі різні підходи науковців до трактування цього поняття. Система управління персоналом - це інтегрована сукупність організаційних структур, функцій, методів та інструментів, спрямованих на планування, розвиток, мотивацію, контроль та оптимізацію роботи персоналу



організації з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Ця система враховує потреби співробітників, забезпечує їхній розвиток і сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

В ході аналізу джерел були виявлені різні підходи до формування структури системи управління персоналом. До елементів структури управління персоналом на підприємстві належать: аналіз та планування персоналу, підбір і відбір персоналу, оцінка персоналу, мотивація і стимулювання праці, розвиток персоналу, організація праці, трудові відносини, розвиток організаційної структури, стратегія управління персоналом, політика управління персоналом, інноваційна діяльність персоналу.

Дослідження різноманітних методологій дозволило узагальнити підходи до оцінювання ефективності систем управління персоналом.

У результаті виконання цих завдань виявлено, що система управління персоналом на підприємстві є комплексною, динамічною та взаємопов'язаною системою, яка включає в себе велику кількість елементів. Оцінка її ефективності вимагає використання різних методів оцінювання, в тому числі експертної оцінки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЖАВНОЇ АКЦІОНЕРНОЇ КОМПАНІЇ «ЛІКИ УКРАЇНИ» АПТЕКА № 6

#### 2.1 Оцінка фінансово-економічного стану та показників ефективності управління персоналом на підприємстві

Дочірнє підприємство публічного акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Ліки України» Аптека №6 – заклад охорони здоров'я, який відповідно до законодавства України призначений здійснювати забезпечення населення, установ охорони здоров'я, підприємств, організацій продукцією медико-фармацевтичного призначення у місті Южноукраїнськ.

Підприємство створено Державною акціонерною компанією «Ліки України» на виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 21.01.1998 року № 62 «Питання Державною акціонерною компанією «Ліки України».

Підприємство зареєстровано Южноукраїнським виконавчим комітетом в Миколаївській області.

Підпорядкованість підприємства: ПрАТ «Державна акціонерна компанія «Ліки України», рік створення – 1998 рік, ЄДРПОУ – 20078889, юридична адреса – 02032, м. Київ, вулиця Комінтерну 16.

Форма власності: державна (державна частка в статутному фонді – 100%).

Центральний орган виконавчої влади, який уповноважений управляти корпоративними правами держави - Кабінет Міністрів України.

Підприємство діє на підставі Статуту від 07.04.1998 року. відповідно до якого воно є юридичною особою, яка веде самостійний баланс, має

розрахункові і інші рахунки у банківських установах, печатку зі своїм найменуванням.

На підставі даних фінансової звітності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 що представлені в Додатку Г, були розраховані основні фінансово-економічні показники його діяльності (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Абсолютні фінансово-економічні показники діяльності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 за 2020-2022 рр.

Показники	2020, грн	2021, грн	2022, грн	Абсолютний приріст, грн	Темп приросту, %
Чистий дохід	34016	38270	42044	3677	9,57%
Собівартість	25123	28628	31394	6271	24,99%
Валовий прибуток	8893	9768	10650	1756	19,77%
Фінансовий результат від операційної діяльності	1289	1247	1215	-732	-5,68%

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросла на 3,677 тис. грн. або на 9,57% з 2020 по 2022 рік. Це свідчить про збільшення обсягу реалізації продукції аптеки. Собівартість зросла на 6,271 тис. грн. або на 24,99%. Це вказує на збільшення витрат на виробництво або закупівлю товарів.

Валовий прибуток виріс на 1,756.4 тис. грн. або на 19,77%. Ця динаміка є наслідком більш істотного росту виручки від реалізації продукції порівняно з ростом собівартості.

Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 73,2 тис. грн. або на 5,68%. Ця тенденція може бути показником погіршення операційної ефективності або збільшення операційних витрат.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 223,9 тис. грн. або на 16,92%. Це може свідчити про оптимізацію податкових обов'язків або інші фінансові заходи, що поліпшили фінансовий результат.

Чистий прибуток зріс на 161,1 тис. грн. або на 14,98%. Це показник успішності фінансової діяльності підприємства, але важливо вивчити, як цей приріст вплинув на показники ефективності та рентабельності.

Загалом, аналіз динаміки фінансової звітності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 вказує на позитивні зміни в діяльності, збільшення прибутковості та обсягу реалізації продукції. Однак, важливо подальше дослідження, щоб з'ясувати причини цих змін.

Система фінансово-економічних метод, що характеризують діяльність підприємства, дозволяє вести аналіз не абсолютних показників у вартісному вираженні, а безрозмірних величин, що дозволяє практично виключити вплив тимчасової динаміки абсолютних показників на результати аналізу.[49] Розраховані відносні фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Відносні показники фінансово-економічної діяльності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 за 2020-2022 рр.

Показник	Оптимальне значення	Значення за роками			Характеристика показника
		2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів (чистий прибуток / вартість активів)	збільшення	0,22	0,20	0,16	характеризує ефективність використання активів підприємства
Коефіцієнт рентабельності діяльності (чистий прибуток/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції)	> 0	0,03	0,03	0,03	характеризує ефективність господарської діяльності підприємства
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (гроші та їх еквіваленти / поточні зобов'язання)	0,2 - 0,35 та більше	2,57	2,70	2,72	характеризує частину поточних зобов'язань, яка може бути сплачена негайно
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (власний капітал / пасиви)	> 0,5	0,91	0,90	0,87	характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт заборгованості (залучений капітал / власний капітал)	0,5 - 0,7	0,1	0,1	0,1	показує фінансову незалежність підприємства від залучення коштів. Зменшення цього показника свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства
Зменшення / приріст зобов'язань, % (зобов'язання на дату розрахунку / зобов'язання на відповідну дату попереднього року)	< 100 %	144,2	169,7	336,7	показує відносний приріст (зменшення) зобов'язань підприємства, його залежність від позикових коштів
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (оборотні активи / поточні зобов'язання)	> 1	6,48	6,90	7,00	показує ресурси, які можуть використані погашення зобов'язань.

Аналіз показників фінансової стійкості ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 за 2020, 2021 та 2022 роки надає важливі висновки про фінансове становище підприємства. Розглянемо основні показники та їх інтерпретацію.

Зменшення коефіцієнта рентабельності активів з 0,22 в 2020 році до 0,16 в 2022 році свідчить про меншу ефективність використання активів підприємства. Основними причинами можуть бути непродуктивні інвестиції та неефективне управління активами.

Коефіцієнт рентабельності діяльності залишався стабільним на рівні 0,03 протягом трьох років. Стабільність цього показника може свідчити про збалансованість діяльності підприємства, але також може вказувати на необхідність подальшої оптимізації для підвищення рентабельності.

Значення показника абсолютної ліквідності залишається в оптимальному діапазоні від 2,57 до 2,72, що свідчить про здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності (покриття) перевищує 1, що вказує на достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.[11]

Зменшення коефіцієнта фінансової незалежності з 0,91 в 2020 році до 0,87 в 2022 році вказує на збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це може призвести до збільшення фінансових ризиків.

Збільшення коефіцієнта заборгованості з 144,2% в 2020 році до 336,7% в 2022 році свідчить про збільшення зобов'язань підприємства та зростання його залежності від позикових коштів.

З урахуванням зазначених аспектів, важливо провести порівняльний аналіз основних фінансових показників ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 з іншими державними аптеками України. Співставлення цих даних з аналогічними показниками інших державних аптек допоможе отримати більш глибоке розуміння фінансової ефективності та стійкості досліджуваного підприємства в порівнянні з іншими суб'єктами ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники фінансово-економічної діяльності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 та інших державних аптек України за 2020-2022 рр.

Показник	«Ліки України» Аптека №6			«Ліки України» Аптека №67			"Лікувальна сила" Аптека №2		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий дохід (грн)	34016	38270	42044	33556	29887	31249	34230	39808	40150
Собівартість реалізованої продукції (грн)	25123	28628	31394	21246	19250	24569	23467	28786	31267
Валовий прибуток (грн)	8893	9768	10650	12310	10637	6680	12310	11022	8883
Фонд оплати праці	4468,8	4737,6	4872	4092	4250,4	4356	3499,2	3650,4	3499,2
Середня заробітна плата на одного працівника	13,3	14,1	14,5	15,5	16,1	16,5	15,9	16,9	16,2
Валовий прибуток на одного працівника	317,6	348,9	380,4	559,5	483,5	303,6	683,9	612,3	493,5
Плинність персоналу(%)	2,83	2,83	5,65	5,83	8,05	4,72	5,73	10,82	6,98

Для порівняння фінансової діяльності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 ми обрали декілька аптек з наступних причин.

Аптека №67 є такою ж самою державною аптекою як і аптека №6, і обидві аптеки операційно належать до тієї ж мережі аптекних закладів. Це робить їх схожими в умовах діяльності та потенційних впливах зовнішніх факторів.

Порівняння з аптекою "Лікувальна сила" №2 має за мету розглядати іншу аптеку державної форми власності, але вже з іншої мережі аптек.

Аптека №6 демонструє найвищий чистий дохід серед трьох аптек, що свідчить про успішність її фінансової діяльності. У порівнянні з Аптекою №67, чистий дохід Аптеки №6 на 9,8% вищий.

Аптека №6 має найвищі витрати на виробництво продукції, порівняно з Аптекою №67 і Лікувальною силою Аптекою №2. Собівартість Аптеки №6 на 17,6% вища від Аптеки №67 та на 34,2% вища від Лікувальної сили Аптеки №2.

Валовий прибуток Аптеки №6 у порівнянні іншими державними аптеками знаходиться на тому ж рівні.

Аптека №6 має найвищий фонд оплати праці, перевершуючи Аптеку №67 на 7,9% та Лікувальну силу Аптеку №2 на 28,6%. Зауважимо, що високий фонд оплати праці може вимагати додаткового аналізу для оцінки ефективності цих витрат.

Аптека №6 має найнижчу середню заробітну плату на одного працівника. У порівнянні з Аптекою №67 вона нижча на 15,7%. Це може вказувати на економію на оплаті праці в Аптеці №6.

Аптека №6 демонструє найнижчий валовий прибуток на одного працівника серед трьох аптек. У порівнянні з Аптекою №67 вона нижча на 43,9%, але значно вища на 5,2% порівняно з Лікувальною силою Аптекою №2 на момент 2022 року.

Аптека №6 має відносно низький показник плинності персоналу, порівняно з Аптекою №67 та Лікувальною силою Аптекою №2. Це може свідчити про стабільність кадрів.

Для подальшого аналізу та визначення проблеми системи управління персоналом у "Аптеки №6" слід провести дослідження всіх основних елементів цієї системи на підприємстві, а саме: оцінку ефективності аналізу та планування персоналу, підбору та відбору персоналу, оцінку персоналу, оцінку мотивації і стимулювання праці, розвитку персоналу, організації праці, трудових відносин, розвитку організаційної структури, оцінку ефективності стратегії управління персоналом, політики управління персоналом, інноваційної діяльності персоналу. Ретельне дослідження цих аспектів допоможе виявити проблемні пункти та розробити стратегію для вдосконалення системи управління персоналом в "Аптеки №6".

## **2.2 Експертне оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві**

Проведення експертного оцінювання є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє виявити ключові аспекти, які впливають на ефективність управління персоналом, та визначити потенційні напрямки покращень. Цей підхід є важливим, оскільки він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, враховуючи експертні оцінки від спеціалізованих фахівців.

Процедура експертного оцінювання включала в себе кілька ключових етапів:

### **1. Підготовчий етап:**

– Формування експертної групи. Для успішної оцінки ефективності управління персоналом сформовано експертну групу, в яку увійшли фахівців з різних сфер управління, включаючи відділ кадрів, фінансів та операційного менеджменту. Цей підхід забезпечив об'єктивність та репрезентативність оцінки.



– Розробка переліку критеріїв та питань для експертної оцінки. Перелік питань сформовано виходячи із визначеної в першому розділі елементного складу системи управління персоналом на підприємстві.

2. Проведення експертного опитування. Кожен член команди отримав пакет запитань та критеріїв для оцінки.

3. Аналіз відповідей:

– Оцінка узгодженості думок експертів, для чого використано коефіцієнт варіації.

– Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві. Ця оцінка враховувала усі відповіді та критерії, які були розроблені на підготовчому етапі.

Відбір експертів та формування експертної групи було важливим етапом в процедурі експертного оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві. Цей процес був здійснений з дотриманням кількох ключових принципів, щоб забезпечити об'єктивність та репрезентативність оцінки. Було вирішено, що експертами мають бути працівники з різних відділів підприємства, що дозволить враховувати різні аспекти та глибоко аналізувати питання з різних точок зору.

Експерти були обрані на підставі їхнього досвіду та знань в сфері управління персоналом. Цей підхід до формування експертної групи дозволив отримати різноманітні погляди та думки від різних фахівців і глибше проаналізувати ефективність управління персоналом на підприємстві.

Експертна група, яка брала участь у дослідженні ефективності управління персоналом, була складена з чотирьох висококваліфікованих фахівців із різноманітним досвідом та компетентністю у сфері управління персоналом.

Експерт 1 - Завідувач аптеки володіє значним практичним досвідом у ролі керівника із питань управління персоналом в аптечному секторі.

Експерт 2 - Головний бухгалтер (експерт №2) відзначається великим досвідом у фінансовому аспекті управління.

Експерт 3 - фармацевт має глибокі знання сфери фармації та специфіки кадрового забезпечення.

Експерт 4 - Керівник відділу є досвідченим фахівцем з організації роботи підрозділу та управлінського планування.

Експертне опитування було проведене у першій половині жовтня 2023 року.

Під час особистої зустрічі кожному було пояснено мету та важливість експертного оцінювання. Процедура формування показників для експертного оцінювання включала в себе наступні етапи:

Аналіз наукових досліджень. Спочатку був проведений аналіз наукових досліджень, присвячених управлінню персоналом в аптечній галузі. З цих досліджень було взято ключові аспекти та елементи системи управління персоналом.

Вибір відповідних показників. Після аналізу були вибрані показники, які найкраще відображають кожен з цих елементів. Вибір показників базувався на їхній важливості для оцінки ефективності та можливості зіставлення з конкретними даними та цілями підприємства. Перелік показників для оцінки системи управління персоналом наведено в Додатку Б.

Питання та критерії оцінювалися за допомогою 10-бальної шкали, в діапазоні від 0 до 10, де вищий бал означав більшу міру прояву певного показника. Таким чином, вищий бал означає більш високу ефективність системи управління персоналом. Обрання такої системи оцінювання базувалося на рекомендаціях експертів у галузі статистики, зокрема, на дослідженнях, проведених в цьому напрямку доктором Арізонського університету Берфілдом [46], який визначив, що використання 10-бальної шкали є належним і найбільш практичним підходом для оцінки ефективності управління персоналом на малих підприємствах, зокрема в аптечній сфері.

Така шкала надає можливість більш точно визначити рівень ефективності та зробити різницю між оцінками більш явною. Використання 10-бальної системи також дозволяє забезпечити більш об'єктивну та ретельну

оцінку, а також зберегти відмінність в оцінках, що є важливим аспектом при аналізі ефективності управління персоналом на підприємстві.

На рис. 2.1 та в табл. 2.4 представлено результати експертної оцінки ефективності системи управління персоналом ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6.

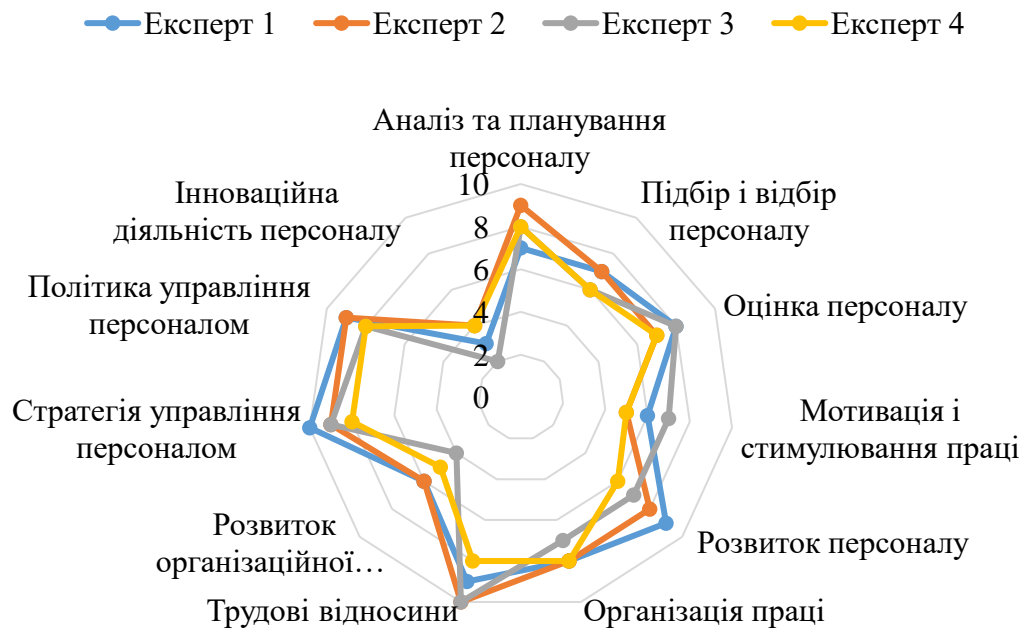


Рисунок 2.1 - Результати експертного оцінювання ефективності системи управління персоналом ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6

Коефіцієнт варіації оцінок експертів за кожним питанням не перевищує 10%, що свідчить про узгодженість оцінок експертів, отже, про достовірність, репрезентативність оцінок [46] та дає змогу розрахувати середні оцінки ефективності управління персоналом за кожним елементом (табл. 2.4).

Найвища середня оцінка спостерігається за такими елементами:

Трудові відносини (9.25 балів). Висока оцінка у даному елементі системи управління персоналом свідчить про стабільність та добрі трудові відносини в колективі. Співробітники працюють разом в одній аптеці протягом багатьох років, що сприяє взаєморозумінню та командній співпраці.

Також, низький рівень плинності кадрів свідчить про задоволеність співробітників умовами роботи.

Таблиця 2.4 - Середні експертні оцінки ефективності системи управління персоналом ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6

Елемент системи	Бальна оцінка	Елемент системи	Бальна оцінка
Аналіз та планування персоналу	8	Трудові відносини	9.25
Підбір і відбір персоналу	6.5	Розвиток організаційної структури	5.25
Оцінка персоналу	7.5	Стратегія управління персоналом	9
Мотивація і стимулювання праці	5.75	Політика управління персоналом	8.5
Розвиток персоналу	7.5	Інноваційна діяльність персоналу	3.25
Організація праці	7.75	-	-

Стратегія управління персоналом (9 балів). Висока оцінка стратегії управління персоналом може бути наслідком висококваліфікованого керівництва та чітко визначених стратегічних планів у підприємстві. Якщо вироблені стратегії виконуються успішно, це може свідчити про ефективну роботу в цьому напрямку.

Найнижча середня оцінка спостерігається за напрямками:

Інноваційна діяльність персоналу (3.25 балів). Низька оцінка інноваційної діяльності свідчить про те, що інновації майже відсутні в організації. Це може бути наслідком відсутності стимулюючого середовища для пропонування та реалізації інноваційних ідей.

Розвиток організаційної структури (5.25 балів). Низька оцінка розвитку організаційної структури свідчить про те, що в аптеці наявні проблеми з поточною організаційною структурою управління, також менеджмент не приділяє уваги оптимізації організаційної структури.

Мотивація і стимулювання праці (5.75 балів). Низька оцінка у цьому елементі системи управління персоналом може свідчити про те, що система мотивації персоналу потребує покращення. Це може бути пов'язано з

недостатньою розвиненою системою заохочення та недостатньо високими зарплатами порівняно з конкурентами.

Дана експертна оцінка свідчить про стабільні та добре налагоджені трудові відносини, які не потребують термінових змін. З іншого боку, для покращення інноваційної діяльності, розвитку організаційної структури та системи мотивації персоналу необхідно провести подальші дослідження та аналіз кожного окремого елемента.

### **2.3 Аналіз ефективності підсистем управління персоналом Дочірнього підприємства Державної акціонерної компанії «Ліки України» Аптека № 6**

Управління персоналом є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства. Сучасна конкурентна обстановка вимагає від підприємств не лише високих показників фінансової продуктивності, але й ефективного управління ресурсами, включаючи персонал. Саме персонал є ключовим фактором, який може визначити успіх або невдачі підприємства [54].

Результати попереднього аналізу фінансової діяльності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 та її порівняння з конкурентами, а саме аптекою ДП ПАТ ДАК «Ліки України » Аптекою №67 та ДП ДАК "Лікувальною силою" Аптекою №2, вказують на наявність проблем у сфері управління персоналом на цьому підприємстві. Зокрема, було виявлено, що ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 має нижчі показники за рядом показників, пов'язаних з ефективністю використання персоналу, порівняно з конкурентами. Це включає в себе ефективність праці, прибуток на одного працівника. Ці відмінності можуть свідчити про наявність проблем у системі управління персоналом досліджуваного підприємства.

У зв'язку з цим, був проведений аналіз всіх основних елементів системи управління персоналом на підприємстві. Детальне дослідження кожного з цих елементів дозволить виявити причини низьких показників та слабких сторін у керуванні персоналом. Такий аналіз є ключовим для подальшого удосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 на ринку.

Серед основних аспектів, які були досліджені, входять аналіз та планування персоналу, процеси підбору і відбору персоналу, оцінка працівників, мотивація та стимулювання праці, розвиток персоналу, організація праці, управління трудовими відносинами, розвиток організаційної структури, стратегія управління персоналом, політика управління персоналом та інноваційна діяльність персоналу. Кожен з цих аспектів взаємодіє з іншими та впливає на загальний стан управління персоналом на підприємстві.

Після проведення аналізу цих елементів та виявлення основних проблем, було розроблено план подальших дій щодо удосконалення системи управління персоналом в аптеці №6. Такий план спрямований на вирішення існуючих проблем та підвищення ефективності управління персоналом, що в свою чергу призведе до покращення фінансової продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

На підприємстві ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 аналіз та планування персоналу є важливою частиною управління людськими ресурсами. Від цього етапу залежить ефективність роботи всього колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо даний аспект більш докладно.

На основі проведеної експертної оцінки елемента «аналіз та планування персоналу» було побудовано діаграму (рис. 2.2) для подальшого виявлення сильних та слабких сторін даного елемента.

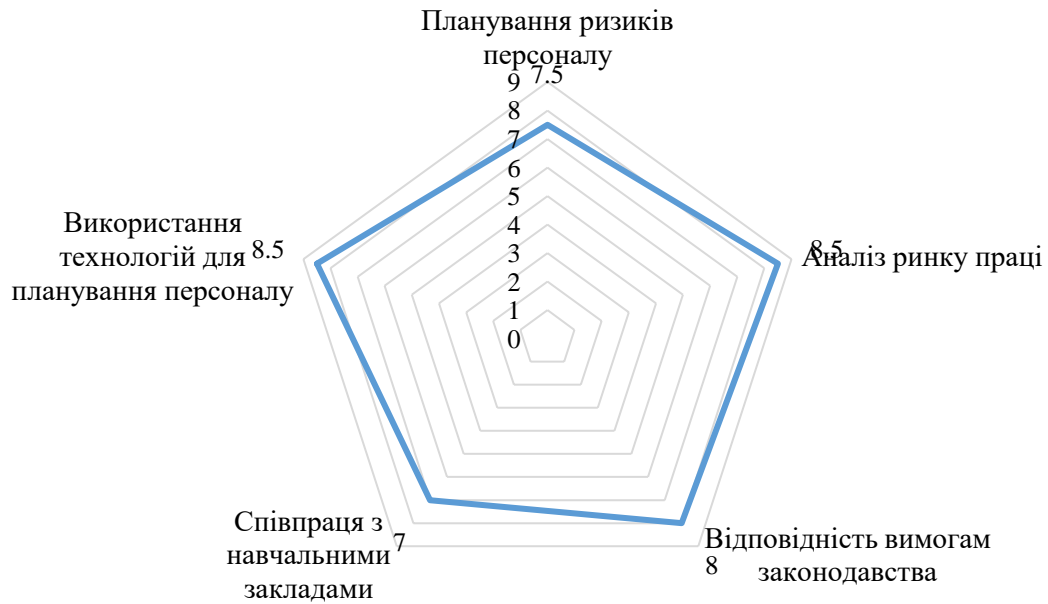


Рисунок 2.2 - Розвиток підсистеми аналізу та планування персоналу на підприємстві ДП ПАТ «ДАК «Ліки України» Аптека №6 за результатом експертної оцінки

Ефективність планування ризиків персоналу оцінена у 7.5 балів. На підприємстві управління ризиками персоналу здійснюється на високому рівні. Вище керівництво працює за контрактами, що дозволяє страхувати ризики несподіваної втрати ключових кадрів. Це сприяє збереженню стабільності персоналу і зменшенню плинності.

Ефективність аналізу ринку праці оцінена на 8.5 балів. Компанія відзначається високою якістю аналізу ринку праці для визначення потреб у персоналі. Керівник підприємства здійснює аналіз на високому рівні, що допомагає пристосовувати кадрову політику до реальних вимог ринку.

Відповідність вимогам законодавства (8.0 балів). Підприємство є державним, і воно дотримується всіх вимог законодавства щодо управління персоналом. Установчі документи, процедури та ліцензійні умови відповідають всім нормативним актам, що забезпечує високий рівень відповідності законодавству.

Співпраця з навчальними закладами (7.0 балів). На підприємстві ведеться співпраця з навчальними закладами для набуття нових кадрів : Первомайська Філія ТзОВ Львівський медичний фаховий коледж Монада, Тернопільський національний медичний університет ім. І.Я. Горбачевського. Для цього залучаються студенти фармацевтичних університетів, організовуються виїзди заходи в університети. Однак існують інші можливості для розвитку співпраці з університетами, тому в цьому напрямі є потенціал для покращень.

Використання технологій для планування персоналу (8.5 балів). При відсутності новітніх технологій для планування персоналу, компанія ефективно використовує існуючі інструменти. Висока оцінка вказує на те, що незважаючи на відсутність новітніх рішень, планування персоналу виконується досить успішно.

Загальна оцінка стану управління персоналом в організації ДП ПАТ «ДАК «Ліки України» Аптека №6 є досить високою, і проблем в жодному з оцінених елементів не виявлено. Високі оцінки вказують на те, що багато аспектів управління персоналом належним чином опрацьовані і відповідають вимогам.

Аналіз елемента «підбір та відбір персоналу». Кадровий менеджмент підприємства націлений на розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу організації. Він полягає у системному, планомірному організованому впливі за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

На основі проведеної експертної оцінки ми можемо проаналізувати стан системи та виділити сильні та слабкі сторони (рис. 2.3).





Рисунок 2.3 - Показники ефективності підсистеми підбору та відбору персоналу на підприємстві ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за результатом експертної оцінки

Оцінка 5 балів за показником широкого кола пошуку свідчить про обмежений круг пошуку нових кадрів. Це може бути наслідком обмеженого співробітництва з університетами та вузами, які можуть бути потенційними джерелами нових працівників або неефективність підбору інструментів для пошуку персоналу.

Процес відбору (оцінка 5.2 бали). Недостатньо висока оцінка цього пункту може свідчити про недоліки у процесі відбору персоналу. Процес займає багато часу, або його ефективність потребує поліпшення.

Швидкість відбору (оцінка 6.2 бали). Недостатньо висока швидкість відбору може свідчити про обґрунтованість та ретельність процесу. Це може бути позитивним аспектом, оскільки гарантує ретельний відбір кандидатів, але водночас збільшує час і зусилля, витрачені на відбір.

Рівень задоволеності кандидатів процесом відбору (оцінка 7.3 бали). Висока оцінка рівня задоволеності кандидатів може свідчити про професіоналізм і людський підхід, застосовуваний під час відбору. Це

позитивно позначається на репутації підприємства серед потенційних працівників.

Ефективність рекрутингу (оцінка 6.6 балів). Висока оцінка ефективності рекрутингу свідчить про успішність пошуку, відбору та привернення нових кадрів. Однак, є можливість подальшого вдосконалення для збільшення швидкості та точності процесу.

Для подальшого аналізу системи підбору та відбору персоналу слід розглянути кадровий склад підприємства, для того щоб краще оцінити об'єм та кваліфікацію необхідних кадрів. Кадровий склад підприємства наводжу в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Кадровий склад підприємства ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		Відхилення (+;-)	
	кількість	доля, %	кількість	доля, %	кількість	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	4	11,8	4	11,8	0	0
Виробничий (фармацевтичний) персонал, осіб	21	61,7	22	64,7	1	+ 2,9
Допоміжний персонал, осіб	9	26,5	8	23,5	1	- 2,9
Разом, осіб	34	100	34	100	2	0

Кількість адміністративно-управлінського персоналу залишилася стабільною (4 особи). Доля залишається на однаковому рівні (11,8%).

Виробничий (фармацевтичний) персонал. Загальна кількість зросла на 2,9%, з 21 до 22 осіб. Доля виробничого персоналу у загальній чисельності також зросла на 2,9%, до 64,7%.

Допоміжний персонал. Зменшення кількості на 1 особу, або -2,9%. Доля відповідно зменшилася на 2,9%, складаючи тепер 23,5%.

Загальна кількість працівників зросла на 2 особи, або +5,9%.

Збільшення виробничого персоналу може вказувати на розширення виробництва або впровадження нових ініціатив.

Зменшення допоміжного персоналу може бути стратегічним рішенням для оптимізації витрат.

Загальні коливання персоналу є дуже низькою, що вказує на низькі потреби підприємства у нових кадрах. Далі необхідно розглянути кадровий склад працівників за віком, навести характеристику працівників підприємства за віком в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Характеристика працівників підприємства за віком

Категорії персоналу	Вік працівників							
	До 30 років		Від 30 до 45 років		Від 45 до 55 років		Понад 55 років	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	0	0	2	2	1	1	1	1
Виробничий (фармацевтичний) персонал, осіб	2	3	9	7	9	11	1	1
Допоміжний персонал, осіб	0	1	2	1	5	6	2	0
Всього, осіб	2	4	13	10	15	18	4	2

Аналіз віку працівників підприємства свідчить, що близько 60 % працівників або досягли пенсійного віку або наближаються до його досягнення, що вимагає планування набору персоналу.

Характеристика кадрового складу за статтю наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Характеристика кадрового складу підприємства ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за статтю

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	1	3	1	3
Фармацевтичний персонал, осіб	0	21	0	22
Допоміжний персонал, осіб	1	8	1	7
Разом, осіб	2	32	2	32

Аналіз працівників за статевою належністю показує, що 94 % трудового колективу складається з жінок, в тому числі:

- адміністративно-управлінський апарат – на 75 %;
- виробничий (фармацевтичний) персонал – на 100 %;
- допоміжний персонал – на 87,5 %.

Керівництво підприємством враховує даний фактор в ході розроблення системи мотивації, організації праці, створення побутових умов тощо.

Крім того, преобладання працівників жіночої статі, вимагають враховувати в кадровій роботі можливу вагітність і як наслідок відпустки в зв'язку з вагітністю, відпустку по догляду за дитиною до 3-річного віку, необхідність надання соціальних відпусток матерям (які виховують дитину самостійно, які виховують 2 дітей віком до 14 років, які виховують дитину-інваліда) тощо.

Характеристика кадрового складу підприємства за наявною освітою наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Характеристика кадрового складу підприємства ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за освітою

Категорії персоналу	3 вищою освітою, осіб				3 середньою спеціальною освітою, осіб				3 загальною середньою освітою, осіб	
	3 вищою фарма- цевтичною освітою, осіб		3 вищою освітою іншого профілю, осіб		3 середньою фарма- цевтичною освітою, осіб		3 середньо- спеціальною освітою іншого профілю, осіб			
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022		
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022		
Адміністративно- управлінський персонал	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0
Виробничий персонал	6	6	0	0	11	12	4	4	0	0
Допоміжний персонал	0	0	1	2	0	0	5	4	3	2
Частка в загальній кількості, %	26,5	26,5	5,9	8,8	32,3	35,3	26,5	23,5	8,8	5,9

Всі працівники Дочірнього підприємства Державної акціонерної компанії «Ліки України» Аптека № 6 мають освіту, яка відповідає кваліфікаційним вимогам до посади, яку займає працівник. Дана таблиця показує що кількість працівників, які мають вищу освіту, збільшилося в порівнянні з минулим роком на 2,9 % і на теперішній час складає 35,3 %.

Спостерігається позитивна тенденція до збільшення кількості працівників з фармацевтичною освітою (вищою та середньо-спеціальною), яка збільшилося в порівнянні з минулим роком на 3 % і на теперішній час складає 61,8 %. Найбільш позитивним є значна кількість працівників з вищої фармацевтичною освітою.

Як основні зовнішні джерела набору фармацевтичних працівників підприємство використовує:

1. Випускники навчальних фармацевтичних закладів. Підприємство – один з аптечних закладів, який є базою для проходження практики та інтернатури студентами всіх фармацевтичних навчальних закладів. Більшість студентів та інтернів міста проходить практику (інтернатуру) на підприємстві, в ході якої керівництво оцінює знання, професійні здібності, особисті якості практиканта. Якщо він відповідає діючим критеріям, керівник підприємства фіксує його дані та пропонує по закінченні навчального закладу звернутися на підприємство.

2. Вербовка персоналу з інших аптечних закладах. Попри нижчу оплати праці - умови праці на підприємстві вигідно відрізняються від наявних в інших аптечних закладах міста через менше навантаження по робочим годинам і відсутність нічних змін для працівників. При наявності вакантної посади керівництвом підприємства приймаються заходи, щодо вивчення та вербовки кращих працівників інших аптечних закладів. Це дозволяє не тільки укомплектувати посаду, а й ослабляє кадровий потенціал конкурента.

3. Пошук з допомогою співробітників організації. Керівник організації звертається з проханням до співробітників підприємства зайнятися

неформальним пошуком серед своїх родичів, або знайомих. Дане джерело в основному використовується при наймі допоміжного персоналу.

4. Випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу роботи.

Ділова оцінка персоналу — цілеспрямований процес, встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.

Аналіз системи підбору та відбору персоналу в аптеці №6 вказує на наявність як сильних, так і слабких сторін. Система відзначається високим рівнем задоволеності кандидатів процесом відбору, що позитивно впливає на її репутацію та здатність привертати талановитих працівників.

Слабкими сторонами є обмежений круг пошуку та можливі недоліки в процесі відбору, що може призвести до затримок. Однак, з огляду на низький рівень плинності кадрів, в системі відсутні серйозні проблеми, і вона задовольняє поточні потреби ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптеки №6.

Показники ефективності підсистеми оцінки персоналу на підприємстві наведені на рис. 2.4.

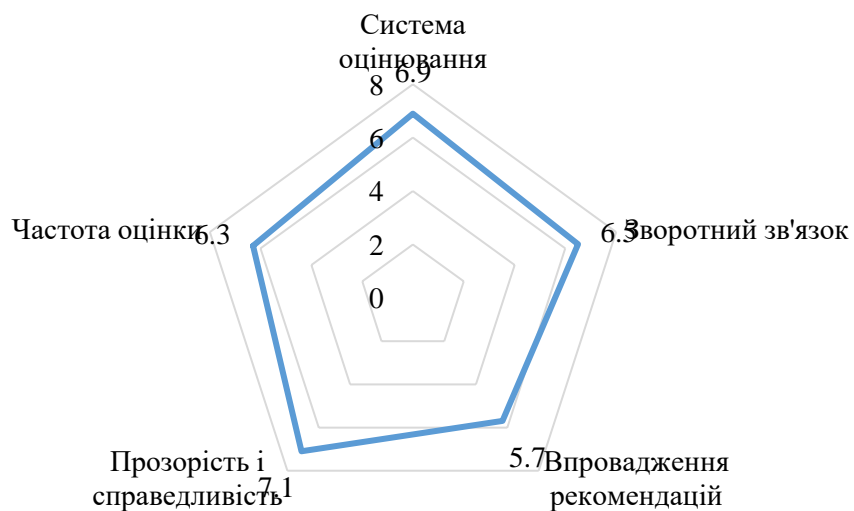


Рисунок 2.4 - Показники ефективності підсистеми оцінки персоналу на підприємстві ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за результатом експертної оцінки

Система оцінювання (6.9 балів). Висока оцінка цього пункту вказує на наявність досить розвиненої системи оцінювання працівників. Спрощена методика оцінки, можливо, сприяє підтримці мотивації та професійного росту працівників. Проте, можливості для поліпшення включають в себе розширення критеріїв оцінки та збільшення об'єктивності процесу.

Зворотній зв'язок (6.8 балів). Зворотній зв'язок важливий для покращення роботи команди та створення мотивуючої атмосфери. Оцінка свідчить про те, що в аптеці №6 цей аспект досить розвинутий, але існують можливості для поліпшення в системності та частоті надання зворотного зв'язку.

Впровадження рекомендацій (оцінка 5.7 балів). Оцінка на цьому пункті є найнижчою серед інших. Це може свідчити про обмеженість системи впровадження рекомендацій після оцінки. Запропоновані рекомендації можуть не завжди враховуватися або виконуватися недостатньо швидко. Ця слабкість може вплинути на ефективність процесу оцінки.

Прозорість і справедливість (оцінка 7.9 балів). Висока оцінка цього пункту свідчить про наявність прозорої та справедливої системи оцінки персоналу. Це допомагає підтримувати довіру працівників та сприяє їхньому задоволенню від роботи.

Частота оцінки (оцінка 6.6 балів). Оцінка проводиться регулярно, але можливості для покращення включають в себе частіші оцінки та більш чіткий графік проведення.

Система оцінки персоналу в аптеці №6 має свої сильні та слабкі сторони. Серед сильних сторін можна відзначити наявність прозорої та справедливої системи оцінки, а також здатність до надання зворотного зв'язку. Проте, існують можливості для поліпшення в областях впровадження рекомендацій та частоти оцінки. Оптимізація цих аспектів може покращити ефективність системи оцінки персоналу та сприяти більш успішному управлінню персоналом.

В дочірньому підприємстві Державної акціонерної компанії «Ліки України» Аптека № 6 у здійсненні функції мотивації основна роль належить керівникам всіх рівнів управління, а найголовніша - завідувачу аптечним закладом.

Для мотивації трудової діяльності на підприємстві реалізуються такі заходи:

- забезпечено створення на роботі клімату взаємодовіри, поваги і підтримки;
- надано кожному цікаву роботу, яка спонукає до розвитку його знань і умінь;
- встановлено чіткі цілі і завдання, а також обґрунтовані норми виробітку;
- оцінюється внесок працівників у результати діяльності підприємства за регулярним зворотним зв'язком;
- створено можливості для розвитку і розкриття потенціалу працівників;
- надано всім однакові можливості при найми та просуванні по службі, виходячи зі здібностей співробітників, результативності їхньої праці, досвіду;
- надано співробітникам такі приклади поведінки, які спонукають їх до єднання, щирості, чесності.

Діюча на підприємстві концепція мотиваційного впливу спрямована на втілення в життя стратегії розвитку підприємства і концентрує зусилля на певних ключових питаннях, необхідних для підтримання успіху в майбутньому. Вона є важливим елементом стратегії цього аптечного закладу, частиною загальної системи оплати праці.

Матеріальне і моральне стимулювання забезпечує індивідуальну оцінку праці та винагороду діяльності працівників усіх підрозділів. Концепція мотивації визначає об'єкти застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. В основі матеріального і морального стимулювання лежить об'єктивний критерій механізму оцінки діяльності.



Досягнення як вид мотивації полягає в тому, щоб надавати працівникам можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку підприємства, стимулювати їх пропозиції та ініціативу, спрямовані на вдосконалення діяльності аптечного закладу, формувати почуття гордості за свої досягнення.

Система участі як вид мотивації полягає в тому, щоб давати змогу працівникам брати участь в діяльності підприємства і поділяти його успіх.

Навчання як вид мотивації полягає в тому, щоб готувати спеціалістів для вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства, орієнтувати їх на планування своєї кар'єри і фахового зростання, підвищення кваліфікації відповідно до структурних завдань, що стоять перед підрозділом.

Відданість як вид мотивації полягає в тому, щоб дати можливість працівникам підприємства бачити переваги роботи кращого аптечного закладу, формувати в них упевненість в соціальній захищеності.

Корпоративна культура як вид мотивації полягає в тому, щоб створити на підприємстві атмосферу, за якої працівники одержують задоволення від роботи.

Винагорода як вид мотивації полягає в тому, щоб надавати справедливу оплату відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності, з метою спонукання працівників до досягнення позитивних результатів.

Мотивація організацією та управлінням полягає в створенні комфортних умов для ефективної роботи, впровадження передових форм і методів управління, надання працівникам інформацію про все, що відбувається в аптечному закладі.

Визнання як вид мотивації полягає в тому, щоб розпізнавати і помічати успіхи в діяльності працівників на благо підприємства та цінувати їх внесок у збільшення добробуту аптечного закладу.

Види мотивації на підприємстві розглядаються і розвиваються у їх взаємозв'язку, що дає можливість побудови справді ефективного мотиваційного клімату в колективі. Система мотивації працівників підприємства включає в себе матеріальні та моральні стимули.

Розглянемо діючі на підприємстві матеріальні види мотивації:

В першу чергу це заробітна плата, яка складається з постійної частини – посадового окладу та змінної частини (складає близька 100 % від постійної частини).

До змінної частини заробітної плати входять:

- надбавка за вислугу років;
- надбавка за наявність кваліфікаційної категорії;
- щомісячна грошова винагорода за виконання виробничих завдань, а також винагорода за підсумками роботи за рік які виплачуються в розмірі, який залежить від фактичного виконання запланованих показників діяльності (розмір винагороди навіть при виконанні запланованих показників, зменшується за недоліки в роботі, порушення трудової дисципліни);
- разові премії працівникам за виконання складних виробничих завдань;
- крім обов'язкової допомоги на оздоровлення в період відпустки та інших соціальних виплат, які передбачені законодавством, відповідно до Колективного договору працівникам виплачуються матеріальні допомоги в розмірі посадового окладу на свята 8 березня (жінкам), 23 лютого (чоловікам), на день фармацевтичного працівника та на Новий рік (всім працівникам підприємства). працівнику при народженні дитини, при укладенні шлюбу, у разі смерті близьких родичів, а працівникам, які досягли пенсійного віку, незалежно від того звільняються вони, або продовжують працювати, виплачується заохочувальна винагорода в розмірі двох посадових окладів.

Розглянемо нематеріальні інструменти мотивації, які використовуються на підприємстві:

- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом;
- спільні корпоративні святкування 8 березня, Новий рік, заходи по святкуванню Дня фармацевтичного працівника усім колективом підприємства в кафе з урочистим нагородженням кращих працівників подяками від керівництва;
- оплата вартості навчання на курсах підвищення кваліфікації всіх

фармацевтичних працівників один раз на 5 років, навчання кращих фахівців на семінарах та тренінгах за рахунок підприємства;

- організація керівником аптечного закладу екскурсій на великі підприємства фармацевтичної галузі і запрошення на них працівників, які досягли найбільш значущих результатів в роботі;

- запрошення кращих працівників на вечори відпочинку, які організують постачальники лікарських засобів з метою стимулювання збуту своєї продукції;

- нагородження працівників, які досягли найкращих показників в роботі цінними подарунками, грамотами підприємства;

- делегування кращих фахівців на загально галузеві заходи (Національний з'їзд фармацевтичних працівників, конференції).

Також позитивним є те, що керівництво підприємства проводить роботу щодо заохочення кращих працівників органами місцевої влади, громадських організацій тощо (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Кількість працівників ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6, які отримали заохочення від органів міської влади та громадських організацій

Види заохочення	2019	2020	2021	Всього
Почесна грамота Міністерства охорони здоров'я України, ос.	1			1
Нагороди Української православної церкви, ос.		1		1
Заохочувальні відзнаками громадських організацій, ос.	4	3	3	10
Грамота Всеукраїнської аптечної асоціації, ос.		2		2
Грамота міського голови, ос.	2	2		4
Подяка міського голови, ос.	3	1	3	7

Слід відмітити, що впродовж 2022 року у зв'язку з повномасштабним вторгненням, та складним становищем в Миколаївській області, персонал аптеки не отримував жодних заохочення від органів міської влади та громадських організацій. Завідувач аптеки наголосив на тому, що впродовж 2022 року, керівництво закладу було змушене переправити свої зусилля на вирішення проблем з постачальниками, логістикою та виконанням соціальних

функцій закладу охорони здоров'я, саме тому керівництво не витратило час на знаходження можливих нагород, та подання своїх співробітників на їх можливе отримання.

З аналізу таблиці виділяється тенденція на зменшення кількості нагород, які видаються працівникам на підприємстві.

Ця тенденція на зменшення кількості нагород є певним показником того, що система нематеріальної мотивації може потребувати уваги та покращень. Нагороди та заохочення є важливою частиною нематеріальної мотивації, оскільки вони сприяють підвищенню морального стану працівників, підтримують почуття визнання та припускають їхні досягнення.

Отже, збільшення кількості нагород та заохочень може бути важливим кроком для підвищення нематеріальної мотивації працівників на підприємстві.

З огляду на змінну частину заробітної плати можна зазначити, що система матеріальної мотивації на підприємстві є розвиненою та розширеною. Варто відзначити, що, порівняно з конкурентами, постійна частина заробітної плати може є нижчою.

З іншого боку, важливо відзначити, що в порівнянні з конкурентами на підприємстві значно більша змінна частина заробітної плати. Працівники мають можливість отримувати додаткову винагороду за вислугу років, наявність кваліфікаційної категорії, виконання виробничих завдань, а також премії за складні виробничі завдання та річні винагороди.

Надто, додаткові виплати на свята та в інших соціальних ситуаціях, такі як народження дитини, шлюб, допомога в разі смерті близьких родичів, надають працівникам позитивну мотивацію та створюють додаткові стимули для ефективної праці.

Такий баланс між постійною та змінною частиною заробітної плати робить систему винагороди на підприємстві привабливою для не великої кількості працівників, але через дуже низький показник текучості кадрів, підприємство вправно може закривати вакансії через низьку потребу в нових кадрах.

Нематеріальні інструменти мотивації також присутні на підприємстві та включають в себе відкритий діалог з керівництвом, спільні корпоративні святкування, нагородження працівників від органів міської влади та громадських організацій та участі працівників в корпоративних заходах і подіях галузі. Слід зазначити, що робочий колектив прийняв рішення на початку 2022 року призупинити практику проведення спільних корпоративних святкувань.

У той же час, система мотивації має певний потенціал для покращення. Зокрема, необхідно повернути практику надання нематеріальних стимулів, залучення працівників до участі в загальногалузевих подіях та нагородження за їхні досягнення, які були призупинені на початку 2022 року через повномасштабне вторгнення. Також слід розробити додаткові заходи для підвищення ефективності системи мотивації можуть включати розвиток більш гнучких програм для визнання та нагородження працівників.

Отже, потребує вирішення проблема значного зменшення нематеріальних мотиваційних інструментів, зокрема залучення працівників до спільних подій і заходів та нагородження працівників нагородами від органів міської влади та громадських організацій що сприяє підвищенню морального стану працівників та їх мотивації в цілому.

Аналіз елемента системи управління персоналом «розвиток персоналу». Навчання персоналу підприємства організоване та здійснюється відповідно до вимог нормативних документів, які регламентують кваліфікаційні вимоги до фармацевтичних працівників, а згідно з усталеними на підприємстві традиціями постійного підвищення професійної майстерності. Позитивним є те, що керівник підприємством розглядає фінансування заходів спрямованих на навчання персоналу не як витрати, а як інвестиції в створення та удосконалення конкурентної переваги аптечного закладу.

Для подальшого аналізу елемента системи управління персоналом «розвиток персоналу» необхідно оцінити, наскільки компетентний і кваліфікований персонал вже є на підприємстві. Ця інформація є ключовою

для визначення потреб у навчанні, розвитку, та розробки стратегій підвищення кваліфікації працівників.

Створені належні умови для підвищення кваліфікації персоналу:

1. На підприємстві створена розвинена навчально - матеріальна база:
  - на підприємстві виділена та обладнана кімната підготовки персоналу, яка обладнана навчальними стендами;
  - наявні спеціалізовані навчальні посібники, довідники, література;
  - щорічно здійснюється замовлення цілого ряду спеціалізованих періодичних видань;
  - працівникам забезпечений доступ до спеціалізованих Інтернет ресурсів.

2. З часів СРСР, на підприємстві зберігається практика діяльності постійно діючого фармацевтичного гуртка, участь у якому вважається нормою для всіх фармацевтичних працівників колективу, що сприяє підвищенню їх кваліфікації;

3. Щомісячно керівником аптечного закладу зорганізуються та проводяться заняття з персоналом по фармацевтичним питанням. Важливо те, що заняття проводяться не тільки керівником і його заступниками, а й найбільш досвідченими фахівцями закладу.

4. Підприємство повністю оплачує вартість курсів підвищення кваліфікації всіх фармацевтичних працівників, які проходять раз на п'ять років, відповідно до вимог наказу Міністерства охорони здоров'я України від 12.12.2006 року № 818.

5. Керівництво мотивує фармацевтичних працівників підвищувати (підтверджувати) свою кваліфікаційну категорію. Працівникам, які мають кваліфікаційну категорію, здійснюється щомісячна надбавка до посадового окладу.

Дослідження навчання персоналу підприємства свідчить про те, що незважаючи на позитивні моменти, система навчання на підприємстві

потребує удосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

Для аналізу елемента системи управління персоналом «організація праці», проведено SWOT-аналіз, який наведений в Додатку В. SWOT-аналіз є ефективним інструментом, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони внутрішньої організації, а також ідентифікувати можливості та загрози, що впливають на цей елемент у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз дозволяє краще розуміти поточний стан організації праці. Бали та ваги визначено експертною групою.

Загальна сума вагових коефіцієнтів сильних сторін та можливостей перевищує суму слабких сторін та загроз, що свідчить про певний баланс у структурі управління та діяльності підприємства.

В цілому система організації праці на підприємстві знаходиться на високому рівні, існують перспективи для подальшого розвитку та удосконалення певних аспектів для забезпечення стабільності підприємства.

Аналіз елемента системи управління персоналом «трудові відносини» наведені на рисунку 2.5.

Аналіз оцінок п'яти аспектів управління персоналом на досліджуваному підприємстві показує наступне.

Зв'язок з керівництвом (9.5 балів). Висока оцінка цього пункту вказує на ефективний та відкритий зв'язок між працівниками та вищим керівництвом. Це створює сприятливу атмосферу для спільної роботи та реалізації стратегії.

Конфлікти та їх вирішення (9 балів). Оцінка показує, що конфлікти можуть виникати, але їх ефективно вирішують на підприємстві. Це свідчить про наявність механізмів для управління конфліктами та збереження професійної атмосфери.

Забезпечення соціальними пакетами (8.75 балів). Оцінка, хоч і не найвища, вказує на наявність соціальних пільг та пакетів для працівників. Можливо, є потенціал для покращення цього аспекту, щоб ще більше забезпечити працівників.

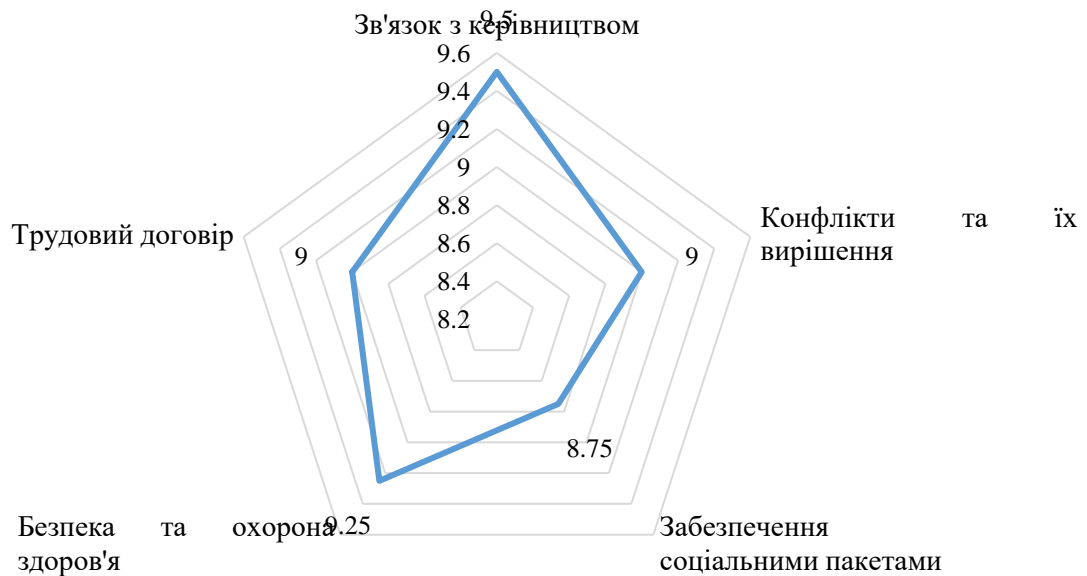


Рисунок 2.5 - Показники ефективності підсистеми організації трудових відносин на підприємстві ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за результатом експертної оцінки

Безпека та охорона здоров'я (9.25 балів). Висока оцінка цього пункту вказує на високий рівень уваги до безпеки та охорони здоров'я працівників на робочому місці. Це важливо для забезпечення їх благополуччя та продуктивності.

Трудовий договір (9 балів). Оцінка свідчить про високу якість та обумовленість трудових договорів на підприємстві. Це сприяє ясності умов праці та прав та обов'язків працівників.

Загалом, середнє значення оцінок (9.1 бала) вказує на дуже сильні трудові відносини на підприємстві ДП ПАТ «ДАК „ЛІКИ УКРАЇНИ“» АПТЕКА №6. Відкритий зв'язок, ефективне вирішення конфліктів, забезпечення безпеки та охорони здоров'я, а також якість трудових договорів створюють сприятливу робочу атмосферу. Це свідчить про дбайливе та ефективне управління персоналом на підприємстві.

Розвиток організаційної структури є важливим аспектом ефективного



управління персоналом на підприємстві ДП ПАТ «ДАК „ЛІКИ УКРАЇНИ“» АПТЕКА №6. Цей аналіз спрямований на виявлення наявних проблем та можливостей у розвитку організаційної структури для досягнення цілей підприємства. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.6.

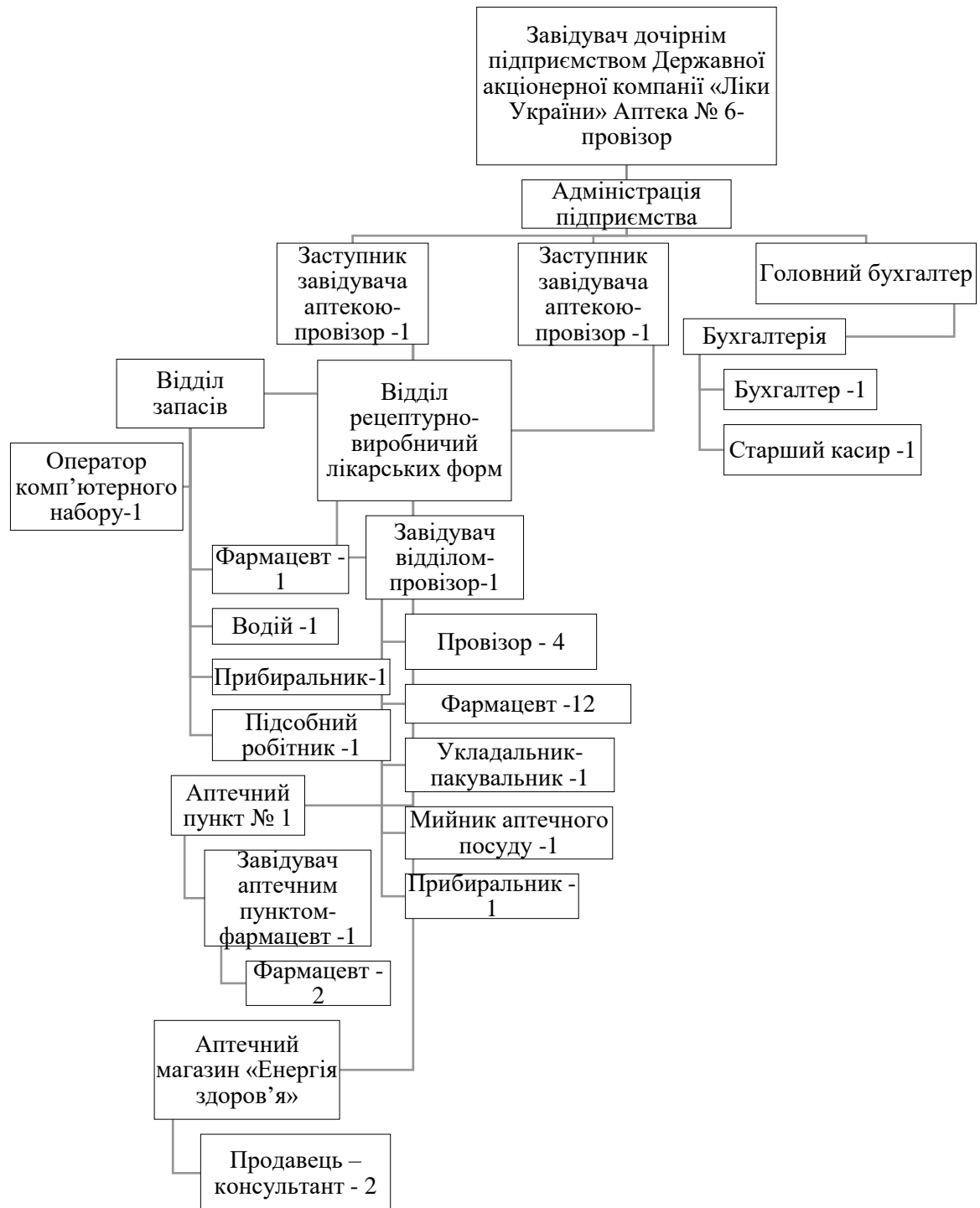


Рисунок 2.6 - Організаційна структура управління ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6

Організаційна структура управління дочірнього підприємства Державної акціонерної компанії «Ліки України» Аптека № 6 відноситься до бюрократичної (ієрархічної) організаційної структури, яка характеризується:

- наймом на роботу у суворій відповідності до кваліфікаційних вимог;
- чітким розподілом праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- ієрархічністю управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- наявністю системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків.

Робота аптечного закладу характеризується високою відповідальністю працівників за свою діяльність, чіткістю процесів, які діють в організації. Тому бюрократична структура управління найбільш ефективна в діяльності аптеки, у якій необхідно забезпечувати злагоджену роботу персоналу, що працює на єдину мету. Незважаючи на недоліки, які властиві бюрократичній структурі управління, саме вона дозволяє мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при реалізації поставлених завдань в умовах жорсткої конкуренції, яка висуває підвищені вимоги до якості стандартів обслуговування споживачів, професійної майстерності та відповідальності персоналу.

Організаційна структура управління підприємством відноситься до лінійно-функціональної структури управління. Вона має три рівня управління.

Вищий рівень управління представлений керівником – завідувачем аптекою, який відповідно до Статуту і посадової інструкції здійснює керівництво закладом, самостійно вирішує питання його діяльності, несе повну відповідальність за стан та результати діяльності підприємства.

Середній рівень управління включає в себе адміністрацію підприємства, яка складається із двох заступників завідувача аптекою та головного бухгалтера.

Кожний керівник середнього рівня управління організує роботу

структурних підрозділів підприємства за визначеним напрямком діяльності та несе відповідальність:

- один із заступників завідувача аптекою – за питання логістики (організація роботи відділу запасів щодо забезпечення товарами підрозділів, що здійснюють роздрібну торгівлю, здійснення дрібно - оптової реалізації продукції установам);

- другий із заступників завідувача аптекою – за виробничу та торгівельну діяльність підприємства (організація роботи рецептурно-виробничого відділу та готових лікарських форм, дотримання в аптеці санітарно-гігієнічних вимог);

- головний бухгалтер – за фінансову діяльність підприємства (організація роботи бухгалтерії, організація бухгалтерського обліку та фінансової звітності аптечного закладу, контроль за ощадливим використанням фінансових ресурсів).

Керівники середнього рівня управління здійснюють керівництво нижчим рівнем управління за своїми напрямками, готують інформацію та пропозиції для прийняття рішень керівником вищої ланки, передають ці рішення у вигляді конкретних завдань низовим лінійним керівникам, узгоджують інтереси структурних підрозділів, вирішують питання діяльності підпорядкованих підрозділів, в межах своєї компетенції приймають управлінські рішення.

До нижчого рівня управління відносяться керівники окремих структурних підрозділів та функціональних відділів (відділ запасів, рецептурно-виробничий відділ та готових лікарських форм, аптечний пункт № 1, аптечний магазин). Вони здійснюють безпосередньо керують працівниками підпорядкованих підрозділів, несуть відповідальність за результати діяльності підрозділу, виконання поставлених підрозділу завдань.

Перевагами існуючої на підприємстві лінійно-функціональної структури є:

- чітка та проста система взаємних зв'язків функцій і підрозділів,

- поєднання принципів єдиноначальності та спеціалізації управління;
- персональна відповідальність кожного керівника за результат діяльності;
- висока компетентність спеціалістів, професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних підрозділів;
- оперативність прийняття рішень, швидка реакція працівників на прямі вказівки керівництва.

Але в сучасних умовах існуюча структура має ряд недоліків:

- розмивання меж відповідальності при рішенні проблем, що вимагають участі працівників різних підрозділів аптеки;
- мала гнучкість і пристосовність до зміни навколишнього середовища;
- збільшення навантаження на керівників вищого рівня, внаслідок необхідності узгодження дій різних функціональних підрозділів;
- підвищена залежність результатів роботи підприємства від кваліфікації, особистих і ділових якостей керівників;
- розмивання розробленої стратегії розвитку підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж підприємства в цілому;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами;
- надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі;

Аналіз показує, що наявна організаційна структура управління підприємства в цілому відповідає цілям, завданням, стратегії підприємства, специфіці діяльності, кваліфікації працівників, потребам ринку. Дана форма організаційної структури управління найкращим чином відповідає внутрішнім та зовнішнім факторам, що визначають діяльність даного аптечного закладу.

Спостерігається негативна тенденція щодо перевантаження керівників вищого та середнього рівня управління (керівника підприємства та його заступників) адміністративно - господарськими функціями, які не пов'язані з їх основними напрямками діяльності. Сучасні умови вимагають від керівника

повсякденних дій щодо організації маркетингової, виробничої, фінансової діяльності, роботи з персоналом підприємства, постачальниками та споживачами фармацевтичної продукції, органами державної влади, керівниками та лікарським складом лікувально-профілактичних закладів. Саме ці напрямки роботи є вирішальними для ефективної діяльності та розвитку аптечного закладу. Але внаслідок відсутності в штаті аптечного закладу посадової особи, на яку покладено організація та здійснення адміністративно-господарських функцій, значну кількість робочого часу керівників неминуче поглинає саме вирішення питань адміністративної та господарської діяльності підприємства.

Аналіз елемента системи управління персоналом «стратегія управління персоналом». Стратегія управління персоналом є важливим аспектом успішного функціонування підприємства ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6. Цей аналіз спрямований на виявлення ступеня відповідності поточних дій підприємства стратегічним планам та визначення можливостей для їх вдосконалення.

Наводжу показники ефективності формування стратегії управління персоналом на підприємстві на рисунку 2.7.

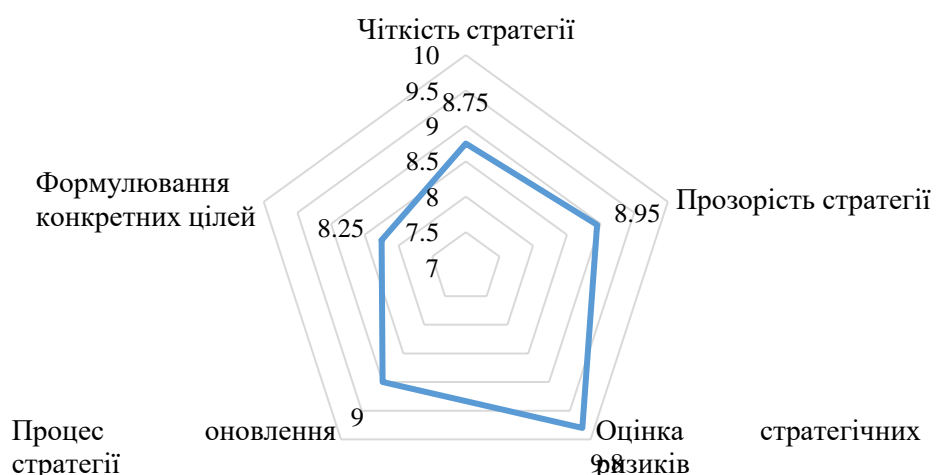


Рисунок 2.7 - Показники ефективності формування стратегії управління персоналом на підприємстві ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за результатом експертної оцінки.

ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 демонструє дуже високий рівень стратегії управління персоналом за такими параметрами:

Чіткість стратегії (8,75 балів). Висока оцінка свідчить про те, що в аптеці існує чітко визначена стратегія управління персоналом. Це сприяє уникненню розбіжностей в розумінні стратегічних цілей та завдань серед працівників.

Прозорість стратегії (8,95 балів). Висока оцінка вказує на те, що в аптеці є добре організована комунікація щодо стратегії управління персоналом. Це допомагає працівникам розуміти і активно співпрацювати в досягненні стратегічних цілей.

Оцінка стратегічних ризиків (9,8 балів). Висока оцінка свідчить про відмінне управління стратегічними ризиками. ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 ефективно визначає, оцінює та управляє ризиками, пов'язаними зі стратегією управління персоналом.

Процес оновлення стратегії (9 балів). В аптеці існує добре організований процес оновлення стратегії управління персоналом. Це дозволяє підприємству підтримувати актуальність своїх стратегічних цілей та адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формулювання конкретних цілей (8,25 балів). В аптеці сформульовані конкретні цілі управління персоналом, але можливо існує деяка неоднорідність або розбіжність в їхньому формулюванні.

Аналіз показує, що в аптеці №6 стратегія управління персоналом має дуже високий рівень ефективності та є загалом сильною.

Аналіз елемента системи управління персоналом «Політика управління персоналом».

Наводжу показники ефективності політики управління персоналом на підприємстві на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 - Показники ефективності формування політики управління персоналом на підприємстві ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за результатом експертної оцінки

**Системність політики.** Політика управління персоналом в Аптеці № 6 вражає своєю системністю. Вона чітка, добре структурована і охоплює всі аспекти відносин з персоналом, враховуючи їхнє професійне зростання та розвиток.

**Доступність та відкритість.** Політика відкритості та доступності виявляється на високому рівні. Вона доступна всім співробітникам, що забезпечує єдність і розуміння ключових принципів управління персоналом.

**Забезпечення соціальних гарантій.** Співробітники мають доступ до різноманітних соціальних гарантій, таких як медичне страхування та відпустки. Це підтверджує високий рівень уваги до добробуту та задоволеності персоналу.

**Спрямованість на стратегічні цілі.** Політика управління персоналом відмінно спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Вона

враховує потреби бізнесу та впевнено впроваджує стратегічні підходи у взаємодії з персоналом.

Політика розвитку. Політика професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації визнається як ефективна. Вона сприяє постійному розвитку співробітників.

Аналіз політики управління персоналом на підприємстві ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 показує, що ця політика є чіткою, узгодженою зі стратегією та впроваджується ефективно. Це досягнуто завдяки ретельному розробленню політичних документів, співпраці між відділом кадрів та керівництвом, а також за участю та задоволеністю співробітників. Такий підхід сприяє покращенню результатів підприємства та підтримує його стратегічний розвиток.

Показники ефективності інноваційної активності персоналу на підприємстві наведено на рисунку 2.9.



Рисунок 2.9 - Показники ефективності інноваційної активності персоналу на підприємстві ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6 за результатом експертної оцінки.



Кількість інноваційних проектів (Оцінка: 1). Вказує на низьку кількість інноваційних проектів, що розробляються в організації. Це свідчить про низьку активність та зацікавленість персоналу у впровадженні новаторських ідей та проектів.

Культура інновацій (Оцінка: 1). Вказує на фактичну відсутність культури інновацій в організації. Організація не стимулює та не підтримує інноваційний підхід, що призводить до відсутності творчого середовища та закритості до новаторських ідей.

Ефективність інновацій (Оцінка: 3). Низька результативність інноваційних проектів. Інноваційні проекти не досягають поставлених цілей, але можливо є простір для покращення підбору ідей.

Реалізація ідей (Оцінка: 2). Низька ефективність впровадження інноваційних ідей у практику та робочі процеси. Є значні проблеми в процесах реалізації, проекти не доводять до кінця.

Засоби для інновацій (Оцінка: 4). Вказує на низьку доступність інструментів, ресурсів та фінансування для підтримки інновацій. Організація майже не вкладає ресурси у розвиток новаторських ідей та проектів.

На підприємстві ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 відсутня інноваційна діяльність персоналу. За результатами аналізу не було знайдено жодних успішних історій інноваційних проектів, ініціатив або дій, спрямованих на покращення або модернізацію діяльності підприємства. Ця ситуація є проблемною, оскільки інновації можуть допомогти підприємству вдосконалити процеси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Рекомендується впровадження ініціатив для стимулювання інноваційної активності серед персоналу та розробка стратегії інноваційного розвитку на майбутнє.

Після проведеного аналізу усіх елементів системи управління персоналом на підприємстві ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 можна зробити такі висновки.

Підприємство функціонує стабільно і, загалом, вправно керує своїм персоналом. Проте існує кілька ключових аспектів, які потребують уваги.

Застарілість організаційної структури. Найбільш помітною проблемою є застарілість організаційної структури та штатного розпису, які не були оновлені протягом багатьох років.

Проблеми з мотивацією персоналу. Незважаючи на наявність матеріальної мотивації через колективний договір та різні премії, існує потреба в розвитку системи нематеріальної мотивації для забезпечення вищої продуктивності та задоволеності персоналу.

Відсутність інноваційної активності персоналу. Підприємство не впроваджувало інноваційні практики протягом десятиліть, що може призвести до втрати конкурентних переваг та ринкової динаміки.

Підприємство має потенціал для подальшого розвитку та збільшення ефективності інноваційної діяльності. Розв'язання проблем з організаційною структурою, впровадження інноваційних практик та подальше вдосконалення системи мотивації можуть допомогти підприємству досягти вищого рівня успіху.

## **Висновки за розділом 2**

Отже, в ході роботи був проведений аналіз системи управління персоналом Дочірнього підприємства Державної акціонерної компанії "Ліки України" – Аптека № 6. Проведене експертне оцінювання з залученням експертів дозволило виокремити ключові сильні та слабкі сторони системи управління персоналом.

До сильних сторін системи управління персоналом слід віднести:

Трудові відносини (9.25 балів). Висока оцінка у даному елементі системи управління персоналом свідчить про стабільність та добрі трудові відносини в колективі.

Стратегія управління персоналом (9 балів). Висока оцінка стратегії управління персоналом може бути наслідком висококваліфікованого керівництва та чітко визначених стратегічних планів у підприємстві.

До слабких сторін системи управління персоналом слід віднести:

Інноваційна діяльність персоналу (3.25 балів). Низька оцінка інноваційної діяльності свідчить про те, що інновації майже відсутні в організації. Це може бути наслідком відсутності стимулюючого середовища для пропонування та реалізації інноваційних ідей.

Розвиток організаційної структури (5.25 балів). Низька оцінка розвитку організаційної структури свідчить про те, що в аптеці наявні проблеми з поточною організаційною структурою управління.

Мотивація і стимулювання праці (5.75 балів). Низька оцінка у цьому елементі системи управління персоналом може свідчити про те, що система мотивації персоналу потребує покращення..

Використовуючи різні методи аналізу (SWOT-аналіз, експертну оцінку, метод порівнянь) була проведена оцінка ефективності кожного елемента системи управління персоналом досліджуваної Аптеки, в результаті якої ми виявили проблемні точки усіх слабких елементів системи управління персоналом, які потребують покращень.

Отримані результати будуть використані для подальшого удосконалення та оптимізації системи управління персоналом. Є доцільним надати рекомендації по покращенню саме слабких елементів системи управління персоналу на підприємстві, які були виявлені в ході дослідження. Вдосконалення найслабших елементів дає змогу досягти більшої ефективності усієї системи управління персоналом в цілому.

**РОЗДІЛ 3**  
**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА**  
**ДЕРЖАВНОЇ АКЦІОНЕРНОЇ КОМПАНІЇ «ЛІКИ УКРАЇНИ»**  
**АПТЕКА № 6**

**3.1 Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві**

В умовах сучасного бізнесу, де конкуренція на ринку постійно зростає, питання мотивації персоналу впливає на успіх та результативність діяльності будь-якого підприємства, в тому числі і нашої організації - ДП ПАТ «ДАК «Ліки України» Аптека №6. Мотивований персонал виявляє більший інтерес до власної роботи, досягає кращих результатів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, проведений у попередньому розділі (пункт 2.2), виявив певні недоліки у сфері мотивації персоналу та нереалізований потенціал. Персонал досліджуваної аптеки розподілений на декілька груп, кожна з яких відіграє важливу роль у досягненні загальних стратегічних цілей підприємства. Найважливішою є група фармацевтів, оскільки вони безпосередньо взаємодіють з клієнтами та впливають на їх задоволеність. Таким чином, мотивація цієї групи персоналу відіграє критично важливу роль.

На підприємстві спостерігається відносно високий рівень обізнаності та кваліфікації фармацевтів, але водночас існують певні недоліки в системі мотивації, що перешкоджають їм досягати свого потенціалу. Вдосконалення мотивації персоналу, особливо фармацевтів, допоможе збільшити їхню продуктивність, покращити відносини з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність ДП ПАТ «ДАК «Ліки України» Аптека №6.

З метою виявлення ефективних методів підвищення мотивації та їх впливу на продуктивність персоналу, заплановано провести економічний експеримент. Він дозволяє дослідити, як різні заходи впливають на результати в реальних умовах та визначити найбільш ефективні з них.

Для проведення експерименту була сформована гіпотеза: «Введення індивідуальних нагород для фармацевтів за досягнення окремих цілей є ефективним інструментом підвищення мотивації персоналу». Експеримент проводився протягом жовтня 2023 р.

Для перевірки гіпотези всі фармацевти компанії були розділені на 3 зміни (групи) в довільному порядку:

Зміна 1. Фармацевти відпрацювати місяць, протягом якого проводився експеримент, знаючи, що за результатами місця найкращий фармацевт отримає бейджик фармацевта місяця.

Зміна 2. На початку місяця учасники цієї зміни збираються в конференц-залі, де голова відділу оголошує колективні цілі на місяць. Усі фармацевти повинні працювати разом для досягнення цих цілей.

Зміна 3. Для цієї групи фармацевтів система мотивації залишалася без змін. Ця група фармацевтів слугувала для порівняння.

Після завершення експерименту та аналізу даних була оцінена різниця в показниках мотивації та продуктивності, з урахуванням сезонності продажів. Ці результати допомогли визначити, яка форма нематеріальної мотивації є найбільш ефективною та чи варто впроваджувати її на постійній основі для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Обрані показники, за якими оцінювалася мотивація та продуктивність праці працівників до та після експерименту включають:

1. Кількість обслугованих клієнтів на годину. Цей показник вказує на продуктивність та ефективність фармацевтів у взаємодії з клієнтами. Збільшення цього показника після експерименту може вказувати на поліпшену мотивацію та робочий процес.

2. Кількість проданих одиниць товару на зміну. Цей показник вимірює активність фармацевтів у продажах. Зростання цього показника після експерименту може вказувати на підвищену мотивацію до активних продажів.

3. Величина середнього чеку. Середній чек вказує на те, наскільки великі покупки роблять клієнти. Збільшення середнього чеку може бути результатом кращого обслуговування та рекомендаційних продажів.

4. Час обслуговування клієнта. Цей показник вказує на швидкість та ефективність обслуговування клієнтів. Зменшення часу обслуговування після експерименту може бути результатом покращеної мотивації та оптимізованого робочого процесу.

5. Кількість рекомендаційних продажів. Кількість рекомендаційних продажів вказує на здатність фармацевтів пропонувати клієнтам додаткові товари або послуги. Збільшення цього показника може бути наслідком покращеної мотивації.

Заміри здійснювалися протягом тижня перед початком експерименту та протягом двох тижнів після експерименту. Основним методом було спостереження за роботою фармацевтів у взаємодії з клієнтами. Крім того, проводився аналіз касових звітів та інших внутрішніх даних для отримання більш детальних результатів.

Ці показники є важливими для оцінки результатів експерименту і визначення його ефективності. Перед експериментом було встановлено базові значення, які допомогли визначити будь-які зміни, що відбулися після впровадження нових заходів для покращення мотивації фармацевтів (табл. 3.1).

Отже, після замірів показників до початку експерименту, було запропоновано кілька варіантів впровадження різних форм мотивації для фармацевтів в аптеці №6. Введення цих форм дозволило оцінити їхній вплив на показники продуктивності та мотивації працівників.

Таблиця 3.1 - Значення показників продуктивності праці фармацевтів перед проведенням експерименту

Показник	Зміна 1 (Бейджик фармацевта місяця)	Зміна 2 (Колективні цілі для фармацевтів)	Зміна 3 (Без змін)
Кількість обслужених клієнтів на годину (ос.)	6	5	5
Кількість проданих одиниць товару на зміну (шт.)	233	202	197
Величина середнього чеку (грн)	56,75	61,22	54,4
Час обслуговування клієнта	4 хвилини 54 секунди	4 хвилини 15 секунд	5 хвилин 35 секунди
Кількість рекомендаційних продажів (шт.)	7	12	12

Пілотний проект №1 - «Бейджик фармацевта місяця». У рамках цього проекту фармацевти конкурували між собою за звання "фармацевт місяця". По результатам місяця один із фармацевтів, який досяг найвищого виторгу в порівнянні з іншими працівниками, отримав спеціальний бейджик, який підкреслив його статус протягом наступного місяця.

Обґрунтування проекту. Гіпотезою цього проекту є те, що інтродукція такої нематеріальної винагороди, як «Бейджик фармацевта місяця», позитивно вплине на мотивацію фармацевтів у відділі продажу ліків в аптеці №6. Раніше проведений аналіз (див. розділ 2.2) показав, що існує недостатній рівень нематеріальної мотивації та розвитку корпоративної культури, і цей проект може допомогти подолати ці недоліки.

Оцінка очікуваних результатів. Введення «Бейджика фармацевта місяця» має на меті стимулювати фармацевтів до збільшення продажів та підвищення їхнього професійного статусу. Очікується, що цей захід позитивно вплине на їхню мотивацію та продуктивність, а також сприятиме формуванню здорової конкуренції у колективі.

#### Проведення Експерименту:

1. Вибір Учасників. Після погодження з керівництвом ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6 була обрана робоча зміна відділу, яка стане

учасниками пілотного проекту «Бейджик фармацевта місяця».

2. Виготовлення бейджиків. Спеціальні бейджики були виготовлені, де окрім зображення «фармацевта місяця» також було вказано ім'я переможця та місяць, в якому він отримав цю відзнаку.

3. Зібрання трудового колективу. До початку експерименту було проведено зібрання трудового колективу, на якому керівництво аптеки донесло до учасників умови та призначення проекту. Було наголошено на значущості розвитку корпоративної культури та мотивації працівників.

4. Аналіз результатів. Зібрані дані порівнювалися з результатами заміру, проведеного до початку експерименту, щоб визначити, чи спостерігається зміна в показниках після впровадження проекту. Результати замірів свідчать про те, чи ефективним є цей інструмент мотивації та чи відповідає він поставленим цілям.

Цей проект є вартим уваги експериментом, оскільки він дозволяє вплинути на мотивацію фармацевтів за досить невеликі витрати, та розглядається як перший крок у покращенні корпоративної культури та нематеріальної мотивації на підприємстві.

Проект №2 - «Колективні цілі для фармацевтів». Він має на меті покращити мотивацію та продуктивність фармацевтів відділу продажу ліків в аптеці №6. Основна ідея полягала в тому, що на початку місяця відділ збирається в конференс-залі, де голова відділу оголошує колективні цілі на місяць. Усі фармацевти повинні працювати разом для досягнення цих цілей, і їхні досягнення будуть відзначені та визнані в кінці місяця.

Гіпотезою цього проекту є те, що впровадження колективних цілей для фармацевтів сприятиме покращенню комунікації та співпраці в колективі. Аналіз, проведений раніше (пункт 2.2), виявив проблему недостатнього донесення операційних цілей до колективу. Цей проект має на меті вирішити цю проблему та покращити мотивацію фармацевтів.

Введення колективних цілей передбачає покращення комунікації та співпраці між фармацевтами. Очікується, що це позитивно позначиться на



їхній мотивації та продуктивності, оскільки спільна робота над цілями може підвищити відчуття приналежності до колективу.

#### Проведення Експерименту:

1. Вибір учасників. Після погодження з керівництвом ДП ПАТ «ДАК „Ліки України“» Аптека №6, була обрана робоча змінна відділу як учасники експерименту.

2. Формулювання конкретних цілей. Були обрані зрозумілі та конкретні цілі на місяць на основі показників, які були зафіксовані перед початком експерименту (табл. 3.1).

3. Зібрання трудового колективу. Перед стартом проекту було проведено зібрання трудового колективу за участю керівництва. На зборах були оголошені умови проведення експерименту та надано інструкції учасникам.

4. Замір результатів. Під час експерименту здійснювалася систематична оцінка та збір даних щодо досягнень фармацевтів в контексті колективних цілей. Результати були порівняні зі стартовими показниками, що були зафіксовані до початку експерименту.

Підсумовуючи експеримент, було проведено аналіз результатів та зроблені висновки щодо ефективності проекту «Колективні цілі для фармацевтів». Результати та висновки допоможуть визначити чи працює цей підхід та чи необхідно впроваджувати його постійно.

Після проведення експерименту всі результати були зафіксовані та представлені в таблиці 3.2.

Розглянемо статистичний аналіз кожного показника:

Кількість обслугованих клієнтів на годину (шт).

Зміна 1 (-1 клієнт/год). Ця група втратила одного клієнта на годину.

Зміна 2 (+3 клієнта/год). Група з колективними цілями змогла збільшити кількість обслугованих клієнтів на 3 на годину.

Зміна 3 (+1 клієнт/год). Група без змін також показала позитивну динаміку, збільшивши кількість обслугованих клієнтів на 1 на годину.

Таблиця 3.2 - Значення показників продуктивності праці фармацевтів після проведення експерименту

Показник	Зміна 1 (Бейджик фармацевта місяця)	Зміна 2 (Колективні цілі для фармацевтів)	Зміна 3 (Без змін)
Кількість обслугованих клієнтів на годину (ос.)	5 (-1)	7 (+2)	6(+1)
Кількість проданих одиниць товару на зміну (шт.)	244 (+11)	229(+27)	203(+6)
Величина середнього чеку (грн.)	59,75 (+3)	65,18 (+3,96)	57,4 (+3)
Час обслуговування клієнта	4 хвилини 40 секунди (-14 секунд)	4 хвилини 05 секунд (-10 секунд)	5 хвилин 33 секунди (-2 секунд)
Кількість рекомендаційних продажів (шт)	10 (+3)	17 (+5)	10 (-2)

Кількість проданих одиниць товару на зміну (шт).

Зміна 1 (+11 одиниць/зміну). Група з бейджиками зростила продажі на 11 одиниць на зміну.

Зміна 2 (+27 одиниць/зміну). Група з колективними цілями значно збільшила кількість проданих товарів на 27 на зміну.

Зміна 3 (+6 одиниць/зміну). Група без змін також показала зростання продажів на 6 одиниць на зміну.

Величина середнього чеку (грн).

Зміна 1 (+3 грн). Група з бейджиками змогла збільшити середній чек на 3 грн.

Зміна 2 (+3,96 грн). Група з колективними цілями показала ще більше зростання середнього чеку - на 3,96 грн.

Зміна 3 (-3,35 грн). Група без змін зазнала спаду середнього чеку на 3,35 грн.

Час обслуговування клієнта.

Зміна 1 (-14 с). Група з бейджиками зменшила час обслуговування клієнта на 14 с.

Зміна 2 (-10 с). Група з колективними цілями також зменшила час обслуговування клієнта, але вже на 10 с.

Зміна 3 (-26 с). Група без змін скоротила час обслуговування клієнта на 26 с.

Кількість рекомендаційних продажів (шт).

Зміна 1 (+3 рекомендації). Група з бейджиками змогла зробити на 3 рекомендації більше.

Зміна 2 (+5 рекомендацій). Група з колективними цілями показала ще більше рекомендаційних продажів - на 5 більше.

Зміна 3 (-2 рекомендації). Група без змін мала на 2 рекомендації менше.

Спираючись на вищесказане, можна сказати, що група з колективними цілями (Зміна 2) має найсильніший позитивний вплив на всі показники в порівнянні з іншими групами. Вона показала найкращі результати у збільшенні кількості обслугованих клієнтів, продажів, середнього чеку та кількості рекомендаційних продажів.

Група з бейджиками (Зміна 1) також показала позитивний вплив на більшість показників, але менший, ніж у групи з колективними цілями.

Контрольна група (Зміна 3) мала деякий незначний позитивний вплив, що може бути пов'язано з іншими чинниками, такими як сезонність або взаємодія між фармацевтами з іншими групами.

Загалом, результати експерименту свідчать про те, що впровадження колективних цілей для фармацевтів було найбільш ефективним методом підвищення мотивації та продуктивності нашого відділу. Мотивація Бейджиками також має позитивний вплив, але менший. Тому рекомендуємо впровадити на постійній основі колективні цілі для фармацевтів для усіх змін, та провести повторний тест через пів року після початку впровадження, для оцінки ефекту.

### 3.2 Оптимізація організаційної структури підприємства

Результати дослідження організаційної структури управління дочірнім підприємством Державної акціонерної компанії «Ліки України» Аптека № 6, які були наведені в розділі 2 даної роботи свідчать про те, що існуюча трирівнева лінійно – функціональна структура в цілому відповідає цілям, завданням, стратегії підприємства, специфіці діяльності, технологіям та кваліфікації працівників, потребам ринку.

Аналіз структури управління виявив у ній ряд недоліків, які негативно впливають на ефективність управління аптечним закладом.

Виявлені недоліки умовно поділимо на дві групи.

До першої групи відносяться недоліки, які взагалі притаманні організаційним структурам управління лінійно-функціонального типу і потребують проведення заходів для нейтралізації їх впливу:

- розмивання меж відповідальності при рішенні проблем, що вимагають участі працівників різних підрозділів аптеки;
- розмивання стратегічних цілей підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж підприємства в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище за цілі всього підприємства.

До другої групи відносяться недоліки, які потребують часткових організаційно-штатних змін: спостерігається негативна тенденція щодо перевантаження керівників вищого та середнього рівня управління (керівника підприємства та його заступників) адміністративно - господарськими функціями, які не пов'язані з їх основними напрямками діяльності, приводять до значної втрати робочого часу, потрібного для здійснення ефективного управління.

З метою удосконалення існуючої організаційної структури управління дочірнім підприємством Державної акціонерної компанії «Ліки України» Аптека № 6 пропонується провести наступні заходи:

1. Для максимального використання переваг та нівелювання недоліків, які притаманні лінійно-функціональним організаційним структурам управління:

- допрацювати посадові інструкції щодо детального розмежування відповідальності керівників всіх рівнів управління та працівників за кінцеві результати роботи функціональних підрозділів та підприємства в цілому;

- своєчасно реагувати на зміни обсягів завдань, які виконує аптечний заклад і його функціональні підрозділи та своєчасно оптимізувати існуючу організаційну структуру, досягати при цьому її компактності та адаптованості для сучасних ринкових умов та реальних обсягів завдань;

- постійно здійснювати оптимізацію організації праці та робочих місць керівників всіх рівнів управління (забезпеченість сучасною організаційною, комп'ютерною технікою, засобами комунікацій, програмним забезпеченням та іншими засобами, які підвищують ефективність виконання функцій управління).

2. З метою вивільнення керівників вищого та середнього рівня управління від дрібних адміністративно-господарських функцій, що дозволить їм основні зусилля зосередити на здійсненні управління підпорядкованими структурними підрозділами та підприємства в цілому, пропонується створити структурний підрозділ, на який покласти виконання адміністративно-господарських функцій.

Запропоновано основні завдання, які покладаються на адміністративно-господарський відділ:

- забезпечує належний санітарно-гігієнічний стан території і внутрішніх площ підприємства;

- контролює утримання будівель та службових приміщень у належному технічному, санітарному та протипожежному стані, здійснює ремонтно-відновлювальні роботи, які не потребують спеціальної фахової підготовки;
- забезпечує відповідне меблювання, оснащення устаткуванням, інвентарем, засобами зв'язку і оргтехніки службових кабінетів підприємства;
- здійснює організаційні заходи і контроль за станом охорони адміністративних будинків, службових приміщень, майна підприємства;
- стежить за належним утриманням символів підприємства у службових приміщеннях підприємства;
- здійснює оформлення зовнішньої та внутрішньої реклами в приміщеннях підприємства;
- забезпечує персонал належним спеціальним одягом, інвентарем, канцелярськими приладдями, витратними матеріалами тощо;
- здійснює контроль за економічним і раціональним використанням енергоресурсів, інвентарю, канцелярського приладдя та інших матеріальних цінностей, у встановлені строки приймає участь у проведенні інвентаризації;
- організовує ремонт засобів зв'язку, побутової техніки, виготовлення поліграфічної продукції, бланків тощо;
- оформляє необхідну технічну документацію при прийманні- передачі (реалізації, списанні) матеріально-технічних засобів;
- створює належні матеріально-технічні умови для роботи працівників підприємства, контролює дотримання ними правил пожежної безпеки та охорони праці;
- організовує виконання підготовчих робіт при проведенні капітального і поточних ремонтів службових приміщень, здійснює контроль за ходом виконання ремонтних робіт;
- організовує транспортне забезпечення діяльності підприємства, контроль за технічним станом та раціональним використанням автотранспорту;

- здійснює організаційне та матеріальне забезпечення нарад, зборів, занять з професійної підготовки;
- здійснює ведення діловодства, приймає, реєструє та передає за призначенням вхідну кореспонденцію, а також внутрішню документацію підприємства; реєструє і відправляє вихідну кореспонденцію;
- організовує урочисті заходи, корпоративні свята тощо;
- організовує страхування працівників та майна підприємства;
- організовує заходи щодо охорони праці;
- організовує роботи, щодо підтриманні в працездатному стані охоронної, пожежної сигналізації, системи відео спостереження;
- здійснює заходи щодо збереження відомостей, що складають конфіденційну інформацію та (або) комерційну таємницю підприємства.

Для створення даного структурного підрозділу потрібно ввести до штату тільки одну посаду – керівника з освітнім напрямком «менеджмент організацій» який би управляв створеним підрозділом, здійснював комунікації з взаємодіючими органами по напрямку адміністративно-господарської діяльності. До складу цього підрозділу доцільно включити працівників, які на теперішній час перебувають в інших функціональних підрозділах підприємства в яких виконують функції, які напряму не пов’язані з завданнями цих підрозділів: прибиральники – 2, підсобний робітник – 1, водій – 1, оператор комп’ютерного набору – 1 (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Штатний розпис адміністративно-господарського відділу

№	Найменування посади, професії	Кількість штатних одиниць	Річний фонд оплати праці (грн.)
1.	Начальник відділу	1	167280 ,00
2.	Оператор комп’ютерного набору	1	101448,00
3.	Підсобний робітник	1	90096,00
4.	Прибиральник	2	180192,00
5.	Водій	1	108240,00
Всього		6	320281,00

За рахунок того, що 83 % чисельності працівників створеного відділу укомплектовуються працівниками інших підрозділів підприємства, фінансові витрати складають лише фонд оплати праці введеної посади начальника відділу, а саме – 167280 ,00 грн.

Важко розрахувати економічний ефект від створення адміністративно-господарського підрозділу в грошових показниках, але в світі сучасних теорій тайм-менеджменту набуває практичної значущості народний вислів: «час-гроші».

Аналіз витрат робочого часу керівників вищого та середнього рівня управління показав, що на виконання дрібних господарсько-адміністративних функцій ними витрачається приблизно 12 годин на тиждень, тобто 78 робочих днів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок вартості витрат робочого часу керівників вищого та середнього рівнів управління на вирішення адміністративно-господарських завдань

№ зп	Найменування керівника	Орієнтовні обсяги робочого часу витраченого на амін.-господар. функції в рік (днів)	Середня розрахункова вартість 1 робочого дня (грн.)	Вартість часу витраченого на амін.-господар. функції в рік (грн.)
1.	Керівник підприємства	78	819,00	63882,00
2.	Заступник керівника	78	742,00	57867,00
3.	Заступник керівника	78	742,00	57867,00
Всього				179616,00

Таким чином, з точки зору тайм-менеджменту економічний ефект від впровадження зміни організаційної структури складає різницю між вартістю «повернутого» керівникам робочого часу та річним фондом заробітної плати введеної посади, що в грошовому вираженні складає: 12 336,00 грн. На перший погляд ця сума досить незначна, але спрямування всіх зусиль керівників підприємства на вирішенні важливих стратегічних виробничих, маркетингових та інших завдань, покращення якості управління



підприємством та його структурними підрозділами повинно сприяти значному покращенню економічної діяльності і підвищенню прибутковості підприємства.

Створення адміністративно-господарського підрозділу дозволить покращити якість адміністративного та господарського забезпечення, що також позитивно впливатиме на результати діяльності всіх підрозділів і підприємства в цілому.

### **3.3 Підвищення інноваційної активності персоналу підприємства**

У попередньому розділі було проведено аналіз інноваційної активності персоналу підприємства. Виявлено, що на даний момент інноваційна діяльність персоналу має низький рівень, що є актуальною проблемою для подальшого розвитку підприємства.

Проблема низької інноваційної активності виникає з ряду факторів, таких як недостатня освіченість персоналу з питань інновацій, та неефективна система збору та аналізу ідей від співробітників. Для вирішення цієї проблеми був розроблений комплекс заходів, спрямований на підвищення рівня інноваційної активності персоналу.

Для збору ідей співробітників запропоновано впровадити наступне. Розробити та впровадити корпоративну «Скриньку ідей» для фізичного та електронного залишання ідей серед персоналу аптеки з метою стимулювання інноваційної активності.

Етапи розробки та впровадження:

1. Аналіз потреб. Провести опитування серед персоналу для визначення потреб у вдосконаленні інноваційної діяльності.

2. Визначення формату. Розробити концепцію та формат «Скриньки ідей» для фізичного та електронного варіанту.

3. Створення електронної пошти. Запровадити корпоративну електронну пошту для отримання ідей та пропозицій в електронному форматі.

4. Дизайн та розробка фізичної «Скриньки ідей». Розробити дизайн та виготовити фізичну «Скриньку ідей» для розміщення в коридорі аптеки.

5. Запровадження скриньок. Встановити фізичну "Скриньки ідей" в приміщенні аптеки на видимих місцях.

6. Розпочати роботу електронної пошти для надсилання ідей.

7. Підготовка персоналу. Провести навчання персоналу щодо користування електронною поштою та фізичними «Скриньками ідей».

8. Впровадження корпоративної «Скриньки ідей» є ключовим елементом стратегії по покращенню інноваційної активності в аптеці. Цей проект допоможе залучити персонал до творчого процесу та створить майданчик для обміну інноваційними ідеями, що сприятиме загальному розвитку підприємства.[67]

Для аналізу ідей співробітників пропоную впровадити наступне:

1. Обговорення ідей на зборах колективу:

Проводження регулярних колективних зборів для обговорення та відбору перспективних ідей.

Збори проводяться за розкладом (щотижня, щомісяця).

Команда обговорює ідеї, вносить коментарі та пропозиції.

Підсумкові ідеї фіксуються для подальшої реалізації.

2. Індивідуальні консультації для вдосконалення ідей:

Забезпечення можливості приватного обговорення ідей з експертами для їх вдосконалення.

Співробітник може звернутися до експертів із конкретними запитаннями чи проханням про консультації.

Експерти надають рекомендації та підказки для поліпшення ідей.

3. Фінансова оцінка та бюджетування:

Визначення фінансового впливу кожної ідеї та бюджетування для їх подальшої реалізації.

Бухгалтер розглядає ідеї з фінансової точки зору.

Визначається очікуваний бюджет для кожної ідеї.

#### 4. Етап затвердження та планування:

Розробка плану впровадження для затверджених ідей.

Затверджені ідеї проходять етап формалізації та розробки детального плану.

Кожна ідея отримує відповідального виконавця та визначений графік реалізації.

Для покращення освіченості персоналу з питань інновацій пропонуються заходи для підвищення обізнаності персоналу з питань інновацій.

Проведення тренінгу з користування чат-ботом GPT, та методології його використання в аптечних закладах з залученням медичних представників:

Організація тренінгу для персоналу з використання чат-бота GPT для покращення обізнаності з інноваційними інструментами в аптечних закладах.

Запрошення фахівця для проведення тренінгу.

Навчання персоналу користуватися чат-ботом у режимі онлайн.

В умовах постійних технологічних змін та стрімкого розвитку фармацевтичного сектору, підтримка персоналу є ключовим фактором для досягнення успіху аптеки. Тренінг з користування чат-ботом GPT визначається як один з перших кроків до підвищення інноваційної активності персоналу.

Позитивний ефект для аптеки від підвищення інноваційного потенціалу працівників Використання чат-бота GPT для персоналу досліджуваного підприємства принесе низку конкретних користей. По-перше, персонал зможе отримувати миттєвий доступ до актуальної інформації про нові продукти, акції та інновації у фармації, що сприятиме підвищенню ефективності консультування клієнтів.

По-друге, знання про застосування чат-бота полегшить взаємодію персоналу з новими технологіями, збільшуючи їх готовність та здатність до

інновацій. Працівники зможуть швидше адаптуватися до змін та впроваджувати нові розробки, що є важливим в умовах конкурентного ринку.

Більшість фармацевтичних мереж уже успішно впроваджують чат-ботів із штучним інтелектом для вдосконалення обслуговування клієнтів та підтримки персоналу. Наприклад, аптечна мережа в США "Walgreens" [76] визначилася лідером у цьому напрямку, запровадивши спеціально навчений чат із штучним інтелектом у свою пунктову систему продажів. Цей інноваційний крок дозволив касиру не лише ефективніше взаємодіяти з клієнтами, але й значно підвищити рівень консультування.

Результати впровадження чат-бота виявились вражаючими. Касири, використовуючи цей інструмент, змогли підняти рівень консультування на 14%, що свідчить про покращення якості обслуговування та задоволеність клієнтів. Крім того, виявлено, що впровадження чат-бота в систему сприяло збільшенню доходів від додаткових продажів на 4,5%. Це свідчить про те, що чат-бот не лише оптимізує внутрішні процеси та ефективність роботи персоналу, але й позитивно впливає на фінансові показники аптеки через стимулювання додаткових продажів та підвищення рівня обслуговування. надання рекомендацій щодо вибору лікарських засобів та надання інформації про можливі взаємодії препаратів.

В аптечному середовищі чат-бот може бути використаний для:

1. Консультації для фармацевтів: Сприяння в консультаціях з клієнтами: Чат-бот може надавати додаткові інформаційні ресурси фармацевтам для високоякісного консультування клієнтів. Він може допомагати у поясненні властивостей препаратів, їхнього застосування та можливих взаємодій [72].

2. Оптимізація процесів генерації звітів для внутрішнього використання для бухгалтера: Чат-бот може автоматично генерувати звіти та аналітику щодо фінансового стану підприємства для внутрішнього використання. Це дозволить бухгалтеру зменшити витрати часу на розробку та форматування звітів про фінансовий стан для внутрішнього використання [71].

3. Аналіз продажів для керівника аптеки: Генерація звітів про продажі: Чат-бот може створювати автоматичні звіти про обсяги продажів, популярність певних категорій товарів та ефективність рекламних кампаній. Це дозволяє керівникові приймати більш обґрунтовані рішення для формування щоденних закупівельних накладних при низьких витратах часу на аналіз [76].

4. Адміністративна підтримка: Чат-бот може надавати рекомендації щодо оптимізації робочого графіку персоналу аптеки, сприяючи підвищенню продуктивності та забезпечуючи більш ефективне управління часом.

Ці приклади демонструють, як чат-бот зі штучним інтелектом може бути використаний для покращення різних аспектів діяльності персоналу аптеки та оптимізації їхніх щоденних обов'язків.

Тренінг для аптечного персоналу з використання чат боту з штучним інтелектом на прикладі чату GPT буде мати позитивний вплив на реалізацію інноваційного потенціалу працівників та буде стимулювати інноваційну активність персоналу. Покращення доступу до інформації та підвищення впровадження новітніх технологій може відкрити нові можливості для досліджуваної аптеки та сприяти їхньому успіху в умовах сучасного ринку фармації [75].

Впровадження систематичного відвідування тематичних вебінарів та семінарів від медичних представників у сфері інновацій у аптеках.

У сучасному швидкозмінному світі, де технології та інновації стають важливим елементом успішної діяльності, систематичне навчання та обмін ідеями щодо інновацій стають критично важливими для аптек. Впровадження систематичного відвідування тематичних вебінарів та семінарів від медичних представників дозволяє не лише удосконалювати знання персоналу, а й стимулює розвиток інноваційного потенціалу у сфері аптечного бізнесу [72].

Організація онлайн-вебінарів та воркшопів з експертами дозволяє персоналу аптек отримувати актуальну інформацію про нові інноваційні

інструменти, методи управління, а також ділитися власним досвідом та викликами у впровадженні інновацій.

Переваги систематичного навчання інноваціям в аптеці:

1. Підвищення обізнаності персоналу. Регулярні вебінари надають персоналу можливість швидко і ефективно ознайомитися з новинками та тенденціями у галузі фармації та управління аптечним бізнесом.

2. Створення сприятливого середовища для інновацій. Знання про інноваційні підходи та інструменти стимулює персонал до пошуку нових ідей та методів роботи.[76]

3. Акумулятивний ефект знань. Персонал, який регулярно оновлює свої знання, стає осередком інноваційної активності. Акумуляування знань та досвіду робить персонал більш готовим до впровадження нововведень [71].

Приклад інноваційного підходу в Німецькій мережі аптек. Німецька аптечна мережа dm-drogerie markt [67] декілька років тому впровадила систематичне проведення годинних вебінарів раз на три тижні для управлінців усіх своїх аптек. Ці вебінари охоплюють інноваційні інструменти управління, ефективні методи роботи та практику впровадження новітніх технологій у фармації. Через два роки після впровадження цієї практики, кількість запусканих пілотних проектів від управлінців збільшилася на 48%, що свідчить про позитивний вплив систематичного навчання на інноваційну активність персоналу.

Для оптимізації витрат на організацію або відвідування подібних вебінарів, пропонується впровадити практику моніторингу графіку та анонсів онлайн активностей від різних медичних представників фармацевтичних компаній в їх соціальних мережах і/або на профільних сайтах та чатах через те що усі активності вони проводять безкоштовно для працівників аптек.

Систематичне навчання інноваціям в аптеках має важливе значення для розвитку сучасного аптечного бізнесу. Персонал, обізнаний у новітніх тенденціях та методах управління, має більше шансів не лише успішно

працювати в умовах сучасного ринку, але й стати каталізатором для впровадження новаторських рішень та проектів аптеці [72].

Реалізація запропонованих заходів створить умови для підвищення інноваційної активності персоналу, сприятиме залученню новаторських ідей та сприятиме загальному розвитку підприємства. Даний комплекс заходів був розроблений для легкого впровадження, з відносно-низьким рівнем бюрократизованості та низькими затратами часу на адміністрування.

### **Висновки за розділом 3**

В ході роботи були розроблені заходи для покращення елементів системи управління персоналом Дочірнього підприємства ДАК "Ліки України" – Аптека № 6. У ході дослідження були вирішені ключові завдання, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом через вдосконалення організаційної структури, системи мотивації та стимулювання інноваційної активності.

Для визначення кращого варіанта рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу був проведений експеримент. Було перевірено ефективність з позиції підвищення продуктивності праці персоналу двох проектів: «Колективні цілі для фармацевтів» та «Бейджик фармацевта». Це проекти, що передбачають використання таких форм нематеріальної мотивації, як та відповідно. За результатами експерименту було виявлене підтвердження ефективності обох інструментів. Проте, «Колективні цілі для фармацевтів» виявилися більш ефективними ніж «Бейджик для фармацевтів», саме тому в першу чергу рекомендується впровадити саме цей комплекс дій.

Основаючись на проведений раніше аналіз організаційної структури був розроблений комплекс заходів щодо покращення організаційної структури досліджуваного підприємства, до якого входить:

- створення структурного підрозділу з обов'язками виконання адміністративно-господарських функцій.

- допрацювання посадових інструкцій для регуляції розмиття повноважень при взаємодії різних відділів.

Розроблені рекомендації щодо оптимізації організаційної структури спрямовані на покращення внутрішньої комунікації, підвищення оперативності та взаємодії між підрозділами. Економічна доцільність була доведена в ході аналізу витрат та можливого позитивного ефекту від впровадження.

Для підвищення інноваційної активності на підприємстві був розроблений комплекс заходів, що спрямований на формування системи в якій співробітники зможуть проявляти ініціативу, керівництво зможе обробляти ідеї та впроваджувати ті, що пройшли певні етапи оцінки.

Пропозиції щодо стимулювання інноваційної активності персоналу сприятимуть реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Усі розроблені пропозиції мають реальний потенціал для підвищення ефективності системи управління персоналом ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6.



## ВИСНОВКИ

У даній роботі проведено комплексне дослідження системи управління персоналом на прикладі Дочірнього підприємства Державної акціонерної компанії "Ліки України" – Аптека № 6. Аналізуючи теоретичні аспекти управління персоналом, були виявлені різні підходи науковців до трактування сутності та структурних елементів системи управління персоналом

Система управління персоналом –це інтегрована сукупність організаційних структур, функцій, методів та інструментів, спрямованих на планування, розвиток, мотивацію, контроль та оптимізацію роботи персоналу організації з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Ця система враховує потреби співробітників, забезпечує їхній розвиток і сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Елементи структури управління персоналом включають в себе аналіз та планування персоналу, процеси підбору і відбору персоналу, оцінка працівників, мотивація та стимулювання праці, розвиток персоналу, організація праці, управління трудовими відносинами, розвиток організаційної структури, стратегія управління персоналом, політика управління персоналом та інноваційна діяльність персоналу.

Ефективність управління персоналом вимагає використання різних методів оцінювання, відзначається висока ефективність експертної оцінки як інструмента для оцінки поточного стану системи управління персоналом на підприємстві. Серед цих методів особливе значення приділяється експертній оцінці, яка виявляється високоефективним інструментом для проведення аналізу та оцінки поточного стану управлінського процесу.

Експертна оцінка дозволяє залучити кваліфікованих фахівців та висококваліфікованих спеціалістів у галузі управління персоналом для проведення комплексної оцінки різних аспектів функціонування системи. Цей

метод включає в себе аналіз організаційної структури, ефективності мотиваційних стратегій та стимулюючих заходів, а також оцінку інноваційної активності персоналу.

У контексті аптечної галузі експертна оцінка набуває особливого значення через високий рівень відповідальності та специфічність управління персоналом в цьому сегменті. Зважаючи на особливості фармацевтичного сектору, де необхідно забезпечити високу якість обслуговування та дотримання стандартів, ефективна система управління персоналом стає ключовим фактором успіху аптеки.

Проведена експертна оцінка та подальший аналіз системи управління персоналом Дочірнього підприємства ДАК "Ліки України" – Аптека № 6 дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони. Зазначено, що трудові відносини та стратегія управління персоналом представляють собою сильні сторони, в той час як інноваційна діяльність, розвиток організаційної структури та система мотивації потребують удосконалення.

Проаналізувавши кожну із слабких сторін підприємства, були виявлені конкретні проблеми які потребують вирішення, а саме: низька інноваційна активність персоналу, перевантаження керівників вищого та середнього рівня управління (керівника підприємства та його заступників) адміністративно - господарськими функціями, які не пов'язані з їх основними напрямками діяльності, недостатня розвинена система нематеріальної мотивації на підприємстві.

Розроблено конкретні заходи для поліпшення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Зокрема, виявлено ефективні інструменти мотивації, які засвідчили свою ефективність у порівнянні з іншими методами в результаті проведеного експерименту. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації організаційної структури та стимулювання інноваційної активності, які представляють собою конкретний план дій для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів щодо

підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства, які потребують прямих фінансових витрат від підприємства на їх впровадження.

Таким чином, в ході калькуляції економічного ефекту від впровадження рекомендацій щодо внесення змін в організаційну структуру управління, а саме формування нового підрозділу на підприємстві, було визначено що реалізація цих рекомендацій буде приносити додатково 12 336 грн на рік при вивільненні робочого часу з вищого керівництва аптеки, що може потенційно нести додатковий позитивний ефект для підприємства в цілому.

На основі проведеного дослідження можна зазначити, що система управління персоналом впливає на ефективність функціонування підприємства. Виявлені слабкі сторони та проблеми системи управління персоналом Аптеки № 6 стали підставою для розроблення конкретних рекомендацій: Мотивація персоналу через розроблені інструменти мотивації "Колективні цілі для фармацевтів" та "Бейджик фармацевта": В результаті АВС дослідження ефективності двох інструментів мотивації та контрольної групи - "Колективні цілі для фармацевтів" та "Бейджик фармацевта" - виявлено, що "Колективні цілі" виявилися більш ефективними для підвищення продуктивності праці персоналу. Рекомендується пріоритезувати впровадження комплексу "Колективних цілей" для підвищення мотивації та результативності фармацевтів.

Оптимізація організаційної структури: З метою поліпшення внутрішньої комунікації та забезпечення більшої оперативності взаємодії між підрозділами, рекомендується створення структурного підрозділу, відповідального за адміністративно-господарські функції. Також пропонується допрацювання посадових інструкцій для чіткого регулювання розмиття повноважень при взаємодії різних відділів.

Стимулювання інноваційної активності: Для формування системи, що сприяє ініціативі та впровадженню ідей, рекомендується впровадження комплексу заходів, спрямованих на стимулювання інноваційної активності персоналу. Це включає в себе створення «скриньки ідей» для персоналу,

систематизувати відвідування тематичних заходів на тему інновацій в аптечній сфері та відвідати чи організувати для колективу аптеки воркшоп з користування чату зі штучним інтелектом відповідно до посадових інструкцій в аптечному закладі.

Застосування розроблених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та інноваційного потенціалу підприємства. Результати роботи можуть бути корисні для практичного використання керівництвом підприємства в процесі оптимізації управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фінансових показників вітчизняних аптек з 2019 по 2022 роки // Аудиторська фірма «Українська професійна команда». Київ, 2023. URL: <https://www.auditua.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E>
2. Аналіз інноваційного потенціалу персоналу підприємства в системі управління. Дослідження застосованої економіки / Адаменко М., Зінченко О., Кесі М. та ін. // *Вплив поточних тенденцій у, економіці та аналізі бізнесу*. 2021. Том 39, № 7. DOI: 10.18722/2310-8595-2019-1-320.
3. Аналітичний звіт про стан фармацевтичного ринку України // Антимонопольний комітет України. Київ, 2016. URL: [https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/doslidzhennya\\_rynkv/%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf](https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/doslidzhennya_rynkv/%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf)
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Львів, 2014. 848 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2015. 468 с.
6. Берк Ш.В. Інноваційне підприємництво : сутність, механізми і форми розвитку. Львів : Каменяр, 2018. 397 с.
7. Берфілд Д. Методологія оцінки систем в управлінні. Київ : Друк 2019, 224 с.
8. Божидарнік Т.В., Білик О.С. Інформаційне забезпечення менеджменту у воєнний та кризовий час. *Теорія та практика менеджменту*:

матеріали Міжнародної науково-правничої конференції (Луцьк, 24–26 травня 2022 року). Луцьк, 2022. С. 46–48.

9. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посібник. Львів : Львівська політехніка, 2016. 181 с.

10. Войнаренко М., Ведерніков М., Воліанська-Савчук Л. Моделювання контролінгової діяльності як інструменту впливу на мотивацію в системі управління персоналом промислових підприємств. *10-та Міжнародна конференція з передових комп'ютерних інформаційних технологій (АСІТ)*. 2020. С. 8-11. DOI 10.1109/ASIT49673.2020.9208991.

11. Галенко В. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні // *Формування ринкової економіки*. 2016. Вип. 15. С. 146-154.

12. Герасимчук З.В., Серeda О.В. Стратегічне управління сталим розвитком міст: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 274 с.

13. Гладенко І.В. Формування системи моніторингу інноваційної діяльності на машинобудівному підприємстві : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. 231 с.

14. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.

15. Гончаров В.М., Макаренко Н.В. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 136 с.

16. Господарський кодекс України // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

17. Грачев М.А. Управління персоналом в організації // *Управління персоналом в міжнародній корпорації*. 2018. №3. С. 17-21.

18. Грачов М., Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 351 с.

19.Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піндич А. Професійний розвиток середнього та молодшого персоналу закладів охорони здоров'я // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №5. Т.1. С. 276-281.

20.Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур // *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.

21.Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності // *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С.60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_11)

22. Данилюк В.М., Петюк В.М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 398 с.

23. Демченко В.О. Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства : магістр. дипломна робота. Дніпро : Дніпровський держ.аграр.-економ. ун-т, 2021. 98 с. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5618>

24. Дослідження UA Business Global. Війна та бізнес: як український малий бізнес адаптується до війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/ua-business-globalresearch>. (дата звернення: 01.02.2023)

25. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції у формуванні ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53). С. 116-125.

26.Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

27. Карпенко А., Карпенко Н., Шудрик О. Розробка та впровадження стратегічної системи управління персоналом згідно з цілями на основі ключових показників ефективності // *Управління та підприємництво: тенденції розвитку*. 2020. №2(12). <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-02>

28. Кодекс законів про працю України // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
29. Корсаков Д.О. Організація роботи аптек : навч. посібник. Вінниця : Нова Книга, 2017. 284 с.
30. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства. Харків : Фактор, 2008. 336 с.
31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 308 с.
32. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 318 с.
33. Лук'янихін В. Навчальний посібник з менеджменту. Суми : Університетська книга СумДУ. 2015. С. 144-148.
34. Лезіна А., Крамар О. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві: теоретичні засади та аналіз практичних підходів // *Одеський національний університет*. 2019. №24(5), 89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-16>.
35. Майер Д. Управління персоналом. Миколаїв : Ніка-центр, 2015. 218 с.
36. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. №4. С. 45-50.
37. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Одеса : Пальміра, 2018. 260 с.
38. Нікітенко К. Удосконалення оцінки системи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві // *Економічний аналіз*. 2020. URL: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2020.01.02.100>
39. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків : НТУ «ХП», 2008. 1025 с



40. Панченко В., Замула А., Кавун С. Інтелектуальне управління системою безпеки персоналу підприємства. *9-та Міжнародна конференція IEEE з надійних систем, сервісів та технологій (DESSERT)*. 2018. DOI: 10.1109/DESSERT.2018.8409179.

41. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах // *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)

42. Петрович Й.М., Кривешко О. В., Ступак І.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2012. 228 с.

43. Погорєлова Т.О Управління персоналом, система управління персоналом та її формування – навч. посібник. Одеса. 2018 С.51-54

44. Позднякова Л.О. Ефективні технології управління персоналом. Київ, 2018. 272 с.

45. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №1 (56). С. 187-192.

46. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).

47. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників : Постанова Каб. Міністрів України від 14.07.2021 р. № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-п#Text>

48. Прохорова М.В. Персонал та його ефективність на прикладі аптечного закладу охорони здоров'я. Одеса, 2014. 623 с.

49. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162

50. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
51. Романець І.В. Проектування системи управління людськими ресурсами організації (СУЧР) як інструмент управління продуктивністю праці // *Сучасні тенденції розвитку науки і технологій*. 2015. № 1-5. С. 108-115.
52. Ситник Н.І. Управління персоналом. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
53. Донець Л.П. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : монографія. Донецьк, 2012. 320 с.
54. Стеценко Н.А. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. Вип.6 (37). С. 97–100.
55. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О.А. Азарова. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
56. Тяннікова К.П., Березюк С.В. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства // *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. Вип. 6. С. 78–82.
57. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
58. Фінансовий облік / М.І. Бондар, В.І. Єфіменко, Л.Г. Ловінська та ін. Київ : КНЕУ, 2012. 590 с.
59. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
60. Швед В.В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації // *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
61. Шекшня С.В., Кузьменко О.В., Гончар Л.А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.
62. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання : проблеми теорії та практики : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2013. 587 с.

63. Amotulsky A., Nikiema J.N., Bosson-Rieutort D. Artificial intelligence and medication management // *Multiple Perspectives on Artificial Intelligence in Healthcare*. 2021. 10.1007/978-3-030-67303-1\_8
64. Akrani G. Levels of Management - Top, Middle and Lower Level. URL: <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/levels-of-management-top-middle-and.html>
65. Becker T. Clear Decisions - Making Effective Decisions. URL: <http://www.clear-decisions.com/2012/01/six-step-managerial-decision-making.html>
66. Burnes B. Complexity theories and organizational change // *International Journal of Management Reviews*. 2005. №7(2). P. 73–90.
67. Cummings T.G., Worley, C.G. *Organization Development and Change*. Cengage Learning, Boston, MA., 2019. 257 p.
68. Dm-drogerie markt. Willkommen in der intelligenten Welt der Apotheke. Abgerufen von. URL: <https://www.dm.de/>
69. Edmondson A. Strategies for learning from Failure // *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>.
70. Hollander E.P., Julian J.W. Contemporary trends in the analysis of leadership process // *Psychological Bulletin*. 2017. № 7(5). P. 387–397.
71. Khan R. Function, role and skill of a manager. URL: <http://www.slideshare.net/rejulkhan1/function-role-and-skill-of-a-manager>
72. Khan O., Parvez M., Kumari P. Intelligent Pharmacy // *Intelligent Pharmacy*. 2023. № 1(1). P. 32-40. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ipha.2023.04.008>
73. Laird C., Benson H., Williams K.A. Pharmacist interventions in osteoporosis management: a systematic review // *Osteoporos Int*. 2023. №34. P. 239–254. URL: <https://doi.org/10.1007/s00198-022-06561-1>
74. Luthans F., Rosenkrantz S., Hennessey H. What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities. URL: <http://jab.sagepub.com/content/21/3/255.short>

75. Shpak N., Dvulit Z., Maznyk L., Mykytiuk O., Sroka W. Influence of Digital Technologies on the Labor Market of HR Specialists // *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 19. No. 1. P. 2-10. DOI:10.17512/pjms.2019.19.1.29

76. Verano D.A., Tawil M.R., Kraugusteeliana N.T.W., Wibowo D.P. Revitalizing health service with e-pharmacy: Technology integration in pharmacy service // *Jurnal Mantik*. 2023. №7(1). P. 236-246. doi: 10.35335/mantik.v7i1.3720.

77. Welcome to the Intelligent World of Pharmacy // Walgreens. URL: <https://www.walgreens.com/>

78. Wren D.A., Bedeian A.G. The evolution of management thought. New York : Wiley, 2021. 353 p.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Публікації за результатами дослідження

**ВОЛОВИК Ростислав**, студент 2 курсу магістратури  
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна

### СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В Україні спостерігається актуальна проблема, пов'язана зі зниженням рівня народжуваності та зростанням внутрішніх міграційних процесів. Ця ситуація призводить до дефіциту робочої сили в деяких регіонах та її перенасиченості в інших. Демографічні зрушення впливають на структуру та склад населення, а також на економічну та соціальну ситуацію в регіонах. Від ефективності управління персоналом на підприємствах залежить рівень продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств.

Ефективна система управління персоналом сприяє залученню та утриманню високоякісних кадрів, що є важливим для розвитку економіки регіонів. Також система управління персоналом опосередковано впливає на соціально-демографічний розвиток територій, оскільки від неї також залежить рівень задоволеності працівників своїми умовами праці, їхня мотивація до праці та, як один з можливих наслідків, рівень міграції населення.

Враховуючи наведені проблеми, важливо розпочати дослідження з розгляду сутності поняття «система управління персоналом». У сучасних умовах зміни демографічного ландшафту і ринкових реалій, важливо мати чітке розуміння того, що означає ця система та які ключові компоненти включає. Фокусування на вивченні сутності цього поняття дозволить створити тверду теоретичну основу для подальшого дослідження.

Аналізуючи визначення терміну «система управління персоналу», надані різними науковцями, було виявлено різноманітність підходів до трактування цього поняття. Зазначені особливості кожного з наданих визначень дозволили виділити чотири підходи до розуміння сутності системи управління персоналом на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до розуміння сутності системи управління персоналом на підприємстві

№	Назва підходу	Опис підходу	Представники
1	Результативний підхід	Основний акцент робиться на досягненні ефективності в управлінні персоналом	Жосан Г., Кириченко Н. [1], Шпак Н. та ін. [2]
2		Визначення включає багато різних функцій та аспектів управління	Адаменко М. та ін. [3]

	Системно-функціональний підхід	персоналом, що акцентує увагу на різноманітності обов'язків	
		Визначення включає аспекти управлінських рішень та впливу на трудовий потенціал працівників для досягнення результатів	Панченко В. та ін. [4]
3	Функціональний підхід	Основний акцент полягає на окремих функціональних аспектах управління персоналом, таких як рекрутинг чи навчання	Нікітенко К. [5], Карпенко А., Карпенко Н., Шудрик О. [6]
4	Системний підхід	Система розглядається як комплекс взаємопов'язаних, але самостійних елементів, кожен з яких відповідає за певну функцію	Войнаренко М. та ін. [7], Лезіна А., Крамар О. [8]

*Джерело: розроблено авторами на основі [1-8]*

Наявність різноманітних підходів до трактування поняття «система управління персоналом» вказує на багатогранність та комплексність поняття, що важливо враховувати при дослідженні та впровадженні систем управління персоналом в сучасних організаціях.

На основі проведеного аналізу сформульовано визначення, яке в собі поєднує різні підходи науковців.

Система управління персоналом - це інтегрована система організаційних структур, функцій, методів та інструментів, спрямованих на планування, розвиток, мотивацію, контроль та оптимізацію роботи персоналу організації з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Ця система враховує потреби співробітників, забезпечує їхній розвиток і сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Питання структури системи управління персоналом досліджували різні вчені. З метою виявлення спільних та відмінних рис у трактуваннях структури управління персоналом різними дослідниками та отримання більш повного уявлення про сучасну наукову думку у цій області була складена порівняльна таблиця (табл. 2).

Таблиця 2 – Елементи структури системи управління персоналом підприємства

Елемент	Карпенко А., Карпенко Н., Шудрик О. [6]	Адаменко М. та ін. [3]	Панченко В. та ін. [4]	Шпак Н. та ін. [2]	Войнаренко М. та ін. [7]	Лезіна А., Крамар О. [8]
Аналіз та планування персоналу	+	+	+	+	+	+
Підбір і відбір персоналу	+	+	+	+	+	+

Мотивація і стимулювання праці	+	+	+	+	+	+
Організація праці	+	+	+	+	+	+
Розвиток організаційної структури	-	+	-	-	-	+
Стратегія управління персоналом	-	-	-	-	+	-
Інноваційна діяльність персоналу	-	-	-	-	-	+

*Джерело: розроблено авторами на основі [2-4, 6-8]*

Порівняння структури системи управління персоналом різних вчених вказує на певні спільні риси та відмінності в елементному складі. Основні компоненти, такі як аналіз та планування персоналу, підбір і відбір персоналу, оцінка персоналу, мотивація та стимулювання праці, розвиток персоналу та організація праці, отримали широку підтримку і визнання. Проте, існують відмінності в підходах до деяких аспектів, зокрема, у трудових відносинах, розвитку організаційної структури, умовах праці та інших компонентах.

У цій роботі була розглянута та досліджена сутність поняття «система управління персоналом». Дослідження показало, що існують різні підходи до трактування цього поняття, проте важливо мати чітке та інтегроване розуміння його сутності.

Одним із важливих висновків роботи є те, що система управління персоналом є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей організацій та опосередковано впливає на підвищення конкурентоспроможності регіону. Вона впливає на продуктивність праці, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також на рівень задоволеності працівників та їх мотивацію до праці.

У цьому дослідженні викладено власне визначення поняття «система управління персоналом», яке базується на інтеграції різних підходів та аспектів. Це визначення розглядає систему управління персоналом як інтегровану систему організаційних структур, функцій, методів та інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організацій та створення комфортних умов для працівників.

Таким чином, дослідження допомагає краще пізнати сутність та структуру системи управління персоналом на підприємствах. Впровадження інтегрованого підходу до управління персоналом на підприємствах та в регіонах може сприяти покращенню продуктивності, залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, а також позитивно впливати на соціально-демографічний розвиток територій.

## Література

1. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції у формуванні ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53), С. 116-125.



2. Influence of Digital Technologies on the Labor Market of HR Specialists / Shpak N. et al. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 19. No. 1, P. 2-10.
3. Analysis of enterprise personnel innovative potential in the system of management / Adamenko M. et al. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. No. 7. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4986>.
4. Intelligent management of the enterprise personnel security system / Panchenko V. et al. *IEEE 9th International Conference on Dependable Systems, Services and Technologies (DESSERT)*. Kyiv, 2018, P. 469-474.
5. Нікітенко К. Удосконалення оцінки системи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2, С. 100-107.
6. Karpenko A., Karpenko N., Shudrik O. Development and implementation of a strategic personnel management system according to goals based on key performance indicators. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2020. Vol. 2 (12), P. 22-35.
7. Моделювання контролінгової діяльності як інструменту впливу на мотивацію в системі управління персоналом промислових підприємств / Войнаренко М. та ін. *10-та Міжнародна конференція з передових комп'ютерних інформаційних технологій (ACIT)*. 2020, С. 8-11.
8. Лезіна А., Крамар О. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві: теоретичні засади та аналіз практичних підходів. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5, С. 89-90.

## Додаток Б

### Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві

Таблиця Б.1 - Показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6

Елемент системи управління персоналом (підсистема)	Показники оцінки
1	2
Аналіз та планування персоналу	Планування ризиків персоналу. Оцінка існуючих планів для управління ризиками втрати ключових кадрів.
	Аналіз ринку праці. Оцінка того, наскільки добре компанія аналізує ринок праці для визначення потреб у персоналі.
	Відповідність вимогам законодавства. Оцінка того, наскільки добре компанія дотримується вимог законодавства щодо управління персоналом.
	Система співпраці з навчальними закладами для набуття нових кадрів.
	Використання технологій. Оцінка того, наскільки компанія використовує технології для покращення аналізу та планування персоналу.
Підбір і відбір персоналу	Широкий круг пошуку. Оцінка того, наскільки широко використовуються різні джерела для пошуку кандидатів, такі як внутрішні, зовнішні або рекрутингові агентства.
	Процес відбору. Оцінка кроків, які здійснюються під час відбору, включаючи інтерв'ю, тестування та перевірку джерел.
	Швидкість відбору. Визначення тривалості процесу відбору та його відповідність термінам.
	Рівень задоволеності кандидатів процесом відбору.
	Ефективність рекрутингу. Оцінка ефективності рекрутингових методів та інструментів.
Оцінка персоналу	Система оцінювання. Оцінка якості системи оцінювання, включаючи використовувані методи та критерії.
	Зворотний зв'язок. Оцінка наявності системи зворотного зв'язку та способів надання нього співробітникам.
	Впровадження рекомендацій. Оцінка того, наскільки ефективно впроваджуються рекомендації, отримані в результаті оцінки.
	Прозорість і справедливість. Оцінка наскільки процес оцінки сприяє прозорості та відчуттю справедливості серед співробітників.
	Частота оцінки. Оцінка, наскільки часто проводиться оцінка співробітників (річна, квартальна тощо).

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2
Мотивація і стимулювання праці	Система мотиваційних заходів. Оцінка існуючої системи мотиваційних заходів та стимулювання працівників.
	Винагороди та бонуси. Оцінка доступності та привабливості системи винагород та бонусів для співробітників.
	Зарплата та компенсації. Оцінка конкурентоспроможності зарплати та інших форм компенсації в порівнянні з ринковими стандартами.
	Система визнання. Оцінка системи визнання досягнень співробітників у вигляді похвал, нагород тощо.
	Задоволеність працівників. Оцінка рівня загальної задоволеності працівників в організації.
Розвиток персоналу	Плани навчання та розвитку. Оцінка наявності планів навчання та розвитку для працівників і їх актуальності.
	Оцінка ефективності навчання. Визначення, наскільки навчальні програми і тренінги сприяють розвитку навичок і знань працівників.
	Доступ до навчальних ресурсів. Оцінка доступу працівників до навчальних матеріалів, курсів і тренінгів.
	Заохочення до самонавчання. Оцінка заходів, які спонукають працівників до самостійного навчання та розвитку.
	Ефективність розвитку. Вимірювання результатів розвитку персоналу на підставі досягнень та покращень у виконанні завдань.
Організація праці	Структура робочого дня. Оцінка того, наскільки розподілений робочий час працівників, чи є ефективні інтервали і планування робочого дня.
	Розподіл обов'язків. Оцінка ясності та ефективності розподілу обов'язків між працівниками.
	Контроль робочого часу. Визначення наявності і ефективності системи контролю робочого часу працівників.
	Організація спілкування. Оцінка якості комунікації та обміну інформацією в організації.
	Застосування технологій. Визначення, чи використовуються сучасні технології для полегшення виконання завдань.
Трудові відносини	Зв'язок з керівництвом. Оцінка відкритості та ефективності комунікації між працівниками та вищим керівництвом.
	Конфлікти та їх вирішення. Оцінка наявності конфліктів в колективі та ефективності їх вирішення.
	Забезпечення соціальними пакетами. Оцінка наявності та доступності соціальних пільг та пакетів працівників.
	Безпека та охорона здоров'я. Оцінка заходів щодо забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників.
	Трудовий договір. Визначення якості і обумовленості трудових договорів.

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2
Розвиток організаційної структури	Структура організації. Оцінка наявності чіткої організаційної структури та опису її складових.
	Гнучкість структури. Визначення, наскільки структура організації дозволяє налагоджувати зміни та адаптуватися до нових умов.
	Комунікація та інформаційний обмін. Визначення якості та ефективності системи комунікації в організації.
	Рівень бюрократії. Оцінка наявності та обсягу бюрократичних процедур у структурі організації.
	Зміна в організаційній структурі. Оцінка історії та регулярності змін в організаційній структурі.
Стратегія управління персоналом	Чіткість стратегії. Оцінка наявності чіткої стратегії управління персоналом і її спрямованості на досягнення стратегічних цілей організації.
	Прозорість та комунікація стратегії. Оцінка рівня інформування співробітників про стратегію управління персоналом та можливість співпраці в її виконанні.
	Оцінка стратегічних ризиків. Визначення методів оцінки та управління ризиками, пов'язаними зі стратегією управління персоналом.
	Процес оновлення стратегії. Оцінка частоти та ефективності процесу оновлення стратегії управління персоналом.
	Формулювання конкретних цілей. Оцінка того, чи має стратегія управління персоналом конкретні цілі та завдання.
Політика управління персоналом	Системність політики. Чи є чітка та зрозуміла політика управління персоналом, яка охоплює всі аспекти відносин з персоналом.
	Доступність та відкритість. Оцінка наявності політики відкритості та доступності для всіх співробітників.
	Забезпечення соціальних гарантій. Наявність положень про соціальні гарантії для співробітників, таких як медичне страхування, відпустки тощо.
	Спрямованість на стратегічні цілі. Наскільки політика управління персоналом спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.
	Політика розвитку. Оцінка політики щодо професійного розвитку співробітників, навчання та підвищення кваліфікації.
Інноваційна діяльність персоналу	Кількість інноваційних проєктів. Оцінка кількості інноваційних проєктів, які розробляються співробітниками або командами.
	Культура інновацій. Оцінка культури в організації щодо сприяння та підтримки інновацій.
	Ефективність інновацій. Результативність інноваційних проєктів у досягненні поставлених цілей.
	Реалізація ідей. Наскільки ефективно впроваджуються інноваційні ідеї у практику та робочі процеси.
	Засоби для інновацій. Оцінка доступності інструментів, ресурсів та фінансування для підтримки інновацій.

## Додаток В

### Характеристика сильних та слабких сторін, загроз і можливостей організації праці на підприємстві

Таблиця В.1 - SWOT-аналіз підсистеми організації праці на підприємстві  
ДП ПАТ "ДАК Ліки України" Аптека № 6

Сильні сторони	Вага	Бал	Слабкі сторони	Вага	Бал
Ефективна структура робочого процесу: Існує чітка та добре розроблена структура робочих процесів, що допомагає уникати зайвих витрат часу та ресурсів.	0,1	7	Відсутність інновацій: Недостатнє внесення інновацій в робочі процеси та організацію праці.	0,3	7
Ергономічний дизайн робочих місць: Використання сучасних технологій у розробці робочих місць дозволяє створювати ергономічні інтерфейси та забезпечувати комфорт роботи, що позитивно впливає на здоров'я та продуктивність працівників.	0,3	9	Недостатня увага до ергономіки та робочого середовища: Відсутність програм та ініціатив, спрямованих на покращення умов праці.	0,1	5
Ефективна система вирішення конфліктів: Наявність чіткого та ефективного механізму вирішення конфліктів, що сприяє підтримці позитивного робочого середовища.	0,1	9	Підвищення обсягу роботи без відповідного росту персоналу: Постійне збільшення обсягу роботи без відповідного розширення команди.	0,1	3
Зв'язок з керівництвом: Забезпечений ефективний зв'язок між працівниками та керівництвом, що сприяє швидкому вирішенню проблем та забезпеченню злагодженої роботи.	0,2	8	Відсутність мотивації до саморозвитку: Недостатні стимули для працівників для самостійного навчання та розвитку.	0,2	5
Гнучкість та адаптація: Здатність організації швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи кризові ситуації.	0,3	9	Низька стійкість до змін: Структура організації може бути вкоріненою, що ускладнює впровадження інновацій та змін.	0,3	8
Всього	1	8,6		1	5,6

Продовження додатку В

Продовження таблиці В.1

Аналіз зовнішніх чинників	Вага	Бал	Загрози	Вага	Бал
Збільшений попит на засоби захисту: Під час епідемій аптека може використовувати збільшений попит на маски, антисептики та інші засоби захисту. Це може стати можливістю для збільшення обсягів продажів та приваблення нових клієнтів.	0,4	8	Зміни в законодавстві: Зміни в законодавстві щодо умов праці та трудових відносин.	0,1	5
Збільшений запит на консультації: Зростання обізнаності громадськості в питаннях здоров'я може викликати збільшений запит на консультації та рекомендації від фахівців аптеки.	0,1	9	Економічні кризи: Вплив економічних труднощів на фінансовий стан та можливості розвитку організації.	0,1	9
Стимулювання фармацевтичної індустрії: Зміни в законодавстві, спрямовані на підтримку фармацевтичної галузі, можуть забезпечити аптеці більше можливостей для отримання додаткових ресурсів та підтримки.	0,2	9	Конкуренція на ринку праці: Змагання за кваліфікованими фахівцями на ринку праці.	0,1	8
Зростання сприйнятливості до здоров'я: Зміни в споживчому підході можуть призвести до зростання уваги до здоров'я. Аптека може використовувати цю можливість для розширення асортименту товарів та послуг, пов'язаних з підтримкою здоров'я.	0,2	7	Технологічні загрози: Втрата конкурентоспроможності через технологічні зміни.	0,3	9
Розробка мобільних додатків для здоров'я: Використання технологічних зручностей для створення мобільних додатків, які допомагають клієнтам в слідкуванні за своїм здоров'ям, може залучити нових клієнтів та підвищити лояльність.	0,1	5	Зовнішні фактори: Негативний вплив зовнішніх чинників, таких як природні катастрофи або глобальні події.	0,1	7
Всього	1	7,6		1	7

## Додаток Г

### Фінансова звітність ДП ПАТ «ДАК «Ліки України» Аптека №6

за 2020-2022 роки

звітність" (пункт 5 розділу I)  
 Спрощена фінансова  
**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство: **Дочірнє підприємство Публічного акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Ліки України" Аптека №6**

Територія: **МИКОЛАЇВСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання: **Дочірнє підприємство**

Вид економічної діяльності: **Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах**

Середня кількість працівників, осіб: **28**

Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**

Адреса, телефон: **проспект Незалежності, буд. 8, м. ЮЖНОУКРАЇНСЬК, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 55000**

Дата(рік,місяць,число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

Код		
2021	01	01
20911011		
4810800000		
160		
47.73		

57432

1.Баланс на **31 грудня 2020** р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	479,3	393,9
первісна вартість	1011	3 197,2	3 362,4
знос	1012	( 2 717,9 )	( 2 968,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>479,3</b>	<b>393,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	1 336,7	1 593,8
у тому числі готова продукція	1103	1 323,3	1 590,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	423,4	1 298,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24,9	33,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 089,5	902,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	15,3	3,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2 889,8</b>	<b>3 831,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3 369,1</b>	<b>4 225,7</b>

## Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57,7	57,7
Додатковий капітал	1410	635,3	635,3
Резервний капітал	1415	238,3	238,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 610,8	1 919,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 542,1</b>	<b>2 851,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>263,7</b>	<b>263,7</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1,5	8,4
товари, роботи, послуги	1615	393,8	450,9
розрахунками з бюджетом	1620	24,8	126,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,7	58,9
розрахунками зі страхування	1625	25,6	85,8
розрахунками з оплати праці	1630	95,5	271,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	22,1	168,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>563,3</b>	<b>1 111,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3 369,1</b>	<b>4 225,7</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2020 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 424,2	20 714,1
Інші операційні доходи	2120	57,4	92,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	27 481,6	20 806,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 26 599,2 )	( 20 243,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 414,8 )	( 381,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 27 014,0 )	( 20 624,5 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	467,6	181,7
Податок на прибуток	2300	( 84,2 )	( 32,7 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>383,4</b>	<b>149,0</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Воловик

Олена

Миколаївна

Поникровська

Воловик Олена Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Миколаївна

Поникровська

Людмила

Поникровська Людмила Миколаївна

(ініціали, прізвище)



звітність  
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дочірнє підприємство Публічного акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Ліси України" Аптека №6

Дата(рік,місяць,число)  
за ЄДРПОУ

Територія МИКОЛАЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Доцїрнє підприємство

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Середня кількість працівників, осіб 28

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон проспект Незалежності, буд. 8, м. ЮЖНОУКРАЇНСЬК, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 55000

Коди		
2022	01	01
20911011		
UA48040250010045068		
160		
47.73		

57432

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	393,9	312,3	
первісна вартість	1011	3 362,4	3 168,5	
знос	1012	( 2 968,5 )	( 2 856,2 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	393,9	312,3	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси :	1100	1 593,8	1 917,9	
у тому числі готова продукція	1103	1 590,1	1 912,6	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 298,6	628,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	33,6	57,0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	902,0	884,6	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	3,8	6,5	
Усього за розділом II	1195	3 831,8	3 494,9	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	4 225,7	3 807,2	

## Продовження додатку Г

1	рядка	звітний рік	звітний період
2	3	4	
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Додатковий капітал	1400	57,7	57,7
Резервний капітал	1410	635,3	635,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1415	238,3	238,3
Неоплачений капітал	1420	1 919,7	1 958,1
Усього за розділом I	1425	( - )	( - )
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1495</b>	<b>2 851,0</b>	<b>2 889,4</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8,4	-
товари, роботи, послуги	1615	450,9	312,7
розрахунками з бюджетом	1620	126,2	52,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	58,9	16,0
розрахунками зі страхування	1625	85,8	53,2
розрахунками з оплати праці	1630	271,6	164,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	168,1	71,3
Усього за розділом III	1695	1 111,0	654,1
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4 225,7</b>	<b>3 807,2</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2021 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код	За звітний	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 140,6	27 424,2
Інші операційні доходи	2120	17,0	57,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	30 157,6	27 481,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 29 217,8 )	( 26 599,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 659,2 )	( 414,8 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 29 877,0 )	( 27 014,0 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	280,6	467,6
Податок на прибуток	2300	( 50,5 )	( 84,2 )
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	230,1	383,4

ЕП Воловик

Олена

Миколаївна

Понікаровських

Миколаївна

Миколаївна

Воловик Олена Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Миколаївна Понікаровських Людмила Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)



**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство  
Дочірнє підприємство Публічного акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Ліси України" Аптека №6

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПОУ

Територія  
МИКОЛАЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання  
Дочірнє підприємство

Вид економічної діяльності  
Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Середня кількість працівників, осіб  
26

Одиниця виміру:  
тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон  
проспект Незалежності, буд. 8, м. ЮЖНОУКРАЇНСЬК, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 55000

Код		
26	01	01
20911011		
UA48040250010045068		
160		
47.73		

57432

## I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	312,3	240,9
первісна вартість	1011	3 168,5	3 168,5
знос	1012	( 2 856,2 )	( 2 927,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>312,3</b>	<b>240,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	1 917,9	1 796,3
у тому числі готова продукція	1103	1 912,6	1 784,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	628,9	527,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	57,0	11,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	884,6	876,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	6,5	15,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3 494,9</b>	<b>3 228,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3 807,2</b>	<b>3 469,1</b>

## Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57,7	57,7
Додатковий капітал	1410	635,3	635,3
Резервний капітал	1415	238,3	238,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 958,1	2 015,5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 889,4</b>	<b>2 946,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>263,7</b>	<b>228,2</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	312,7	152,5
розрахунками з бюджетом	1620	52,0	38,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	16,0	17,2
розрахунками зі страхування	1625	53,2	18,7
розрахунками з оплати праці	1630	164,9	56,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	71,3	28,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>654,1</b>	<b>294,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3 807,2</b>	<b>3 469,1</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 202,8	30 140,6
Інші операційні доходи	2120	12,8	17,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 215,6	30 157,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 30 487,2 )	( 29 217,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 518,0 )	( 659,2 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 31 005,2 )</b>	<b>( 29 877,0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	210,4	280,6
Податок на прибуток	2300	( 37,9 )	( 50,5 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>172,5</b>	<b>230,1</b>

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Воловик

Олена

Миколаївна

Понікаровських

Людмила

Миколаївна

Воловик Олена Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Понікаровських Людмила Миколаївна

(ініціали, прізвище)