

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МИКИТЮК ЮЛІЯ МИХАЙЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2022 р.

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Кримова М.О., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Микитюк Ю.М. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність та складові елементи кадрового потенціалу підприємства. Виокремлено особливості розвитку кадрового потенціалу як інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено інструменти та методи розвитку кадрового потенціалу підприємства. Проаналізовано основні показники діяльності АТ «Фармак». Досліджено особливості кадрової політики підприємства. Проведено аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак». Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Фармак». Сформовано пропозиції щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом як основного елемента кадрової політики. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак».

Ключові слова: кадровий потенціал, кадрова політика, розвиток кадрового потенціалу, інструменти та методи оцінки, ефективність використання кадрового потенціалу, управління кадровим резервом, управління професійним розвитком персоналу.

88 с., 10 табл., 21 рис., 65 джерел.

Mykytiuk Yu.M. Development of personnel potential of the enterprise. Specialty 051 Economics. Educational program «Personnel Management and Labor Economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) work, the essence and constituent elements of the personnel potential of the enterprise were investigated. The peculiarities of the development of personnel potential as a tool for increasing the competitiveness of

the enterprise are highlighted. The tools and methods of developing the personnel potential of the enterprise are defined. The main indicators of JSC «Farmak» activity were analyzed. Peculiarities of the company's personnel policy were studied. An analysis of personnel potential of JSC «Farmak» was carried out. The recommendations regarding the implementation of methods for evaluating the effectiveness of the use of personnel potential of JSC «Farmak» are substantiated. Proposals for improving the personnel reserve management process as the main element of the personnel policy have been formulated. Measures are proposed to increase the efficiency of the process of managing the professional development of JSC «Farmak» personnel.

Keywords: personnel potential, personnel policy, development of personnel potential, evaluation tools and methods, efficiency of use of personnel potential, management of personnel reserves, management of professional development of personnel.

88 p., 10 tabl., 21 fig., bibliography: 65 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та складові елементи кадрового потенціалу підприємства	9
1.2 Особливості розвитку кадрового потенціалу як інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємства	14
1.3 Інструменти та методи розвитку кадрового потенціалу підприємства ..	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК»	29
2.1 Характеристика та основні показники діяльності АТ «Фармак»	29
2.2 Дослідження кадрової політики підприємства	35
2.3 Аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак»	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1 Рекомендації щодо впровадження методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Фармак»	56
3.2 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом як основного елемента кадрової політики	61
3.3 Заходи щодо підвищення ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак»	68
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економіки України, конкурентоспроможність її галузей і підприємств на ринку, в першу чергу, залежить як від кількості, так і від якості людських ресурсів та перспектив розвитку кадрового потенціалу. Об'єктивні соціально-економічні процеси змушують підприємства орієнтуватися на інноваційний розвиток, і особливу роль у цьому відіграє кадровий потенціал, своєчасна оцінка, розвиток та управління яким може розширити можливості підприємства, вивести його на новий конкурентний рівень, забезпечити сталий розвиток. Правильна та своєчасна діагностика кадрового потенціалу та забезпечення на її основі результатів високоефективної кадрової політики є необхідною умовою розвитку як великих, так і малих підприємств, важливим фактором впровадження майбутніх економічних реформ в країні.

Теоретичні та методологічні проблеми розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу на підприємствах були висвітлені у працях С. Бая, Л. Гармідер, М. Мокрієва, Г. П'ятницької, Ю. Рабиніної та ін. Питання управління кадрами на сучасних підприємствах розглядались у працях Т. Білорус, В. Гриньової, М. Кравченко та ін. Проте до цього часу немає єдиної чіткої дефініції поняття «кадровий потенціал». Недостатньо вивченими лишаються й аспекти, пов'язані з визначенням складових елементів кадрового потенціалу підприємства, що, з одного боку, обумовлює неоднозначність у трактуваннях сутності кадрового потенціалу, а з іншого – ускладнює процес проведення його діагностики. Не розкриті в повній мірі у наукових публікаціях й особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства. Усе зазначене зумовило вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

уточнити сутність та складові елементи кадрового потенціалу підприємства;

виокремити особливості розвитку кадрового потенціалу як інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємства;

визначити інструменти та методи розвитку кадрового потенціалу підприємства;

проаналізувати основні показники діяльності АТ «Фармак»;

дослідити особливості кадрової політики підприємства;

провести аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак»;

обґрунтувати рекомендації щодо впровадження методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Фармак»;

сформулювати пропозиції щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом як основного елемента кадрової політики;

запропонувати заходи щодо підвищення ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є процес розвитку кадрового потенціалу АТ «Фармак».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які вивчають питання формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Задля виконання поставлених у роботі завдань було використано такі загальнонаукові та специфічні методи дослідження: аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння, системного аналізу, структурно-логічного аналізу, статистичного аналізу, абстрагування та логічного узагальнення – для визначення сутності, складових елементів кадрового потенціалу підприємства та розробки напрямів його розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова та бухгалтерська звітність, інформація з офіційного сайту АТ «Фармак», результати наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців з питань розвитку кадрового потенціалу підприємства, наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. Запропоновані в роботі заходи будуть прийняті до впровадження при розробці стратегії управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Отримані результати також можуть бути використані для дослідження проблем кадрової політики та діагностики кадрового і трудового потенціалу на підприємствах інших сфер економічної діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: Панченко І.В., Микитюк Ю.М., Кирилюк О.І. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/649>.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: обґрунтовано рекомендації щодо впровадження методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Фармак»; сформовано пропозиції щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом як основного елемента кадрової політики; запропоновано заходи щодо підвищення ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак». Реалізація

запропонованих заходів сприятиме розвитку кадрового потенціалу та удосконаленню кадрової політики АТ «Фармак», підвищенню продуктивності праці, рентабельності діяльності підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 88 сторінок друкованого тексту.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові елементи кадрового потенціалу підприємства

У сучасних умовах більшість проблем підприємства виникає через неефективне керівництво персоналом. Працівники – це головне надбання будь-якого підприємства, його найважливіший ресурс, та для його ефективного використання та розвитку необхідні відповідні знання та досвід. І, зрозумівши, як керувати людьми в підприємстві, можна багато в чому покращити його діяльність, навчитися попереджати багато проблем, підвищити його ефективність і результативність.

І в зарубіжній, і у вітчизняній науці тему ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства висвітлено досить широко. Особливо велика увага в нашій країні цій проблематиці приділялася останніми роками. Це пов'язано не лише з престижністю цієї теми, але й з усвідомленням важливості людського чинника на підприємстві. Практика яскраво демонструє, що там, де головне стратегічне завдання націлене на високий професіоналізм персоналу, там забезпечено конкурентоспроможність підприємства, інноваційність продукції та високу ефективність виробництва.

У загальному вигляді етимологія слова «потенціал» походить від латинського «*potentia*» – сила, могутність, можливість, мати здатність, бути в змозі. Водночас, як свідчать результати досліджень С. Глівенко [18], в українську мову слово «потенціал» потрапило з французької в значенні «що може бути». І нині у словнику української мови [54] потенціал визначають як: 1) сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в будь-якій галузі, ділянці, сфері; 2) приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть проявитися за певних умов.

Науковці, які досліджували проблемні аспекти, пов'язані з потенціалом сучасних підприємств [7; 8; 18; 37; 33; 64; 65], дійшли висновку, що його необхідно структурувати, виділяючи такі різновиди, як: виробничий; економічний; інвестиційний; інформаційний; кадровий та / або трудовий; маркетинговий; ресурсний; ринковий; стратегічний; інноваційний або техніко-технологічний; фінансовий тощо. Не вдаючись у дискусію щодо наведеного вище структурування загального потенціалу підприємства, наголосимо на важливості та обов'язковості виділення у його структурі саме кадрового потенціалу, оскільки без наявності на підприємстві необхідних кадрів неможливо належним чином вирішувати як стратегічні, так і поточні завдання щодо діяльності та / або розвитку підприємства на ринку.

За результатами аналізу публікацій, в яких науковці пропонували своє бачення сутності поняття «кадровий потенціал», зроблено висновок про наявність розбіжностей у її трактуванні. Тому з метою уточнення та чіткого визначення того, що саме доцільно розуміти під кадровим потенціалом підприємства, проведемо систематизацію наявних нині теоретичних підходів до трактування поняття «кадровий потенціал», виділивши відмітні ознаки кожної з дефініцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ідентифікація сутності «кадровий потенціал підприємства»

Джерело	Сутнісна характеристика	Відмінна ознака
1	2	3
Л. Гармідер [13]	1) соціально-економічне явище, яке відображає усю сукупність відносин (економічних, соціальних, організаційних, особистісних й ін.), пов'язаних з підприємством та отриманням бажаного результату, а також залежне від умов процесу виробництва, розподілу, обміну та споживання робочої сили; 2) те, що робить людський фактор рушійною силою, тобто його внутрішня основа, латентна можливість, що володіє динамічністю	1) соціально-економічне явище, що відображає сукупність відносин, пов'язаних з діяльністю підприємства та залежних від робочої сили; 2) те, що робить людський фактор рушійною силою

1	2	3
Л. Шаульська [61]	сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з урахуванням особливостей галузі забезпечують можливості та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю	Сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких забезпечують можливості та здатність здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю
Т. Касіч-Пилипенко, Т. Дячко [30]	сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей	Сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства
А. Калінін [27]	складова трудового потенціалу, що характеризується створенням матеріальних та нематеріальних властивостей працівників, їхніми нерозкритими та явними якостями, здібностями і можливостями, які в процесі доцільної взаємодії з іншими факторами виробництва та під час прийняття оптимальних управлінських рішень забезпечують досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг	Складова трудового потенціалу, що характеризується властивостями, якостями, здібностями і можливостями працівників, які в процесі взаємодії з іншими факторами забезпечують досягнення цілей підприємства
Т. Білорус [8]	можливості працівників, якості їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також найбільш важливі творчі здібності	Можливості, здібності та якості працівників
С. Іваницька, Н. Анісова, А. Петрова [26]	трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал	Трудові можливості підприємства, здатності персоналу, його психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал
В. Гриньова, Г. Писаревська [18]	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку	Величина можливої участі висококваліфікованих працівників у діяльності підприємства та їх характеристики і здатності

Поряд з цим, на основі результатів аналізу вищенаведених дефініцій зроблено висновок про те, що деякі з них є спірними за своїм змістовим наповненням. Водночас зауважимо, що деякі науковці ототожнюють поняття «кадровий потенціал» та «трудовий потенціал» підприємства, про що, зокрема, йшлося у дослідженнях Н. Гебер [14]. Вважаємо таку точку зору хибною, оскільки, як показали результати наших попередніх досліджень [47], не можна ставити знак рівності між самими кадрами та трудовими ресурсами підприємства, а отже між їх потенціалом і поготів.

На сьогодні можна говорити про наявність п'яти підходів до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» [2; 4; 14; 16; 53; 62]

Відповідно до ресурсного підходу кадровий потенціал розглядається як ресурс праці людини або як характеристики цього ресурсу чи показники. Прибічники системного підходу відображають кадровий потенціал як певну систему дій у складі трудового потенціалу або як соціально-економічне явище, що є відображенням системи відносин, яка залежить від робочої сили. Згідно з факторним підходом кадровий потенціал визначається низкою факторів у вигляді можливостей, здібностей, здатностей, вмінь, навичок працівників підприємства, а в окремих випадках і мотиваційним потенціалом та трудовими можливостями підприємства в цілому. Інтеграційний підхід до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», передбачає формування масиву показників, що всебічно характеризують кадровий потенціал чи окремі його складові, з наступним їх зведенням в єдиний інтегральний показник. У свою чергу, індикативно-результуючий підхід базується на застосуванні одного чи декількох індикативних за своєю суттю показників, що відображають кадровий потенціал як певну величину.

Через наявність розбіжностей у трактуваннях сутності кадрового потенціалу немає єдиної наукової думки і щодо визначення його складових. Встановлено, що переважна більшість науковців притримується думки, що обов'язковими складовими кадрового потенціалу є професійні та фізіологічні якості. Деякі науковці до цих двох складових ще додають психологічні якості, кваліфікаційні, соціальні, освітні, інтелектуальні, культурні, моральні й організаційні, гуманістичні, мотиваційні, комунікативні, особистісні, структурні та творчі, адаптаційні, інноваційні, креативні, лідерські, техніко-технологічні, трудові якості та характеристики, а також складову потенціалу розвитку.

Отже, спираючись на все вищезазначене, пропонуємо під кадровим потенціалом підприємства розуміти сукупність кадрів та їх компетентностей (або компетенцій), що визначають кадрові можливості підприємства. Таким чином, під кадровим потенціалом підприємства вважаємо за доцільне розуміти сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна

підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства торгівлі функції, та їх компетентностей (або компетенцій).

1.2 Особливості розвитку кадрового потенціалу як інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних економічних умовах, викликаних переходом до «економіки знань» та модернізації виробництва, роль людського фактору неухильно зростає, а до рівня знань, умінь та компетенцій працівників пред'являються все вищі вимоги. У зв'язку з цим можна дійти висновку, що розвиток кадрового потенціалу стає однією з істотних напрямів стратегічного управління сучасним підприємством.

У широкому визначенні під кадровим потенціалом підприємства прийнято розуміти набір навичок та умінь працівників, які можуть бути застосовані задля отримання прибутку чи досягнення підприємством необхідного соціального ефекту [3; 20].

У вузькому визначенні під кадровим потенціалом розуміється тимчасово вакантні посади, які можуть бути зайняті працівниками після проходження відповідного навчання [14].

Детальний аналіз ряду джерел показав, що існують різні підходи до трактування даної категорії, однак, більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників наголошують на зв'язку кадрового потенціалу з досягненням стратегічних цілей підприємства, що виражаються у певних результатах його діяльності [2; 4; 9; 12; 26; 54].

Аналіз літературних джерел, присвячених питанням кадрового потенціалу підприємства, дозволяє зробити висновок про те, що дана категорія є якісною та кількісною характеристикою людського капіталу як одного з видів ресурсів, пов'язаних з досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства і, зокрема, виконанням покладених на нього функцій;

це також існуючі та потенційні можливості працівників, які використовуються або можуть бути застосовані у певний момент часу.

При сучасному стані на ринку трудових ресурсів основними функціями управління та розвитку кадрового потенціалу стають планування, організація та контроль [5; 16; 50], реалізувати які можна за допомогою чіткого розподілу функціональних та посадових обов'язків, навчання та підвищення кваліфікації, просування працівників кар'єрними сходами, а також організації ефективної системи мотивації працівників до більш продуктивної праці.

Кадровий потенціал підприємства, будучи цілісною системою, має певну структуру, що представляє собою співвідношення властивостей груп працівників та взаємодій між ними [14; 40].

З метою більш повного розкриття змісту «кадрового потенціалу підприємства» необхідно виділити основні види його структур та чітко виражених характеристик, властивих кожному з видів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види структур кадрового потенціалу організації та характеристика їх елементів [26; 37; 45]

Види структур кадрового потенціалу	Елементи структури
Структура потенціалу	фізіологічні, інтелектуальні, соціальні та технологічні складові
Соціально-демографічна структура	статеві-вікова структура, рівень освіти, стаж роботи, сімейний стан тощо
Структура персоналу	керівний персонал, фахівці різного профілю та рівня, робітники
Структура в залежності від рівня управління	стратегічний та тактичний кадровий потенціал

Зазначимо, що основними елементами структури кадрового потенціалу виступають фізіологічні, соціальні, інтелектуальні та технологічні складові.

Фізіологічний компонент кадрового потенціалу обмежений фізичними здібностями працівників, що затребувані у процесі життєдіяльності підприємства. Соціальний компонент включає в себе сформований на підприємстві морально-психологічний клімат, а також організаційну

культуру. Інтелектуальний компонент виражений у рівні знань, умінь і компетенцій працівників, спрямованих досягнення тактичних і стратегічних цілей, що стоять перед підприємством [15]. Технологічний компонент є складовою частиною інтелектуального та охоплює можливості працівників забезпечувати технологічний розвиток підприємства.

Також структура кадрового потенціалу може бути розглянута з позиції її соціально-демографічних характеристик, що включають гендерну та вікову складові, сімейний стан, рівень освіти тощо.

З точки зору власне кадрових показників структура кадрового потенціалу представлена керівниками, фахівцями різного рівня та профілю, а також робітниками [19].

У сучасних економічних умовах система управління кадровим потенціалом підприємства має орієнтуватися на виконання таких основних завдань:

- 1) забезпечення відповідності якісних характеристик, кількісних показників людських ресурсів стратегічним цілям підприємства;
- 2) розробка ефективної організаційної культури, що сприятиме формуванню згуртованої, високомотивованої команди професіоналів-фахівців, об'єднаних загальними стратегічними цілями.

Зазначимо, що формування та розвиток кадрового потенціалу в умовах конкурентної боротьби між підприємствами вимагає застосування системного підходу, для реалізації якого необхідно [6; 17]:

удосконалювати організацію праці працівників, запроваджуючи інноваційні методи роботи;

здійснювати нормування праці по мірі впровадження нових технологій;

організовувати своєчасне навчання та підвищення кваліфікації працівників;

аналізувати мотивуючі чинники та впроваджувати сучасні системи стимулювання;

встановлювати гнучкий режим роботи;

розробляти ефективні методи вирішення конфліктів тощо.

Слід зазначити, що на сутність та специфіку розвитку кадрового потенціалу підприємства значний вплив мають різні чинники, які були розділені нами на чотири групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні фактори розвитку кадрового потенціалу підприємства [38; 49; 54]

Група факторів	Складові
Зовнішні фактори	етап економічного розвитку та трудове законодавство; демографічна ситуація в країні; розвиток соціальної сфери; якість життя та якість трудового життя; конкуренти; система освіти; покупці та постачальники товарів; структура ринку праці та ефективна зайнятість тощо.
Внутрішньоорганізаційні фактори	організаційна структура; форма власності; фінансово-господарська діяльність; прогресивність технологічних процесів тощо.
Внутрішньосистемні фактори	кадрова політика підприємства; задоволеність працівників роботою; корпоративна культура; організація роботи з персоналом; професійно-кваліфікаційна структура персоналу тощо.
Індивідуальні фактори	інтереси, потреби; моральна складова особистості; фізіологічний компонент та стан здоров'я; освітній рівень; ставлення до посадових обов'язків тощо.

Як видно з таблиці 1.3, внутрішні фактори більшою мірою впливають на якісні та кількісні властивості кадрового потенціалу підприємства. Крім цього, важливою умовою ефективного функціонування підприємства вважається його рівновага з навколишнім середовищем. Отже, системна природа формування кадрового потенціалу визначає присутність внутрішньосистемних факторів, оскільки зміна у кожному окремому елементі чи загалом неминуче призводять до змін у системі. Індивідуальні

фактори є ключовими характеристиками окремо взятих співробітників, їх дисциплінованості, підготовки та ставлення до трудових обов'язків.

Рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства багато в чому визначається саме внутрішніми та індивідуальними факторами. Також важливим компонентом є здатність системи управління людськими ресурсами не тільки правильно здійснювати підбір та розстановку кадрів, але й достовірно проводити оцінку, за підсумками якої фінансувати навчання та розвиток персоналу з метою досягнення рівня, який забезпечить підприємству необхідну конкурентоспроможність [8].

Робота з кадровим потенціалом має бути спрямована, насамперед, на розвиток необхідних підприємству для досягнення його стратегічних цілей навичок та умінь. Слід зазначити, що кадрові рішення повинні прийматися лише на підставі проведення оцінки персоналу з використанням будь-якого з існуючих методів, що ґрунтуються на уніфікованих та надійних критеріях, що забезпечують необхідну достовірність.

Для цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу підприємства слід використовувати такі методи, які дозволяють одержувати формалізовані результати для подальшої статистичної обробки. У цьому випадку як критерії можуть використовуватися такі показники, як обсяги виробництва [18]; якість та собівартість продукції; отриманий прибуток чи рентабельність; коефіцієнти економічної ефективності; термін оборотності основних активів.

Серед основних особливостей розвитку кадрового потенціалу підприємства можна виділити [22; 28]:

- фінансові, що являють собою розвиток кадрового потенціалу за рахунок залучення до підприємства на умовах аутсорсингу персоналу сторонніх працівників, здатних на більш високому рівні вирішувати завдання, що стоять перед підприємством;
- інформаційно-комунікативні, що є здійсненням розвитку кадрового потенціалу за рахунок впровадження сучасних інформаційно-комунікативних

технологій, що дозволяють значно скоротити процес прийняття управлінських рішень;

– матеріально-технічні, коли розвиток кадрового потенціалу невід’ємно пов’язаний з реалізацією цілей зростання фондоозброєності, включаючи також виробничі аспекти діяльності (взаємодія між підрозділами) та забезпечення престижності роботи.

У цілому, розвиток кадрового потенціалу підприємства має здійснюватися з урахуванням стратегічного підходу, що передбачає використання у практиці управління сучасних підходів, притаманних стратегічному управлінню людськими ресурсами, концепцій «управління знаннями», «етичного підприємництва» та актуального інструментарію управління персоналом [7].

Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства пов’язана з практичною реалізацією деяких аспектів управління кадрами. Ця стратегія сприймається як безперервний процес, що включає такі етапи:

1. Планування потреб у кадрах. При цьому необхідно враховувати, скільки необхідно співробітників і який рівень професіоналізму вони повинні представляти.
2. Стратегія формування персоналу. Цей етап передбачає проведення досліджень ринку праці з метою оцінки можливостей свого кадрового забезпечення. Тут велике значення має імідж підприємства на ринку робочої сили [10]. Тому за підтриманням позитивного іміджу слід стежити. Це один із вирішальних факторів привабливості підприємства, що визначає шанси залучення нових кадрів. Керівництву слід пам’ятати, що однією зі складових позитивного іміджу є добре налагоджена система мотивації персоналу.
3. Стратегія розвитку персоналу. Цей етап полягає у забезпеченні максимальної відповідності професійних можливостей співробітника вимогам, які пред’являються до займаної ним посади. Для цього персоналу підприємства необхідно створити певні умови на робочих місцях. Особливе значення тут має створення адекватної стратегії управління процесом

навчання кадрів (підготовки, перепідготовки), надання умов самореалізації співробітників у процесі професійного та кар'єрного зростання [11]. Не менш важливо, щоб процес розвитку співробітників був тісно пов'язаний із загальним розвитком підприємства.

4. Стратегія скорочення персоналу підприємства. Планується розробка інструментарію скорочення штатів.

5. Стратегія грамотного використання та збереження кадрів. Етап передбачає безпосереднє закріплення працівників на підприємстві, стимулювання ефективної роботи, і навіть підвищення продуктивності праці за допомогою відповідного інструментарію.

Отже, слід зазначити, що розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає прямі капіталовкладення у співробітників, націлені на підвищення їх конкурентоспроможності і, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства.

При реалізації цього завдання керівництву потрібно визначити та оцінити свої трудові можливості [20], вибрати оптимальний спосіб управління своїм трудовим потенціалом, зуміти зацікавити персонал у розвитку та нарощувати тим самим кадровий потенціал.

1.3 Інструменти та методи розвитку кадрового потенціалу підприємства

Система управління кадрами та персоналом – це підсистема комплексного управління підприємством. Отже, поставлені цілі перед системою управління персоналом підприємства мають ув'язуватися із загальними цілями його розвитку та функціонування. Висококваліфікований персонал грає величезну роль у функціонуванні сучасного підприємства та є його головним виробничим активом. У зв'язку з постійним розширенням виробництва і ринку, появою новітніх технологій, попит на кваліфікований і здатний до змін персонал збільшується постійно, з'являються все нові і нові вимоги до здійснення управління персоналом.

Управління персоналом представляє собою цілеспрямовану діяльність керівників підприємства, а також фахівців системи управління персоналу, що включає розробку стратегії та концепції методів управління персоналом і кадрової політики. Діяльність з управління персоналом полягає у плануванні роботи з персоналом, формуванні стрункої системи управління кадрами, визначенні потреб підприємства в персоналі, аналізі його кадрового потенціалу та проведенні маркетингу персоналу.

Технологія управління персоналом охоплює найширший спектр функцій (від звільнення до прийому кадрів) і передбачає технічне, інформаційне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління кадрами. Підрозділи системи управління персоналом вирішують також питання оцінки соціальної та економічної ефективності вдосконалення управління кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління сучасним підприємством. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання та розвитку трудового потенціалу кожного працівника [22;28; 33].

Система управління кадровим потенціалом є цілісним комплексом взаємопов'язаних елементів, сукупністю взаємовпливових окремих функціональних підсистем (рис. 1.2).

До функцій управління кадрами відносяться найм, підбір та формування персоналу, які необхідні для досягнення цілей підприємства; здійснення оцінки персоналу; розвитку морального клімату та оргструктури підприємства, які сприяють виявленню таланту та творчої ініціативи кожного з працівників тощо. Ці функції взаємопов'язані й разом утворюють систему роботи підприємства з персоналом. Ці функції реалізуються за допомогою системи методів – адміністративних, організаційних, соціально-психологічних та економічних.

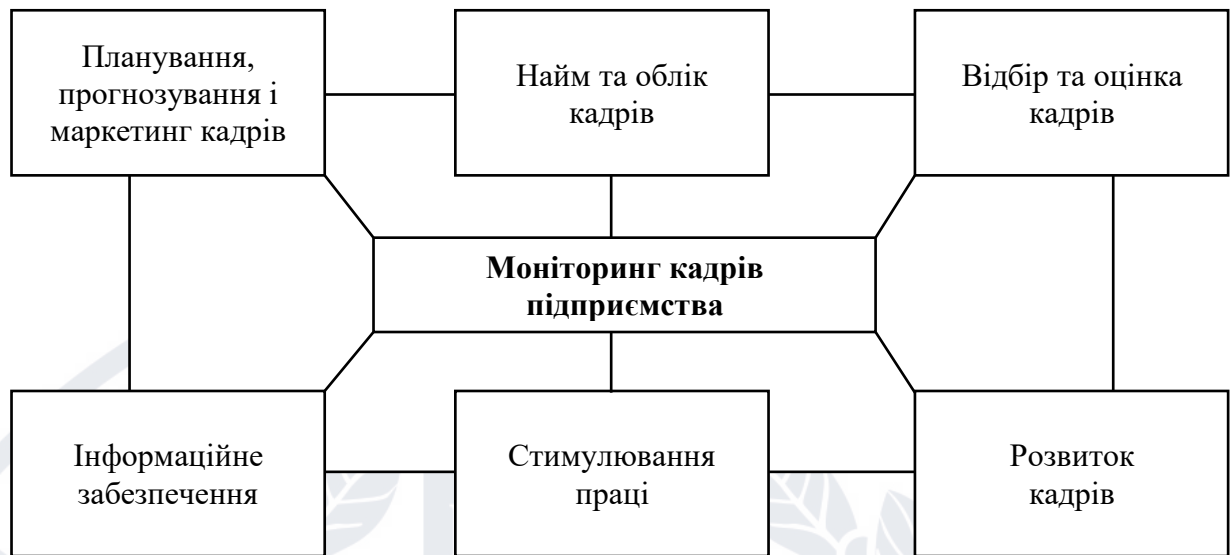


Рисунок 1.2 – Елементи системи управління кадровим потенціалом [2; 38]

Ще одним інструментом управління кадровим потенціалом підприємства може бути процес формування кадрового резерву. «Кадровий резерв – це група працівників, потенційно здатних до керівної діяльності, які відповідають вимогам, які висуваються посадою, пройшли відбір та цільову кваліфікаційну підготовку» [3; 39]. Робота з формування кадрового резерву має бути планомірною та системною.

Політика в галузі підтримки ініціатив як один з механізмів розвитку комунікації також може виступати як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства. Деякі підприємства систематизують цю роботу через різні платформи, електронні системи, корпоративні портали.

Ефективність функціонування системи кадрового потенціалу визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління кадрами ефективно настільки, наскільки успішно персонал використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним.

Методи оцінки управлінської праці можна поділити на три групи: кількісні; якісні (або описові); комбіновані (або проміжні). До кількісних методів оцінки відносяться бальний, коефіцієнтний метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод «експерименту»

тощо. До якісних (описових) методів належать система усних та письмових характеристик, метод еталона, матричний та біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є методи стимулюючих оцінок, групування працівників, тестування [13; 27; 53].

Найбільшого поширення набули кількісні методи оцінки управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний та бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність від особистого ставлення експертів до фахівця, можливості формалізації та систематизації результатів, порівняння параметрів, використання математичних методів.

Будь-яка методика оцінки кадрового потенціалу повинна відповідати певним вимогам:

- універсальність її застосування, тобто дослідження може бути проведено для оцінки кадрового потенціалу будь-якого підприємства, незалежно від місцезнаходження, організаційно-правової форми, галузі діяльності, кількості співробітників;
- масштабованість досліджень, можливість застосування методики як окремо взятого підприємства, його окремих підрозділів, так і групи підприємств;
- порівнянність результатів при проведенні аналізу кадрового потенціалу декількох підприємств, різних підрозділів одного підприємства або виявленні динамічних змін показників підприємства за певний період часу;
- множинність описів результатів проведених досліджень, можливість їх подання у формі різних моделей (вербальних, графічних, статистичних тощо);
- об'єктивність та наукова обґрунтованість результатів досліджень [4; 7; 47].

Здійснення оцінки кадрового потенціалу для багатьох підприємств є складною та проблемною процедурою, що негативно відбивається на

результатах їх діяльності. В даний час існує велика кількість методів оцінки кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.3).

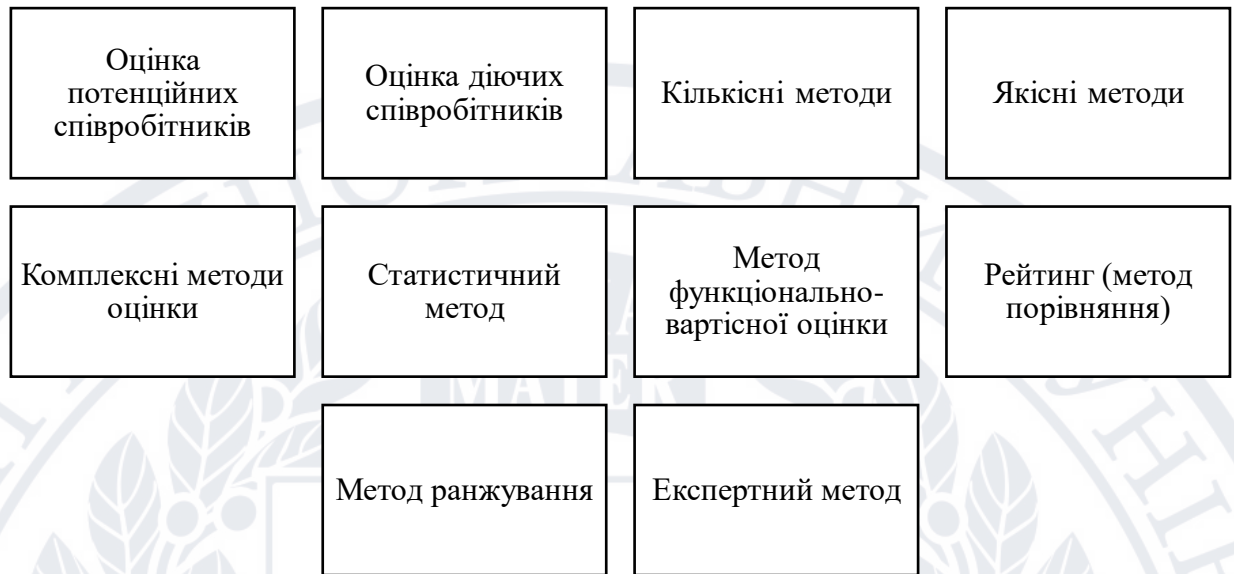


Рисунок 1.3 – Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства [5; 16; 27]

Однак всі методи мають свої переваги та недоліки, і єдиного універсального методу не існує. Необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, кількість персоналу та інші важливі аспекти.

Сьогодні ефективне управління персоналом визнано найважливішим чинником конкурентоспроможності підприємства та його економічного успіху. Ефективність управління сприймається як складна багатогранна категорія, що відбиває характерні риси економічних, соціальних, організаційних та інших явищ. Оцінка ефективності управління персоналом здійснюється за двома групами показників:

1. Економічні показники: підсистеми формування, використання, розвитку персоналу;
2. Показники, отримані у вигляді соціального аудиту – аналіз якості трудового життя (аудит кадрових процесів, трудового потенціалу, стратегічний).

Розглянемо тепер можливості вдосконалення діяльності з управління персоналом.

Центральне місце у підборі персоналу протягом досить довгого часу займала освіта особи, яка мала намір вступати на роботу до роботодавця. Але цей критерій, хоч і досить важливий, не є ключовим, що обумовлюється тим, що не завжди наявність відповідної освіти свідчить про те, що людина зможе ефективно виконувати свої трудові обов'язки. Наприклад, диплом з відзнакою може отримати така людина, яка має якості посидючості та копіткості, але на практиці часто виявляється, що вона не має інших важливих для конкретної професії навичок, таких як, наприклад, звичка знаходження нових клієнтів. Тому всередині кожного підприємства необхідно розробити конкретні заходи щодо вдосконалення управління персоналом з урахуванням галузевих особливостей та специфіки підприємства, його розміру. Ми вважаємо, що доцільно проводити відбір персоналу протягом кількох етапів, серед яких виділимо такі [6; 30]:

Етап 1. На сайті підприємства необхідно розмістити певне завдання. Комісія, яка включає фахівців різних сфер, вивчає роботи претендентів, і тих осіб, результати яких були найкращими, запрошує до участі в наступному турі.

Етап 2. Ті кандидати, що пройшли випробування першого етапу, запрошуються, об'єднуються в тематичні групи і отримують завдання, за результатами якого оголошуються ті, хто пройшов на етап 3.

Етап 3. Переможці розмовляють із керівником підприємства, який ухвалює остаточне рішення про прийом на роботу.

Цей підхід дозволяє вибрати працівників, що найбільше орієнтовані на отримання роботи у цьому трудовому колективі.

Найпростішим варіантом вирішення питання оптимізації роботи з управління персоналом є використання заохочення працівників за виконання завдань. Це означає, що працівник отримує певну винагороду, проявляючи активність у діяльності підприємства, якщо він, наприклад, виконав або

перевиконав місячний план, написав наукову публікацію тощо. Це може бути надання відгулу або виплата премії. Крім цього, підприємства, що працюють у сфері реклами та торгівлі, пропонують співробітникам оклад та стимулюють їх діяльність відсотками, які отримані від наданих послуг або виконаної роботи.

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом та особлива увага до цієї проблеми є передумовою успішного функціонування та розвитку сучасного підприємства, оскільки вона дозволяє активно впливати на її поточний стан, визначати напрямки організаційних змін та визначати пріоритети для стратегічного розвитку.

Існує кілька рівнів критеріїв ефективності управління людськими ресурсами. Для успішної реалізації стратегічних цілей у сфері підвищення ефективності кадрового потенціалу дуже важливо вивчити фактори, що впливають на продуктивність праці, своєчасне та повне використання резервів зростання та вдосконалення на основі цієї науково обґрунтованої системи аналізу та планування продуктивності та оцінки ефективності управління персоналом. Високі темпи зростання ефективності управління персоналом загалом та продуктивності праці зокрема забезпечуються науково обґрунтованим використанням всього комплексу факторів, що впливають на ефективність управління персоналом. Визначення факторів ефективного управління людськими ресурсами є одним із найважливіших напрямів стратегії функціонування підприємств у ринковій системі конкурентного корпоративного бізнесу.

Керівництву підприємств необхідно, окрім залучення молодих співробітників, піклуватися про співробітників із багатим досвідом. Для цієї категорії персоналу необхідно розробити ефективну систему винагород за вислугу років, яка ґрунтується на застосуванні диференційованого підходу. Здійснення діяльності підприємств у ринкових умовах господарювання характеризуються мінливими реаліями, що зумовлюють постійний розвиток персоналу, чому сприяє атестація працівників, яка провадиться періодично.

Удосконалення системи управління кадровим потенціалом за допомогою проведення атестації передбачає створення комплексу питань і відповідей працівників. Внаслідок проведення атестації необхідно, щоб працівник міг вирішувати непередбачувані завдання, шукати шляхи виходу зі складних ситуацій, мислити логічно та бути стресостійким. З цією метою необхідно міняти питання традиційні на креативні.

В умовах розвитку сучасного бізнесу проводяться різні симпозиуми, семінари, форуми з питань, що стосуються управління персоналом, на яких працівники різних галузей господарства та промисловості обмінюються досвідом в організації системи стимулювання працівників, виконання їх функціональних обов'язків, організації суспільного життя та відпочинку персоналу. Необхідно підприємствам продовжувати роботи у цьому напрямі, налагоджуючи корисні зв'язки. Важливо також навчати працівників ефективно працювати у колективі та формувати організаційну культуру, за допомогою якої здійснювати конструктивний вплив на поведінку співробітників, і формування соціально-психологічного клімату на підприємстві [7; 33; 40].

Якщо колектив згуртований, то й емоційний стан кожного працівника буде стабільним, а отже, здатність та бажання працювати підвищуватиметься. І навпаки: напружені відносини в колективі можуть призвести до соціального вибуху, який, безсумнівно, позначиться на показниках діяльності підприємства. За таких умов необхідно провести низку заходів, які б сприяли розвитку командного духу на підприємстві та допомагали згуртуванню колективу, скорочуючи негативні витрати. Для вирішення цього питання необхідно передбачити проведення відвідування колективом культурно-масових програм, проведення спільних розважальних заходів. Все це сприяє знаходженню спільних інтересів співробітників та згуртуванню колективу.

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства необхідно розробити стратегію управління кадрами та принципи роботи з

ними, провести оптимізацію структури управління персоналом, визначити функції та процеси управління, довести до досконалості методи роботи з персоналом, а також налаштувати систему стимулювання та мотивації персоналу. Усі перелічені рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом націлені не тільки на поліпшення умов праці співробітників, а й, у перспективі, дозволять підприємству розвиватися успішніше.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства представляє собою узагальнюючу (кількісну та якісну) характеристику персоналу як одного з видів ресурсів підприємства, що пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи, які використовують та можуть бути використані у певний момент часу.

Керівнику слід враховувати, що система управління кадровим потенціалом впливає на конкурентоспроможність як підприємства загалом, так і окремого співробітника. Результативність цієї системи підтверджується підвищенням ефективності роботи у певних виробничих умовах; зменшенням конфліктів та простоїв; підвищенням мотивації та прихильності співробітників підприємства.

Кадровий резерв і політика у сфері підтримки ініціатив є одним із основних інструментів формування, розкриття та нарощування кадрового потенціалу підприємства. Управління кадровим потенціалом підприємства може розгортатися у кількох напрямках: оцінка наявності кадрового потенціалу, де як об'єкт вивчення виступає сам персонал підприємства, його ціннісні установки, компетенції, здібності, мотиви тощо; аналіз створених умов та процесів управління для реалізації кадрового потенціалу підприємства, а також інструментів управління кадровим потенціалом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК»

2.1 Характеристика та основні показники діяльності АТ «Фармак»

АТ «Фармак» є акціонерним товариством, що зареєстровано згідно із законодавством України. Головний офіс Компанії розташований за адресою: вул. Кирилівська, 63, Київ, 04080, Україна. Основною діяльністю підприємства є виробництво та реалізація лікарських препаратів-генериків [34; 46].

АТ «Фармак» – лідер фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок (табл. 2.1) [60]. У 1925 році було відкрито перший в Україні завод із виробництва синтетичних лікарських засобів – Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова (КХФЗ), який згодом і став АТ «Фармак» [23; 46].

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Фармак» [46; 63]

Ознаки	Характеристика
Назва компанії	Акціонерне Товариство «Фармак»
Місце знаходження (юридична адреса)	04080, вул. Кирилівська, 63, Київ, Україна
Дата створення / заснування	1925 рік
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Акціонерне Товариство
Основна сфера діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
Величина активів, грн.	8 655 421
Необоротні активи, грн	4 609 187 (53%)
Оборотні активи, грн	4 046 234 (47%)
Чисельність персоналу	2800
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

Завдяки якості та інноваціям, АТ «Фармак» з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів [1; 60]. Продукція підприємства експортується до 40 країн ЄС, Центральної та Південної Америки, Близького Сходу та Азії, а у його портфелі нараховується 400 лікарських засобів. У 2021 році кожна третя упаковка препаратів АТ «Фармак» йшла на іноземні ринки.

АТ «Фармак» – перше вітчизняне фармакологічне підприємство, що приєдналось у 2019 році до Мережі Глобального Договору ініціативи ООН.

Від початку повномасштабної війни в Україні, АТ «Фармак» бере активну участь у протистоянні на фармацевтичному та економічному фронті країни. В умовах порушених логістичних сполучень, попри окупацію та бойові дії на значних територіях, підприємству вдалося забезпечити необхідними лікарськими засобами мирних жителів і військових.

АТ «Фармак» та Благодійний фонд Родини Жебрівських постійно усебічно допомагають нашим захисникам на передовій не тільки лікарськими засобами. З грудня 2021 року до липня 2022 року Благодійний фонд Родини Жебрівських надав допомогу українській Армії на суму майже 30 млн грн.

АТ «Фармак» згорнув представництво підприємства у республіці Білорусь, яка підтримує відвертий тероризм країни-агресора на нашій землі.

Підприємство також бере активну участь у розробці плану відновлення фармацевтичної галузі України.

Для того, щоб охарактеризувати підприємство з економічної точки зору, здійснимо аналіз основних показників діяльності за 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Виручка від реалізації продукції за даними консолідованої фінансової звітності АТ «Фармак» за 2020 рік склала 7,41 млрд. грн. за основними ринками збуту: на внутрішній ринок України було відвантажено 5,29 млрд. грн. (70,4% від загальних продаж), приріст відвантажень до 2019 року склав +6,8%; на експорт – 2,23 млрд. грн. (29,6% від загальних продаж), приріст відвантажень до 2019 року +40,1% [34; 35; 36].

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники фінансової діяльності
АТ «Фармак» за 2018-2020 рр., млн. грн. [34; 35; 36; 46]

Показник	2018	2019	2020	Відхилення (2019/2018)		Відхилення (2020/2019)	
				Δ	%	Δ	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації	6 346	6 400	7 410	54	+0,1	1 010	+16
Собівартість реалізації	2 802	2 772	3 129	-30	-1	357	+13
Валовий прибуток	3 543	3 628	4 280	85	-3	652	+18
Операційний прибуток	1 361	1 211	1 632	-150	-11	421	+35
Прибуток до оподаткування	1 296	1 253	1 483	-43	-3	230	+18
Прибуток за рік	1 052	1 047	1 208	-5	-1	161	+15
Вартість основних фондів	2 162	2 145	2 146	-17	-1	1	+0,4
Необоротні активи	3 323	3 731	4 609	408	+12	878	+23
Оборотні активи	2 717	3 119	4 046	402	+15	927	+30
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	2 505	2698	2800	193	+7	102	+3
Фонд оплати праці	745	1 109	1 174	364	+48	65	+6
Фондовіддача	2,94	2,98	3,45	0,04	+1,4	0,47	+15,8

Собівартість реалізації у 2020 році складає 3,13 млрд. грн., у 2019 – 2,77 млрд. грн. (рис. 2.1). Валовий прибуток збільшився на 652 млн. грн. (16,8%) в порівнянні з 2019 роком. Валовий прибуток становив 57,7% у 2020 році порівняно з 56,8% у 2019 році.

Витрати представництв за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року, включали витрати на персонал, задіяний у представництвах, у сумі 122,61 млн. грн. проти 108,61 млн. грн. у 2019 році.

Витрати на реалізацію та збут складаються переважно з витрат на маркетинг та рекламу та збільшенням витрат на персонал. В той же час в

2020 році частка витрат на реалізацію та збут у доходах від реалізації зменшилась до 19,2% порівняно з 21,4% у 2019 році.

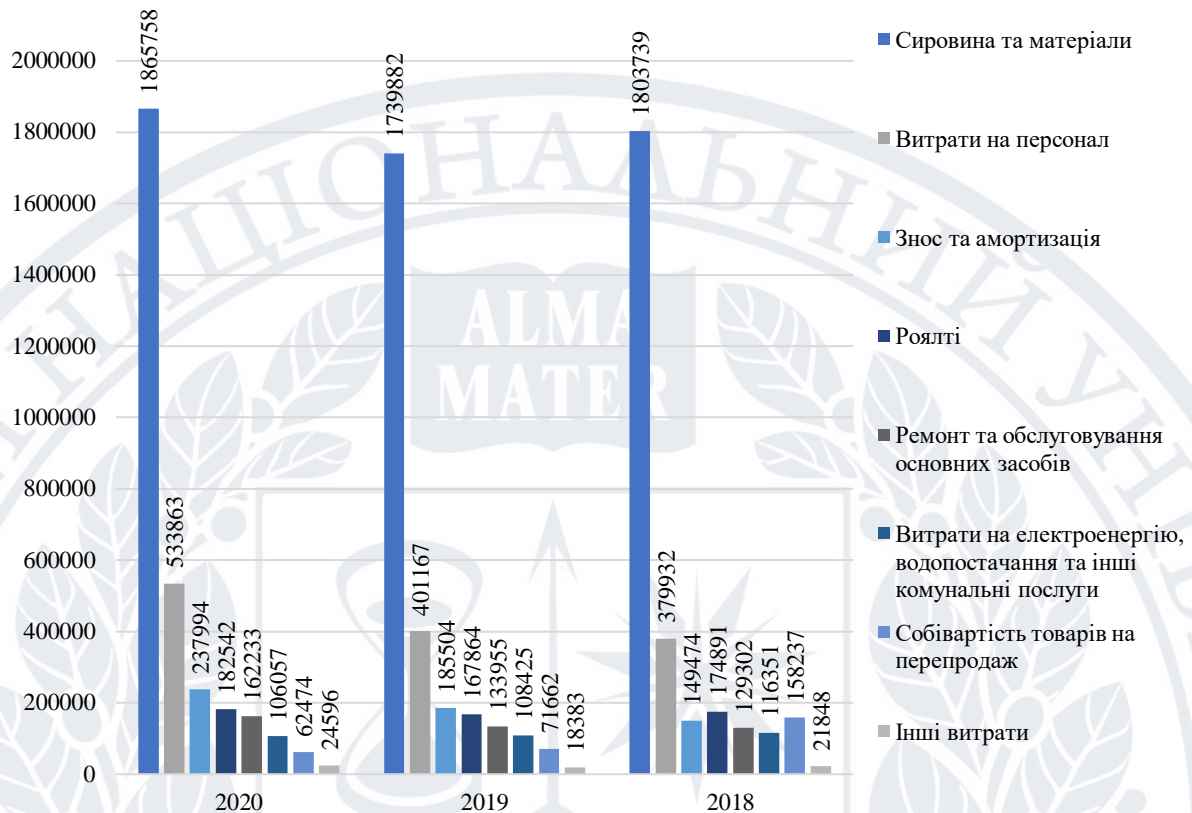


Рисунок 2.1 – Собівартість продукції АТ «Фармак» за 2018-2020 рр., тис. грн. [34; 35; 36; 46; 51]

Витрати на реалізацію та збут в 2020 році збільшились несуттєво на 41,91 млн. грн. (або на 3%) і дорівнювали 1,44 млрд. грн. (рис. 2.2).

Витрати на маркетинг та рекламу за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року, включали податок на доходи нерезидентів, що надають рекламні послуги, у сумі 6,43 млн. грн. проти 6,03 млн. грн. у 2019 році.

Загальні та адміністративні витрати у 2020 році зросли на 110,49 млн. грн. (або на 14,8%), головним чином, за рахунок збільшення витрат на персонал та витрат на підтримку ІТ-систем.

Витрати на дослідження та розробки зросли на 143,27 млн. грн. (або на 47%). Збільшення витрат пов'язані зі збільшенням витрат на персонал, витрат на сировину та матеріали, витрат на зовнішні експертизи. Витрати на дослідження та розробки Групи за роки, що закінчилися 31 грудня 2020 та

2019 років, були представлені доклінічними та клінічними випробуваннями, пов'язаними з генеричними препаратами.

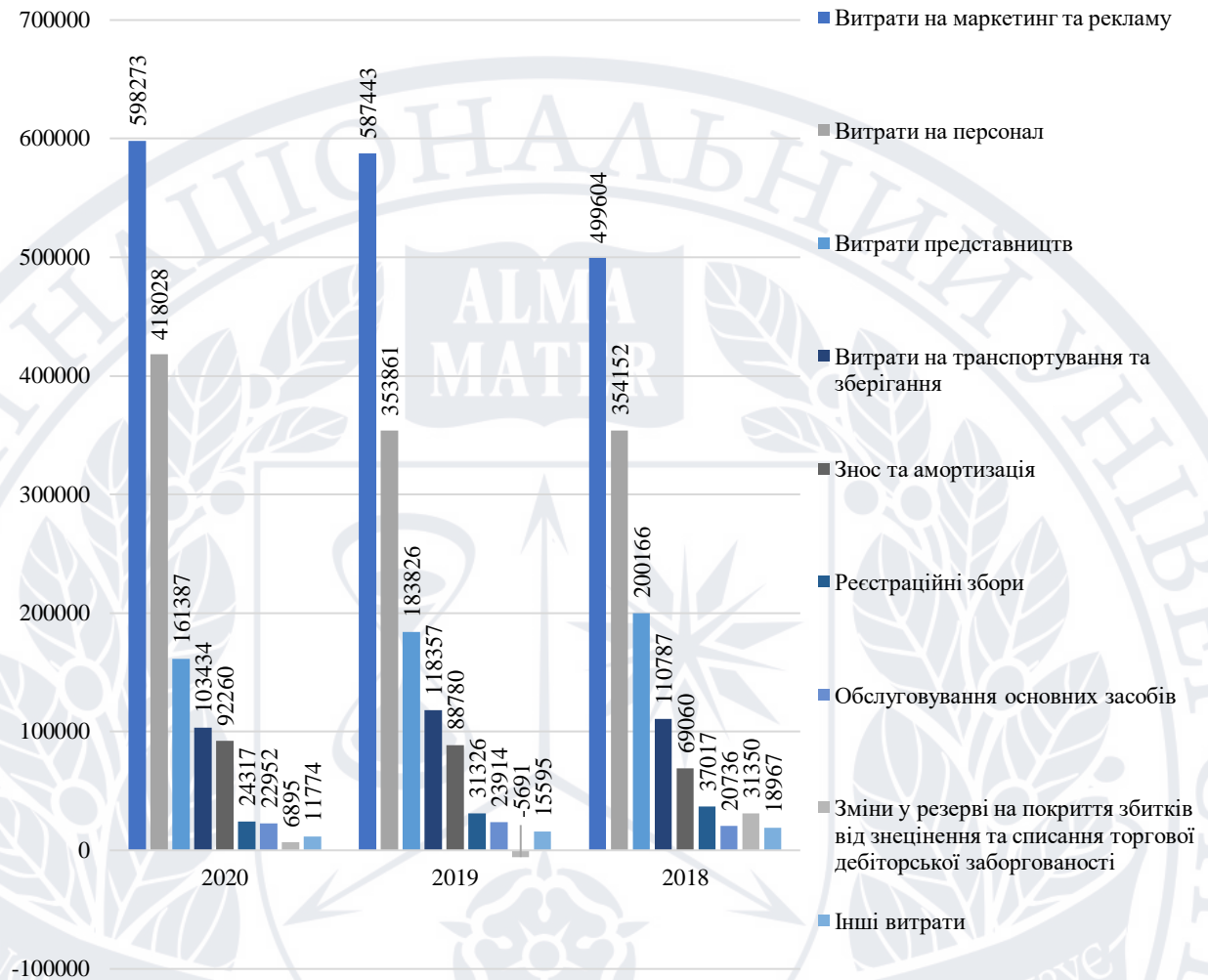


Рисунок 2.2 – Витрати на реалізацію та збут АТ «Фармак» за 2018-2020 рр., тис. грн. [34; 35; 36; 46; 51]

За 2020 рік збиток від курсових різниць склав 126,40 млн. грн. проти прибутку від курсових різниць 73,26 млн. грн за минулий рік.

Чистий прибуток Групи за рік збільшився до 1,14 млрд. грн. у 2020 році проти 1,06 млрд. грн. у 2019 році.

Торгова та інша поточна заборгованість станом на 31 грудня 2020 р. становила 1,25 млрд. грн. та майже не змінилася у порівнянні з 2019 роком 1,20 млрд. грн. Таке несуттєве збільшення пояснюється належним контролем за своєчасним погашенням заборгованості від дистриб'юторів та покупців.

Станом на 31 грудня 2020 року залишок запасів зменшився на 203,20 млн. грн. (або на 12,9%) і становив 1,38 млрд. грн. за рахунок ефективної політики управління запасами.

Станом на 31 грудня 2020 року торгова та інша кредиторська заборгованість збільшилась на 499,67 млн. грн. (або на 68,2%) і становила 1,23 млрд. грн. за рахунок збільшення термінів відстрочки оплати за сировину, матеріали, послуги та збільшення зобов'язань перед персоналом по виплатах премій (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Торгова та інша кредиторська заборгованість АТ «Фармак» у 2020 р., тис. грн. [34; 35; 36; 46; 51]

Станом на 31 грудня 2020 року довгострокові позики збільшилися до 296,47 млн. грн. проти 177,12 млн. грн. у 2019 році. В 2019 році Група підписала договір з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) про залучення кредиту у розмірі 15,000 тис. євро строком на 5 років. За позикою у 2020 році було отримано останній транш в розмірі 6 млн. євро та здійснено погашення 3 млн. євро. У результаті чого загальна заборгованість по кредитному договору ЄБРР станом на 31 грудня 2020 року становила 11,270 тисяч євро.

Впродовж 2012-2020 років, АТ «Фармак» є одним з найбільш активних локальних фармацевтичних виробників на українському ринку у розробці, реєстрації та виведенні на ринок нових продуктів, виходячи з кількості нових унікальних товарних позицій виведених на ринок України.

2.2 Дослідження кадрової політики підприємства

Кадрова програма АТ «Фармак» спрямована на забезпечення відповідності кваліфікації працівників операційним потребам підприємства.

Ключові характеристики персоналу АТ «Фармак» представлені на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Ключові характеристики персоналу АТ «Фармак» [23; 24; 34; 35; 36]

Кадрова політика підприємства базується на таких принципах, як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання

справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства (рис. 2.5).

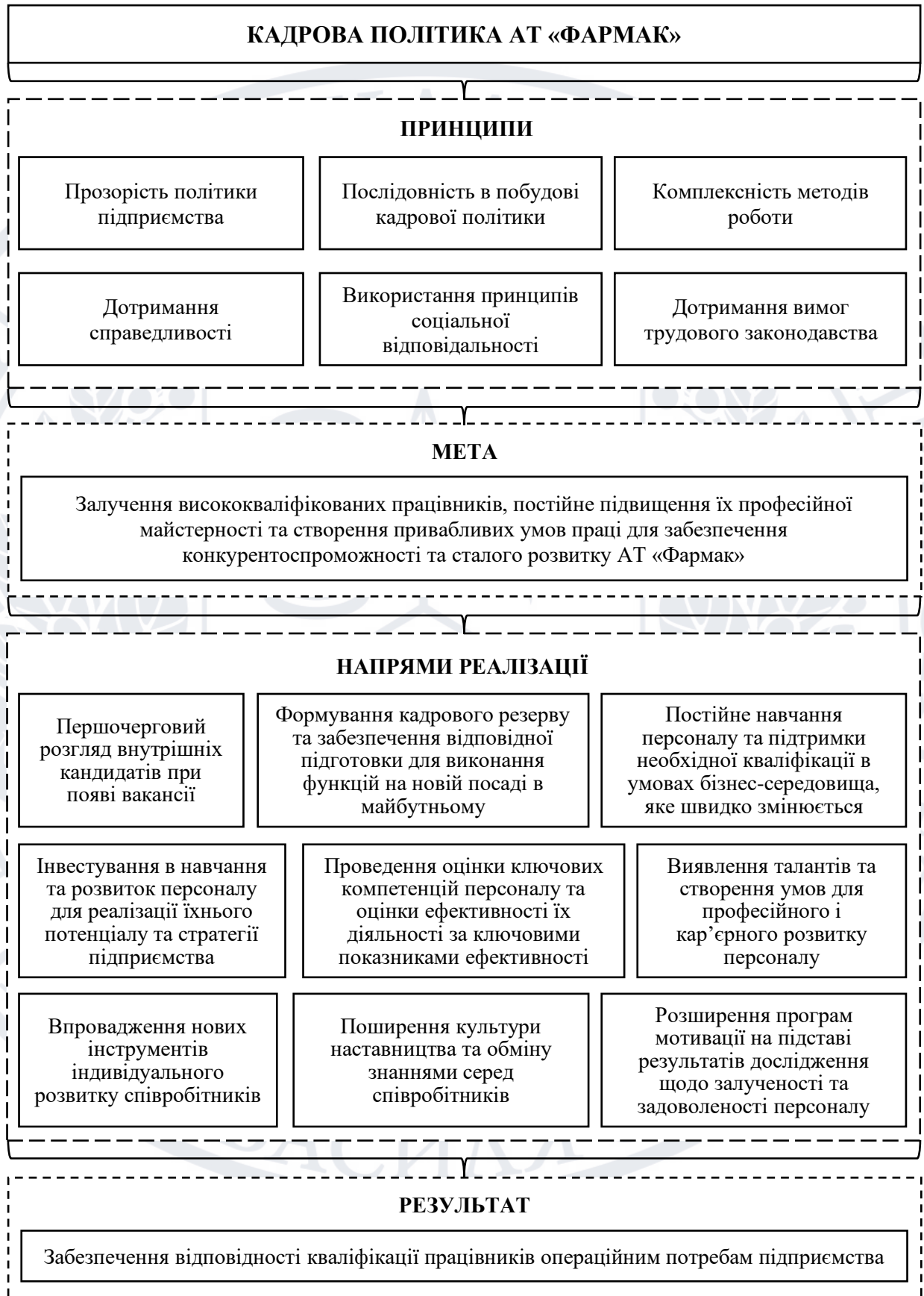


Рисунок 2.5 – Кадрова політика АТ «Фармак» [23; 24; 34; 35; 36]

Метою кадрової політики є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку АТ «Фармак», яка забезпечується шляхом [46]:

пошуку, підбору та найму працівників згідно заявок структурних підрозділів, штатного розкладу і вимог до персоналу, встановлених в посадових інструкціях та профілях посад;

першочергового розгляду внутрішніх кандидатів при появі вакансії;

залучення до роботи на підприємстві кращих випускників вищих навчальних закладів, які зарекомендували себе під час проходження виробничих практик та участі в освітніх проєктах;

створення привабливих і конкурентоспроможних умов праці;

формування єдиної корпоративної культури;

інвестування в навчання та розвиток персоналу для реалізації їхнього потенціалу та стратегії підприємства;

проведення адаптаційних заходів для прискорення процесу освоєння працівником функціональних обов'язків, росту їх майстерності, створення залученого колективу об'єднаних цінностями підприємства та корпоративною культурою;

проведення оцінки ключових компетенцій персоналу та оцінки ефективності їхньої діяльності за ключовими показниками ефективності (KPI);

розвитку управлінських компетенцій керівників структурних підрозділів;

виявлення талантів та створення умов для професійного і кар'єрного розвитку персоналу;

формування кадрового резерву та забезпечення відповідної підготовки для виконання функцій на новій посаді в майбутньому;

залучення у навчальні процеси внутрішніх експертів та розвиток системи внутрішнього тренерства, що впливає на підвищення залученості співробітників;

постійного навчання персоналу та підтримки необхідної кваліфікації в умовах бізнес-середовища, яке швидко змінюється;

впровадження нових інструментів індивідуального розвитку співробітників;

поширення культури наставництва та обміну знаннями серед співробітників;

розширення програм мотивації на підставі результатів дослідження щодо залученості та задоволеності персоналу.

Оплата праці. Заробітна плата працівників складається з основної (постійної), додаткової (змінної) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат [46]. Для основної заробітної плати (постійної) застосовується система грейдів, яка передбачає зовнішню і внутрішню справедливість в оплаті праці.

У АТ «Фармак» запроваджено систему матеріального стимулювання працівників, яка передбачає виплату певних видів премій працівникам за збільшення ефективності діяльності на підставі отриманих показників ефективності за результатами оцінки.

Процес оцінки ефективності працівників передбачає наступні етапи (рис. 2.6):

формування цілей працівників та ключових показників ефективності персоналу;

підведення підсумків та розрахунок показників ефективності працівників;

виплата премії працівникам за отримані результати.

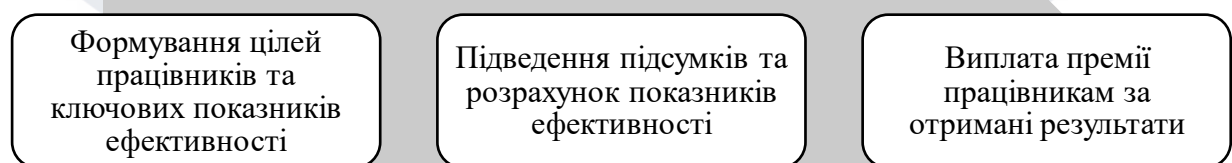


Рисунок 2.6 – Етапи оцінки ефективності працівників АТ «Фармак»

Охорона праці. В АТ «Фармак» докладають усіх можливих зусиль, аби покращити умови роботи працівників, – від впровадження прогресивних технологій до забезпечення індивідуальними засобами захисту [23; 24].

В 2020 році був здійснений перехід Системи управління безпекою та гігієною праці зі стандарту OHSAS 18001 на стандарт ISO 45001:2018. Проведені позапланові внутрішні аудити системи на відповідність вимогам ISO 45001:2018. В листопаді 2020 року Органом сертифікації ДП «Укрметртестстандарт» був проведений сертифікаційний аудит. За результатами аудиту невідповідностей не виявлено. Отриманий сертифікат по ISO 45001:2018 від 07.12.2020 р. з терміном дії до 06.12.2023 р.

На підприємстві впроваджено та успішно діє триступеневий контроль з охорони праці:

1 рівень. Контроль на рівні бригадира, майстра та начальника зміни. Перед початком зміни вони мають впевнитися в тому, чи відповідають умови праці встановленим нормам: безпечний стан обладнання, працездатність систем вентиляції, належний стан виробничих приміщень.

2 рівень. Контроль щотижня здійснюється на рівні керівництва цеху.

3 рівень. Контроль відбувається на рівні керівництва підприємства. Під керівництвом виконавчого директора сформована комісія, до якої входять спеціалісти відділу з охорони праці, фахівці технічних служб, таких як відділу капітального будівництва, відділу головного механіка та відділу головного енергетика. Така комісія щомісяця здійснює комплексні перевірки стану охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки в основних, допоміжних цехах, лабораторіях на підприємстві згідно із затвердженим графіком (рис. 2.7).

Протягом 2020 року виконувався ряд організаційно-технічних заходів щодо поліпшення умов праці та побуту працівників підприємства, підвищення рівня безпеки праці, пожежної безпеки, виробничої санітарії. Всі працівники підприємства були забезпечені спецодягом, спецвзуттям та іншим засобами індивідуального захисту [23; 24; 34; 35; 36].

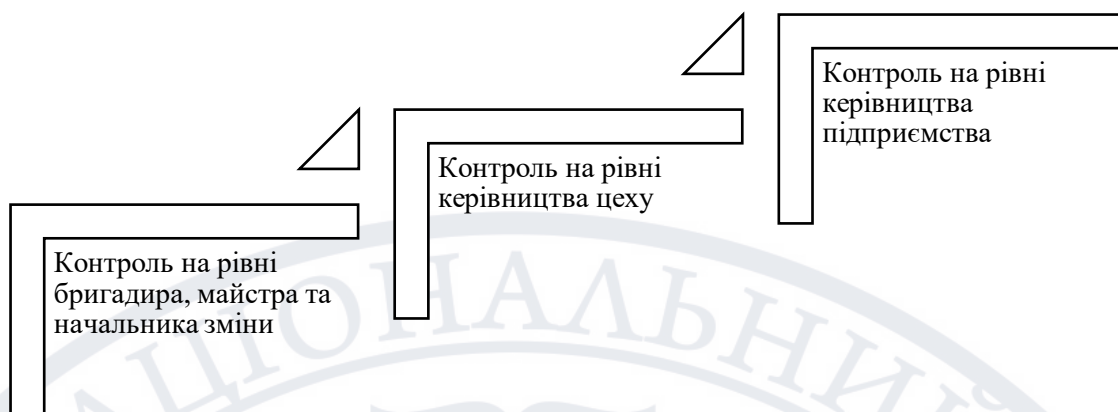


Рисунок 2.7 – Треступеневий контроль з охорони праці АТ «Фармак»

Організовано та проведено періодичні навчання з охорони праці по різних напрямкам керівників та спеціалістів, а також спеціальне навчання робітників, які виконують роботи підвищеної небезпеки. Працівники підприємства забезпечені санітарно-побутовими умовами, які відповідають встановленим нормам.

Протягом 2020 року нещасних випадків, пов'язаних з виробництвом, аварій 1 та 2 категорій не зафіксовано, аварійних ситуацій, пов'язаних з використанням небезпечних речовин, не виникало. Випадків допуску персоналу до керування або виконання робіт підвищеної небезпеки без проведення навчання, інструктажів та перевірки знань з питань охорони праці не зафіксовано.

З метою створення безпечних умов праці на робочих місцях на підприємстві періодично проводиться:

атестація робочих місць за умовами праці, здійснюється аналіз та плануються роботи з приведення робочих місць у відповідність до встановлених норм;

скорочення відсотка ручної праці шляхом механізації вантажно-розвантажувальних робіт, транспортування допоміжних матеріалів, задіяних під час виробництва;

зниження рівня шуму на виробництвах;

контроль за станом виробничого середовища на виробництві (вміст шкідливих речовин у повітрі робочої зони, мікроклімат, освітлення тощо).

Освіта та навчання. У АТ «Фармак» діє ефективна система навчання персоналу. Проводиться навчання за різними напрямками діяльності, в тому числі зовнішнє навчання, як в Україні, так і за кордоном [23; 24; 34; 35; 36].

Для реалізації системи розвитку менеджерів різних рівнів управління на підприємстві були засновані та діють на постійній основі Школи менеджменту: «Школа молодого керівника», «Школа розвитку менеджерів», «Школа лідерства». 70% управлінських вакансій закриваються власними кандидатами. АТ «Фармак» співпрацює з профільними ВНЗ України, у 2020 році 31 студент пройшов практику. Сьогодні у АТ «Фармак» працюють 47 кандидат наук і 5 докторів наук.

Рівні можливості працевлаштування. Усі працівники отримують конкурентну заробітну плату і є соціально захищеними. Кожен працівник забезпечується медичним страхуванням. АТ «Фармак» дотримується квот щодо працевлаштування громадян, які мають додаткові гарантії. Працевлаштування інвалідів складає 4,45% від середньооблікової кількості штатних працівників, що відповідає вимогам законодавства [23; 24].

Соціальні аспекти. Дбаючи про дотримання прав людини та забезпечення належних умов життя, АТ «Фармак» створив комплексну систему соціального захисту. На АТ «Фармак» щороку укладається Колективний договір. Це документ, який укладено згідно з чинним законодавством та галузевою угодою на 2017-2020 роки між Міністерством охорони здоров'я України, Об'єднанням організацій роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості України та Центральною Радою профспілки працівників хімічних та нафтохімічних галузей промисловості України, на основі зобов'язань і спільних домовленостей, які гарантують захист прав та інтересів працівників підприємства, їх матеріальне благополуччя, при ефективному управлінні підприємством і виконанні працівниками виробничих завдань та своїх посадових обов'язків.

Колективний договір укладається з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавця. Предметом Колективного договору є додаткові, в порівнянні із законодавством, положення про умови праці та її оплати, удосконалення виробничої і творчої діяльності працівників, зміцнення трудової дисципліни, гарантії та пільги. Напрями підтримки персоналу представлені на рис. 2.8 [23; 24; 34; 35; 36].



Рисунок 2.8 – Напрями підтримки персоналу АТ «Фармак»

Сторонами Колективного договору є: АТ «Фармак», в особі виконавчого директора; профспілковий комітет, який представляє інтереси трудового колективу та має відповідні повноваження. Сторони визнають, що економічна стабільність підприємства й добробут членів колективу взаємопов'язані. Таким чином, сторони зацікавлені в створенні оптимальних

умов для виконання планів підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку як бази підвищення добробуту працівників підприємства, покращення умов праці та побуту.

Сторони зобов'язуються виконувати Колективний договір, дотримуючись принципів соціального партнерства: паритетності представництва, рівноправності сторін, взаємної відповідальності, конструктивності і аргументованості при проведенні переговорів (консультацій), щодо укладення колективного договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення всіх питань, що є предметом цього договору. Внесення змін та доповнень до колективного договору проводиться на спільному засіданні представників товариства та профспілкового комітету.

Регульовані колективним договором взаємовідносини передбачають, що встановлені законодавчими та іншими нормативними актами положення розглядаються як мінімальні і не можуть бути перешкодою для встановлення більш пільгових соціальних і економічних умов для фінансування додаткових витрат за рахунок власних коштів підприємства [34; 35; 36; 46].

Положення Колективного договору поширюються на всіх працівників АТ «Фармак» і є обов'язковим, як для роботодавця, так і для кожного члена трудового колективу.

Роботодавець несе відповідальність за ефективне планування виробничої діяльності підприємства, забезпечення зайнятості та належних умов праці для працівників, удосконалення системи оплати праці та мотивації, захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації.

Дотримання та захист прав людини. АТ «Фармак» з великою увагою відноситься до питань дотримання та захисту прав людини. Як вже зазначено вище, в АТ «Фармак» щорічно укладається Колективний договір з профспілковим комітетом, який представляє інтереси та здійснює захист прав трудового колективу. Укладенням даного колективного договору гарантується захист прав та інтересів працівників підприємства, їх матеріальне благополуччя, при ефективному управлінні підприємством і

виконанні працівниками виробничих завдань та своїх посадових обов'язків. Колективним договором передбачено додаткові в порівнянні із законодавством положення про умови праці та її оплати, удосконалення виробничої і творчої діяльності працівників, зміцнення трудової дисципліни, гарантії та пільги [23; 24; 34; 35; 36].

За останні півроку, попри втрати, які понесло підприємство під час війни – знищений склад готової продукції та матеріалів під Києвом, АТ «Фармак» вдалося зберегти найголовніше – свою команду. Сьогодні на підприємстві продовжують працювати близько 3000 співробітників. Працівники не лише зберегли свої робочі місця та отримують заробітну плату, але і мають додатковий соціальний пакет.

Співробітники, що втратили житло через воєнні дії, отримали додаткову допомогу від підприємства. На це підприємством було виділено понад 2 млн. грн., та планується продовжувати виплати. Також АТ «Фармак» релокував своїх фахівців із Харкова, де у підприємства була дослідницька лабораторія, до Києва. Медичних працівників з окупованих територій, регіонів, де ведуться активні бойові дії, було працевлаштовано в більш безпечних містах України. Тих співробітників, які відправилися захищати Батьківщину на фронт, а їх 60, підприємство повністю забезпечило військовою амуніцією. На жаль, не обійшлося без втрат, один працівник підприємства загинув на передовій. В українського захисника залишилося двоє маленьких дітей. Щоб підтримати родину, «Фармак» зобов'язався до повноліття дітей виплачувати $\frac{1}{2}$ заробітної плати загиблого батька на їх утримання [46].

Як відповідальний роботодавець, АТ «Фармак» докладає всіх можливих зусиль для створення безпечних умов роботи на підприємстві в умовах війни. Підприємством оснащені нові сучасні укриття у Києві та Шостці, що здатні витримати бомбовий чи ракетний удар, а також завдяки потужним фільтраційним системам захистити від хімічної, бактеріологічної та радіаційної небезпеки. За версією ДСНС, це одні з кращих сховищ країни.

Крім того, підприємство організовує транспортні засоби для доставки в умовах воєнного стану працівників з дому до підприємства та з підприємства додому. Всі працівники підприємства мають медичне страхування, страхування від нещасних випадків та критичних захворювань. Забезпечує АТ «Фармак» і безплатне щеплення від грипу, COVID-19, а також проводить скринінги для запобігання найпоширенішим захворюванням. Так, наприклад, раз на рік співробітники проходять флюорографію, а жінки мають змогу зробити мамографію для запобігання та вчасного виявлення раку молочної залози, який є найпоширенішим серед онкологічних захворювань у жінок згідно з даними НСЗУ.

Підприємство піклується і про емоційний стан співробітників. Для цього щотижня проводиться ментально-дихальна гімнастика, регулярно готуються корисні добірки з психологічної самодопомоги. Також працівники проходять навчання з домедичної допомоги та цивільної оборони, що організовуються підприємством. Власне, корпоративні навчання АТ «Фармак» також не відмінив і, навіть в умовах війни, продовжує забезпечувати всі умови для розвитку співробітників.

2.3 Аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак»

На сьогоднішній день на підприємстві особливу увагу приділяють питанням розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. Керівництво АТ «Фармак» впевнено, що індивідуальні можливості працівників, їх ініціативність, креативність здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства. Тому на особливу увагу заслуговує питання дослідження кадрового потенціалу з метою ефективного стимулювання його розвитку на основі індивідуального підходу.

У АТ «Фармак» створено умови, де кожен працівник може реалізувати свій професійний потенціал. Підприємство не залишає без уваги прагнення співробітників до розвитку та кар'єрного зростання і належним чином цінує в персоналі ініціативність, компетентність та відповідальність.

Сьогодні кадровий потенціал підприємства характеризується мінливістю, що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища і внутрішньої структури підприємства [46].

Аналіз та оцінку кадрового потенціалу АТ «Фармак» слід проводити, враховуючи економічні передумови його формування, розвитку, та використання, в тісному взаємозв'язку з іншими складовими економічного потенціалу підприємства. Також не варто забувати про аналіз індивідуальних потреб. Згідно з результатами аналізу керівник вибирає один з методів управління кадровим потенціалом.

Проаналізуємо кадровий потенціал АТ «Фармак» за такими напрямками, як: адаптація персоналу та система наставництва, навчання та розвиток працівників, навчання для менеджерів, корпоративна бібліотека, Soft Skills Training Farmak, трансформація корпоративної культури АТ «Фармак», наукові та освітні проекти, освіта для молоді (рис. 2.9) [23; 24; 34; 35; 36].

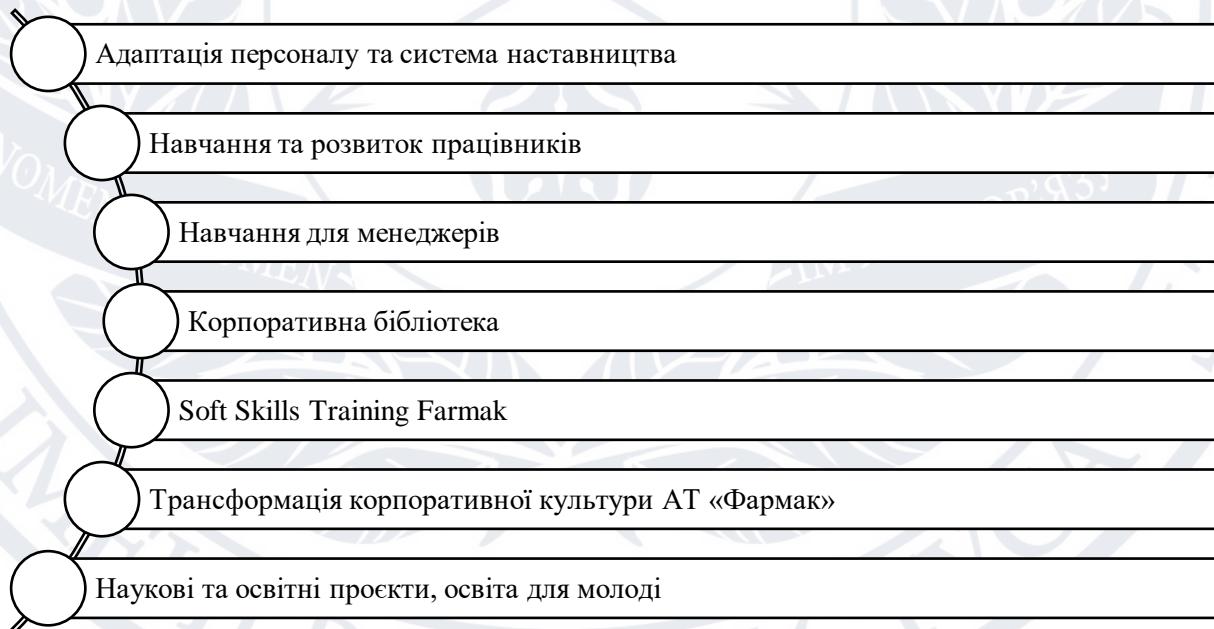


Рисунок 2.9 – Напрями розвитку кадрового потенціалу АТ «Фармак»

Адаптація персоналу та система наставництва. На підприємстві розроблено та впроваджено процес адаптації співробітників, мета якого допомогти максимально швидко адаптуватися до нового місця роботи та стати

частиною команди. Кожному співробітнику на адаптаційний період ставляться цілі, за виконанням яких можна вважати, що адаптація завершилася.

За кожним співробітником у його перші робочі дні на новому місці закріплюється наставник, який допомагає адаптуватися в АТ «Фармак» та пройти обов'язкове первинне навчання.

Наставництво – це унікальний спосіб трансляції накопиченої мудрості співробітників підприємства, цінностей та моралі організаційної культури. Метою формування системи наставництва є закріплення та розвиток кадрового потенціалу підприємства, удосконалення корпоративної культури (рис. 2.10).

Відмінною особливістю наставництва від інших форм навчання є той факт, що навчання відбувається безпосередньо на робочому місці без відриву від основної діяльності як наставника, так і підопічного [23; 24; 34; 35; 36].

Наставник АТ «Фармак» повинен відповідати таким вимогам:

- наявність бажання здійснювати наставництво;
- експертне володіння професійними компетенціями;
- здатність передавати знання, навички, вміння;
- уміння формулювати та ставити завдання, організовувати та контролювати виконання робіт;
- професійне та сумлінне виконання виробничих завдань;
- дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність порушень трудової дисципліни.

Рішення про організацію наставництва над резервістами, включеними до стратегічного чи базового кадрового резерву, приймають кадрові комісії з формування та розвитку стратегічного чи базового кадрового резерву відповідно.

Рішення про організацію наставництва над резервістами приймає кадрова комісія з формування та розвитку базового кадрового резерву за заявкою керівника самостійного структурного підрозділу, що містить обґрунтування необхідності організації наставництва.



Рисунок 2.10 – Система наставництва АТ «Фармак»

Рішення відповідної кадрової комісії про організацію наставництва над резервістами оформляється протоколом, в якому вказується інформація про наставників, наставників та періоди наставництва. Цей протокол узгоджується з наставниками, а також з керівниками самостійних структурних підрозділів, в яких працюють наставники та наставники. Відповідно до протоколу про організацію наставництва над резервістами, включеними до стратегічного чи базового кадрового резерву, комісія оформляє розпорядження директора з персоналу про організацію наставництва [23; 24; 34; 35; 36].

Наставником може бути призначений керівник за функціональним напрямом діяльності, що наставляється, або іншому функціональному напрямку діяльності для розширення професійних компетенцій резервіста. Наставник над резервістом може здійснювати наставництво щодо не більше трьох наставників.

Період наставництва над резервістами визначається відповідною кадровою комісією з урахуванням індивідуальних особливостей, загальної підготовки та специфіки виконуваних трудових функцій наставника. Період наставництва над резервістами встановлюється терміном трохи більше року.

При створенні системи наставництва передбачається її гнучкість, тобто можливість швидкого і найменш трудомісткого для всіх учасників процесу наставництва реагування на умови бізнесу і зовнішнього середовища, що змінюються.

Навчання та розвиток працівників. В АТ «Фармак» проводиться внутрішнє навчання за різними напрямками діяльності. Триває співпраця з найкращими європейськими компаніями, які проводять навчання і запроваджують кращі фармацевтичні практики. Також фахівці постійно відвідують зовнішні навчальні заходи – семінари, курси, конференції, тренінги, і в Україні, і за кордоном [23; 24; 34; 35; 36].

На підприємстві велика увага приділяється постійному навчанню та розвитку співробітників, у тому числі через участь у проектах підприємства,

наставництво та інші планові заходи. Так, у 2020 році 100% співробітників пройшли обов'язкове внутрішнє навчання. Понад 100 тем було розглянуто під час тренінгів та інших навчальних програм у 2020 році. 970 співробітників пройшли зовнішнє навчання, а 33 співробітники пройшли навчання за кордоном.

Навчання для менеджерів. АТ «Фармак» займається постійним розвитком персоналу, пропонуючи багаторівневу систему навчання (табл. 2.3). Для менеджерів на підприємстві функціонує «Школа молодого керівника» та «Школа розвитку менеджерів», що націлені на розкриття лідерського потенціалу та удосконалення управлінських навичок. Також на підприємстві функціонує «Програма розвитку внутрішніх тренерів», що спрямована на обмін досвідом між експертами та працівниками [23; 24].

Таблиця 2.3 – Навчання для менеджерів АТ «Фармак»

Школи менеджменту		
Школа молодого керівника	Школа розвитку менеджерів	Школа лідерства
створена для молодшої керівної ланки (Junior Management). Охоплює новоприйнятих та переведених молодих керівників: майстрів, начальників виробничих дільниць, виробництв, секторів, малих лабораторій	її спрямована на розвиток та навчання середньої керівної ланки (Middle Management). Зазвичай це начальники відділів та цехів	спрямована на розвиток персоналу, включеного до кадрового резерву на позиції директорів

Для реалізації системи розвитку менеджерів різних рівнів управління впроваджено модульні програми на основі Моделі управлінських компетенцій:

1. «Школа молодого керівника» – створена для молодшої керівної ланки (Junior Management). Охоплює новоприйнятих та переведених молодих керівників: майстрів, начальників виробничих дільниць, виробництв, секторів, малих лабораторій.

2. «Школа розвитку менеджерів» – спрямована на розвиток та навчання середньої керівної ланки (Middle Management). Зазвичай це начальники відділів та цехів.

3. «Школа лідерів» – спрямована на розвиток персоналу, включеного до кадрового резерву на позиції директорів.

Корпоративна бібліотека. Задля реалізації потреби персоналу у саморозвитку, на підприємстві функціонує корпоративна бібліотека, що налічує понад 9000 видань. Кожен співробітник Компанії може замовити будь-яку книгу, і підприємство її обов'язково придбає.

Soft Skills Training Farmak. Головними завданнями програми є: розвиток культури наставництва та сприяння обміну знаннями серед співробітників;

розширення програми мотивації на підставі результатів дослідження щодо залученості та задоволеності персоналу;

проведення опитування стану корпоративної культури і залученості eNPS (від англ. Employee Net Promoter Score – індекс задоволеності персоналу). Опитування допомагає визначити пріоритетні напрями для підвищення ефективності діяльності, залученості персоналу та поліпшення мотиваційного клімату підприємства [23; 24; 46].

У межах програми у 2020 році було проведено воркшопи: «Майстерня наставництва»; «Фінанси для нефінансистів»; «Профілактика емоційного вигорання»; «Ексел для бізнесу»; «Якісний зворотний зв'язок»; «Рекрутніг та онбордінг для керівників»; Бізнес-гра «Шлях на Захід».

Трансформація корпоративної культури АТ «Фармак». У межах цього проекту у 2020 році:

проведено діагностику стану існуючої корпоративної культури;

обрано вектор розвитку оновленої корпоративної культури, яка будуватиметься на довірі, взаємоповазі та залученості та яка дозволить підвищити ефективність співробітників у досягненні власних цілей і цілей підприємства;

сформовано команду «Лідерів змін» з різних дирекцій, які залучені у процес роботи над культурою (20 осіб). За кожним з них закріплено свій напрям роботи з розвитку культури;

розроблена Дорожня Карта «Культура Фармак 2020+» та розпочато роботу по 5-ти напрямках розвитку культури;

описано правила та інструменти надання керівником зворотного зв'язку, розпочато проведення воркшопів для менеджерів підприємства;

розроблено та узгоджено «Правила проведення ефективних зустрічей та нарад»;

описано правила комунікації та взаємодії на основі оновлених цінностей;

розпочато навчання «Формування ключових показників ефективності» (KPI) для співробітників та керівників. Проведено навчання новоприйнятих та переведених керівників;

розроблено драфт кодексу корпоративної культури – Corporate Book.

Наукові та освітні проекти, освіта для молоді. Забезпечення якісної освіти – одна із цілей, передбачених Глобальним договором ООН. В АТ «Фармак» переконані – підтримка студентів і молодих науковців є надзвичайно важливим внеском у майбутній розвиток (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Наукові та освітні проекти, що реалізуються АТ «Фармак» [23; 24; 46]

Назва проекту	Зміст проекту
1	2
Проект з інтеграції Цілей сталого розвитку у наявні бізнес-процеси (Young SDG Innovators)	Young SDG Innovators – міжнародна програма прискорення професійного розвитку для співробітників з високим потенціалом. Протягом навчання молоді інноватори проходять тренінги, беруть участь у форумах, а також відвідують різні компанії, вивчаючи їхні кейси. Команда АТ «Фармак» захистила проект з інтеграції Цілей сталого розвитку в наявні бізнес-процеси
«Школа молодого науковця»	В рамках проекту обговорюються найактуальніші питання, пов'язані з фармацевтичним виробництвом: розробка лікарських засобів, наукові дослідження нових фармацевтичних та біологічних молекул та інші. Зараз проект вийшов на міжнародний рівень – участь у ньому беруть науковці зі США, Великої Британії, Австрії, Ірландії, Італії, Німеччини та Угорщини
Farmak_lab	Освітній проект для студентів та викладачів ЗВО, у рамках якого кращі експерти АТ «Фармак» висвітлюють актуальні теми фармацевтичної галузі та діляться практичними кейсами

1	2
Хакатон Farmak Science Start	До заходу залучаються студенти та випускники магістратури за напрямками навчання: хімія, фармація, біотехнології та біоінженерія. Метою проєкту є розв'язання прикладних завдань у галузі фармацевтичної розробки
Олімпіади	АТ «Фармак» на постійній основі підтримує Всеукраїнські студентські олімпіади за спеціальністю «Фармація» Національного фармацевтичного університету, з біотехнології Національного університету харчових технологій
«Амбасадор»	Суть програми у співпраці з прихильними до підприємства студентами з профільних ЗВО, які мають залучати своїх одногрупників до роботи у АТ «Фармак». Проєкт сприяє залученню молодих талантів, популяризації HR-бренда підприємства, налагодженню міцних зв'язків із ЗВО
«Екошкола»	Має на меті популяризувати екологічні знання серед молоді та привернути увагу до питань охорони навколишнього середовища. Школярі готують власні проєкти для своїх шкіл. АТ «Фармак» нагороджує випускників і виділяє міні-гранти на реалізацію кращих ідей

Young SDG Innovators. У 2020 році команда АТ «Фармак» захистила проєкт з інтеграції Цілей сталого розвитку у наявні бізнес-процеси у фіналі програми Young SDG Innovators під егідою ГД ООН.

Young SDG Innovators – міжнародна програма прискорення професійного розвитку для співробітників з високим потенціалом. Young SDG Innovators Program, започаткована Глобальним договором ООН, об'єднала 10 країн: Бангладеш, Бразилію, Велику Британію, Данію, Ліван, Мексику, Південну Африку, Туреччину, Україну та США. Протягом навчання молоді інноватори проходять тренінги, беруть участь у форумах, а також відвідують різні компанії, вивчаючи їхні кейси. А найголовніше – розробляють проєкти імплементації сталого розвитку для власних компаній. На фінальній події, що відбулась у Києві, команда АТ «Фармак» захистила проєкт з інтеграції Цілей сталого розвитку в наявні бізнес-процеси.

З 2014 року в компанії впроваджуються освітні проєкти для студентів, що сприяють обміну інформацією та досвідом між студентами, викладачами

профільних ЗВО, провідними науковцями та експертами АТ «Фармак». Студенти мають можливість пройти практику на сучасному виробництві, ознайомитись із технологічними процесами та набути поглиблених знань і навичок відповідно до спеціалізації. Серед програм, які реалізує «Фармак»: «Школа молодого науковця», «Farmak lab», «Хакатон Farmak Science start».

«Школа молодого науковця». Сучасна наукова платформа для професійного розвитку та обміну досвідом між провідними вітчизняними та міжнародними науковцями, експертами «Фармак» та викладачами й студентами. В рамках проєкту обговорюються найактуальніші питання, пов'язані з фармацевтичним виробництвом: розробка лікарських засобів, наукові дослідження нових фармацевтичних та біологічних молекул та інші. Студенти профільних ЗВО мають можливість виступити зі своїми науковими напрацюваннями. Зараз проєкт вийшов на міжнародний рівень. Участь у ньому беруть науковці зі США, Великої Британії, Австрії, Ірландії, Італії, Німеччини та Угорщини.

Farmak_lab. Освітній проєкт для студентів та викладачів ЗВО, у рамках якого кращі експерти АТ «Фармак» висвітлюють актуальні теми фармацевтичної галузі та діляться практичними кейсами. 21 студент та 8 викладачів профільних ВНЗ взяли участь у проєкті у 2020 році.

Хакатон Farmak Science Start. АТ «Фармак» провели у 2020 році «Хакатон Farmak Science Start» та планує щорічно його організовувати. До заходу залучаються студенти та випускники магістратури за напрямками навчання: хімія, фармація, біотехнології та біоінженерія. Метою проєкту є розв'язання прикладних завдань у галузі фармацевтичної розробки. Та найголовніше, що студенти отримують можливість попрацювати зі справжніми професіоналами своєї справи над вирішенням практичних завдань.

Олімпіади. АТ «Фармак» на постійній основі підтримує Всеукраїнські студентські олімпіади за спеціальністю «Фармація» Національного фармацевтичного університету, з біотехнології Національного університету

харчових технологій. Переможці олімпіад нагороджуються цінними подарунками від підприємства.

«Амбасадор». Суть програми у співпраці з прихильними до підприємства студентами з профільних ЗВО, які мають залучати своїх одногрупників до роботи у АТ «Фармак». Проект сприяє залученню молодих талантів, популяризації HR-бренда підприємства, налагодженню міцних зв'язків із ЗВО.

«Екошкола» - проект, започаткований у 2018 році, залишається однією з візитівок компанії в освітньому напрямі. «Екошкола» – безкоштовна навчальна онлайн-платформа, розрахована на учнів 6-11 класів. Курс передбачає проходження навчальних лекцій, практичних завдань, написання та захист власних проєктів [23; 24; 34; 35; 36].

«Екошкола» має на меті популяризувати екологічні знання серед молоді та привернути увагу до питань охорони навколишнього середовища. Протягом навчання учні вивчають теми енергозбереження, зміни клімату, біорізноманіття тощо, а також основи проєктного менеджменту. Школярі готують власні проєкти для своїх шкіл. Традиційно АТ «Фармак» нагороджує випускників і виділяє міні-гранти на реалізацію кращих ідей. Цього року було реалізовано п'ять проєктів у різних куточках України.

Отже, АТ «Фармак», на постійній основі вкладає кошти у програми ефективного розвитку кадрового потенціалу, тим самим не тільки мотивує персонал підприємства, а й вважає його перспективним та цінним та зацікавлений в їх подальшій продуктивній роботі на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Рекомендації щодо впровадження методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Фармак»

Найважливішим ресурсом підприємства, що забезпечує його успішну діяльність, є кваліфікований персонал. Ефективно працюючий колектив, що складається з групи професійно підготовлених працівників, кожен з яких розуміє свою діяльність, є основним засобом досягнення підприємством цілей.

Управління кадрами вимагає пильної уваги, оскільки саме кадри є відправною точкою у реалізації стратегічних цілей у конкретних умовах функціонування сучасного підприємства. Система управління персоналом передбачає формування функціональних взаємозв'язків керівників та працівників, результатом яких є прийняття, обґрунтування та реалізація управлінських рішень. Управління кадрами спрямоване на забезпечення розвитку підприємства відповідно до завдань, що стоять перед нею.

Однією з найважливіших проблем АТ «Фармак» є створення умов, за яких відбувається формування оптимального трудового потенціалу, що складається з кваліфікованих фахівців, здатних до цілеспрямованої плідної діяльності. В останні роки через об'єктивні тенденції розвитку сучасного суспільства зростає увага до кадрового потенціалу підприємства. Дедалі більше керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом визнають значущість кадрового потенціалу як основного ресурсу підприємства, від кількісної та якісної характеристики якого залежить результат його діяльності.

У даний час розроблено чимало методик аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства. Усі вони спрямовані на планування заходів щодо розвитку підприємства на основі визначення здібностей тих людей, які

зайняті у виробничому процесі. Зважаючи на сказане, можна стверджувати про актуальність проблеми розробки методики оцінки кадрового потенціалу АТ «Фармак».

Аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак» як найважливіший елемент управління потрібно проводити систематично з метою:

- виявлення потреб підприємства в додаткових трудових ресурсах відповідної кваліфікації;
- визначення потреби у професійному розвитку кадрів (підвищенні кваліфікації співробітників, підготовці, перепідготовці);
- розробки програми розвитку підприємства;
- розробки системи симулювання працівників;
- вивчення можливості переводу на іншу посаду [5; 6; 39; 41].

Аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак» необхідно проводити регулярно. Аналіз повинен неминуче передувати всім важливим процесам, які вимагають прийняття рішень та планування. Процес аналізу кадрового потенціалу пов'язаний із здійсненням прийому та звільнення працівників, оцінкою та атестацією персоналу. Він ґрунтується на визначенні професійної придатності співробітників, а також джерел та шляхів розвитку трудового потенціалу.

Служба управління персоналом вирішує завдання, пов'язані з вивченням людських ресурсів підприємства. Робота цієї служби зачіпає живих людей, тому під час прийняття рішень враховуються можливі соціально-психологічні чинники ризику [7; 17; 38; 59].

Основна мета проведення аналізу кадрового потенціалу АТ «Фармак» – виявлення та оцінка забезпеченості підприємства кадрами, необхідними для реалізації трудової діяльності.

Для цього вимірюються кількісні та якісні характеристики кадрового складу. Саме тому аналіз кадрового потенціалу є частиною стратегічного аналізу та вимагає пошуку ефективних методів, які мають бути вписані у напрями розвитку АТ «Фармак» [11; 32].

Існує багато різних методів та інструментів оцінки кадрового потенціалу підприємства, які мають достатню ефективність та широко використовуються [27; 48]. Вивчивши спеціальну літературу з управління кадровим потенціалом підприємства, всі існуючі сьогодні методи оцінки кадрового потенціалу об'єднані у вісім груп (рис. 3.1).

Метод декомпозиції	<ul style="list-style-type: none"> •Полягає у розбитті складних явищ на більш прості, що полегшує їх вивчення. Після розбиття слідує вивчення кожної частини, а потім їх моделювання та синтез
Метод послідовної підстановки	<ul style="list-style-type: none"> •Дозволяє вивчити вплив всіх чинників на функціонування персоналу кожного окремо, крім інших чинників. У результаті застосування методу фактори класифікуються та вибираються найбільш значущі
Метод порівнянь	<ul style="list-style-type: none"> •Дає можливість аналізувати управління персоналом з урахуванням тимчасового фактору. При цьому бажаний стан підсистеми в майбутньому порівнюється з нормативним станом або станом у минулому періоді. У результаті виключається непорівнянність та розширюються можливості для порівнянь
Метод структуризації	<ul style="list-style-type: none"> •Передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підсистеми управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства. Цей метод охоплює аналіз цілей, їх ранжування та розгортання в систему (побудова «дерева цілей»)
Експертно-аналітичний метод	<ul style="list-style-type: none"> •Передбачає залучення висококваліфікованих фахівців (експертів) у галузі менеджменту
Метод головних компонент	<ul style="list-style-type: none"> •Дозволяє відобразити в одному показнику (головному компоненті) властивості багатьох показників, що характеризують певне явище
Дослідний метод	<ul style="list-style-type: none"> •Пов'язаний із системним та ситуаційним аналізом, базується на досвіді попереднього періоду даної (або іншої аналогічної) системи управління
Метод колективного блокноту («банка ідей»)	<ul style="list-style-type: none"> •Заснований на використанні «мозкового штурму» (мозкової атаки) і дозволяє поєднувати незалежне висунення ідей з їх колективною оцінкою та спільним пошуком шляхів найбільш ефективного використання кадрового потенціалу

Рисунок 3.1 – Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства, що доцільно використовувати АТ «Фармак»

З рис. 3.1 видно, що для оцінки кадрового потенціалу АТ «Фармак» можна використовувати різні методи. Крім того, можливе одночасне поєднання різних методів.

Також для оцінки кадрового потенціалу підприємства можуть бути використані такі методи:

- 1) методи системного аналізу;
- 2) експертно-аналітичні методи;
- 3) аналіз основних компонентів;
- 4) дослідний (ситуаційний) аналіз;
- 5) колективний блокнот [22; 25].

Методи системного аналізу припускають дослідження кадрового потенціалу як системи управління. В оціночній практиці оцінюються декомпозиції, що дає змогу детально вивчити всі фактори організаційної структури системи. Розчленування системи на підсистеми ґрунтується на встановленні причинно-наслідкових зв'язків, які вплинули на ефективність роботи персоналу.

Експертно-аналітична методика передбачає проведення дослідження кадрового потенціалу підприємства із залученням експертів у сфері управління.

Дослідний метод оцінки кадрового потенціалу АТ «Фармак» передбачає ситуаційний аналіз всіх показників, які можуть вплинути на кадрову роботу. З огляду на отримані дані коригують усі сторони, що впливають на процес роботи кожного співробітника [19].

Усі методи оцінки кадрового потенціалу повинні враховувати характеристики:

- чисельності та структурного складу кадрів;
- робочого стажу;
- освітнього та кваліфікаційного рівня;
- вікового складу персоналу;
- професійного рівня співробітників;

- робочого часу;
- особистісні характеристики;
- витрати на виплату зарплати персоналу, навчання, підвищення кваліфікації [27].

Об’єктивна оцінка кадрового потенціалу АТ «Фармак» дозволяє вирішити такі проблеми, як:

- обґрунтування витрат на формування кадрового потенціалу;
- виявлення відповідності кадрового потенціалу вимогам змісту та розвитку підприємства;
- правильне планування доходів підприємства;
- обґрунтування коефіцієнтів інвестиційної привабливості підприємства.

У практиці кадрового аналізу оцінки піддаються кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства (рис. 3.2). Протягом усього часу діяльності підприємства під впливом різних зовнішніх та внутрішніх (управлінські рішення, стиль управління тощо) факторів кількісні та якісні показники кадрового потенціалу постійно змінюються.

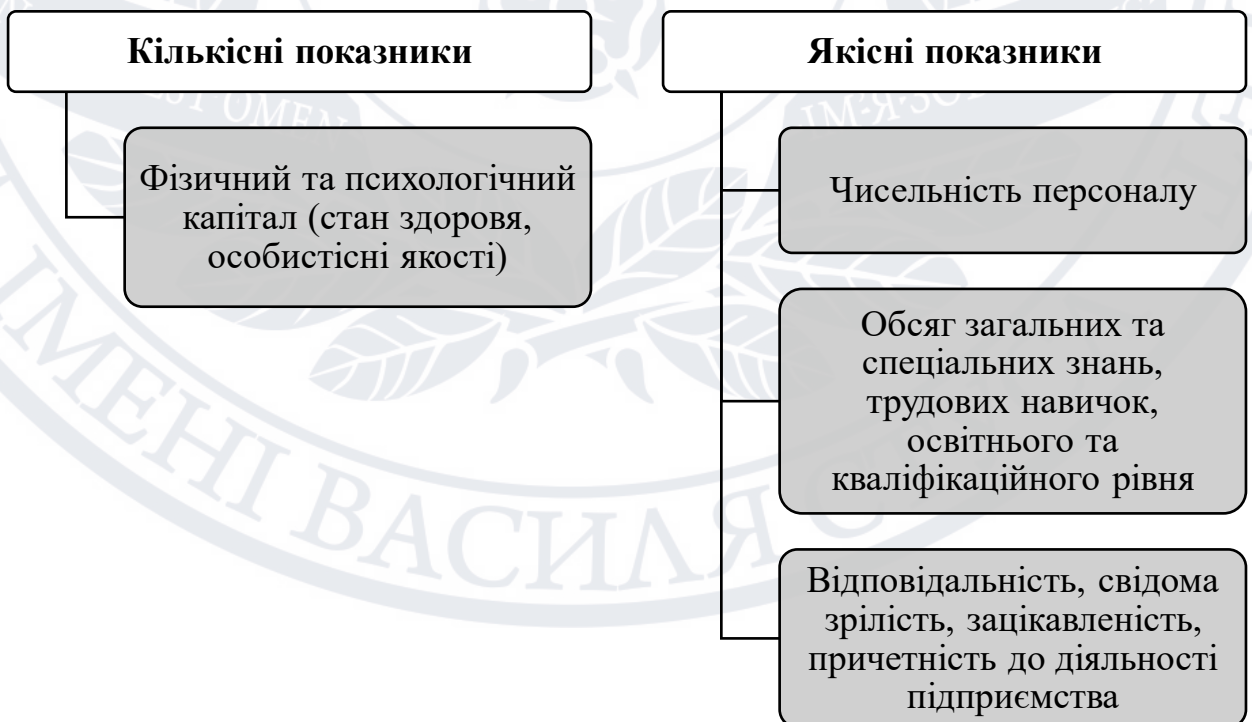


Рисунок 3.2 – Показники оцінки кадрового потенціалу АТ «Фармак»

Розвиток кадрового потенціалу ґрунтується на навчанні співробітників (підвищення рівня кваліфікації, підготовка та перепідготовка персоналу). Тому розробці системи безперервної освіти АТ «Фармак» приділяється велика увага [25].

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак» передбачає дослідження персоналу як найважливішого ресурсу, правильне використання здібностей якого приведе підприємство до досягнення стратегічних цілей та завдань. Аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак» пов'язаний із мотивацією співробітників до активної та плідної діяльності, плануванням розвитку та вдосконаленням кар'єрної роботи співробітників, зростанням як кадрового резерву підприємства, так і особистісного потенціалу кожного з членів персоналу.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом як основного елемента кадрової політики

Підприємства, які прагнуть утримати лідерські позиції на ринку, повинні створювати систему підготовки кадрового резерву як елемента кадрової політики, що дозволяє «виращувати» та утримувати власні кадри (від керівників вищої та середньої ланки до спеціалістів ключових посад), тобто проводити додаткове навчання персоналу із суміжних спеціальностей з метою переорієнтації на відповідні сфери діяльності.

З цією метою необхідно, в першу чергу, проаналізувати структуру кадрового складу підприємства за віковими характеристиками, що особливо важливо і для розвитку бізнесу, і у разі заміни керівників старшого віку молодими фахівцями, які мають професійні навички, здатні до креативного підходу, пошуку та знаходження нестандартних рішень у ході реалізації поставлених перед ними завдань [19; 44; 55].

Завданням управління кадрами є створення резерву висококваліфікованих фахівців, здатних замінити необхідні вакантні посади, що потребує підвищення якості підбору кандидатів. Так, у АТ «Фармак»

мету, завдання, принципи формування кадрового резерву доцільно сформулювати в такий спосіб (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Цілі, завдання, принципи формування кадрового резерву АТ «Фармак»

Мета	формування та підвищення мотивації, лояльності висококваліфікованих спеціалістів, включених до складу кадрового резерву.
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> - розробка плану заміщення ключових посад; - коригування посадових характеристик працівників; - виявлення працівників, які мають потенціал для зайняття керівних посад; - складання індивідуальних планів розвитку на основі професійних компетенцій; - створення умов для реалізації індивідуальних планів розвитку; - оцінка виконання індивідуальних планів розвитку з урахуванням реальних умов діяльності, заміщення інших посад під час відпустки чи хвороби, стажування тощо; - визначення обсягу витрат на підготовку кадрового резерву із встановленням джерел їх фінансування.
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> - громадський контроль за якістю підготовки резервіста; - активність учасників процесу; - плановість; - безперервність; - етичність та конфіденційність.

На основі сформульованих цілей, завдань та принципів формування кадрового резерву розробляються заходи кадрової політики щодо роботи з кадровим резервом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – План забезпечення АТ «Фармак» кадровим резервом

Напрями діяльності	1) аналіз потреби АТ «Фармак» у резерві, виявлення працівників, які мають потенціал для зайняття ключових посад.
	2) кваліфікаційний відбір, оформлення та затвердження списків кадрового резерву, диференційованих за такими групами: <ul style="list-style-type: none"> - ті працівники, які пройшли атестацію та рекомендовані на включення до кадрового резерву; - ті працівники, які успішно проявили себе на практичній роботі; - ті працівники, які закінчують заклади вищої освіти без відриву від виробництва; - ті працівники, які проходять цільову підготовку за рішенням підприємства.
	3) реалізація плану – забезпечення планового заміщення посад та затвердження в них нового працівника, систематичне (не рідше одного разу на рік) оновлення/коригування списку резерву за результатами аналізу ефективності підготовки працівників, які перебувають у резерві.

Порядок формування кадрового резерву АТ «Фармак» доцільно проводити в 5 етапів:

1-й етап – визначення ключових посад, на основі яких формується перелік ключових посад;

2-й етап – формування вимог до посад кадрового резерву;

3-й етап – формування складу кадрового резерву та виявлення зон розвитку працівників для заміщення резервованих ключових посад;

4-й етап – складання та реалізація індивідуальних планів розвитку працівників, включених до складу кадрового резерву;

5-й етап – оцінка розвитку потенціалу кадрового резерву та перегляд складу кадрового резерву за результатом оцінки[29; 45].

Ключові посади визначаються методом експертних оцінок на підставі таких критеріїв:

посади, що належать до категорії вищого керівництва;

посади, які перебувають у прямому підпорядкуванні директора та/або заступника директора;

посади, що мають значний вплив на бізнес-результат діяльності АТ «Фармак», визначені на підставі експертної оцінки керівників вищої ланки за поданням керівників структурних підрозділів та узгоджені директором та заступником директора.

Ключові посади визначаються на поточну (виходячи з чинного штатного розкладу) та середньострокову перспективу з урахуванням стратегічного розвитку підприємства та його потреби у керівних посадах на найближчі 5 років.

Перелік посад кадрового резерву складається відділом кадрів за поданням рішення експертної ради про визнання посад в якості ключових. Рішення експертної ради оформляється протоколом засідання. Перелік посад кадрового резерву затверджується наказом керівника підприємства.

На основі плану складається поіменний список кадрового резерву в залежності від таких параметрів:

рівень знань працівника відповідно до необхідних компетенцій;
бажання працівника бути включеним до резерву;
потенціал розвитку працівника.

Далі розраховуються витрати підприємства на підготовку резерву, виходячи з вартості програм навчання. У разі відсутності клопотань керівників та заяв про розгляд кандидатур на включення до кадрового резерву, кандидатури обираються експертною радою. Співробітник, рекомендований для включення до складу кадрового резерву, має право заявити про відмову бути зарахованим до кадрового резерву. На підставі рішень експертної ради, а також за погодженням із зацікавленими підрозділами, відділ кадрів готує проєкт наказу про включення рекомендованих кандидатур до складу кадрового резерву, а також список наставників. Протягом місяця після затвердження експертною радою кандидатур наставників для резервістів, розробляється проєкт індивідуального плану резервіста, який дає змогу контролювати хід його виконання. Після складання письмових звітів про виконання планів індивідуальної підготовки протягом року резервісти направляються на атестацію. Оцінка кожного резервіста здійснюється з урахуванням виконання індивідуального плану підготовки за рік, досягнення ним виробничих показників, а також відгуку наставника [13; 45].

Атестаційна комісія за результатами оцінки приймає достатню або часткову ухвалу про призначення резервіста на певну посаду. У разі часткового рішення термін додаткової підготовки, який включає навчання та практику, продовжується. Потім відділ кадрів, виходячи з цих рішень, представляє затвердження керівнику список кадрового резерву.

На основі алгоритмів формування та реалізації кадровий резерв формується за трьома напрямками (табл. 3.3).

У структурі кадрового складу найчисленнішою групою є категорія «дублери», всі фахівці якої мають вищу освіту, 8–10-річний стаж роботи,

займають нині посади провідних фахівців. Вікова категорія резервістів – 36–55 років.

Таблиця 3.3 – Структура та критеріальні вимоги до кадрового резерву АТ «Фармак»

Категорії працівників	Критеріальні вимоги
«Дублери»	Достатній рівень знань та професійної підготовки працівника, що дозволяє розпочати роботу в даний час або в найближчому майбутньому
Категорія «розвитку»	Наявність практичного досвіду роботи та бажання просуватися на вищі посади, що потребує спеціалізованого навчання для набуття професійних компетенцій
Категорія «High-po» (високий потенціал)	Наявність лідерських якостей молодих працівників, які потребують додаткової професійної підготовки

Другою категорією за кількістю резервістів є категорія «розвиток». Вікова категорія резервістів – 25–35 років. На даний час на підприємстві багато працівників цієї вікової категорії, тому включення їх частини до резерву свідчить про те, що підприємство планує у своєму розвитку ключові посади заповнювати молодими фахівцями із внутрішнього резерву.

Молоді люди, які включені до третьої групи («High-po») (високий потенціал), мають лідерські якості, обіймають посаду спеціаліста першої категорії та провідного спеціаліста [4]. Вікова категорія резервістів – 25–35 років, стаж роботи – до 8 років. Саме на цих працівників планується орієнтуватися під час реалізації стратегії розвитку підприємства під майбутні вакансії керівних посад.

Послідовність етапів формування кадрового резерву АТ «Фармак» може бути представлена наступним чином (рис. 3.3).

У АТ «СКБ ІВ» доцільно розробити локальні нормативні акти по роботі з резервом, включаючи «Положення про кадровий резерв», алгоритм формування кадрового резерву та його реалізацію. Незважаючи на продуману кадрову політику щодо створення кадрового резерву, необхідне

подальше вдосконалення системи підбору, відбору та атестації кадрового резерву відповідно до сучасних реалій.



Рисунок 3.3 – Алгоритм етапів формування кадрового резерву АТ «Фармак»

Важливе значення має визначення етапів реалізації принципів формування кадрового резерву (рис. 3.4).

Сьогодні при організації системи підготовки кадрового резерву виникає низка проблем:

- встановлення критеріальних вимог для різних категорій працівників;
- розробка процедур та методів відбору співробітників;
- збільшення фінансових ресурсів для організації роботи з підготовки кадрового резерву;

активне використання кейс-методу для оцінки потенціалу резервістів при їх атестації.

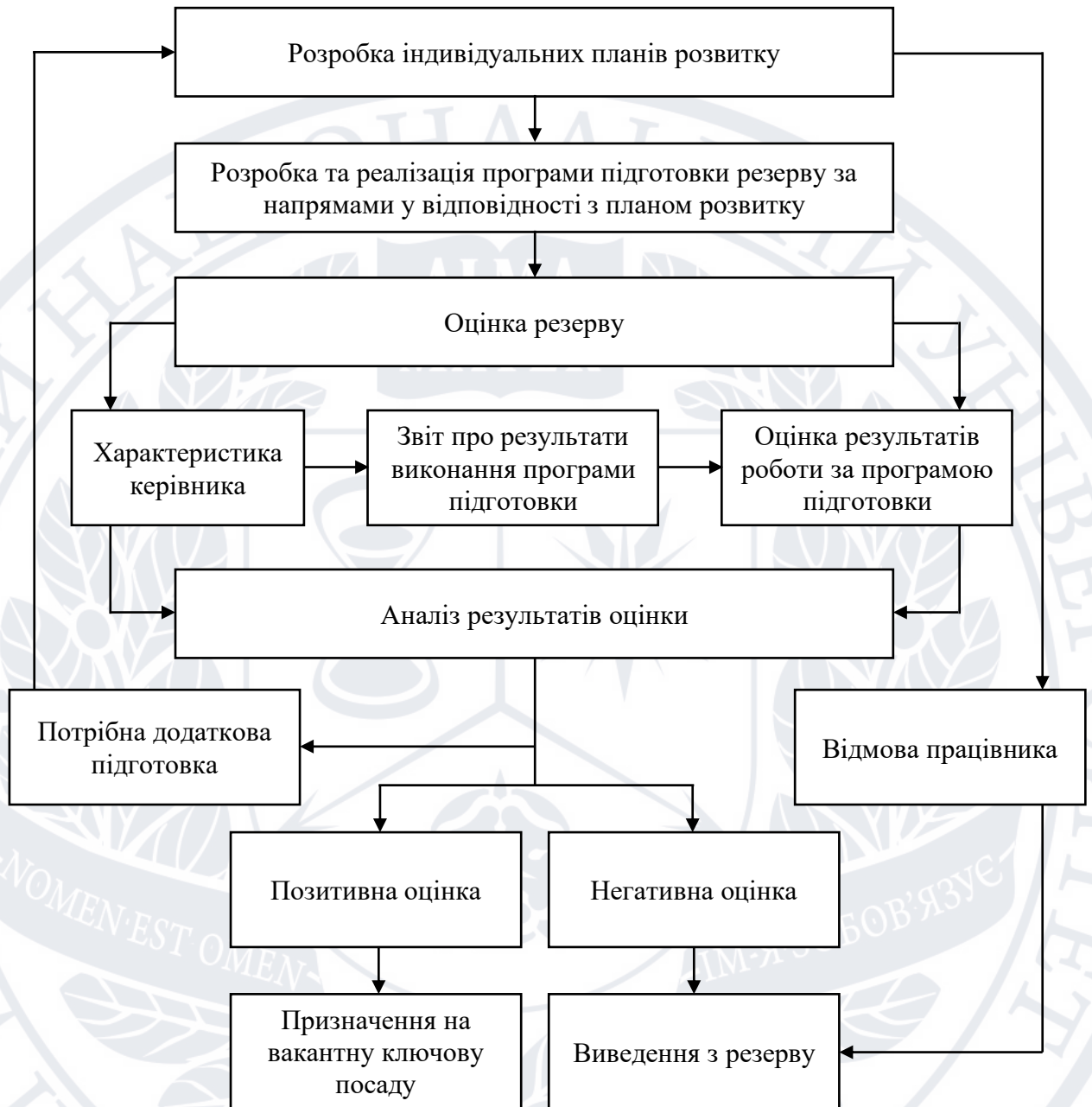


Рисунок 3.4 – Алгоритм етапів реалізації кадрового резерву АТ «Фармак»

Зокрема, необхідно активно використовувати інноваційні підходи до організації атестації резервістів, у тому числі кейс-метод (розгляд проблемної ситуації, яка потребує вирішення) [5; 44]. Кейси необхідно розробляти на матеріалі самого підприємства (підрозділу), де готується резерв. Вони мають імітувати справжні ситуації та будуватися на реальних фактах.

Атестація за допомогою кейс-методу, за допомогою аналізу реальних ситуацій дозволить оцінити реальний рівень підготовки резервіста, у тому числі володіння нормативно-правовою базою, вмінням застосовувати її в конкретних ситуаціях, аналізувати ситуацію та приймати самостійні рішення.

Кейс-метод можна використовувати для оцінки та відбору кандидатів у кадровий резерв і призначення на вакантну посаду. Це дозволить більш глибоко оцінити рівень володіння ними професійними компетенціями, визначити слабкі місця у професійній підготовці та розробити програму подальшого вдосконалення кваліфікації працівників. З розглянутих методів атестації резервістів найбільш обґрунтованим можна вважати використання кейс-задач та ситуаційних завдань, що відповідають інноваційному підходу до реалій сьогодення.

Таким чином, в процесі дослідження запропоновано цілі, завдання та принципи формування кадрового резерву у АТ «Фармак», розроблено алгоритми етапів формування кадрового резерву та етапів реалізації кадрового резерву підприємства. Особливу увагу у дослідженні приділено вивченню інноваційних підходів до формування кадрового резерву АТ «Фармак», наголошено на ефективних методах проведення атестації (кейс-метод, ситуаційні завдання). Використання цих методів дозволить сформувати кадровий резерв підприємства з випередженням, а також відповідно до перспективних потреб сучасного ринку.

3.3 Заходи щодо підвищення ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак»

У даний час професійний розвиток персоналу набуває важливого значення і стає необхідною умовою успішної діяльності підприємства. Для керівників став очевидним той факт, що економічний успіх підприємства безпосередньо залежить від продуктивності праці та ступеня залучення працівників у його діяльність, а ці обставини визначаються рівнем

професійного розвитку персоналу та місцем, яке відведено цьому питанню в системі управління персоналу підприємства.

В Україні ефективна система професійного розвитку персоналу остаточно не склалася та перебуває у стадії формування. У свою чергу дана концепція надає співробітникам можливості зростання, з подальшим підвищенням продуктивності праці. Йдеться про те, щоб допомогти співробітникам знайти свій напрямок та розкрити кадровий потенціал. Переваги професійного розвитку персоналу є незліченними – вказана система підвищує кваліфікацію співробітників, нематеріальну мотивацію, знижує плинність кадрів [9; 10].

Систему потреб у професійному розвитку персоналу АТ «Фармак» представлено на рис. 3.5.

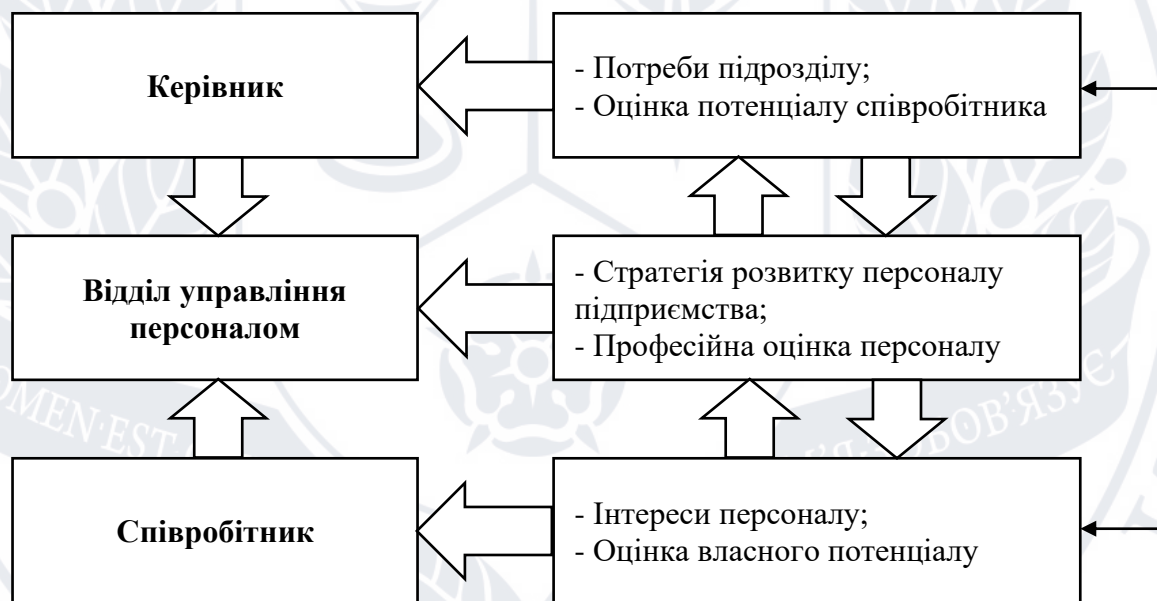


Рисунок 3.5 – Визначення потреб у професійному розвитку персоналу АТ «Фармак»

Професійні характеристики персоналу (професія, спеціальність, кваліфікація, компетентність) дозволяють визначити придатність працівника тієї чи іншої конкретної посади (робочого місця), тобто визначають його «стартову позицію» (starting position) на підприємстві [2; 15]. Більше того, саме ці характеристики в ході трудової діяльності працівника зазнають

найбільших змін, які мають визначальний вплив на розвиток його професійної кар'єри. Саме на професійні характеристики спрямовано основну увагу роботодавця, і щодо них докладаються зусилля підприємства у рамках управління професійним розвитком персоналу.

Професійний розвиток персоналу – один із ключових напрямів діяльності підприємства, що тісно пов'язаний з іншими елементами системи управління персоналом. Так, серед інших складових даної системи слід виділити такі: найм та відбір персоналу, управління діловою кар'єрою персоналу, мотивація персоналу, стимулювання персоналу тощо [3; 44].

Доцільно виділити такі основні підходи до організації управління професійним розвитком персоналу на підприємстві: економічний, соціолого-управлінський, психологічний та органічний [7; 49].

Економічний підхід розглядає професійний розвиток персоналу з погляду збільшення економічної цінності людських ресурсів підприємства шляхом оволодіння працівниками додатковими трудовими прийомами. Оскільки тут переважає погляд на персонал виключно як на носія «трудової функції», цей підхід не приділяє уваги індивідуальним та особистісним інтересам працівника, ставлячи їх у залежність від економічних інтересів підприємства та його керівництва. Як правило, професійний розвиток у рамках цього підходу набуває форми чітко обмежених упорядкованих та ієрархічних відносин за принципом «керівник – підлеглий».

Соціолого-управлінський підхід більш глибоко розглядає професійний розвиток як один із напрямків управління персоналом за допомогою використання таких категорій, як «професійна адаптація», «управління кар'єрою», «мотивація персоналу» тощо. Метою цього підходу є розробка форм та методів управління персоналу з метою підвищення ефективності його трудової діяльності. З погляду соціолого-управлінського підходу професійний розвиток сприймається як процес трансформації властивостей особистості як суб'єкта професійної праці, результат підвищення професіоналізму та професійних навичок.

Психологічний підхід аналізує професійний розвиток з позиції самого працівника та тих психічних процесів, які він переживає в ході професійного навчання або іншого зовнішнього впливу, внаслідок чого на перший план виходять такі поняття, як «саморозвиток», «психологічна деформація», «криза професійного становлення», «професійна деструкція» тощо. Важливим досягненням психологічного підходу стала розробка категорії «потенціал працівника» в процесі трудової діяльності. З позиції даного підходу, потенціал розвитку є найважливішою властивістю особистості та резервом продуктивності для професійного розвитку індивіда, де під потенціалом розуміються якості особистості, що визначають можливість працівника здійснювати трудову діяльність та досягати необхідного рівня ефективності.

Органічний підхід до професійного розвитку характерний тим, що управління персоналом розглядається як гнучка система, більшою мірою спрямована на задоволення індивідуальних потреб працівника, і, як наслідок, на точковий розвиток його професійних та особистісних характеристик.

Отже, виходячи з вищезазначеного, доцільно використати комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак», застосовуючи базові принципи та інструменти кожного із вищевказаних напрямків.

Зміст комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак» представлено на рис. 3.6.

Застосування комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємства дозволяє визначити цілі цього підходу за двома напрямками: перший – з погляду підприємства, інший – з позиції працівника.

Завдання професійного розвитку персоналу – це конкретні заходи, за допомогою яких працівники та підприємство досягатимуть цілей професійного розвитку. Дані завдання мають прикладний характер та не

можуть бути сформульовані абстрактно, тобто поза межами підприємства у конкретний час.



Рисунок 3.6 – Комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак»

Важливо приділяти увагу фазам професійного розвитку персоналу. Заслуговує на увагу наступна класифікація, в межах якої пропонується виділяти такі фази [11; 56]:

Фаза адаптанта – це період «звикання» молодого фахівця до робочого місця, підприємства, трудового колективу та роботи загалом. Дана фаза ні для кого не проходить непоміченою, наскільки кваліфікований не був би працівник, якийсь час йде на адаптацію у будь-якого індивіда.

Фаза інтерналу характеризує вже досвідченого фахівця, що все більш самостійно та успішно виконує свої професійні функції. Фаза майстерності належить до працівників, які стабільно вирішують досить важкі, нестандартні завдання. Оскільки результати діяльності такого фахівця перебувають на стабільно високому рівні, найчастіше він стає незамінним працівником підприємства.

Фаза авторитету характеризує ще вищий рівень професіоналізму. Це розглянутий вище майстер, думка та позиція якого набули ваги у професійному колі та трудовому колективі. Авторитетність такого фахівця змушує зважати на його думку не лише колег, а й безпосередніх керівників.

Фаза наставника відноситься до таких авторитетних професіоналів своєї справи, поряд з якими утворилося коло послідовників та однодумців. Це найвища фаза професійного розвитку працівника. Можна зробити висновок з вищесказаного, що фаза професійного розвитку, де на даний момент перебуває той чи інший працівник, надає визначальний вплив не тільки на його самосвідомість, але й на атмосферу у трудовому колективі загалом.

З метою ефективного управління персоналом доцільно відстежувати проходження відповідних фаз кожним із працівників та визначати заходи кадрової політики по відношенню того чи іншого співробітника.

Концепція управління професійним розвитком персоналу є продовженням загальної стратегії розвитку організації. У зв'язку з цим, основними принципами, на яких будується комплексний підхід, повинні бути: комплексність, системність, цілеорієнтованість, професіоналізм, безперервність, диференційованість, індивідуалізація.

Тільки послідовність, поступовість та постійний характер заходів щодо професійного розвитку персоналу здатні надати довгостроковий та позитивний вплив на показники АТ «Фармак» та загальну атмосферу у трудовому колективі.

При цьому, управлінські рішення щодо професійного розвитку персоналу мають бути індивідуально орієнтовані, а методи – залежати від особистісних характеристик та потреб кожного працівника.

З позицій методики реалізації комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак» слід приділити увагу навчанню співробітників (рис. 3.7).

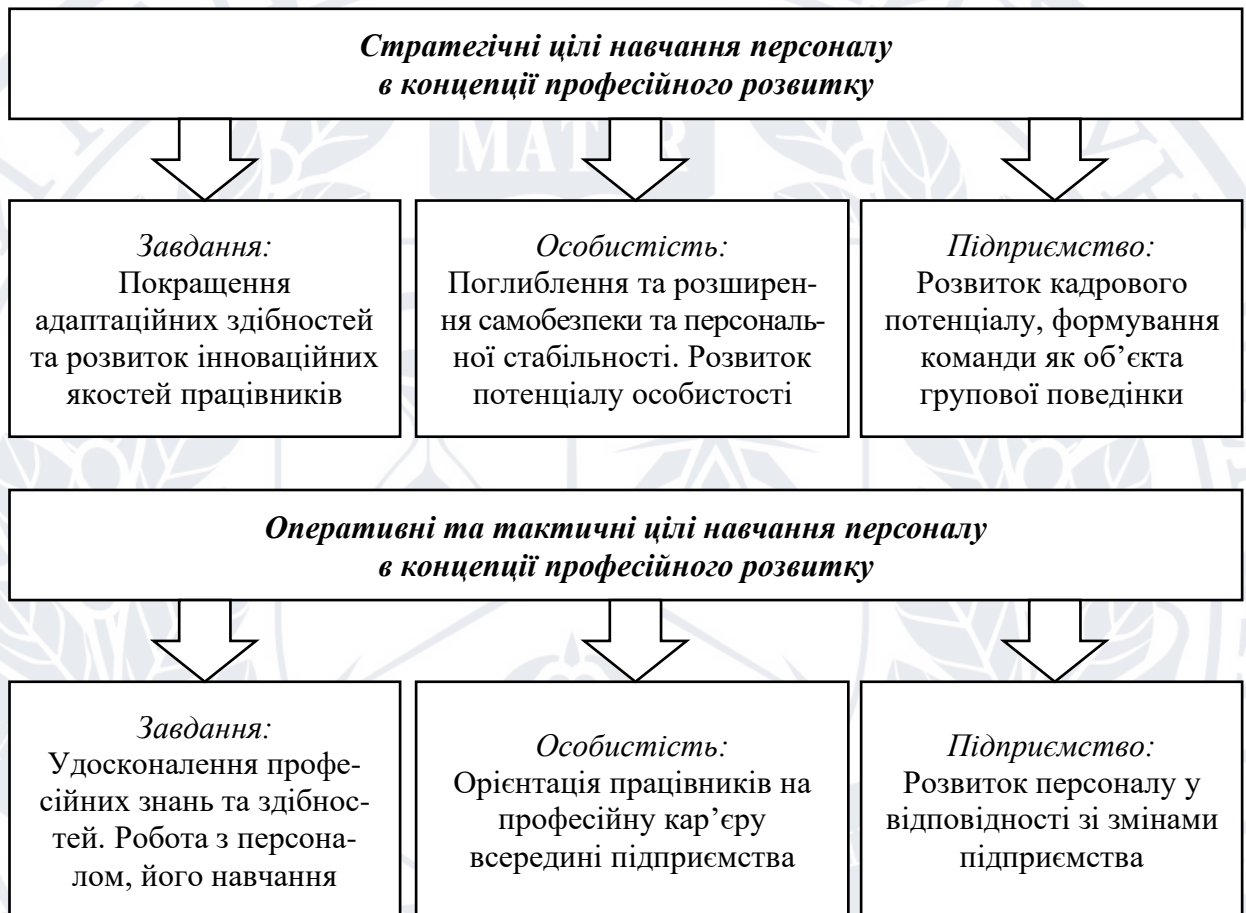


Рисунок 3.7 – Структура цілей та завдань навчання персоналу у концепції професійного розвитку

Оскільки в даний час управління персоналом займає все більш важливе місце в діяльності підприємства, часто навчання співробітників сприймається як невід'ємна функція роботодавця.

Більшість сучасних підприємств приймають на себе зобов'язання щодо підвищення кваліфікації та навчання своїх співробітників, організуючи постійно діючі навчальні відділи, центри і навіть інститути [4; 39]. В основі

цієї тенденції лежить усвідомлення потреби у навчанні персоналу та залежність від цього економічних результатів.

Додатковою обставиною, що визначає інтерес та пильну увагу АТ «Фармак» до організації навчання та підвищення кваліфікації, є умови, в яких знаходяться господарюючі суб'єкти. Науково-технічний прогрес, а також економічні та соціальні умови, що швидко змінюються, змушують підприємство проводити навчання персоналу на систематичній та безперервній основі, оскільки до самих спеціальностей і, відповідно, посад на підприємстві постійно пред'являються нові, більш ускладнені, вимоги.

Таким чином, можна констатувати, що сьогодні забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників є необхідною функцією підприємства та, більше того, стає питанням його «виживання» в умовах високої невизначеності.

Вибір конкретних методів навчання є важливим елементом концепції управління професійним розвитком персоналу. Система навчання може бути реалізована як власними силами підприємства, так і з залученням кваліфікованих зовнішніх спеціалістів та консалтингових компаній. Вирішення цього питання має визначатися цілями та змістом програми навчання, і навіть фінансовими можливостями, тобто тим бюджетом підприємства, який було виділено потреби навчання персоналу. Переваги та недоліки «внутрішнього» та «зовнішнього» навчання представлені на рис. 3.8.

До найефективніших методів професійного навчання персоналу слід зарахувати:

1. Лекції та семінари. Лекції передбачають надання теоретичних знань тренером, а слухачі виступають пасивними одержувачами інформації. Семінари супроводжуються колективним обговоренням проблеми та спільним пошуком її вирішення.

2. Ділові ігри та тренінги. Особливість цього виду навчання – моделювання практичних ситуацій, вирішення реальних бізнес-завдань.

Учасники тренінгу чи ділової гри можуть вирішувати завдання індивідуально чи працюючи в команді.



Рисунок 3.8 – Переваги та недоліки «внутрішнього» та «зовнішнього» навчання співробітників у концепції професійного розвитку персоналу

3. Самостійне навчання. Проста і досить ефективна форма самоосвіти. Найкращий результат досягається в тому випадку, якщо навчання курується досвідченим наставником, здатним допомогти правильно вибрати напрям професійного розвитку [6; 8].

Безумовно, керівництво АТ «Фармак» зацікавлене у кваліфікованому, проактивному та успішному персоналі, здатному вирішувати бізнес-завдання будь-якого рівня, у зв'язку з цим особливо цінується та підтримується прагнення працівників до професійного та особистісного кар'єрного зростання. Підприємство самостійно вибирає, який із методів розвитку персоналу для нього найбільш ефективний у ринкових умовах, що склалися, та для вирішення поставлених бізнес-викликів.

Таким чином, можливості для професійного розвитку персоналу – це ініціативи, які впроваджує підприємство, щоб допомогти співробітникам

будувати кар'єрний маршрут. Це може включати плани навчання, плани вищої освіти або будь-які інші офіційні заходи, які підприємство застосовує для підвищення задоволеності своїх співробітників.

Співробітники, які не задоволені своїми роботодавцями, зазвичай шукають можливості для кар'єрного зростання в інших місцях. Реалізуючи можливості особистісного розвитку, підприємства можуть підвищити рівень задоволеності персоналу, мотивувати їх до більш успішної кар'єри і гарантувати, що вони збережуть цінних співробітників.

Комплексне управління професійним розвитком персоналу є дорогим процесом, у зв'язку з цим необхідно здійснювати систематичний моніторинг результатів реалізації запропонованої концепції, оцінювати її ефективність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу представляє концепцію, спрямовану на підтримку та вдосконалення професійних знань та навичок працівників АТ «Фармак», що веде до зростання майстерності на посаді. Щоб отримати найбільший ефект, професійний розвиток персоналу має бути організовано комплексно, тобто потрібно залучати всіх співробітників підприємства, але при цьому бути індивідуалізованим та диференційованим за окремими групами працівників. Іншим важливим принципом запропонованої системи управління є безперервність розвитку, оскільки довгостроковий результат дає лише постійна робота над удосконаленням професійних знань, навичок та умінь співробітників.

Безперечною перевагою професійного розвитку персоналу є його рухливість, індивідуальний характер, можливість застосування різноманітних методик навчання та наявність зворотного зв'язку від співробітників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо сприяння розвитку та використанню кадрового потенціалу підприємства. Результати дослідження дозволяють зробити висновки теоретичного та практичного характеру, а саме:

1. Уточнено сутність та складові елементи кадрового потенціалу підприємства. За результатами аналізу публікацій, в яких науковці пропонували своє бачення сутності поняття «кадровий потенціал», зроблено висновок про наявність розбіжностей у її трактуванні. Тому з метою уточнення та чіткого визначення того, що саме доцільно розуміти під кадровим потенціалом підприємства, проведено систематизацію наявних нині теоретичних підходів до трактування поняття «кадровий потенціал». Зроблено висновок, що сьогодні можна говорити про наявність п'яти підходів до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» (ресурсний, факторний, системний, інтеграційний, індикативно-результуючий). Запропоновано під кадровим потенціалом підприємства розуміти сукупність кадрів та їх компетентностей (або компетенцій), що визначають кадрові можливості підприємства. Таким чином, під кадровим потенціалом підприємства вважаємо за доцільне розуміти сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства торгові функції, та їх компетентностей (або компетенцій).

2. Виокремлено особливості розвитку кадрового потенціалу як інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємства. З метою більш повного розкриття змісту «кадрового потенціалу підприємства» виокремлено основні види його структур (структура потенціалу, соціально-демографічна структура, структура персоналу, структура в залежності від рівня управління) та чітко виражених характеристик, властивих кожному з

видів. Також визначено, що на сутність та специфіку розвитку кадрового потенціалу підприємства значний вплив мають різні чинники, які були розділені на чотири групи: зовнішні, внутрішньоорганізаційні, внутрішньосистемні, індивідуальні фактори. Доведено, що розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає прямі капіталовкладення у співробітників, націлені на підвищення їх конкурентоспроможності і, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства.

3. Визначено інструменти та методи розвитку кадрового потенціалу підприємства. Встановлено, що кадровий потенціал є невід’ємним елементом системи управління сучасним підприємством. Його рівень залежить від взаємопов’язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання та розвитку трудового потенціалу кожного працівника. Досліджено, що система управління кадровим потенціалом є цілісним комплексом взаємопов’язаних елементів, сукупністю взаємовпливових окремих функціональних підсистем. Встановлено, що на даний час існує велика кількість методів оцінки кадрового потенціалу підприємства, однак всі вони мають свої переваги та недоліки, і єдиного універсального методу не існує. Отже, необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, кількість персоналу та інші важливі аспекти.

4. Проаналізовано основні показники діяльності АТ «Фармак». АТ «Фармак» – лідер фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок. Завдяки якості та інноваціям, АТ «Фармак» з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів. Продукція підприємства експортується до 40 країн ЄС, Центральної та Південної Америки, Близького Сходу та Азії, а у його портфелі нараховується 400 лікарських засобів. У 2021 році кожна третя упаковка препаратів АТ «Фармак» йшла на іноземні ринки. З кожним роком АТ «Фармак» підвищує основні фінансово-економічні показники діяльності.

5. Досліджено особливості кадрової політики підприємства. Кадрова програма АТ «Фармак» спрямована на забезпечення відповідності кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Метою кадрової політики є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку АТ «Фармак», яка забезпечується шляхом: пошуку, підбору та найму працівників згідно заявок структурних підрозділів, штатного розкладу і вимог до персоналу, встановлених в посадових інструкціях та профілях посад; першочергового розгляду внутрішніх кандидатів при появі вакансії; залучення до роботи на підприємстві кращих випускників вищих навчальних закладів, які зарекомендували себе під час проходження виробничих практик та участі в освітніх проєктах; створення привабливих і конкурентоспроможних умов праці; формування єдиної корпоративної культури тощо.

6. Проведено аналіз кадрового потенціалу АТ «Фармак», враховуючи економічні передумови його формування, розвитку, та використання, в тісному взаємозв'язку з іншими складовими економічного потенціалу підприємства. Кадровий потенціал АТ «Фармак» досліджено за такими напрямками, як: адаптація персоналу та система наставництва, навчання та розвиток працівників, навчання для менеджерів, корпоративна бібліотека, Soft Skills Training Farmak, трансформація корпоративної культури АТ «Фармак», наукові та освітні проєкти, освіта для молоді.

7. Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження методів оцінки ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Фармак». Для оцінки ефективності використання кадрового потенціалу вимірюються кількісні та якісні характеристики кадрового складу. Саме тому аналіз кадрового потенціалу є частиною стратегічного аналізу та вимагає пошуку ефективних методів, які мають бути вписані у напрями розвитку АТ «Фармак». Для оцінки кадрового потенціалу підприємства можуть бути використані такі

методи: методи системного аналізу; експертно-аналітичні методи; аналіз основних компонентів; дослідний (ситуаційний) аналіз; колективний блокнот. Крім того, можливе одночасне поєднання різних методів.

8. Сформовано пропозиції щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом як основного елемента кадрової політики. У процесі дослідження запропоновано цілі, завдання та принципи формування кадрового резерву у АТ «Фармак», розроблено алгоритми етапів формування кадрового резерву та етапів реалізації кадрового резерву підприємства. Особливу увагу у дослідженні приділено вивченню інноваційних підходів до формування кадрового резерву АТ «Фармак», наголошено на ефективних методах проведення атестації (кейс-метод, ситуаційні завдання). Використання цих методів дозволить сформувати кадровий резерв підприємства з випередженням, а також відповідно до перспективних потреб сучасного ринку.

9. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу АТ «Фармак». Комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу представляє концепцію, спрямовану на підтримку та вдосконалення професійних знань та навичок працівників АТ «Фармак», що веде до зростання майстерності на посаді. Щоб отримати найбільший ефект, професійний розвиток персоналу має бути організовано комплексно, тобто потрібно залучати всіх співробітників підприємства, але при цьому бути індивідуалізованим та диференційованим за окремими групами працівників. Іншим важливим принципом запропонованої системи управління є безперервність розвитку, оскільки довгостроковий результат дає лише постійна робота над удосконаленням професійних знань, навичок та умінь співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. 50 найкращих роботодавців України за версією Forbs 2022. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/farmak-316>.
2. Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316-325.
3. Андрейченко А. В. Перспективи використання кадрового потенціалу в розвитку аграрного сектору економіки (на прикладі безвідходного виробництва). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. № 17. С. 4-8.
4. Бабарицький О. В. Формування системи управління витратами на персонал: проектний підхід. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 267-272.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Баранов В. В. Застосування нематеріальних методів стимулювання праці в умовах промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 1. С. 118-122.
7. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / В. В. Безсмертна. Луганськ, 2008. 23 с.
8. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrov_im_potencialom_pidpriemstva.pdf.
9. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Чернівці : ЧНУ ім Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
10. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 70-74.

11. Васильчак С. В., Дубина М. П., Соловій С. Б., Вівчарук О. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 69-75.
12. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
13. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 99–112.
14. Гебер Н. А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 102–105.
15. Гільorme Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. Дніпропетровськ: Дробязко С.І., 2016. 170 с.
16. Глівенко С. В. Застосування категорії «потенціал» для вивчення факторів формування і розвитку еліти суспільства. URL: http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/27137zastosuvannja_kategor%D1%96%D1%97_pote/1.html.
17. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 184 с.
18. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
19. Гуральська В. В., Шаркова Г. І., Скрипник Н. А. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 21-23.
20. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.

21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб.; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.
22. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
23. Звіт сталого розвитку АТ «Фармак» за 2019 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/07/zvit_fin.pdf.
24. Звіт сталого розвитку АТ «Фармак» за 2020 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku.-farmak-2020.pdf>.
25. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 81-86.
26. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровського держ. аграрного ун-ту. 2013. №13. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>.
27. Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2 / 5. С. 51–54.
28. Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. Вип. 3. С. 116-135.
29. Карюк В. І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 3. С. 112-118.
30. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.

31. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.

32. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf>.

33. Коваль Н. О., Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 135-139.

34. Консолідована фінансова звітність АТ «Фармак» за 2019 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/04/farmak_19fsu_sec_final_with-all-signatures.pdf.

35. Консолідована фінансова звітність АТ «Фармак» за 2020 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/04/konsolidovana-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2020-roku-.pdf>.

36. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Фармак» за 2018 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2019/04/Konsolidovana-finansova-zvitnist-PAT-Farmak-za-2018-rik.pdf>.

37. Кравченко М. О. Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2002. 19 с.

38. Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 410-414.

39. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75-81.

40. Мазур І. П., Заболотько В. М., Стешенко І. Є. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: галузева структура медичних працівників у 2019 р. *Українські медичні вісті*. 2021. Т. 13, № 1. С. 16-22.

41. Малтиз В. В., Метельська Н. С. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 122-127.

42. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Суми: Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.

43. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

44. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35.

45. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.

46. Офіційна сторінка АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>.

47. П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2, Том 1. С. 73–79.

48. Пакуліна А. А., Снісар З. Ю., Пакуліна Г. С. Використання концепції контролінгу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(2). С. 21-25.

49. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69-75.

50. Погоріляк Р. Ю., Слабкий Г. О. Характеристика кадрового потенціалу системи охорони здоров'я на сучасному етапі на регіональному рівні. *Вісник проблем біології і медицини*. 2019. Вип. 1(1). С. 313-317.

51. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/04/richna-informacziya-emitenta-czinnih-paperiv-at-farmak-za-2019-rik.pdf>.

52. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/potencial>.

53. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: Панов А. М., 2019. 390 с.

54. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1. С. 29-35.

55. Стратегія управління персоналом підприємства: монографія / Орлов В. М. та ін.; за ред. проф. Воробієнка П. П. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.

56. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

57. Управління персоналом: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

58. Філатов В. М., Черкашина Т. С. Соціально-економічні засади мотивації управлінського персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 218 с.

59. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98-101.

60. Чому обирають АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/why-we/>.

61. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. 502 с.

62. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 277-285.

63. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. АТ «Фармак». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481198/.

64. Batova V. N., Rassadin V. V. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 2014. No. 21 (2). P. 401–405.

65. Mikoláš Z. Potential theory and innovation dynamics of enterprise. URL: http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/17_Z.Mikolas_Potential_theory_and_innovation.pdf.