

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення системи управління персоналом організації,
на прикладі ТзОВ «Декада-2000»

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 "Менеджмент"

(шифр і назва спеціальності)

Рибін Т.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник Кужда Т. І.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Стойко І.І.
(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)
2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю 073 “Менеджмент”
(шифр і назва спеціальності)
студенту Рибін Тетяна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом організації,
на прикладі ТзОВ «Декада-2000»

Керівник роботи к.е.н., доц. Кужда Т. І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «05» лютого 2024 року № 4/7-119

2. Термін подання студентом завершеної роботи

3. Вихідні дані до роботи звіт про управління, фінансова звітність фармацевтичного підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади системи управління персоналом організації

2. Дослідження системи управління персоналом ТзОВ «Декада-2000»

3. Шляхи покращення системи управління персоналом ТзОВ «Декада-2000»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
рисунки: поняття терміну «управління персоналом»; стадії розвитку управління персоналом в організації; особливості підходів до управління персоналом; характеристика принципів управління персоналом; узагальнені особливості систем управління персоналом в зарубіжних країнах; організаційна структура ТОВ «Декада-2000»; динаміка основних показників ТзОВ «Декада-2000» за 2021-2023 рр., тис. грн.; загальна чисельність працівників ТзОВ «Декада-2000» за період 2021-2023 рр., осіб; витрати пов'язані із навчанням персоналу ТзОВ «Декада-2000» за період 2021-2023 рр. тис. грн.; фонд заробітної плати (основна та додаткова) на ТзОВ «Декада-2000» за період 2021-2023 рр. тис. грн.; кошторис витрат на організацію роботи навчального центру ТзОВ «Декада-2000»; узагальнені результати організації роботи навчального центру ТзОВ «Декада-2000» для покращення управління персоналом; навчальний тренінг «Формування та заповнення е-рецептів»; система ключових показників для оцінки ефективності роботи працівників ТзОВ «Декада-2000»; процес формування рейтингу працівників за ключовими показниками роботи; вихідні дані для побудови прогноз-

ної моделі для визначення прогнозу впливу обсягів чистого прибутку на величину додаткової зарплати в 2024 р. на ТзОВ «Декада-2000»; результати обчислення прогнозу величини додаткової зарплати під впливом факторного показника чистого прибутку у 2024 році на ТзОВ «Декада-2000»; основні ознаки надзвичайних ситуацій.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 05.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	січень	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади системи управління персоналом організації	січень	виконано
3.	1.1. Сутність та значення системи управління персоналом організації	січень	виконано
4.	1.2. Закордонний досвід управління персоналом	січень	виконано
5.	Розділ 2. Дослідження системи управління персоналом ТзОВ «Декада-2000»	лютий	виконано
6.	2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Декада-2000»	лютий	виконано
7.	2.2. Аналіз системи управління персоналом досліджуваного товариства	лютий	виконано
8.	Розділ 3. Шляхи покращення системи управління персоналом ТзОВ «Декада-2000»	березень	виконано
9.	3.1. Обґрунтування доцільності організації роботи навчального центру як напрям покращення роботи персоналу	березень	виконано
10.	3.2. Запровадження рейтингової системи преміювання як напрям покращення управління персоналом у ТзОВ «Декада-2000»	березень	виконано
11.	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	квітень	виконано
12.	4.1. Надзвичайні ситуації: визначення, причини, класифікація	квітень	виконано
13.	4.2. Проведення інструктажів з охорони праці	квітень	виконано
14.	Висновки	квітень	виконано

Студент

_____ (підпис)

Рибін Т.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Кужда Т. І.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рибін Т.С. Удосконалення системи управління персоналом організації, на прикладі ТзОВ “Декада-2000”.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 14 рисунків, 16 таблиць, 6 додатків, 36 літературних джерел.

Предмет дослідження – система управління персоналом фармацевтичного товариства.

Об’єкт дослідження – персонал підприємства.

Метою роботи є розроблення напрямків удосконалення системи управління персоналом на ТзОВ “Декада-2000”.

Методи дослідження – групування, систематизації та узагальнення даних, трендове прогнозування, графічні, динамічні ряди та методи визначення економічної ефективності.

Економічно обґрунтовано доцільність організації роботи навчального центру та запровадження рейтингової системи преміювання як напрямки покращення управління персоналом та його роботи. Надано рекомендації для рейтингової системи преміювання за ключовими показниками персоналу та розраховано величину додаткової заробітної плати від впливу обсягу чистого прибутку ТзОВ “Декада-2000” у 2024 р. за допомогою побудови прогнозної моделі використовуючи значення регресійних коефіцієнтів.

Результати проведених досліджень можуть бути впроваджені у роботу ТзОВ “Декада-2000”.

Ключові слова: система управління персоналом, організаційна структура, управління персоналом, фармацевтичне товариство, навчальний центр, рейтингова система преміювання, додаткова заробітна плата.

SUMMARY

Rybin T.S. Improvement of the organization's personnel management system (LLC "Decade-2000" as a case study).

Qualifying bachelor work consists of 64 pages, 14 figures, 16 tables, 6 additions, and 36 references.

The subject of investigation is the personnel management of the pharmaceutical company.

The object of investigation is the pharmaceutical company "Dekada-2000" LLC.

The aim of the work is to develop the ways for improving the personnel management at LLC "Dekada-2000".

The results are obtained with the following research methods: grouping, systematization and generalization of data, trend forecasting, graphic, dynamic series and economic efficiency method.

The expediency of organizing the work of the educational center and introducing a rating system of rewards as the ways of improving personnel management and its work has been economically substantiated. Recommendations are given for the rating system of bonuses based on key personnel indicators and the amount of additional wages has been calculated from the impact of the net profit of "Dekada-2000" LLP in 2024 by building a predictive model using the regression coefficients values.

The results of the conducted research can be implemented in the work of "Decade-2000" LLP.

Key words: personnel management system, organizational structure, personnel management, pharmaceutical society, training center, rating system of bonuses, and additional salary.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади системи управління персоналом організації	
1.1. Сутність та значення системи управління персоналом організації	9
1.2. Закордонний досвід управління персоналом	16
Розділ 2. Дослідження систем управління персоналом ТзОВ “Декада-2000”	
2.1. Загальна характеристика ТзОВ “Декада-2000”.....	23
2.2. Аналіз системи управління персоналом досліджуваного товариства	31
Розділ 3. Шляхи покращення системи управління персоналом ТзОВ “Декада 2000”	
3.1. Обґрунтування доцільності організації роботи навчального центру як напрям покращення роботи персоналу	39
3.2. Запровадження рейтингової системи преміювання як напрямок покращення управління персоналом у ТзОВ “Декада 2000”	46
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	
4.1 Надзвичайні ситуації: визначення, причини, класифікація	57
4.2 Проведення інструктажів з охорони праці	60
Висновки	63
Бібліографія.....	65
Додатки.....	68

ВСТУП

Актуальність обраної теми бакалаврської роботи пов'язана із удосконаленням системи управління персоналом організації. У сучасному підприємницькому середовищі ця тема є критично важливою. Завдяки різноманітним змінам у технологіях, глобалізації та культурних уявленнях про роботу, організації різних організаційно-правових форм постійно зустрічаються із численними викликами. Наприклад, це може бути розвиток штучного інтелекту, автоматизація та глобальна конкуренція, які змушують шукати ефективніші способи управління своїми підлеглими. Постійні зміни в робочих практиках потребують сучасних вимог до гнучкості та роботи на віддалених платформах, а також вимагають швидкої адаптації систем управління персоналом до цих змін. Крім цього, різноманітність персоналу та пропагування взаєморозуміння на робочому місці стають все більш вагомими, і організації мають розробляти стратегії для забезпечення різноманітності та прийняття усіх працівників. У контексті цих викликів постійне удосконалення систем управління персоналом стає ключовим елементом для успішної адаптації та забезпечення конкурентоспроможності організації. Розробка стратегій, що враховують ці виклики та сприяють ефективному управлінню кадрами, дозволяє організаціям не лише виживати в сучасному середовищі, але й розвиватися та займати провідні позиції на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є пошук шляхів удосконалення системи управління персоналом організації, на прикладі ТзОВ “Декада-2000”.

Об'єктом дослідження виступає персонал фармацевтичного товариства, а **предметом** дослідження – система управління персоналом товариства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено необхідність здійснення нижченаведених **завдань**:

- охарактеризувати сутність та значення управління персоналом організації і його закордонний досвід;

- дослідити господарську діяльність досліджуваного ТзОВ “Декада-2000” та систему управління персоналом товариства, вивчити його організаційну структуру, проаналізувати середовище впливу та скласти динаміку основних показників;

- здійснити аналіз системи управління персоналом фармацевтичного товариства, вивчити структуру та динаміку чисельності персоналу, визначити його витрати на навчання персоналу;

- вказати шляхи покращення системи управління персоналом ТзОВ “Декада-2000” в процесі його діяльності;

- економічно обґрунтувати доцільність організації роботи навчального центру як одного із напрямів покращення роботи персоналу та запровадження рейтингової системи преміювання як напряму покращення управління персоналом досліджуваного фармацевтичного товариства;

- надати рекомендації для рейтингової системи преміювання за ключовими показниками персоналу та розрахувати величину додаткової заробітної плати від впливу обсягу чистого прибутку ТзОВ “Декада-2000” у 2024 р. за допомогою побудови прогнозової моделі, використовуючи значення регресійних коефіцієнтів.

Для проведення дослідження у бакалаврській роботі використано такі методи: групування, систематизації та узагальнення даних, трендового прогнозування, графічні, динамічних рядів та методи визначення економічної ефективності.

Інформаційною базою бакалаврської роботи є різні законодавчі акти у сфері, яка стосується трудових відносин та праці, статистичні дані фармацевтичного підприємства, фінансова звітність ТзОВ “Декада-2000” за 2021-2023 рр., вітчизняні підручники на тематику дослідження даної управлінської сфери та наукові статті.

У практичному аспекті, керівники ТзОВ “Декада-2000” мають право використовувати дані результати аналізування та досліджень для подальшого удосконалення системи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення системи управління персоналом організації

В організаційній структурі та розподілі функцій, зобов'язань та відповідальності в будь-якій організації провідне місце належить системі управління персоналом, яка виступає однією з найважливіших управлінських складових. Такий різновид управління стосується колективу працівників, окремої групи працівників, команди, чи окремих виконавців, тобто усіх працівників структурних підрозділів організації. Управління персоналом проявляється як соціально-економічний феномен, який є багатоаспектним явищем та слугує досягненню різноманітних цілей. Згідно з аналізом наукової літератури, існує багато різних визначень для поняття терміну «управління персоналом». У таблиці 1 вказано декілька із різновидів визначень.

Таблиця 1.1 – Поняття терміну « управління персоналом»

Визначення терміну	Науковці
1	2
«Управління персоналом являє собою процес, організований на систематичній основі, який стосується відтворення, ефективного використання кадрів організації з орієнтацією на досягнення окреслених цілей та завдань».	С.О. Гуткевич, В.А. Рудьєв, Т.Л. Мостенська [1]
«Управління персоналом розглядається через сукупність системних, планованих та організованих впливів виражених через взаємопов'язані заходи організаційного, економічного то соціального характеру, які забезпечують сприятливі умови для розвитку, навчання та використання потенційної кадрів на підприємстві»	О.В. Крушельницька Д.П. Мельничук [2]
«Управління персоналом є основним механізмом підприємства та ключовою складовою функціональної сфери управління кадрами та їхнім розвитком»	В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [3]

Продовження табл. 1.1

1	2
«Управління персоналом передбачає здійснення управлінських функцій щодо кадрів відповідальним органом управління персоналом на підприємстві, основною метою якого є організування та спрямування діяльності персоналу для досягнення окреслених цілей».	Т. О. Погорелова [4]
«Управління персоналом являє собою комплексну систему заходів, необхідних для підвищення рівня професійної кваліфікації, реалізації функції мотивації, просування персоналу, ефективного використання їхніх вмінь, навиків, здібностей»	А. В. Линенко [5]
«Управління персоналом – ціленаправлений вид діяльності, метою якого є забезпечення оптимальної структури персоналу необхідної кваліфікації та професійних якостей, розроблення та застосування ефективної системи мотивування та контролювання для постійного розвитку підприємства»	М. О. Тонюк [6]

На нашу думку, під управлінням персоналом організації слід розуміти практично-орієнтовану, цілеспрямовану, системну діяльність, яка здійснюється з метою забезпечення організації висококваліфікованими, досвідченими, здібними працівниками, які здатні ефективно взаємодіяти між собою, в групі, команді, колективі, працювати та виконувати якісно покладені на них трудові обов'язки.

Вивчаючи історію управління персоналом, то тут слід вказати на існування п'яти стадій розвитку, які охоплюють стадію зародження, стадію функціонального зростання, стадію контрольованого зростання, стадію функціональної інтеграції, стадію стратегічної інтеграції (рис 1.2). Слід вказати, що окремі стадії розвитку управління персоналом притаманні тим чи іншим характеристикам підприємства, залежать від розміру підприємства, схильності до зростання підприємства через збільшення кількості підрозділів, виду структури управління, типу керівництва, форми влади, функцій та методів управління, автоматизації процесів управління кадрами, орієнтацією на конкретні цілі та завдання.

Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
I – Зародження	
Новостворені організації	започаткування ведення особових справ персоналу; найм; формування системи оплати праці; управління персоналом на етапі налагоджування усіх кадрових операцій
II – Функціональне зростання	
Спеціалізація організації, зростання числа підрозділів, розширення ринку; формалізована організаційна структура	пошук кваліфікованих кадрів для забезпечення відділів підприємства; організація роботи відділу кадрів; ведення та обробка даних щодо управління кадрами; зародження елементів корпоративної культури
III – Контрольоване зростання	
Раціональне управління персоналом; зростання діяльності підприємства; посилення конкуренції; контролювання вкладення коштів у розвиток підприємства та його кадрів	висококваліфіковане керівництво щодо управління кадрами; автоматизація кадрових процесів; орієнтація на зростання професіоналізму та розвиток кадрів; управління персоналом орієнтується на кінцевий результат.
IV – Функціональна інтеграція	
Децентралізація управління; диверсифікація діяльності; орієнтація на продукт та центр прибутку, застосування проектного і матричного управління; зосередження на інтеграції	управління персоналом здійснюється через інтегрування з іншими функціями; здійснюється довгострокове планування; вводяться проекти для команд; інформаційні системи використовуються для планування чисельності кадрів та його оцінювання; орієнтація кадрів на управління змінами
V – Стратегічна інтеграція	
Розширюється співпраця; розвинена корпоративна культура; адаптація до змін; стратегічне планування на майбутнє	Управління персоналом є складовою корпоративної стратегії; проводиться систематичний аналіз середовища, оцінка його можливих впливів; створюються довгострокові плани розвитку персоналу

Рисунок 1.2 – Стадії розвитку управління персоналом в організації

Управління персоналом охоплює декілька підходів, серед яких важливими можна виділити наступні:

1) економічний, який базується на впровадженні концепції управління трудовими ресурсами, орієнтації на балансування влади та відповідальності, ієрархії та дисциплінованості персоналу;

2) органічний, який базується на застосуванні таких концепцій, як управління персоналом та управління людськими ресурсами;

3) гуманістичний, основу якого складає концепція управління людиною та орієнтування на її потреби, інтереси. Особливості кожного із зазначених підходів показано на рисунку 1.3 [9].

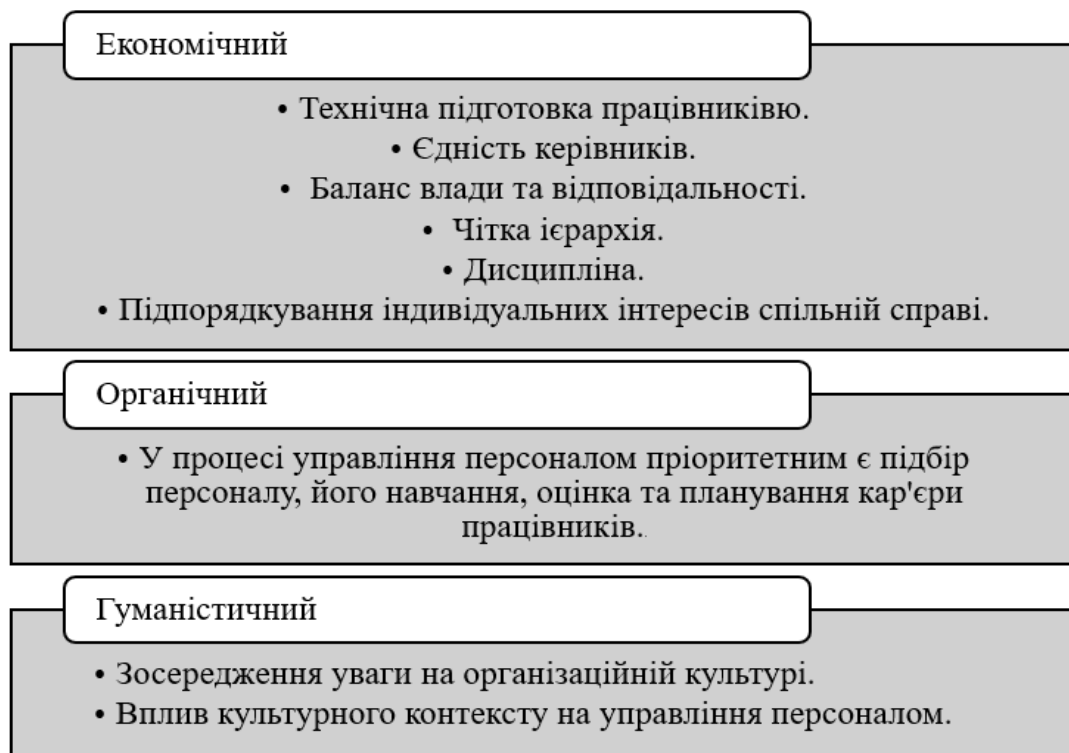


Рисунок 1.3 – Особливості підходів до управління персоналом

Сутність управління кадрами організації передбачає ставлення до працівників, їхніх індивідуальних потреб, особливостей, вмінь та досвіду як до найціннішого та найважливішого ресурсу. На основі вивчення наукової літератури, можна відслідкувати основну мету управління персоналом, яка полягає у формуванні, розвитку, використанні трудових ресурсів та

розкриванні їхнього потенціалу та творчих задатків.

В ході аналізування літературних джерел та практичних управлінських аспектів щодо персоналу на різних підприємствах можна розглядати процес управління персоналом на декількох рівнях, серед яких:

- нижній рівень відноситься до команд, проектних груп, бригад, діляниць, функціональних підрозділів, де керівники безпосередньо здійснюють керівництво виконавцями, доводять певні завдання, забезпечують необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, слідкують за виконанням розпоряджень та дотриманням правил трудової дисципліни та якості продукції;

- середній рівень відноситься до відділів, цехів, філій, де здійснюється планування виробництва, встановлення правил праці та її нормування, організація діяльності, оплата праці та заповнення необхідних посад;

- вищий рівень задіяний до розробки кадрової стратегії як функціонального елементу корпоративної стратегії підприємства, формування політики управління персоналом, визначення розміру коштів для розвитку персоналу та прийняття рішень, пов'язаних із кадровим управлінням [7].

Зосередимо увагу на етапах системи управління персоналом в організації:

1) планування персоналу, основним завданням якого є формування планів заходів для задоволення майбутніх потреб підприємства в працівниках потрібної спеціальності та кваліфікації;

2) організація роботи із підбору персоналу та формування резерву кадрів з метою поповнення вакантних посад;

3) проведення комплексного оцінювання кандидатів та прийняття рішення про обрання на посаду із списку поданих кандидатур;

4) визначення розмірів зарплати та додаткових виплат для персоналу з метою їх залучення, стимулювання та збереження працівників;

5) організація заходів професійної орієнтації та адаптації для швидкого пристосування до умов праці та всебічного розкриття їхніх можливостей;

6) навчання та підготовка персоналу на систематичній основі;

7) атестування працівників;

8) здійснення кадрових переміщень та замін з метою оптимізування складу персоналу через підвищення, зниження, переведення та звільнення працівників;

9) готування конкретних працівників на керівні посади організації у майбутньому [8].

У своїй структурі управління персоналом налічує суб'єкта та об'єкта управління. До суб'єктів відносять керівників всіх управлінських ланок, а також їхніх заступників, керівників функціональних та виробничих підрозділів, які виконують організаційні функції та надають вищому керівництву управлінську інформацію. Об'єктами є самі підприємства, структурні складові усіх рівнів ієрархії, трудовий колектив, група працівників, команда та кожен працівник на підприємстві.

Суб'єкт та об'єкт управління пов'язані прямим і зворотнім зв'язком. Прямий зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління персоналом здійснюється через систему виданих накази, розпоряджень, доручень та інших управлінських інструментів. Зворотний зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління персоналом здійснюється через звіти, уточненні накази, особистісні ініціативи, рекомендації чи запити на додаткове роз'яснення щодо конкретних завдань.

Управління трудовими ресурсами реалізується через:

1) загальні функції, які здійснюють керівники усіх управлінських ланок згідно владних повноважень та обов'язків, прав та відповідальності через планування роботи персоналу, організацію їхньої діяльності мотивацію та контролювання;

2) специфічні функції, які залежать від функціонального розподілення праці та видів діяльності між різними підрозділами, колективами, групами та виконавцями.

В процес управління трудовими ресурсами в будь-якій задіяно методи впливу на підлеглих працівників, серед яких:

- адміністративні, які здійснюються через застосування владних

повноважень під час найму працівників. Цей метод управління реалізується через систему вказівок, команд, розпоряджень, наказів та орієнтується на мотивування поведінки працівника через заохочення до відповідальності, дотримання дисципліни, бажання працювати в конкретній команді чи колективі;

- економічні, які включають методи та форми стимулювання персоналу до здійснення діяльності через систему заробітної плати, розподілу прибутку, винагород за продуктивність та якість роботи, соціального страхування (медичне страхування, покриття витрат на харчування та проїзд) а також систему штрафів у вигляді вирахувань;

- соціально-психологічні орієнтовані на зменшення кількості конфліктів, управління кар'єрою, визначення позиції кожного працівника в команді, обрання неформальних лідерів та уникнення стресових ситуацій.

Для досягнення запланованих цілей та завдань в організації необхідно дотримуватися комплексу принципів управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика принципів управління персоналом [1]

Принципи	Характеристика
1	2
Планомірність	означає планомірне, координоване та узгоджене виконання завдань та провадження діяльності із організації роботи працівників, відтворення та ефективного використання кадрів
Системність	передбачає слідування вимогам системного підходу в управлінні колективом, командою, групою виконавців
Єдиноначальність	базується на розподілі повноважень між керівними особами та підрозділами, де кожен працівник знаходиться у підпорядкуванні одного керівника структурної ланки
Економічна ефективність	орієнтоване на раціональне витрачання коштів ресурсів на підбір, підготовку, утримання та розвиток персоналу, оптимізування рівня оплати праці та робочих місць, а також інших вкладень, які забезпечують віддачу кадрів та їхню окупність
Соціальне партнерство	базується на досягненні взаєморозуміння, соціальної згоди між керівником та працюючими; балансування інтересів працівників та стимулювання бажання до співпраці

Продовження табл. 1.2

Економічна зацікавленість	базується на використанні системи мотивування, здатної до заохочення персоналу до відданої та якісної праці
Демократизм	основане на оптимальному поєднанні єдності керівництва, особистої відповідальності керівників за діяльність організації чи відділу, розроблення стратегії навчання та кадрового забезпечення, активного залучення працівників до стратегічних та оперативних рішень, з'ясування перспектив для росту продуктивності та всебічного використання демократичного стилю
Соціальна доцільність	передбачає гарантування соціально справедливих умов праці, а також соціально обґрунтованих дії керівників усіх управлінських рівнів.

Як узагальнення для інформації, яка подана у даному підрозділі, слід зазначити, що управління персоналом є відокремленою управлінською функцією керівного складу підприємства, яка впливає на об'єкт управління, тобто на співробітників через кадрову стратегію, методи та заходи політики управління кадрами та їхнім розвитком.

1.2 Закордонний досвід управління персоналом

В управлінні кадрами звертають увагу на зарубіжні управлінські моделі, серед яких варто вказати на класичну японську, американську, європейську. Кожна із зазначених моделей має притаманні риси та особливості, певні елементи та складові, відмінні характеристики в інтерпретації управлінської діяльності щодо персоналу, мотивування працівників, взаємодії із працівниками, впливу на колектив.

Американська управлінська модель функціонує через професійну кваліфікацію працівника за моделями “посада” та “підтягування до неї”. В даній моделі вважається, що основне джерело для підвищення ефективності господарювання – це персонал, а тому йому надається певна автономія у організації діяльності, підбір працівника базується на освітньому рівні, практичному досвіді, психологічній сумісності та спроможності взаємодіяти в команді. Тут важливими є: персональна відповідальність керівника та

підлеглого, оцінка індивідуальних результатів роботи співробітника, існування кількісних цілей та окреслених завдань. Основними характеристиками для умов праці у американській моделі є:

- 1) скорочення робочого навантаження центральних служб та зменшення чисельності адміністрації;
- 2) існування широкого переліку професій та відповідних посадових інструкцій;
- 3) орієнтування на гнучкі методи оплати та стимулювання праці;
- 4) співпраця між виробниками, вченими та інженерами у проектно-цільових групах.

Країни, які використовують американську модель управління кадрами (Канада, США), дотримуються відкритої політики входу та виходу для великих і малих організацій, а це, в свою чергу, робить простішим найм та дозволяє організаціям приймати, переміщувати, звільняти працівників на іншу роботу чи посаду у зв'язку із зміною потреб організації [2].

Японська управлінська модель має певні загальні та специфічні риси в керівництві людськими ресурсами, які можуть бути успішно перенесені в інші країни [1]. Даній моделі притаманно дослідження сильних і слабких сторін працівника, підбір робочого місця залежно від цих сторін працівника. Їй притаманна групова відповідальність, горизонтальні взаємозв'язки та політика стимулів і заохочень. Японська модель управління кадрами орієнтована на:

- 1) довгострокову перспективу для працевлаштування на певному підприємстві чи організації;
- 2) якість освіти працівника та особливості його індивідуального потенціалу;
- 3) залежність заробітку від віку, стажу, освіти та спроможності виконання завдань;
- 4) участь працівників у профспілкових об'єднаннях.

До принципів управління кадрами у японській моделі відносять: орієнтація на інтереси та сферу життєдіяльності організації, де ці два поняття

тісно переплетені; залежність персоналу від організації, яка їм гарантує захист та підтримку інтересів в обмін на відданість та хорошу роботу; колективну форму діяльності, де співробітники працюють в невеликих групах на принципах рівності незалежно від посади; підтримка балансу між впливом та інтересами провідних груп, що забезпечують діяльність організації: керівників, інвесторів та працівників.

У Японії при прийомі на роботу всі працівники вважаються некваліфікованими, а тому вони змушені підвищувати свою кваліфікацію, майстерність, покращувати досвід та навички, оволодівати новими знаннями та вміннями [3].

Розвиток японської економіки залежить від методів управління, в тому числі і управління кадрами. Важливими є такі методи управління трудовими ресурсами: 1) «канбан» («точно-вчасно») для підтримування та досягнення високого рівня якісного випуску товарів та продукції; 2) «комплексне управління якістю» (або «нуль дефектів»). Залежно від обраного методу управління кадрами в організації проводиться відбір та робота з персоналом, його навчання та розвиток вмінь, створення резерву [4].

Європейська модель щодо кадрової політики поєднує управлінські риси європейських країн та характеризується загальними рисами для всіх цих країн. Для даної моделі притаманні такі особливості:

- 1) управлінська філософія орієнтована на високі соціальні стандарти, рівень соцзабезпечення, пільг та винагород;
- 2) профспілкове об'єднання працівників посідає важливу роль у діяльності організації;
- 3) надається значна увага перекваліфікаційній політиці через організацію стажування, курси та навчальні програми;
- 4) здійснюється планування фонду оплати праці враховуючи кількісні та якісні ситуаційні фактори;
- 5) розвиток партнерських стосунків між керівниками та працівниками та заохочення активної участі у власності, прибутках та прийнятті рішень.

Крім спільних рис управління персоналом у європейських країнах, можна прослідкувати й певні особливості в такій управлінській діяльності у цих країнах [5].

Наприклад, досвід Німеччини вказує на те, що тут існує певна система участі співробітників в управлінні господарською діяльністю. Така система передбачає спільну участь керівників та працівників в наглядових радах; здійснення робіт як «робітник-директор»; проведення виробничих рад в організації робітниками. Роботодавці повинні надавати відповідну інформацію співробітникам та раді підприємства, приймати запити та пропозиції, враховувати рекомендації ради організації щодо питань про соціально-економічного розвитку [1]. Тобто, у Німеччині приділяють увагу перепідготовці співробітників за навчальними програмами відповідно до професійного профілю та стажування. Тут характерний систематичний процес перепідготовки окремих категорій співробітників та організація курсів підготовки на суміжні посади. Посадові інструкції дотримуються та використовуються співробітником під час реалізації професійних обов'язків та функцій. Різні види оплати праці притаманні в управлінні кадрами з урахуванням кваліфікації, досвіду, освоєння нових методів роботи, знання іноземних мов [6].

Досвід суб'єктів господарювання Франції свідчить про існування жорсткої конкуренції та високі вимоги до професійного рівня працівників. А тому для просування по службі кожен працівник проходить рінні види навчань систематично та підвищує знання у тій чи іншій сфері зайнятості. Усі працівники мають доступ до інформації про стан справ організації та про нові внутрішні вакансії [7].

Досвід підприємств та організацій Італії в управлінні кадрами говорить про зосередження на використанні комбінованих моделей та стратегій управління трудовими ресурсами. Наприклад, для північних регіонів країни притаманні американські методи управління кадрами, тоді як для південних – перевага надається іншим методам управління [7; 8].

Керівництво підприємств Великої Британії в управління персоналом зосереджує увагу на системі «інвестиції в людей», яка гарантує розвиток навичок та координування співробітників для досягнення ключових бізнес-цілей. Такий управлінський метод є привабливим, оскільки система вкладення коштів у персонал робить організацію привабливішою як для потенційних працівників, так і для інвесторів, клієнтів [8].

В Україні питання управління кадрами врегульовано на законодавчому рівні, система управління персоналом охоплює оцінювання здібностей та знань працівників, а також можливості для професійного та посадового росту. В багатьох організаціях існують підрозділи, які задіяні до управління персоналом та відповідають за весь спектр процедур, пов'язаних із підбором та розстановкою кадрів. Однак, рівень профспілкової підтримки та просування інтересів працівників залишається на невисокому рівні. Характерним для менеджменту персоналу є стрес та невизначеність, пов'язані із війною в країні.

На сьогодні існує плинність та нестача кадрів через міграцію працездатного населення, несприятливе соціально-психологічне середовище та відсутність зростання оплати праці, фінансування розвитку трудового потенціалу. Невизначеність приводить до того, що працівник не має чіткого уявлення про перспективи, а тому втрачає зацікавленість у низькооплачуваній роботі і не розкриває в повній мірі свого потенціалу. Це означає, що управління працівниками потребує змін та використання досвіду розвинених країн [5].

Щоб узагальнити досвід формування та процес управління персоналом на підприємствах у вищезгаданих країнах було складено таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Узагальнені особливості систем управління персоналом у зарубіжних державах

Країна	Характеристика
1	2
США	модель функціонує на основі розвитку професійної кваліфікації працівника за моделями “посада” та “підтягування до неї”; персонал – основний фактор підвищення ефективності господарювання; певна автономія для працівника в організації;

Продовження табл. 1.3

1	2
	підбір персоналу на основі: освіти, практичного досвіду, психологічної сумісності та здатності до командної співпраці; зосередження уваги на вузькоспеціалізованих працівниках
Японія	модель досліджує сильні і слабкі сторони працівника для робочого місця «працівник-посада»; залежність заробітку від стажу, освіти, здатності до виконання роботи; поєднання інтересів та сфера життєдіяльності організації та персоналу; залежність кадрів від організації, гарантування захисту інтересів в обмін на відданість; колективна форма робота, робота в невеликих групах, заохочення рівності серед працівниками незалежно від посади; балансування між впливами та інтересами керівників, інвесторів та персоналу
Німеччина	спільна участь керівничих осіб та персоналу в наглядових радах; зосередження уваги на: перепідготовці кадрів за навчальними програмами, професійним профілем та стажуванням; систематична перепідготовка окремих кадрів та організація курсів підготовки на суміжні посади; чіткі посадові інструкції для виконання функціональних завдань; застосування різних видів оплати праці
Франція	жорстка конкуренція на ринку праці та високі вимоги до професійного рівня працівників; зосередження уваги на: перепідготовці персоналу, постійному навчанні та підвищенні знань, просування кар'єрною драбиною; доступ до інформації про стан справ організації та нові вакансії
Італія	застосування різних моделей управління кадрами залежно від регіону;
Велика Британія	зосередження уваги на системі «інвестиції в людей», розвитку навичок працівника, координуванні їх роботи для досягнення ключових бізнес-цілей; проведення програм для навчання та розвитку трудового потенціалу
Україна	питання управління кадрами врегульовано законодавчо; відділ кадрів, який займається кадровою роботою та питаннями; рівень профспілкової підтримки та просування інтересів працівників залишається на невисокому рівні; існує плінність та нестача кадрів через міграцію працездатного населення у зв'язку з війною

Зарубіжна практика управління кадрами орієнтована на формування ефективних колективів, які забезпечують високі результати роботи за рахунок свого професіоналізму, злагодженої роботи та доброго мотивування, а тому

вітчизняні організації можуть запозичити певні елементи такого управління.

Переймаючи досвід зарубіжних країн у сфері менеджменту персоналу, керівники українських підприємств та організацій можуть скористатися наступними цінними практиками та рекомендаціями:

1) здоров'я та добробуту працівника як важливим пріоритет в кадровій політиці, яких охоплює надання безпечних, комфортних умов праці, підтримка фізичного та психологічного здоров'я, а також формування програм добробуту та матеріальної підтримки;

2) зосередження уваги на розвитку потрібних навичок та навчанні через впровадження системи постійного навчання та розвитку через такі форми як тренінги, менторство, онлайн-курси та ін.;

3) підтримка різноманітності та включення працівника у робоче середовище на засадах культури рівності;

4) впровадження гнучких графіків роботи, дистанційної роботи та інших форм, що підтримують баланс між роботою та особистим життям працівника;

5) перехід від контролю за часом до оцінки результатів роботи працівника, визнання досягнень та відповідальності за результат;

6) використання сучасних HR-технологій для автоматизації рутинних кадрових процесів, аналізу даних та покращення комунікацій в організації;

7) розвиток лідерських навичок серед керівництва на всіх рівнях, щоб забезпечити ефективне управління та мотивацію персоналу;

8) здійснення стратегічного планування та адаптації до змін через формування гнучких стратегій управління кадрами, спроможних швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ці практики можуть допомогти підвищити ефективність управління трудовими ресурсами в організаціях України та сприяти формуванню комфортної, продуктивної трудової атмосфери.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ “ДЕКАДА-2000”

2.1 Загальна характеристика ТзОВ “Декада-2000”

Об’єктом дослідження було обрано ТзОВ “Декада-2000”. Воно виступає торговельною організацією основною діяльністю якої є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Засновниками є фізичні особи на основі права власності на майно.

ТзОВ “Декада-2000” – це аптечна мережа, розташована у м. Львові та інших містах західного регіону Львівської області. Також, нещодавно вони вийшли за межі своєї області та відкрили першу аптеку в м. Зборів Тернопільської області. Ефективність організаційної структури управління впливає на ефективність управління товариством і в основному пов’язана з внутрішніми характеристиками організації, такими як координація, система зв’язку, механізм прийняття управлінських рішень, взаємодія з ринковим середовищем.

Установчим документом даного товариства виступає його статут. У ньому містяться загальні відомості, а також інформація про розмір статутного капіталу, включаючи частки кожного учасника. Також в ньому розміщена інформація про структуру та повноваження органів управління, а також про те, як вони приймають рішення та про порядок передання часток кожного учасника у статутному фонді.

Повне найменування підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю “Декада-2000”. Скорочена назва ТзОВ “Декада-2000”, зареєстроване 08.07.1999 р. за юридичною адресою: Україна, м. Львів, вул. П. Панча 10/54.

ТзОВ “Декада-2000” є юридичною особою, яка має свій самостійний баланс, різні рахунки в банківських установах, печатку з своїм найменуванням

та товарний знак. Також товариство від свого імені укладає договори, набуває майнові права та особисті немайнові. За свої зобов'язання відповідає усім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути подано стягнення на вимогу кредиторів та у суді може виступати як і позивачем, так і відповідачем.

Свою діяльність здійснює відповідно до чинного законодавства України, установчого договору та статуту. Крім основного виду діяльності товариства предметом її діяльності може бути:

1. Торгівля медикаментами, лікарськими засобами та ветпрепаратами:

- оптова торгівля;
- роздрібна торгівля.

Створення та експлуатація закладів з охорони здоров'я та закладів ветеринарної медицини. Також надання послуг у галузі охорони здоров'я для громадян.

2. Здійснення роздрібною, гуртовою, комерційною, аукціонною та комісійною торгівлі товарами широкого вжитку, іншими товарами, фірмова та виїзна торгівлі.

3. Здійснення комерційної діяльності та посередницької діяльності на підставі договорів, угод, доручень.

4. Створення мережі роздрібною торгівлі, яка пропонує як продовольчі, так і непродовольчі товари, наприклад магазини, магазини-салони та фірмові магазини. Громадське харчування.

5. Виготовлення та ремонт товарів: товари широкого вжитку, товари виробничо-технічного призначення, товари легкої промисловості з тканини, шкіри, деревини, пластмаси, скла, кераміки, металу, товарів народного промислу.

Товариство має право продавати, безкоштовно передавати, обмінювати, здавати в оренду, основні засоби та оборотні кошти, у тому числі засоби виробництва та інші важливі цінності, юридичним та фізичним особам або ж використовувати та відчужувати їх іншими способами. Однак за умови, що це не суперечить чинному законодавству України та Статуту товариства.

ТзОВ “Декада-2000” отримує свій прибуток за рахунок доходів від господарської діяльності після відшкодування витрат, які встановлені чинним законодавством. Чистий прибуток, отриманий після даних розрахунків і сплати ПДФО, повністю знаходиться в розпорядженні товариства.

ТзОВ “Декада-2000” веде оперативний, податковий та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності. Крім цього також веде статистичну звітність та подає її в установленому порядку та обсягах до органів державної статистики та іншим користувачам інформації, які передбачені чинним законодавством. Фінансово-господарська діяльність здійснюється відповідно до інструкцій, затверджених керівництвом товариства.

Свою господарську діяльність товариство здійснює самостійно на основі принципів повного господарського розрахунку і несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності, за винятком зобов'язань, не прийнятих перед партнерами в укладених договорів, зобов'язань перед державним бюджетом та банками, відповідно до чинного законодавства країни.

У відповідності до рішення засновників підприємство планує свою діяльність і шукає перспективи розвитку. Дане товариство купує товари у вітчизняних та іноземних виробників, а також в інших оптових організаціях. При купівлі товару укладається договір купівлі-продажу, в якому узгоджуються зобов'язання обох сторін, тобто умови поставки, положення про товари, умови оплати, штрафи та пені за порушення умов договору. Свої товари товариство продає на договірній основі в окремих випадках в межах законодавства, а також на основі державних регульованих цін.

Усі працівники, які працюють на підприємстві на основі трудового договору або угоди, складають його трудовий колектив. Періодичність та порядок скликання трудових зборів завжди повинні бути узгоджені генеральним директором товариства.

Система управління базується на структурі управління, яка здатна долати нові виклики та завдання (рис. 2.1). У таких умовах менеджерам вищої ланки

важливо зосереджуватися на актуальних питаннях, що стосуються діяльності товариства.

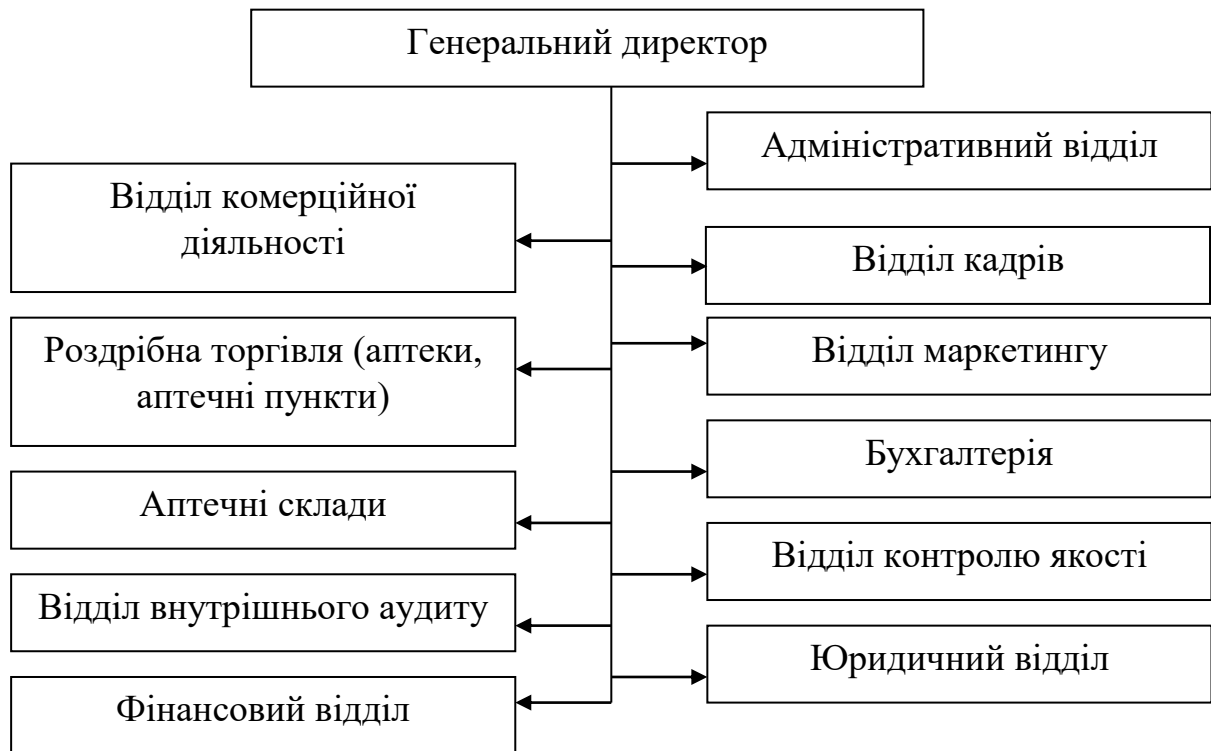


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ “Декада-2000”

Аналізуючи зовнішнє середовище ТОВ “Декада-2000”, варто відзначити, що воно включає багато факторів та аспектів. Зокрема, зовнішнє середовище організації включає: конкурентів, споживачів, постачальників, регуляторних органів, стратегічних союзників. До конкурентів відносять інші організації, які конкурують з товариством за ресурси. Перш за все, конкуренти змагаються за гроші споживачів. У товариства є багато потужних конкурентів. До них належать аптеки та організації оптової та роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами, які продають товари фармацевтичних компаній.

Споживачі – це люди, які платять за товари та послуги, які реалізовує та пропонує товариство. Однак споживачами не обов’язково повинні бути окремі особи. Школи, лікарні, оптові торговці також можуть бути головними споживачами ТзОВ “Декада -2000”.

Постачальниками є фармацевтичні компанії та оптові фармацевтичні торговці, які постачають їм необхідні продукти, які товариство в подальшій діяльності реалізовує.

Регулювальні органи – це ті фактори оточення, які здійснюють контроль та впливи на стратегію, політику та тактику товариства. ТзОВ “Декада -2000” підтримує хороші відносини з усіма керуючими та державними органами.

ТзОВ “Декада-2000” постійно розширює асортимент своїх товарів. Таким чином, продаж фармацевтичної продукції є основою існування та діяльності цього підприємства, а також причиною його створення. Тому цей вид діяльності необхідно розвивати і розширювати.

Джерелом формування усього майна ТОВ “Декада-2000” є статутний фонд у сумі 3632000 тис. грн., створений за рахунок внесків учасників товариства. Під час оформлення та ведення своєї бухгалтерської звітності та фінансової ТзОВ “Декада-2000” дотримується важливих принципів обліку. Фінансова звітність товариства представлена у додатках А-Ж та включає звіти про фінансовий стан, про сукупний дохід, про рух грошових коштів, про власний капітал та приміток до річної фінансової звітності.

У даному підрозділі було здійснено аналіз динаміки основних показників діяльності ТзОВ “Декада-2000” за період 2022-2023 рр. Результати аналізу представлено в таблиці 2.1. Аналізуючи дані поданої таблиці потрібно відзначити, що відбувся позитивний приріст у всіх основних показниках діяльності. Здійснюючи аналіз фінансових показників діяльності ТзОВ “Декада-2000” варто зазначити, що дане підприємство поступово розвивається та зростає, чиста виручка від реалізації продукції та валовий прибуток збільшуються, хоч при цьому також відбулося зростання собівартості реалізованої продукції та різних операційних витрат діяльності.

Відповідно до кожної категорії операційних витрат їхній приріст становить: витрати які пов’язані з оплатою праці за весь період зросли на 36 125 тис. грн. або на 85,56%, амортизації на 879 тис. грн. або 18,51%, приріст матеріальних витрат становить 2 630 тис. грн. або 65,1%, зростання витрат на

соціальні заходи відбулись на 7 691 тис. грн. або на 83,1% та останнім показником витрат є інші операційні витрати, які зросли на 21 979 тис. грн. або на 71,73%.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників ТзОВ “Декада-2000” за 2022-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)					
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Розмір чистої виручки від реалізації продукції	848 066	1 112 458	1 401 697	264 392	289 239	553 631	31,18	26	65,3
Розмір собівартості реалізованої продукції	741 641	954 142	1 173 595	212 501	219 453	431 954	28,65	23	58,24
Величина валового прибутку	106 425	158 316	224 809	51 891	66 493	118 384	48,76	42	111,24
Розмір чистого прибутку	13 407	30 370	59 222	16 963	28 852	45 815	126,52	95	341,72
Витрати пов'язані з оплатою праці	42 222	58 468	78 347	16 246	19 879	36 125	38,48	34	85,56
Амортизація	4 750	5 117	5 629	367	512	879	7,73	10	18,51
Матеріальні витрати	4 470	6 649	7 380	2 179	731	2 630	48,75	11	65,1
Витрати на соціальні заходи	9 256	12 674	16 947	3 418	4 273	7 691	36,93	33,71	83,1
Інші операційні витрати	30 641	40 791	52 620	10 150	11 829	21 979	33,13	29	71,73

Відповідний приріст чистої виручки від реалізації продукції за даний період впродовж 2021 року до 2023 року зріс на 553 631 тис. грн. або на 65,3%, а приріст собівартості становив 431 954 тис. грн. або 58,24%.

Також, необхідно відмітити, що розмір чистої виручки є більшим ніж собівартість продукції і це позитивно вплинуло на величину валового прибутку, зокрема у 2021 році він становив 106 425 тис. грн., у 2022 р. показник складав 158 316 тис. грн., а у 2023 році даний показник становить 224 809 тис. грн.

Загальний приріст валового прибутку у 2021-2023 роках збільшився на 118 384 тис. грн. або 111,24% (рис. 2.2).

Головним показником фінансових результатів у господарській діяльності всіх підприємств, незалежно від форми власності, є чистий прибуток. Цей прибуток становить основне джерело формування власного капіталу і гарантує фінансову стабільність та платоспроможність підприємства.

У ТЗОВ “Декада-2000” за досліджувані роки також спостерігається позитивний приріст чистого прибутку. У 2021 р. він становив – 13 407 тис. грн., а звітному 2023 році збільшився до рівня 59 222 тис. грн. Протягом усього періоду даний показник зріс на 45 815 тис. грн. або на 341,72%. Збільшення чистого прибутку зумовлене зростанням обсягів продажів продукції. Підвищення цього показника свідчить про ефективність фінансово-господарської діяльності та поліпшення управлінських рішень у сфері фінансів та активів підприємства.

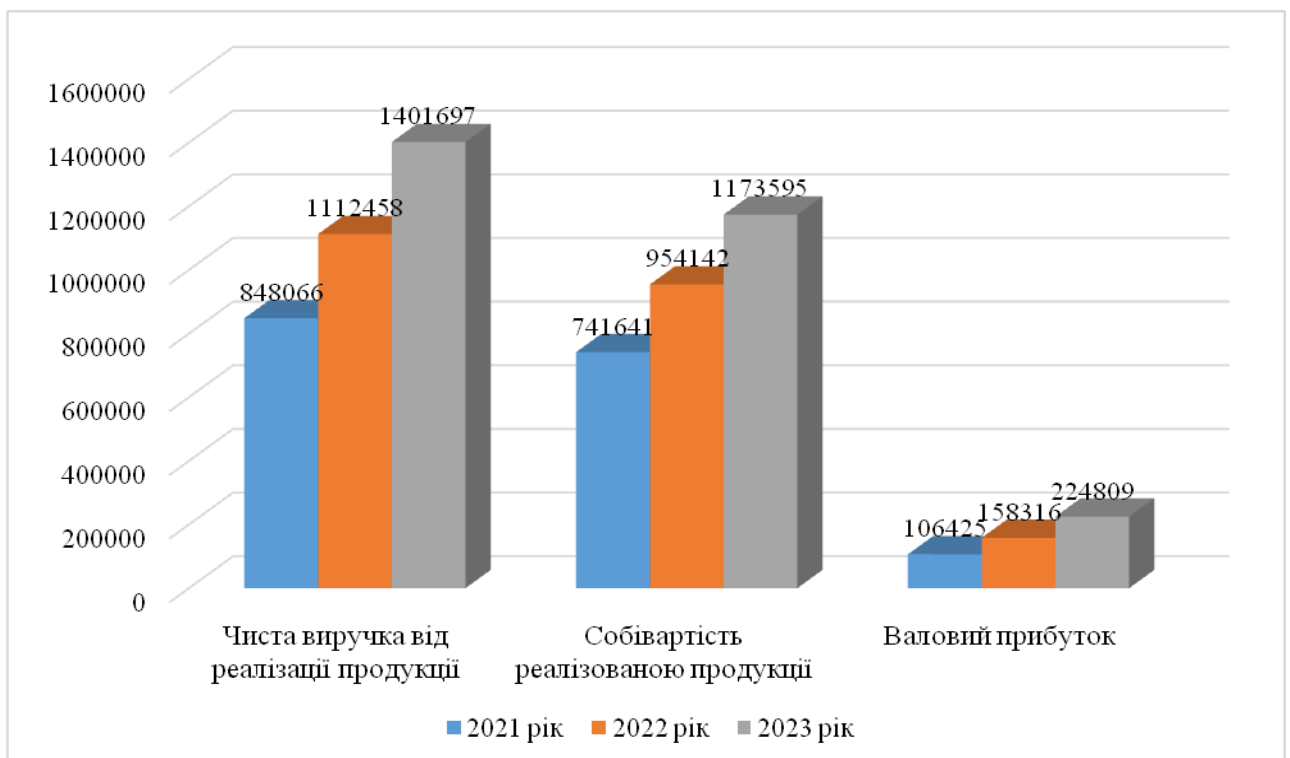


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників ТЗОВ “Декада-200” за період 2021-2023 рр.

За період з 2020 по 2023 рік ТзОВ “Декада-2000” постійно зростало та розширювалось, про це свідчить кількість їхніх аптек яка постійно збільшувалась, так в 2020 році їхня кількість становила 100 аптек, у 2021 – 106, на 2022 рік ця цифра становила 115, а в 2023 році збільшилась до 119 аптек. Отже, досліджуване підприємство працює у 36 населених пунктах і представлено 119 аптеками.

Динаміка зростання їх кількості представлена на рисунку 2.3.

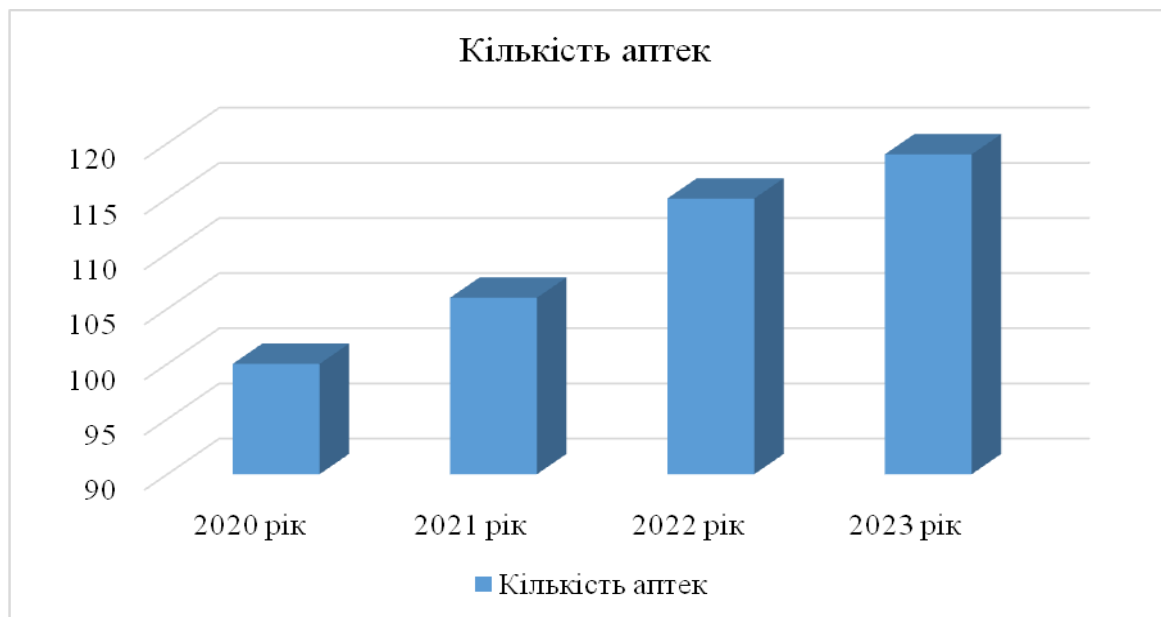


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості аптек ТзОВ “Декада-2000” у 2020-2023 рр.

З огляду на динаміку кількості аптек протягом 2020-2023 рр. можна побачити, що загальна кількість аптек даного підприємства зросла на 19 аптек або на 19%. У 2023 р. порівняно із 2022 р. кількість аптек зросла на 4 або на 3,47%; у 2022 р. порівняно із 2021 р. – на 9 або на 8,49%; у 2021 р. порівняно із 2020 р. – на 6 або 6%.

2.2 Аналіз системи управління персоналом досліджуваного товариства

Управління персоналом на ТзОВ “Декака-2000” здійснює відділ кадрів. Цей відділ підпорядковується начальнику та директору товариства. Загалом система управління персоналом базується на таких аспектах:

- 1) визначення потреби, набір компетентних працівників;
- 2) проведення навчальних та адаптаційних заходів для працівників;
- 3) моніторинг руху та динаміки персоналу;
- 4) звільнення працівників;
- 5) ведення документації з кадрових питань;
- 6) вироблення рекомендацій та ухвалення рішень щодо кадрів товариства.

Управління персоналом ґрунтується на принципах управління та бізнес-стратегії організації, яка окреслює довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, методи їх досягнення та основні показники ефективності. Це сприяє правильній реалізації бізнес-стратегії через правильний підбір, навчання та мотивацію персоналу.

Усі внутрішні документи, правила та процедури, що застосовуються для втілення стратегії управління персоналом у досліджуваному товаристві, розробляються та дотримуються відповідно до норма та вимог законодавства України. Реалізація комплексної стратегії управління кадрами потребує точного та своєчасного обміну інформацією згідно з правилами та процедурами між всіма представниками трудового колективу. Досліджуване ТзОВ “Декака-2000” має розроблену стратегію управління кадрами, яка реалізується і забезпечує досягнення цілей в політиці управління кадрами та визначається певними показниками, які проаналізовані нижче.

Наступним етапом нашого аналізу буде аналізування працівників ТзОВ “Декада-2000” за такими критеріями, як вікова і гендерна структури та загальна динаміка кількості працівників за період 2021-2023 рр. (рисунки 2.4; 2.5; 2.6 і таблиця 2.2). Загальна кількість працюючих осіб на досліджуваному товаристві на кінець 2023 року склала 610 працівників.

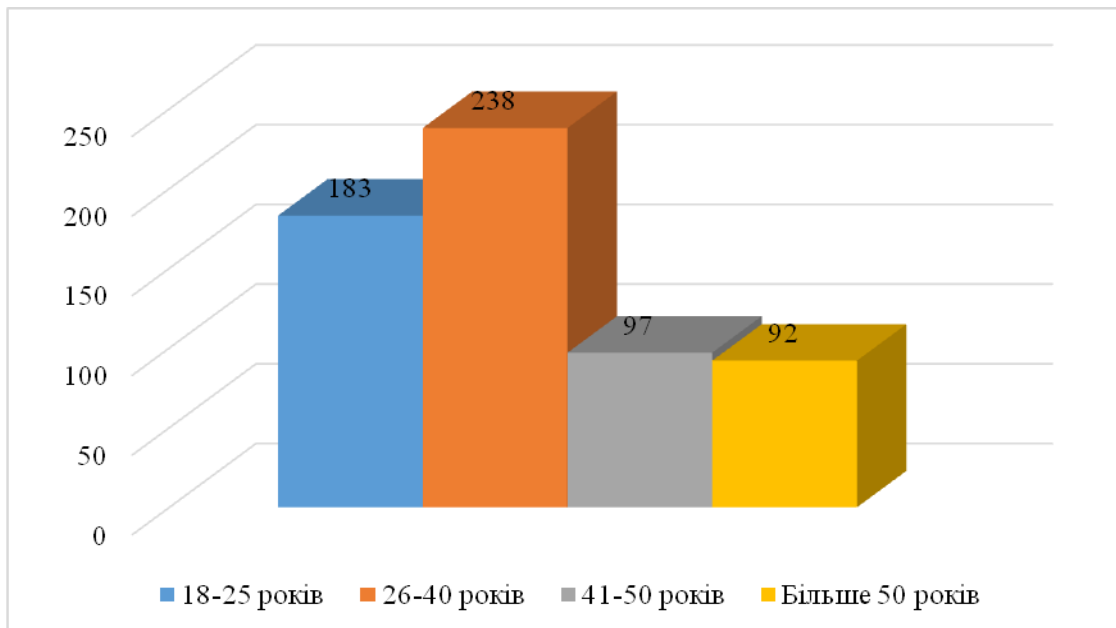


Рисунок 2.4 – Вікова структура працівників ТзОВ “Декада-2000” у 2023 р.

Розглядаючи вікову структуру ми бачимо, що працівників віком 18-25 років є 183 особи або 30%; віком 26-40 – 238 осіб або 39%; віком 41-50 – 97 осіб або 16% і всього лиш 15% або 92 особи складають працівники віком більше 50 років. Отже, згідно даних, які відображені на рисунку 2.4 можемо зробити висновок, що на ТзОВ “Декада-2000” у переважній більшості працюють особи віком 25-40 років, але незважаючи на це вони дбають про рівні права для усіх своїх працівників не беручи до уваги їхні вікові категорії.



Рисунок 2.5 – Гендерна структура працівників ТзОВ “Декада-2000” у 2023 р.

Аналізуючи дані гендерної структури бачимо, що жінки складають 519 осіб це 85% від загальної кількості працівників і решта 15% або 91 особа – чоловіки. Така динаміка пов’язана з тим, що на фармацевтичній спеціальності у переважній кількості навчаються особи жіночої статті та значною кількістю чоловіків, які перебувають на фронті захищаючи нашу країну.

Наступним кроком є аналізування динаміки загальної чисельності працівників за період 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Загальна чисельність працівників ТзОВ “Декада-2000” за період 2021-2023 рр., осіб

Роки	Кількість осіб	Відхилення (+/-)					
		Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
		2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
2021	481	55	74	129	11,43	13,81	26,82
2022	536						
2023	610						

Аналізуючи дані з таблиці 2.2 можна відзначити постійний приріст чисельності працівників у період 2021-2023 рр. Відповідно кількість працюючих осіб в 2022 році порівняно з 2021 збільшилась на 55 осіб або 11,43% та в 2023 році на 74 особи або 13,81%. Отже загальний приріст чисельності працівників впродовж даного періоду становить 129 осіб або 26,82%.

Динаміку чисельності кадрів досліджуваного товариства представлено на рисунку 2.6. Спостерігаємо динаміку зростання чисельності персоналу ТзОВ “Декада-2000” за період 2021-2023 рр., що є позитивним, адже товариство є роботодавцем, який збільшує кількість робочих місць.

Зважаючи на значний приріст чисельності працюючих впродовж періоду 2021-2023 рр. загальна сума витрат пов’язаних із навчанням також з кожним роком зростає. Динаміку обсягу витрат на навчання працівників досліджуваного товариства представлено в таблиці 2.3.

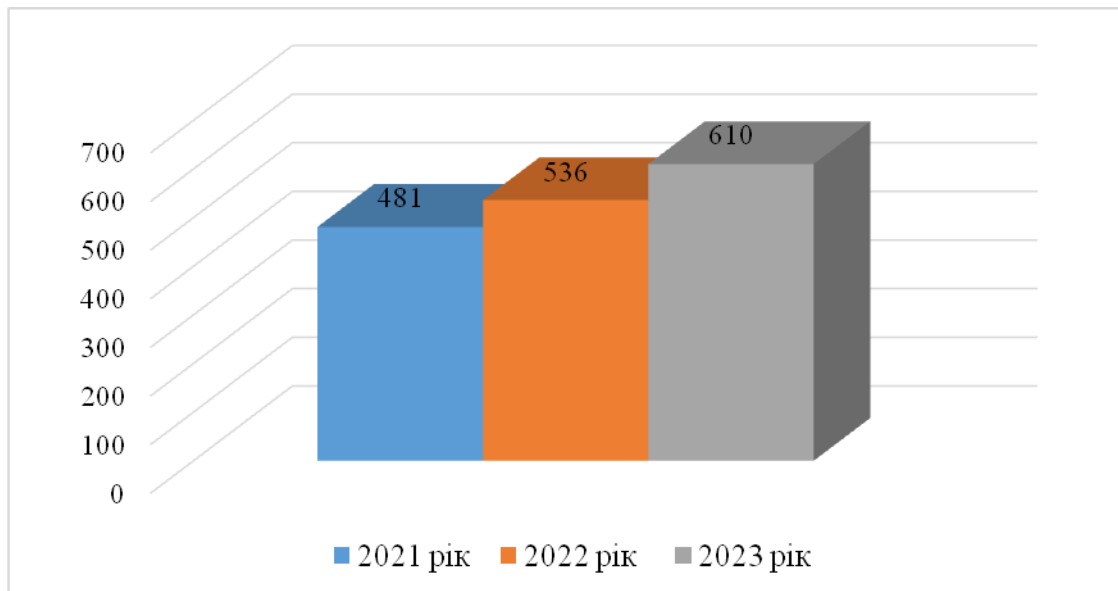


Рисунок 2.6 – Динаміка кількості працівників ТзОВ “Декада-2000” на період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Витрати пов’язані із навчанням персоналу ТзОВ “Декада-2000” за період 2021-2023 рр. тис. грн.

Роки	Витрати на навчання	Відхилення (+/-)					
		Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
		2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
2021	204,85						
2022	262,50	57,65	75,65	133,3	28,14	28,82	65,07
2023	338,15						

З даних, які є в поданій таблиці ми бачимо, що збільшення витрати є досить суттєвим. На кінець 2022 року вони становили 262,50 тис. грн., це на 57,65 тис. грн. або 28,14% більше у порівнянні з попереднім роком, а в 2023 році ці ж витрати зросли на 75,65 або 28,82% і становили 338,15 тис. грн. Сукупне збільшення витрат на навчання на період 2021-2023 рр. становить 133,3 тис. грн. або на 65,07% (рис. 2.7).

На досліджуваному підприємстві є потреба у навчанні працівників, тому тут мають місце витрати на навчання персоналу, а саме витрати на навчання новоприйнятих працівників.

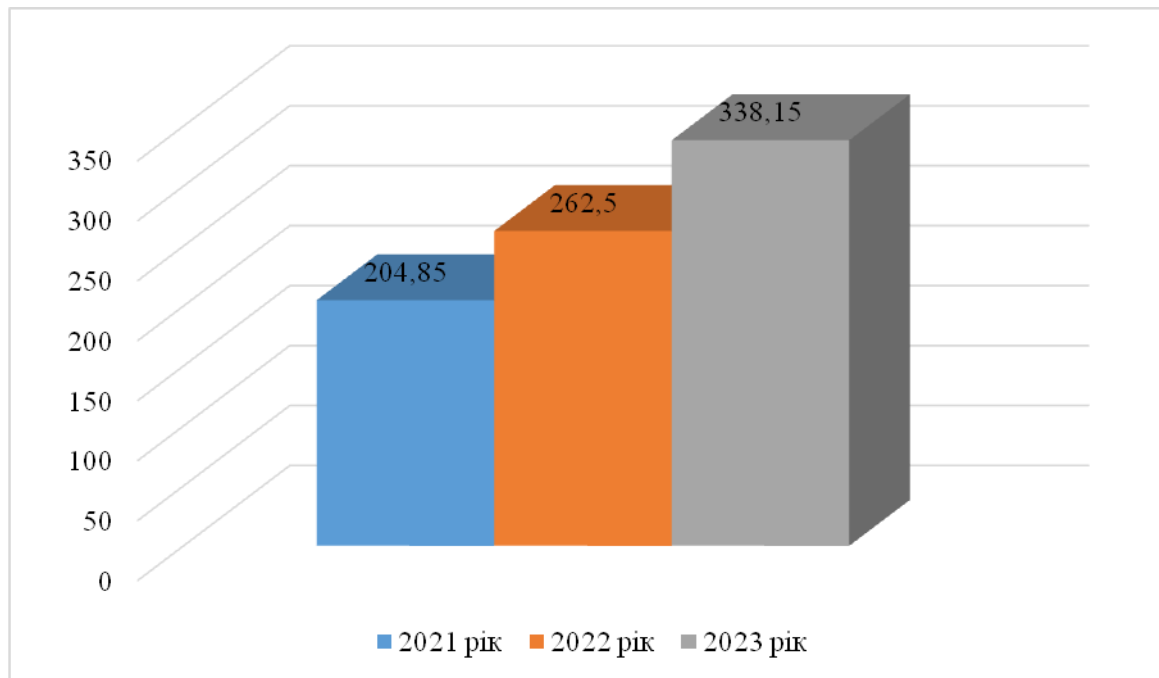


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат пов’язаних з навчанням персоналу ТзОВ “Декада-2000” за період 2021-2023 рр. тис. грн.

Досліджуване товариство “Декада-2000” є прибутковим, незважаючи на ситуацію в країні та має усі можливість щоб фінансувати програми навчання своїх працівників, але потрібно розробити комплексний і систематичний підхід до навчання новоприйнятих та працюючих працівників, тому варто запропонувати організувати роботу власного навчального центру.

Беручи до уваги досить високу прибутковість товариства та високу кваліфікацію працівників то проблем з недостатньою кількістю ресурсів та неякісною підготовкою персоналу в ТзОВ “Декада-2000” не повинно бути. Але крім цих проблем при організації власного навчального центру вони можуть зустрітися із іншими проблемами. Основними проблемами з якими є ймовірність зустрітися в подальшій організації навчального центру є такі:

1. Несприятливе робоче середовище: якщо навчальний центр розташований у несприятливому місці або недостатньо обладнаний для зручного навчання, це може впливати на ефективність процесу навчання. Вирішенням даної проблеми може бути завдання для керівників як: проведення аудиту простору та удосконалення інфраструктури навчального центру,

включаючи встановлення зручних меблів, освітлення та технічного обладнання; створення стимулів для працівників з метою активної участі у процесі навчання; розробка гнучкого розкладу.

2. Недостатня популярність серед працівників: інколи працівники організації можуть не бути зацікавлені в участі в навчальних програмах через різні причини. Для її вирішення керівники повинні проводити інформаційні кампанії, які показують важливість навчання для розвитку кар'єри та досягнення професійних цілей; створити системи підвищення кваліфікації, яка пропонує навчальні програми, спеціально розроблені для конкретних потреб працівників; впровадити системи винагородження та визнання для працівників, що активно беруть участь у навчанні та досягають високих результатів.

3. Відсутність організаційної підтримки: щоб навчальний центр ефективно функціонував, необхідна підтримка від керівництва організації. При вирішенні цієї досить серйозної проблеми потрібно, щоб керівництво організації долучалось до участі у навчальних програмах; регулярно звітування перед вищим керівництвом щодо досягнень навчального центру та результатів навчання працівників; залучення керівників до розробки стратегічних планів розвитку навчального центру та підтримки його діяльності на рівні організації.

4. Недостатня адаптація навчальних програм до потреб організації: іноді навчальні програми не враховують специфічних потреб та вимог конкретного організації. Щоб вирішити цю проблему можна запропонувати проводити консультацій з керівництвом та різними відділами організації для визначення конкретних потреб навчання та регулярно оновлювати та вдосконалювати навчальні програми відповідно до змін у галузі та потреб організації.

5. Недостатня взаємодія між навчальним центром та відділами організації: брак спілкування та співпраці між навчальним центром та іншими підрозділами організації може призвести до неефективного використання навчальних можливостей. Для вирішення або уникнення такої проблеми потрібно покращити комунікації, щоб це зробити потрібно створювати механізми для регулярного обміну інформацією між навчальним центром та

різними відділами. Також можна організувати спільні засідання тренінги або проекти для співпраці та обміну досвідом між працівниками.

6. Неefективна оцінка результатів навчання: недостатність системи оцінки результатів навчання може ускладнити визначення ефективності та користі від проведених програм. Для вирішення цього питання варто сфокусувати увагу на розробці об'єктивних критеріїв оцінки успішності навчання, які враховуватимуть не лише знання, а й практичні навички та їх застосування на практиці; проводити оцінювання та аналізування на систематичній основі результатів навчання з метою постійного вдосконалення навчальних програм та методів навчання.

В даному підрозділі також потрібно проаналізувати фонд заробітної плати (основна та додаткова заробітні плати) на ТзОВ “Декада-2000} впродовж періоду 2021-2023 рр. (табл. 2.4). Аналізуючи подані дані, які є в таблиці 2.4 можна побачити, що основна заробітна плата на кінець 2022 року становила 43 141,41 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком вона збільшилась на 14852,67 тис. грн. або на 52,5%, на наступний звітний рік ця цифра вже становила 62407,35 тис. грн., тобто зарплата збільшилась на 12265,94 тис. грн. або на 44,66%. Загальне збільшення основної заробітної плати на період 2021-2023 рр. становить 34118,61 тис. грн. або 120,61%.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу фонду заробітної плати (основна та додаткова) на ТзОВ “Декада-2000” за період 2021-2023 рр. тис. грн.

Фонд заробітної плати	Роки			Відхилення (+/-)					
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Основна заробітна плата	28288,7	43141,4	62407,3	14852,6	12265,9	34118,6	52,5	44,66	120,6
Додаткова заробітна плата	13933,2	15326,5	15939,6	1393,33	613,06	2 006,3	10,3	4,1	14,4

Що стосується додаткової заробітної плати, то в 2021 році вона становила 13 933,26 тис. грн., на кінець 2022 року відбулось збільшення на 1393,33 тис. грн. або на 10,3%, та становить 15 326,59, тобто відбулось досить суттєве зростання. У 2023 році зростання додаткової заробітної плати становило лиш 613,06 тис. грн. або 4,1% тому на кінець даного року вона становила 15 939,65 тис. грн. (рис. 2.8).

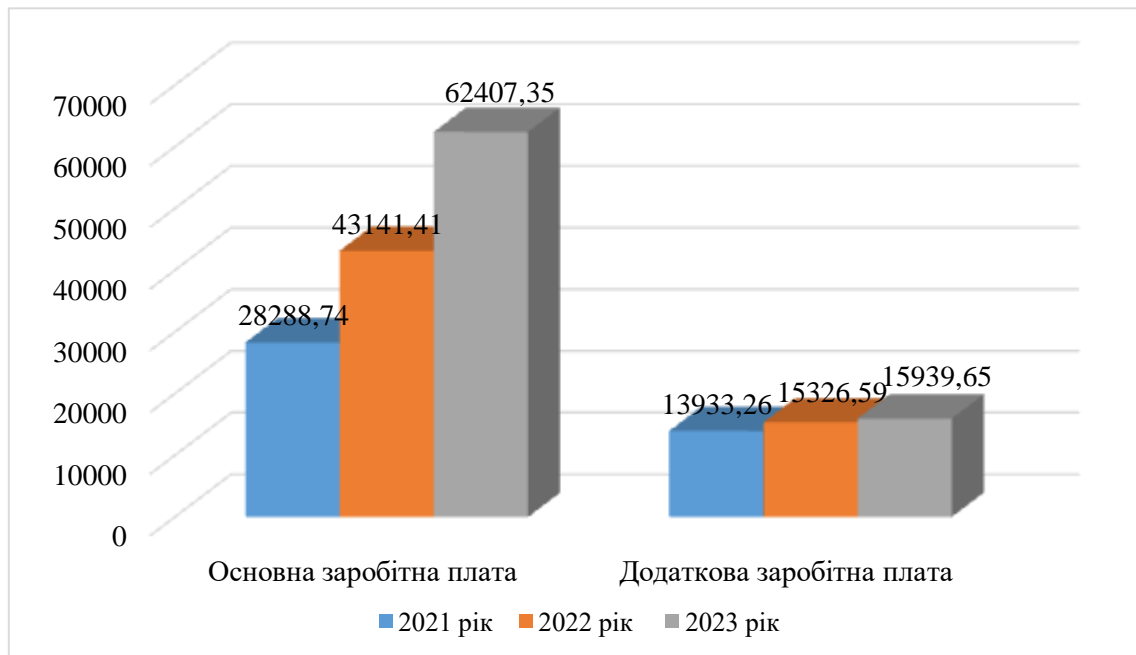


Рисунок 2.8 – Динаміка фонду заробітної плати у ТзОВ “Декада-2000” у 2021-2023 рр., тис. грн.

З цього можна зробити висновок, що система преміювання на ТзОВ “Декада-2000” впродовж 2023 року значно погіршилась, тому вона потребує певного удосконалення. Для вирішення цієї ситуації пропонується запровадження рейтингової системи преміювання як один із напрямків покращення управління персоналом на досліджуваному товаристві.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ “ДЕКАДА 2000”

3.1 Обґрунтування доцільності організації роботи навчального центру як напрям покращення роботи персоналу

На сьогодні, досліджуване товариство ТзОВ “Декада 2000” стоїть перед викликами та потребою застосування інноваційних видів навчання персоналу, які би проявили свою ефективність швидко та оперативно, порівняно із іншими методами. Ефективними методами професійного навчання є тренінгові програми, їхня організація для працівників залежно від функціональних обов’язків та повноважень. За допомогою таких програм можна підвищувати та коригувати знання та навички працівників досліджуваного товариства.

На ТзОВ “Декада 2000” існує потреба у організації навчального центру, який би займався питаннями забезпечення професійного розвитку співробітників. Тому пропонуємо організувати роботу такого навчального центру в напрямку актуальних тренінгових програм (наприклад, створення та заповнення е-рецептів в електронній системі) та інших заходів.

Зважаючи на те, що досліджуване товариство є мережею аптек м. Львова та Львівської обл., то необхідність функціонування навчального тренінгу є досить важливою для покращення управління персоналом, питаннями, які пов’язані із кадрами мережі аптек.

З проведеного аналізу у розділі 2 кваліфікаційної роботи видно, що ТзОВ “Декада 2000” є прибутковим, тому проблем у фінансуванні навчального центру не буде. Іншою причиною створення навчального центру є доволі чисельний колектив працівників (більше 536 чол.) досліджуваного товариства, а це вказує на те, що співробітників потрібно навчати та професійно розвивати враховуючи інформаційні технології та системи, автоматизацію процесів та вимоги ринку, фармацевтичної галузі.

Пропонуємо організувати роботу навчального центру на ТзОВ “Декада 2000”, залучити до його роботи 5 працівників, які би спеціалізувалися на різних напрямках тренінгових програм. До витрат будемо відносити затрати на розроблення навчальних програм, облаштування матеріально-технічної бази, оплату праці тренерам, підтримку та розвиток центру, створення та корегування навчальних програм, просування навчального центру, а в перспективі – створення навчального сайту.

Навчальний центр на базі ТзОВ “Декада 2000” можна облаштувати у приміщенні розміром 40 м², розрахованого на навчання до 20 чол. Матеріально-технічну навчального центру базу пропонуємо сформувавши, придбавши проектор, комп’ютери, столи, стільці, інші меблі та техніку. Роботу центру пропонуємо запускати у липні 2024 р.

Загальні витрати на організацію роботи навчального центру на базі ТзОВ “Декада 2000” включатимуть витрати на облаштування центру, оплату праці тренерам, амортизаційні витрати, витрати на електроенергію та ін. Кошторис витрат на організацію роботи навчального центру на базі ТзОВ “Декада 2000” представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Кошторис витрат на організацію роботи навчального центру ТзОВ “Декада 2000”

Складові витрат	Величина витрат, тис. грн.
1. Витрати на облаштування навчального центру, у т.ч.:	194,6
- проектор BenQ EW600	31,42
- комп’ютери (5 шт.)	75
- меблі (столи, стільці, шафи)	60,6
- інша техніка (ксерокс)	21,98
- навчальна література	5,6
2. Витрати на оплату праці тренерам за місяць	62,5
3. Нарахування на зарплату	13,75
4. Амортизація за місяць	0,178
5. Витрати на електроенергію за місяць	0,75
Всього витрат	271,78

Загальні витрати на організацію роботи навчального центру ТзОВ “Декада 2000” становитимуть 271,78 тис. грн.

Очікуваний темп зростання продуктивності працівників та доходу досліджуваного товариства внаслідок тренігових навчальних програм становитиме 10-12%. Прогнозована величина середньомісячного зростання доходу за 2 півріччя (2024 р. та 2025 р.) внаслідок функціонування навчального центру та підвищення професійного рівня працівника подана у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозована величина середньомісячного зростання доходу ТзОВ “Декада 2000” внаслідок підвищення професійного рівня працівників

Очікуване зростання доходу за	Величина доходу, тис. грн.
1. Липень-Серпень 2024 р.	177,6
2. Вересень-Жовтень 2024 р.	191,7
Разом	369,3

Для економічного обґрунтування доцільності організації роботи навчального центру ТзОВ “Декада 2000” обчислимо показник “чиста теперішня вартість”, врахувавши у формулі очікуваний дохід та обсяг вкладених коштів у навчальний центр. Приймаємо те, що ставка дисконтування становитиме 20%, тоді показник “чиста теперішня вартість”:

$$NPV = \frac{177,6}{(1+0,2)^1} + \frac{191,7}{(1+0,2)^2} - 271,78 = 9,345 \quad (3.1)$$

Оскільки, значення даного показника є більшим за нуль і становить 9,345 тис. грн., то організація роботи навчального центру ТзОВ “Декада 2000” буде економічно доцільною та обґрунтованою.

Інший показник, який засвідчує ефективність вкладення коштів в організацію навчального центру є індекс прибутковості – це відносний показник, за допомогою якого порівнюємо очікувані доходи та вкладення коштів.

$$I_n = \frac{177,6}{(1+0,2)^1} + \frac{191,7}{(1+0,2)^2} / 271,78 = 1,034 \quad (3.2)$$

Отже, індекс прибутковості свідчить про те, що очікувані доходи переважатимуть обсяг вкладень, бо показник більше одиниці, а це засвідчує те, що організація роботи навчального центру ТзОВ “Декада 2000” буде економічно доцільною та обґрунтованою.

Період окупності для таких навчальних центрів в середньому становитиме 6-10 міс., в нашому випадку 7,5 місяці.

Узагальнені результати ефективності організації роботи навчального центру ТзОВ “Декада 2000” для покращення управління персоналом наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Узагальнені результати організації роботи навчального центру ТзОВ “Декада 2000” для покращення управління персоналом

Показники ефективності	Результат розрахунку
1. Простий період окупності, міс.	7,5
2. Чиста теперішня вартість, тис. грн.	9,345
3. Індекс прибутковості	1,034

Підсумовуючи вище запропоноване, можемо говорити про ефективність організації роботи навчального центру для досліджуваного підприємства, оскільки такий центр виконувати функції, пов’язані із розвитком персоналу, набуття працівниками необхідних компетенцій та навик, пов’язаних із особливостями функціонування фармацевтичної галузі, навчанням персоналу, підвищення кваліфікаційних та кар’єрних можливостей.

На сьогодні існує потреба навчання у створенні та заповненні е-рецептів для працівників досліджуваного товариства, яке об’єднує мережу аптек. Це один із затребуваніших напрямів покращення роботи персоналу в даній організації. Варто здійснити обґрунтування доцільності використання тренінгів

для підвищення рівня практичної складової у професійній підготовці працівників.

Розробка тренінгів для працівників щодо формування та заповнення електронних рецептів може бути структурована та ефективна, якщо дотримуватися кількох ключових кроків:

- 1) аналізування аудиторії – важливо зрозуміти потреби та рівень підготовки аудиторії. Деякі працівники можуть мати попередні знання про електронні рецепти, тоді як інші можуть бути новачками;
- 2) визначення мети тренінгу – ознайомлення з основами електронних рецептів, покращення навичок роботи з програмним забезпеченням;
- 3) формування змісту тренінгу – повинен включати ключові теми;
- 4) використання різноманітних методів навчання: вебінари, практичні сесії, групові дискусії, онлайн-курси, підготовка відеоматеріалів;
- 5) підготовка навчальних матеріалів;
- 6) оцінювання навчального процесу здійснюється після завершення тренінгу з метою визначення ефективності навчального процесу.

Навчальні тренінги для працівників аптек щодо формування та заповнення електронних рецептів є одним із напрямків підготовки персоналу до використання технології автоматизованого обміну даними (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Навчальний тренінг “Формування та заповнення е-рецепту”

№п/п	Тематика навчального тренінгу
1	2
1.	Загальна характеристика та особливості системи е-рецептів:
1.1	Основні принципи роботи та особливості системи е-рецептів
1.2	Загальна характеристика процесу створення, передачі та обробки електронних рецептів
2.	Технічні аспекти формування та заповнення е-рецептів
2.1	Ознайомлення із роботою ПЗ для реєстрації та обробки е-рецептів
2.2	Практичні рекомендації щодо роботи е-системи введення та пошуку е-рецептів
3.	3. Безпека та конфіденційність даних при формуванні та заповненні е-рецептів
3.1	Ознайомлення із захистом конфіденційності медичної інформації

Продовження табл. 3.4

1	2
3.2	Навчання процедур безпеки для запобігання несанкціонованому доступу до електронних рецептів.
4.	Взаємодія з клієнтами
4.1	Розвиток навичок взаємодії з клієнтами через е-рецепти
4.2	Інструкції щодо надання консультацій на запитання клієнтів
5.	Вирішення проблем щодо формування та заповнення е-рецептів
5.1	Навчання вирішенню технічних проблем, які можуть виникати під час роботи з е-рецептами
5.2	Інструкції щодо взаємодії з медичними установами та лікарями у разі виникнення питань або проблем
6.	Постійне навчання та оновлення
6.1	Поширення інформації про оновлення та зміни в системі е-рецептів

Тривалість тренінгу – 8 годин (один день). Кількість працівників аптек, охоплених одним навчальним тренінгом – 20 осіб. Цільова аудиторія: працівники аптек, нові працівники аптек. Мета: формування нових знань та навичок у працівників аптек щодо формування та заповнення е-рецептів та покращення організації, підвищення продуктивності їхньої роботи.

Навчальний тренінг “Формування та заповнення е-рецепту” допомагатиме персоналу аптек бути добре підготовленими до роботи з електронними рецептами, а це сприятиме покращенню обслуговування клієнтів та ефективності роботи мережі аптек.

Звичайно, що досліджуване товариство нестиме витрати на організацію тренінгів і підготовку персоналу; можливі технічні проблеми та перешкоди; може зустрітися із необхідністю постійного оновлення знань, а також певним опором із боку персоналу (деякі працівники можуть відчувати опір до впровадження нових технологій, особливо якщо вони є менш зручними або складними у використанні).

Розуміння як позитивних, так і негативних аспектів тренінгів допоможе аптекам краще підготувати свій персонал до роботи з електронними рецептами і максимізувати переваги цієї сучасної технології.

Згрупуємо переваги навчальних тренінгів для працівників аптек щодо

формування та заповнення електронних рецептів у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Переваги навчальних тренінгів для працівників аптек щодо формування та заповнення електронних рецептів

Перевага	Характеристика
1. Підвищення ефективності і швидкості обслуговування	Працівники охоплені навчальними тренінгами краще знайомі із роботою з е-системами, а це дозволяє їм швидше та ефективніше обробляти рецепти та задовольняти потреби клієнтів
2. Зниження помилковості і підвищення точності	Правильне формування та заповнення е-рецептів може допомогти уникнути багатьох помилок, пов'язаних з нерозумінням чи неправильним виконанням рецепту
3. Забезпечення безпеки і конфіденційності даних	Навчальні тренінги допомагають персоналу аптек ознайомитися із правилами безпеки та захисту конфіденційної медичної інформації, що є важливим для забезпечення високого рівня довіри клієнтів
4. Покращення взаємодії з іншими медичними установами	Електронні рецепти сприяють швидшому та ефективнішому обміну інформацією між аптеками та лікарнями, що сприяє покращенню взаємодії та зменшенню часу на обробку рецептів

Слід зазначити, що впровадження навчальних тренінгів щодо електронних рецептів може значно покращити систему управління персоналом. Такі покращення можуть стосуватися наступного:

1. Організації спеціалізованих тренінгів: створення програми тренінгів, яка включає в себе різні аспекти використання електронних рецептів. Ці тренінги можуть бути структуровані за рівнем складності та охоплювати від основ до більш глибоких аспектів системи. Працівники отримають необхідні знання для ефективного використання системи електронних рецептів у своїй роботі.

2. Індивідуальних консультацій: надання можливості для індивідуальних консультацій з експертами з електронних рецептів. Це дозволить працівникам отримати детальну консультацію з питань, що стосуються їхньої конкретної роботи, та вирішити проблеми, з якими вони можуть зіткнутися в процесі використання системи.

3. Практичні симуляції: організація симуляційних сеансів, під час яких працівники можуть відтворити реальні сценарії використання електронних рецептів. Це допоможе закріпити отримані знання та навички, а також дозволить виявити можливі проблеми та вирішити їх до виникнення реальних ситуацій.

4. Забезпечення доступу до різноманітних навчальних ресурсів, таких як вебінари, онлайн-курси, документація та підручники. Ці ресурси дозволять працівникам самостійно поглиблювати свої знання та вирішувати питання, які виникають під час роботи з електронними рецептами.

5. Постійного навчання та оновлення: створення механізму постійного навчання та оновлення знань. Технології швидко розвиваються, тому важливо, щоб працівники були завжди в курсі останніх змін та оновлень у системі електронних рецептів.

6. Оцінки ефективності: проведення оцінки ефективності проведених тренінгів для визначення їхньої ефективності та виявлення можливих областей для поліпшення. Це допоможе вирішити поточні проблеми та розробити стратегії подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Загалом, впровадження тренінгів щодо формування та заповнення електронних рецептах допоможе покращити навички та знання персоналу, що використовує цю систему, та сприятиме більш ефективному та безпечному використанню електронних рецептів в медичних установах.

3.2 Запровадження рейтингової системи преміювання як напрямок покращення управління персоналом у ТзОВ “Декада 2000”

Досліджуване ТзОВ “ДЕКАДА-2000” за чисельністю персоналу відноситься до великих організацій, оскільки у 2023 р. кількість працівників становила 610 чол. Для такої кількості працівників потрібна відповідна система преміювання, яка би враховувала індивідуальні показники роботи кожного працівника, включаючи провізора, аптекарів. Тому, на нашу думку, варто розробити рейтингову систему преміювання з урахуванням ключових

показників роботи працівника.

Формування рейтингу працівників за ключовими показниками роботи матиме вплив на загальний процес управління персоналом в фармацевтичній галузі з огляду на такі аспекти:

1) здійснення оцінки результативності – на основі рейтингу працівників можна оцінити результативність їхньої праці на основі об'єктивних критеріїв ідентифікувавши сильні та слабкі сторони роботи персоналу, їхні досягнення та потреби щодо підвищення кваліфікації;

2) мотивування великого за чисельністю персоналу – формування рейтингів слугує основою для виявлення ініціативних, творчих та більш продуктивних працівників у команді;

3) реалізацію політики розвитку персоналу – рейтингова система слугує основою для виявлення потенційних лідерів та розвитку працівників для зайняття вищих посад;

4) визначення розміру преміальних виплат залежно від ключових показників роботи працівника – рейтингова система слугує для визначення обсягу премій та інших виплат відповідно до внеску та результатів працівника;

5) планування кар'єрного зростання – на основі даних рейтингу працівників за ключовими показниками створюється підґрунтя для персоналу та керівництва у напрямку планування кар'єрного розвитку.

6) управління продуктивністю праці на основі рейтингу є дієвим інструментом для досягнення запланованих результатів діяльності;

7) оптимізація розподілу ресурсів на основі рейтингу слугує основою для ухвалення рішень керівництвом товариства про розподіл ресурсів у вигляді преміальних виплат, розподілу нових завдань та їхнє втілення;

8) забезпечення якості продукції, роботи та обслуговування – формування рейтингів працівників за ключовими показниками роботи відіграватиме важливу роль у забезпеченні відповідності найвищим стандартам якості.

Наведені аспекти підкреслюють важливість формування рейтингу працівників за ключовими показниками роботи як дієвого елементу успішного

управління персоналом та досягнення перспективних цілей досліджуваного ТзОВ “ДЕКАДА-2000”. До того ж, товариство є прибутковим, спостерігається зростання обсягів чистого прибутку за період 2021-2023 рр. у 2,3 рази, тому має фінансові можливості виплачувати премії працівникам. Однак, стоїть питання справедливого розподілу премій з урахування показників роботи окремого працівника.

Тому, нами запропоновано систему ключових показників роботи працівників, за якими доцільно здійснювати рейтингове преміювання персоналу досліджуваного ТзОВ “ДЕКАДА-2000”. Ці показники варто закріпити у відповідному Положенні про преміювання працівників товариства. Оцінювання роботи працівників ТзОВ “ДЕКАДА-2000”. Пропонуємо здійснювати за такими категоріями (табл. 3.6): 1) продажі та оборот фармацевтичних засобів; 2) якість обслуговування та задоволення клієнтів; 3) управління запасами фармацевтичних засобів; 4) продаж додаткових послуг; 5) продаж власної лінійки фармацевтичних засобів EcoCode.

Таблиця 3.6 – Система ключових показників для оцінки ефективності роботи працівників ТзОВ “ДЕКАДА-2000”

№	Показник	Бал за показник
1	2	3
1	Продажі та оборот фармацевтичних засобів	
1.1	Перевиконання плану продажу фармацевтичних засобів за категоріями (ліки, косметика, вітаміни, ін.) на понад 10%	3
1.2	Перевиконання плану продажу фармацевтичних засобів за категоріями (ліки, косметика, вітаміни, ін.) на понад 20%	4
1.3	Перевиконання плану продажу фармацевтичних засобів за категоріями (ліки, косметика, вітаміни, ін.) на понад 50%	5
1.4	Впровадження програм (накопичувальних карт, пакетних пропозицій, акційні пропозиції та знижки, крос-продажі та узгоджені пропозиції, онлайн-продажі) для збільшення середнього чеку покупця фармацевтичних засобів	3

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
1.5	Впровадження рекламних заходів для збільшення середнього чеку покупця фармацевтичних засобів	3
1.6	Збільшення вартості середнього чека на 1-го фармацевта на понад 15%	4
1.7	Збільшення вартості середнього чека на 1-го фармацевта на понад 30%	4
2	Якість обслуговування та задоволення клієнтів	
2.1	Зростання рівня задоволеності клієнтів якістю та тривалістю обслуговування на основі опитувань або відгуків	2
2.2	Зростання середньої кількості відвідувань на одного клієнта за певний період часу (місяць)	2
2.3	Зростання відсотку клієнтів, які оцінюють консультацію фармацевта як інформативну та корисну	2
3	Управління запасами фармацевтичних засобів	
3.1	Зростання частоти закупівель фармацевтичних засобів за окремими категоріями (ліки, косметика, вітаміни, ін.) порівняно з минулим періодом	2
3.2	Перевищення обсягу закупівель фармацевтичних засобів за окремими категоріями (ліки, косметика, вітаміни, ін.) порівняно із запланованим на понад 10%	3
3.3	Перевищення обсягу закупівель фармацевтичних засобів за окремими категоріями (ліки, косметика, вітаміни, ін.) порівняно із запланованим на понад 20%	4
3.4	Перевищення обсягу закупівель фармацевтичних засобів за окремими категоріями (ліки, косметика, вітаміни, ін.) порівняно із запланованим на понад 50%	5
3.5	Оптимізація запасів фармацевтичних засобів з метою зниження витрат на їх утримання	2
3.6	Відсутність прострочених фармацевтичних засобів шляхом ефективного управління запасами та закупівлями	1
4	Продаж додаткових послуг	
4.1	Зростання обсягу продажу додаткових послуг, таких як консультування з лікарської терапії, вимірювання тиску, вакцинація, ін.	1
4.2	Зростання частки прибутку від надання додаткових послуг порівняно із планом на 10%-15%	2
5	Продаж власної лінійки фармацевтичних засобів EcoCode	
5.1	Зростання обсягів продажу за власною лінійкою фармацевтичних засобів EcoCode порівняно із запланованим на понад 10%	1

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
5.2	Зростання обсягів продажу за власною лінійкою фармацевтичних засобів ЕсоCode порівняно із запланованим на понад 20%	2
5.3	Патент на лікарську суміш або формулу (мазь)	5

Рейтинг працівника ТзОВ “ДЕКАДА-2000” складається шляхом додавання балів за окремими напрямками діяльності та видами робіт.

Для формування рейтингу працівників у фармацевтичній галузі варто враховувати індивідуальні особливості та завдання кожного працівника, а також доцільно забезпечити прозорий та справедливий процес оцінювання. Також, рейтингова система оцінювання ключових показників роботи повинна бути гнучкою до змін та потреб розвитку досліджуваного товариства.

Загальні етапи, які можуть бути включені у процес формування рейтингу працівників за ключовими показниками роботи відображені на рисунку 3.1.

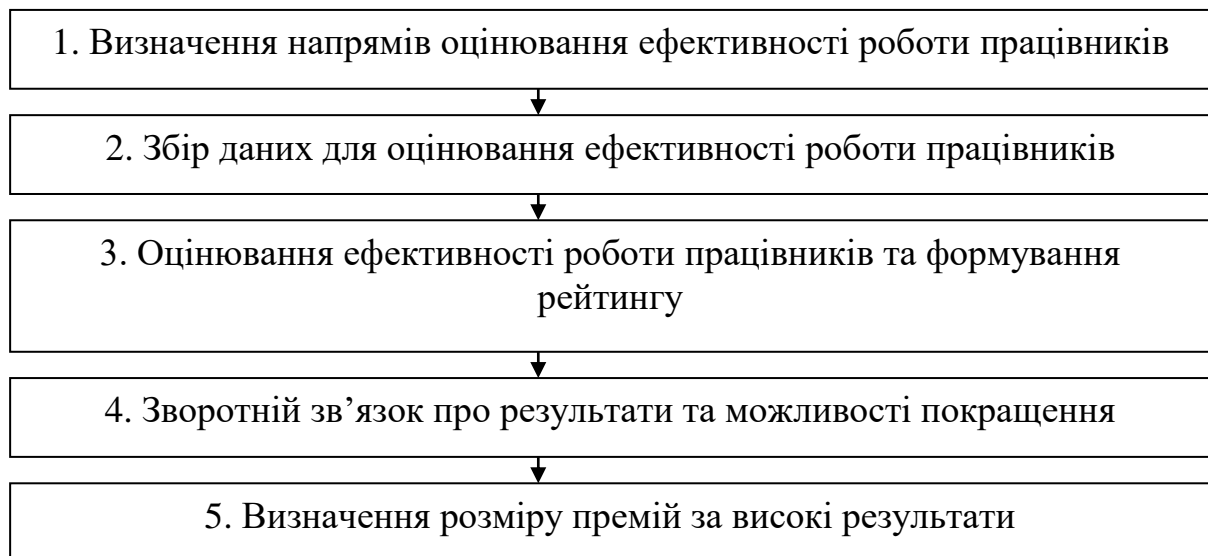


Рисунок 3.1 – Процес формування рейтингу працівників за ключовими показниками роботи

Формування рейтингу працівників та преміювання за його результатами відображають важливі аспекти управління персоналом в ТзОВ “ДЕКАДА-

2000”. Ці процеси сприятимуть стимулюванню високої продуктивності, досягненню стратегічних планів розвитку товариства та мережі аптек. Преміювання за результатами рейтингу є мотиваційним інструментом, який стимулює працівників до досягнення високих результатів. Однак, важливо пам’ятати, що процес формування рейтингу працівників за ключовими показниками роботи повинен бути відкритим та спрямованим на стимулювання праці та досягнення загальних цілей товариства.

Здійснено обґрунтування преміювання працівників однієї із аптек з урахуванням досягнення ключових показників. Дана аптека входить до мережі ТзОВ “ДЕКАДА-2000”. Вихідні дані для обґрунтування преміювання працівників з урахуванням ключових показників роботи однієї із аптек подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для обґрунтування преміювання працівників однієї із аптек з урахуванням їх рейтингу за ключовими показниками роботи

Працівники	Розмір оплати праці за місяць, тис. грн.	Ключові показники роботи виражені	
		у балах	у %-х
Завідувач аптеки	21,9	2,95	59
Провізор	22,5	3,1	62
Фармацевт	16,2	2,75	55

За результатами рейтингового оцінювання ефективності роботи працівників встановлено, що сумарне значення ключових показників роботи для категорій персоналу аптеки “Пульс” становить 2,95 бали для завідувача аптеки, 3,1 бали для провізора, 2,75 для фармацевта. Зважаючи на те, що рейтингове оцінювання ефективності роботи працівників пропонується здійснювати за 5-ти бальною шкалою, тоді відсоткове значення ключових показників роботи (відсоток премії) для категорій персоналу аптеки буде обчислено шляхом ділення сумарного значення ключових показників роботи для працівника вираженого в балах до загальної кількості балів, які може набрати працівник за рейтингом.

Тоді, відсоткове значення преміальних доплат для завідувача аптеки становитиме:

$$\%_{\text{премії}} = \frac{2,95}{5} \cdot 100\% = 59\% ;$$

- відсоткове значення преміальних доплат для провізора становитиме:

$$\%_{\text{премії}} = \frac{3,1}{5} \cdot 100\% = 62\% ;$$

- відсоткове значення преміальних доплат для фармацевта становитиме:

$$\%_{\text{премії}} = \frac{2,75}{5} \cdot 100\% = 55\% .$$

Враховуючи ці розрахунки, проведемо обчислення розміру преміальних доплат за виконання ключових показників роботи для персоналу аптеки “Пульс”. Розмір премії визначимо шляхом множення розміру посадового окладу працівника та відсоткового значення преміальних доплат.

Так, розмір премії для завідувача аптеки визначимо за формулою:

$$\text{Премія}_{\text{зав.аптеки}} = 21900 \cdot 0,59 = 12921 \text{ грн.}$$

Розмір премії для провізора:

$$\text{Премія}_{\text{провізор}} = 22500 \cdot 0,62 = 13950 \text{ грн.}$$

Розмір премії для фармацевта:

$$\text{Премія}_{\text{фармацевт}} = 16200 \cdot 0,55 = 8910 \text{ грн.}$$

Також, визначимо розмір премії, який отримає кожен працівник на руки з урахуванням оплати податків (ПДФО та військовий збір). Розмір премії на

виплату у банку визначимо як множення розміру премії працівника за досягнення ключових показників роботи та відсоткового значення податків (ПДФО та військового збору; 19,5%).

Розмір премії на виплату у банку для завідувача аптеки становитиме:

$$\text{Премія}_{\text{зав.аптеки}}^{\text{виплата в банк}} = 12921 - (12921 * 0,195) = 10401,41 \text{ грн.}$$

Розмір премії на виплату у банку для провізора:

$$\text{Премія}_{\text{провізор}}^{\text{виплата в банк}} = 13950 - (13950 * 0,195) = 11229,75 \text{ грн.}$$

Розмір премії на виплату у банку для фармацевта:

$$\text{Премія}_{\text{фармацевт}}^{\text{виплата в банк}} = 8910 - (8910 * 0,195) = 7172,55 \text{ грн.}$$

Результати проведених розрахунків розміру премій для окремих категорій персоналу аптеки за досягнення ключових показників роботи згрупуємо та представимо у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати розрахунку розміру премії для персоналу аптеки “Пульс” з урахуванням досягнення ключових показників роботи

Працівники	Розмір премії, грн.	ПДФО та військовий збір	Розмір премії на виплату у банку, грн.
Завідувач аптеки	12291	2519,59	10401,41
Провізор	13950	2720,25	11229,75
Фармацевт	8910	1737,45	7172,55

Отже, згідно проведених обчислень завідувач аптеки отримає премію у розмірі 10401,41 грн.; провізор – 11229,75 грн.; фармацевт – 7172,55 грн.

Також, було запропоновано побудувати прогнозну модель на 2024 р. для визначення впливу обсягу чистого прибутку на обсяг додаткової зарплати. Для побудови прогнозної моделі згруповано статистичні дані у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для побудови прогнозної моделі для визначення прогнозу впливу обсягів чистого прибутку на величину додаткової зарплати 2024 р. на ТзОВ “Декада-200”, тис. грн.

Показники / роки	2021	2022	2023
1. Додаткова заробітна плата	13 933,26	15 326,59	15 939,65
2. Обсяг чистого прибутку	13 407	30 370	59 222

Для того щоб побудувати прогнозну регресійну модель було використано дану формулу:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot X_{1t} \quad (3.3)$$

де Y_t – очікувана (прогнозна) величина додаткової заробітної плати на ТзОВ “Декада-2000”, тис. грн.;

X_{1t} – очікуваний обсяг чистого прибутку, тис. грн.;

b_0, b_1 – розрахункові регресійні коефіцієнти.

У прогнозну модель для визначення величини додаткової зарплати на ТзОВ “Декада-2000” включено факторний показник обсягу чистого прибутку, побудову даної моделі буде здійснено за допомогою “Пакету аналізу” Microsoft Excel. В такий спосіб визначено числові значення регресійних коефіцієнтів даної моделі (рис. 3.2).

Після отримання розрахункових даних, здійснюємо підстановку отриманих числових параметрів у нашу прогнозовану модель для визначення величини додаткової заробітної плати на ТзОВ “Декада-2000” у 2024 році:

$$Y_t = 13\,645,42 + 0,0414 \times X_t \quad (3.4)$$

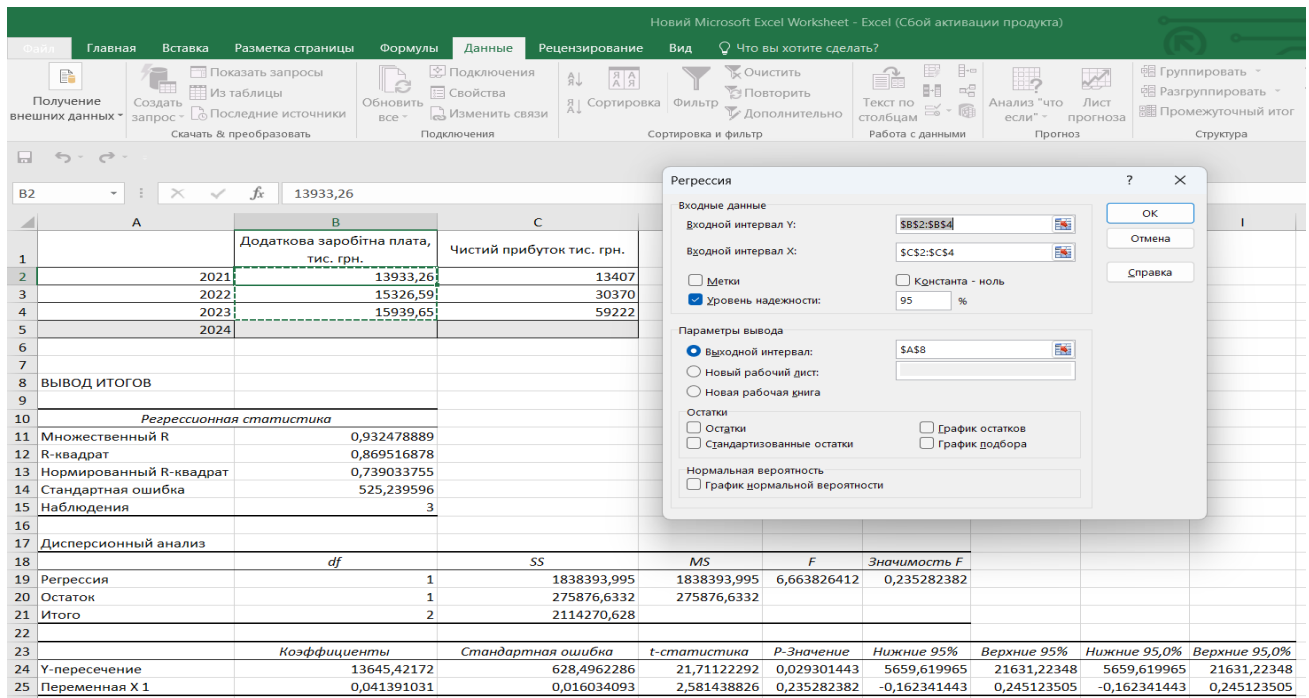


Рисунок 3.1 – Результати обчислення числових параметрів прогновної моделі визначення величини додаткової заробітної плати від впливу обсягу чистого прибутку ТзОВ “Декада-2000”

Для визначення числового значень факторного показника обсягу чистого прибутку був використаний графічний спосіб побудови трендового рівняння для нього та ведення формулу прогнозу на діаграму для даного впливового фактора прогновної моделі (рис. 3.2).

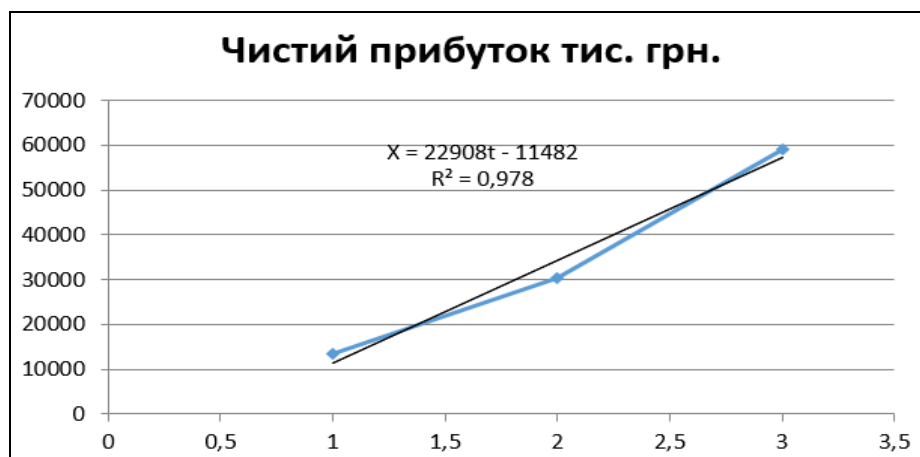


Рисунок 3.2 – Прогнозне рівняння факторного показника

Використовуючи отримане рівняння, було визначено очікуване значення

факторного показника чистого прибутку, після цього отримане цифрове значення було підставлено в прогнозну модель 3.1, результати якої відображені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати обчислення прогнозу величини додаткової зарплати під впливом факторного показника чистого прибутку у 2024 році на ТзОВ “Декада-2000”, тис. грн.

Роки	Додаткова заробітна плата	Чистий прибуток
2021	13 933,26	13 407
2022	15 326,59	30 370
2023	15 939,65	59 222
Формула прогнозу	$Y_t = 13645,42 + 0,0414 * X_t$	$X_t = 22908t - 11482$
	$13645,42 + 0,0414 * 80150$	$22908 * 4 - 11482$
2024 (прогноз)	16 963,63	80 150

Отже, прогнозна величина додаткової заробітної плати під впливом обсягу чистого прибутку у 2024 році на ТзОВ “Декада-2000” збільшиться та становитиме 16963,63 тис. грн.

Побудова подібних прогнозних моделей у сфері управління персоналом служить ефективним засобом для прийняття важливих рішень у діяльності ТзОВ “Декада-2000”.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Надзвичайні ситуації: визначення, причини, класифікація

Щодня в світі фіксуються тисячі подій, які порушують нормальне життя та діяльність людей, що можуть призвести до смерті або значних матеріальних втрат, такі події слід називати надзвичайними ситуаціями (НС). Як правило засоби масової інформації звертають увагу громадськості до надзвичайних ситуацій, особливо коли вони пов'язані з життям людей, призвели або можуть призвести до великої кількості жертв, становлячи загрозу нормальному життю та діяльності групи людей, регіонів чи країн навіть.

Згідно пунктом 24 частини 1 статті 2 Кодексу цивільного захисту України: “надзвичайна ситуація – це обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності” [25].

Основні ознаки НС представлено на рисунку 4.1.



Рисунок 4.1 – Основні ознаки надзвичайних ситуацій

Основні причини виникнення надзвичайних ситуацій поділяють на дві категорії:

- 1) внутрішні;
- 2) зовнішні.

До внутрішніх причин відносять: недосконала та недостатня кваліфікація персоналу, різні труднощі у технології та проектно-конструкторські помилки, низький рівень дисципліни під час виконання роботи та фізичний і моральний знос устаткування.

До зовнішніх – різні стихійні лиха, відсутність електропостачання, води, газу, різних технологічних продуктів, терористичні акти та воєнні конфлікти.

Відповідно частині 2 статті 5 Кодексу цивільного захисту України надзвичайних ситуацій залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації поділяються на 4 рівні:

- державний;
- регіональний;
- місцевий;
- об'єктовий.

Залежно від характеру походження подій, які можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України НС поділяється на:

- НС техногенного характеру;
- НС природного характеру;
- НС соціально-політичного характеру;
- НС воєнного [25].

Надзвичайні ситуації техногенного характеру включають транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загрози, аварії з викидом небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптового руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях і дамбах. Їхніми джерелами об'єктами, які викликають небезпеки, які наведені у даному абзаці

також багато інших небезпек, які іноді неправильно називати техногенними, але вони охоплюють усі небезпеки, пов'язані з впливом на людей об'єктів матеріально-культурного середовища.

Надзвичайні ситуації природного характеру – це небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, руйнування ґрунту або надр, природні пожежі, зміни умов атмосферного басейну, інфекційні захворювання людей та худоби, масові ураження сільськогосподарських культур викликаних хворобами та шкідниками або зміни у водних ресурсах чи біосфері держави. Також сюди відносять і стихійні лиха.

Надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру – це ситуації, пов'язані з протиправними діями терористичного та неконституційного характеру, фактичним вчиненням або загрозою вчинення терористичного акту (озброєння нападу, конфіскація та затримання важливих ядерних об'єктів, засобів і матеріалів, систем зв'язку та телекомунікацій, напад або спроба замаху вчинений на екіпаж повітряного чи морського судна), викрадення або ж його спроба, знищення судна, закладення вибухового пристрою в громадському місці, викрадення або заволодіння зброєю, виявлення прострочених боєприпасів тощо. Зазвичай дані надзвичайні ситуації виникають в наслідок конфліктів соціально-політичного характеру. Джерелами даних конфліктів виступають кілька важливих чинників, як соціальна нерівність, нерівність у матеріальному забезпеченні, влада та освіта.

Надзвичайні ситуації воєнного характеру – це ситуації, пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, за яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок руйнування атомних і гідроелектростанцій, радіоактивних і токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухових речовин, сильнодіючих отруйних речовини, транспортно-технічна комунікацій[26].

Надзвичайні ситуації в Україні також класифікуються за характером походження, ступенем поширення, розміром людських втрат та матеріальних збитків.

4.2 Проведення інструктажів з охорони праці

Усі працівники зобов'язані проходити інструктаж з питань охорони праці як під час прийняття на роботу, так і протягом усього періоду роботи відповідно до Закону України “Про охорону праці”. Люди, які не пройшли інструктаж, не повинні бути працевлаштовані або допущеними до виконання робочих завдань.

Закон визначає основні положення, забезпечення для реалізації цього конституційного права працівників на належні, безпечні та здорові умови праці. Він також регулює відносини між роботодавцями та працівниками щодо безпеки, гігієни праці та виробничого середовища за участю відповідальних органів державної влади та встановлює єдиний порядок організації та управління охороною праці в межах України [27].

Крім працівників підприємства проведення інструктажу з охорони праці також стосується студентів, курсантів, слухачів і студентів під час трудового та професійного навчання. Роботодавець зобов'язаний за свої кошти проводити інструктажі, навчання та перевірку знань з охорони праці. На підприємстві повинна працювати комісія, яку затверджує керівник своїм наказом, обов'язок якої є перевірка знання працівників з охорони праці. Відповідальність за проведення інструктажів та їх організацію несе роботодавець.

Главою 6 Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, який затверджений наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005р. №15 визначається порядок проведення інструктажів з питань охорони праці на підприємстві [28].

На сьогоднішній день в Україні існує 5 видів інструктажу з охорони праці, які проводяться у спеціально визначені терміни, тобто від прийняття на роботу та впродовж усього робочого періоду:

- вступний;
- первинний;
- повторний;
- позаплановий;

- цільовий.

Вступний інструктаж проводять з усіма працівниками які приймаються на ту, чи іншу роботу, не беручи до уваги освіти, стаж роботи та посаду особи. Крім даних працівників вступний інструктаж повинен проводитися для працівників які прибули з інших підприємств та беруть участь у виробничому процесі або виконують інші робочі завдання, для студентів або ж учнів, які будуть проходити трудове/професійне навчання та для екскурсійних груп, які відвідують дане підприємство.

Проводять його в кабінеті охорони праці або в спеціальному приміщенні. Під час інструктажу використовують сучасні технічні засоби, навчальні та наочні посібники за програмою, розробленою службою охорони праці з урахуванням особливостей виробництва. Програму та тривалість інструктажу затверджує керівник компанії.

Службою охорони праці або працівником, відповідальним за проведення вступного інструктажу, зберігається журнал реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці (додаток 5 Типового положення про порядок проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці), який повинен містити записи про проведення вступного інструктажу. Також у наказі про прийняття на роботу робиться відповідний запис.

До початку роботи на робочому місці з працівником повинен проводитися первинний інструктаж. Він проводиться для працівників, які щойно прийняті на роботу у їхній перший робочий день; які перевелись з одного підрозділу в інший у межах підприємства; які зобов'язанні виконувати нову роботу; які прибули з інших підприємств та беруть участь у виробничому процесі.

Також первинний інструктаж повинен проводитися для учнів та студентів до початку їхнього професійного/трудового навчання та перед виконанням кожного навчального завдання.

Первинний інструктаж безпосередньо проводиться на робочому місці індивідуально або із групою осіб одного фаху за діючими інструкціями з

охорони праці відповідно до виконуваних робіт на будь-якому підприємстві.

Повторний інструктаж перегукується із попереднім видом інструктажу та проводиться в терміни, які визначені нормативно-правовими актами з охорони праці в галузі та з урахуванням особливих умов праці, але не рідше:

- на роботах із підвищеної небезпеки – 1 раз на 3 місяці;
- для решти робіт – 1 раз на 6 місяців.

Особи професії яких включені до Переліку професій і посад працівників, які звільняються від повторного інструктажу з питань охорони праці [29], звільняються від проведення повторного інструктажу.

Позаплановий інструктаж проводиться на підприємстві у кількох випадках:

- коли було введено в дію нові нормативно-правові акти з охорони праці або внесено зміни в діючі акти на підприємстві;
- змінено або модернізовано виробничий процес, обладнання, прилади та інструменти, які залучаються до виконання роботи, матеріали та сировину;
- якщо працівником, студентом або учнем було порушено нормативно-правові акти з охорони праці, в наслідок чого виникли аварії або пожежі, та дані дії призвели до травмування даної особи або ж інших осіб;
- коли була перерва у роботі з підвищеною небезпекою понад 30 календарних днів, та в інших видах робіт понад 60 днів.

Проводять індивідуально з окремим працівником або з групою працівників одного фаху. Залежно від причин і обставин, що спричинили потребу проведення повторного інструктажу визначають його обсяг та зміст.

У випадку ліквідації аварії або стихійного лиха та проведення робіт, на які потрібен наряд-допуск, наказ або розпорядження роботодавця зобов'язаний провести цільовий інструктаж [30].

Заключним етапом даних інструктажів є перевірка знань для особи якій проводили інструктаж у вигляді усного опитування або ж використовують технічні засоби та перевірка особи, яка проводила інструктаж, тобто її набутих навичок безпечних для методів праці.

ВИСНОВКИ

В бакалаврській роботі висвітлено теоретичні аспекти системи управління персоналом організації, з'ясовано сутність та значення системи управління персоналом організації, а також закордонний досвід управління персоналом. Розкрито поняття терміну “управління персоналом”. Охарактеризовано його стадії розвитку в організації, Встановлено, що управління персоналом охоплює економічний, органічний та гуманістичний підходи. Визначено процес управління персоналом на нижньому, середньому та вищому рівня. Висвітлено основні етапи системи управління персоналом організації. Розкрито зміст принципів управління персоналом. Також, було визначено різні види зарубіжних моделей управління персоналом. Визначено особливості кожної з моделей та узагальнено досвід формування та процес управління персоналом на підприємствах різних країн.

Здійснено дослідження господарської діяльності ТзОВ “Декада-2000” та системи управління персоналом фармацевтичного підприємства, охарактеризовано його організаційно-правовий статус, основні види діяльності, якими займається підприємство та організаційну структуру. Проаналізовано динаміку основних показників ТзОВ “Декада-2000” за 2021-2023 рр., зображено динаміку збільшення кількості мережі аптек “Пульс”. Роз’яснено аспекти, на яких базується система управління персоналом. Визначено динаміку кількості працівників ТзОВ “Декада-2000” за 2021-2023 рр., їх вікову та гендерну структури у 2023 р. Встановлено витрати, які пов’язані із навчанням персоналу ТзОВ “Декада-2000” за 2021-2023 рр. Висвітлено основні проблеми з якими є ймовірність зустрітися в подальшій розробці та організації навчального центру і шляхи їх подолання. Проаналізовано фонд заробітної плати (основної та додаткової) на ТзОВ “Декада-2000” за 2021-2023 рр.

Здійснено пошук шляхів покращення систем управління персоналом ТзОВ “Декада-2000”, а також обґрунтовано доцільність організації роботи

навчального центру та запропоновано запровадження рейтингової системи преміювання як напрямку покращення управління персоналом та його роботи у ТзОВ “Декада-2000”. Було визначено кошторис витрат на організацію роботи навчального центру та розраховано результати показників його ефективності. Запропоновано тренінг “Формування та заповнення е-рецептів”. Встановлено переваги тренінгів для працівників аптек щодо формування та заповнення електронних рецептів. Розкрито вплив формування рейтингу працівників за ключовими показниками роботи на загальний процес управління персоналом в фармацевтичній галузі. Запропоновано систему ключових показників для оцінки ефективності роботи працівників ТзОВ “Декада-2000”. Встановлено процес формування рейтингу працівників за цими показниками. Здійснено обґрунтування преміювання працівників однієї із аптек з урахуванням досягнення ключових показників. Побудовано прогнозну модель для визначення величини додаткової заробітної плати від впливу обсягу чистого прибутку ТзОВ “Декада-2000” в 2024 р.

Крім цього було наголошено, що керівництво ТзОВ “Декада-2000” повинно враховувати можливість виникнення надзвичайних ситуацій в системі управління персоналом, також враховувати обов’язковість та важливість проведення інструктажів з охорони праці.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. С. 11-12. С. 14-15.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. С. 16.
3. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. С. 112.
4. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.
5. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111-116.
6. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 63.
7. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. С. 324.
8. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2007. С. 296.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2011. С. 31-32.
10. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2003. № 7-8. С. 50-52.
11. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. С. 138-147.
12. П огромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління

персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2010. № 1. С. 82-83.

13. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2005. С. 25-26.

14. Русинова Ф. М., Радю М. Л. Менеджмент: Підручник. М.: ФБК – ПРЕСС. 2000. С. 504.

15. Харченко Т. О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 5. 2019. С. 170-173.

16. Шостак Л. В.; Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. С. 94-99.

17. Кужда Т.І., Бубняк Т. Управління виробничими та трудовими ресурсами в системі менеджменту підприємства. VIII Міжнародна науково-практична конференція “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”. 01-02 червня 2022 р. С. 163-165.

18. Харченко Т.О. Формування кадрової політики підприємства. *Віртус : Науковий журнал*. 2017. № 14. С. 213-215.

19. Холодницька А.В., Котеленець А.М. Використання тренінгових програм як напрям підвищення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. №19. 2018. С. 666-671.

20. Григор'єва О.В., Грибова А.М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. №12. 2018. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/109.pdf

21. Рибін Т. С. Системний підхід в управлінні витратами підприємства. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України М. Г. Чумаченка: “Наука, інновації,

бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку”, 26 травня 2023 р. Т. : ФОП Паляниця В. А. 2023. С. 104–106.

22. Звіт про управління ТЗОВ “Декада-2000”. URL: https://www.apteka-puls.com/images/fin/Zvit_pro_upravlinnia_za_2022_rik.pdf.

23. Офіційний сайт ТЗОВ “Декада-2000” (Аптека «Пульс»). URL: <https://www.apteka-puls.com/>.

24. Фінансова звітність ТЗОВ “Декада-2000”. URL: https://www.apteka-puls.com/images/fin/Finansova_zvitnist_za_rik_cho_zakinchivsja_31_12_2022_zi_z_vitom_nezalezhnogo_audytora.pdf.

25. Кодекс цивільного захисту України : Документ 5403-VI, ред. від 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

26. Інтернет-джерело REFERAT-OK.COM.UA. “Надзвичайні ситуації у житті”. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/nadzvichajni-situacii-u-zhitti/>.

27. Закон України “Про охорону праці” : Документ 2694-XII, ред. від 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

28. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05#Text>.

29. Перелік професій та посад працівників, які звільняються від проходження повторного інструктажу з питань охорони праці. URL: <https://oppb.com.ua/docs/perelik-profesiy-ta-posad-pracivnykiv-yaki-zvilnyayutsya-vid-prohodzhennya-povtornogo>.

30. Дрозд В. Види та порядок проведення інструктажів з охорони праці. URL: <https://oppb.com.ua/articles/organizaciya-provedennya-instrukтажiv-z-pytan-ohorony-praci>

31. Kuzhda T. Diagnosing resistance to change in the change management process. *Economics, Management and Sustainability*. Vol.1(1). 2016. Pp. 49-59.

32. Гарматюк О.О., Паливода А. Методи та підходи до управління персоналом. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних

економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”. 2022. С. 151-154.

33. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є., Юрик Ю.І. Особливості управління трудовими колективами в сучасних умовах. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.): у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД. 2023. Ч. 1. С. 21-22.

34. Машлій Г.Б., Лучишин І.В. Актуальні завдання управління персоналом підприємства. “Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку” I Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей. 29 березня 2018 р. Дніпро. Університет імені Альфреда Нобеля. 2018. С. 64-66.

35. Юрик Н. Є., Котовська І.В. Інноваційні підходи до управління персоналом на сучасних підприємствах. Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів “Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі”. 26 квітня 2016 р. Т.: ТНТУ. 2016. С. 249-250.

36. Галушак О.Я., Лаба І. Специфіка управління трудовим колективом. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених “Соціально-економічні аспекти розвитку економіки”. 27-28 квітня 2017 р. Т.: ТНТУ. 2017. С. 22-23.

ДОДАТКИ