МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(УНУ)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «ВІТАМІНИ» М.УМАНЬ»

Виконав: студент ІІ курсу, 22к-з-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент»)
МАРТИНЮК Артем Васильович
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2026

ЗМІСТ **стр**

ВСТУП **6**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ **10**

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «ВІТАМІНИ» **21**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «ВІТАМІНИ» **37**

ВИСНОВКИ **45**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **47**

ВСТУП

В умовах посилення глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та швидкого розвитку інновацій саме кадровий потенціал стає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Людські ресурси виступають основним джерелом знань, професійних компетентностей, творчих ідей та управлінських рішень, які забезпечують успішне впровадження інновацій, підвищення ефективності діяльності та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливо важливого значення питання розвитку кадрового потенціалу набуває для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких характеризується високим рівнем технологічності, жорсткими вимогами до якості продукції та необхідністю постійного вдосконалення виробничих і управлінських процесів.

ПАТ «Вітаміни» належить до підприємств фармацевтичної галузі, які орієнтуються на інноваційний розвиток та підвищення власної конкурентоспроможності. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою залежить від ефективності системи управління персоналом та здатності кадрового потенціалу забезпечувати впровадження інноваційних рішень. Разом із тим аналіз сучасного стану кадрової роботи свідчить про наявність окремих проблем, серед яких недостатня відповідність рівня професійних компетентностей працівників сучасним технологічним вимогам, обмежені інвестиції у розвиток людського капіталу та недостатня інтеграція кадрової політики зі стратегічними напрямами інноваційного розвитку підприємства.

За таких умов особливої актуальності набуває необхідність формування ефективної системи управління кадровим потенціалом, яка поєднувала б інструменти стратегічного кадрового планування, розвитку професійних компетентностей, управління знаннями, оцінювання результативності персоналу та формування інноваційної корпоративної культури.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і розвитку кадрового потенціалу як основи інноваційного розвитку підприємства на прикладі ПАТ «Вітаміни».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– дослідити теоретичні та методичні основи формування кадрового потенціалу в умовах інноваційного розвитку підприємства;

– проаналізувати сучасний стан кадрового потенціалу та системи управління персоналом ПАТ «Вітаміни»;

– здійснити оцінку організаційно-економічних умов формування кадрового потенціалу підприємства;

– визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності використання людських ресурсів;

– розробити стратегічні напрями вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства та обґрунтувати механізми їх реалізації.

Об’єктом дослідження є система управління кадровим потенціалом підприємств фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, розвитку та використання кадрового потенціалу в умовах інноваційного розвитку ПАТ «Вітаміни».

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, кадрового менеджменту та інноваційного розвитку, статистичні матеріали, звітність ПАТ «Вітаміни», а також результати власних аналітичних досліджень автора.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких методи аналізу та синтезу, індукції і

дедукції, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного моделювання, структурно-функціонального аналізу, SWOT-аналізу та графічного представлення результатів.

Практична цінність одержаних результатів полягає у розробленні комплексної стратегії розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Вітаміни», яка охоплює стратегічне кадрове планування, управління знаннями, професійне навчання і розвиток персоналу, оптимізацію HR-процесів, а також систему моніторингу та оцінювання кадрового потенціалу. Запропоновані заходи адаптовані до особливостей функціонування підприємства та можуть бути безпосередньо використані в його практичній діяльності.

На основі проведеного дослідження сформовано модель удосконалення кадрової політики підприємства, розроблено оновлену організаційну структуру кадрової служби, визначено прогнозні витрати на реалізацію кадрової стратегії та обґрунтовано очікувані результати її впровадження. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрового потенціалу, зростанню інноваційної активності працівників та забезпеченню сталого розвитку ПАТ «Вітаміни» в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

В умовах глобальних економічних трансформацій, цифровізації управлінських процесів, динамічних змін на ринку праці та зростання значення знань як визначального чинника розвитку організацій суттєво посилюється роль кадрового потенціалу. Для сучасних підприємств, установ і організацій саме ефективне управління людськими ресурсами виступає важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та здатності оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Особливої актуальності ця проблема набуває в Україні в умовах воєнного стану, коли ефективне використання трудових ресурсів стає необхідною умовою підтримки функціонування економіки та забезпечення національної безпеки.

Кадровий потенціал являє собою комплексну характеристику персоналу, яка охоплює не лише чисельність працівників, а й їхні якісні параметри, зокрема рівень освіти, професійну підготовку, компетентності, мотивацію до праці, здатність до адаптації та інноваційної діяльності. Відповідно, ефективне управління кадровим потенціалом потребує застосування міждисциплінарного підходу, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та управлінські складові.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад і практичних механізмів управління кадровим потенціалом на основі узагальнення наукових напрацювань провідних вітчизняних і зарубіжних учених, а також аналізу сучасних інструментів та інноваційних підходів у сфері HR-менеджменту.

У наукових дослідженнях проблема управління кадровим потенціалом розглядається через призму різних методологічних підходів, серед яких системний, компетентнісний, стратегічний та соціально-економічний. Зокрема, А. М. Колот акцентує увагу на необхідності розвитку інтелектуального потенціалу працівників як важливої складової кадрових ресурсів підприємства. О. А. Грішнова досліджує механізми формування та розвитку людського капіталу,

підкреслюючи роль освіти, професійного розвитку та мотиваційних інструментів. В. І. Лаптєв приділяє особливу увагу якісним характеристикам персоналу, серед яких професіоналізм, мотиваційна складова та емоційний інтелект.

Питання кадрової політики в контексті стратегічного розвитку організації висвітлюються у працях С. Ф. Смерічевського. Водночас В. Д. Шапіро та О. І. Бутенко наголошують на важливості організаційної культури як чинника формування та розвитку кадрового потенціалу. Н. Ф. Чумак та І. О. Мінаєва досліджують механізми управління персоналом в умовах організаційних змін та трансформаційних процесів. Значний внесок у розвиток методичних підходів до оцінювання компетентностей працівників зробила А. Є. Воронкова.

Проблематиці адаптаційних можливостей персоналу в умовах інноваційного розвитку присвячені праці В. А. Іщенка та Ю. М. Красноступа. С. В. Бондаренко пропонує концепцію стратегічного управління персоналом з урахуванням життєвого циклу працівника в організації. О. О. Кузнецова обґрунтовує значення HR-аудиту як інструменту підвищення ефективності кадрової роботи. Комплексні методики оцінювання кадрового потенціалу розроблено Г. І. Жалдаком та Г. В. Демиденком. Водночас О. І. Шевченко, О. О. Гетьман, Н. І. Ткачук, І. В. Прокопенко та І. В. Ковальова досліджують особливості трансформації систем професійної підготовки та перепідготовки кадрів в умовах цифрової економіки.

Узагальнення наукових підходів свідчить про те, що сучасна вітчизняна наукова школа розглядає кадровий потенціал як багатокомпонентне явище, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та управлінські характеристики персоналу. Основна увага приділяється забезпеченню балансу між результативністю використання трудових ресурсів, гнучкістю управлінських рішень та соціальною відповідальністю роботодавця. Для більш детального аналізу підходів до трактування сутності кадрового потенціалу доцільно узагальнити наукові погляди вітчизняних дослідників у табл. 1.1.

Аналіз представлених наукових підходів дозволяє зробити висновок про багатогранність трактування категорії «кадровий потенціал». Частина дослідників розглядає його через призму кількісних і якісних характеристик персоналу та його здатності забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства. Інші автори акцентують увагу на людському капіталі, професійному розвитку та мотиваційних механізмах як ключових складових кадрового потенціалу.

Окремі науковці підкреслюють важливість психологічних, поведінкових та адаптаційних характеристик працівників, що визначають їхню готовність до змін та інноваційної діяльності. Водночас кадровий потенціал дедалі частіше розглядається як складова системи стратегічного управління організацією, що характеризує не лише можливості персоналу, а й його здатність впливати на ефективність бізнес-процесів, розвиток організації та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Визначення змісту кадрового потенціалу українськими науковцями

Автор	Ключові складові	Орієнтація	Роль у розвитку
Колот А.М.	Кількісні та якісні характеристики персоналу	Стратегічна	Досягнення цілей
Грішнова О.А.	Людський капітал, освіта, інновації, мотивація	Соціально-економічна	Розвиток персоналу
Смерічевський С.Ф.	Адаптивність, креативність	Адаптивна	Гнучкість організації
Лаптєв В.І.	Професіоналізм, емоційний інтелект	Психологічна	Потенціал зростання
Чумак Н.Ф.	Стратегічний ресурс трансформацій	Стратегічна	Ефективність змін
Бондаренко С.В.	Компетенції, мотивація, поведінка	Системна	Управління життєвим циклом
Мінаєва І.О.	Інституційна спроможність до управління	Управлінська	Підтримка рішень
Кузнецова О.О.	Ефективність, зрілість, мобільність	Оціночна	HR-аудит
Гетьман О.О.	Цифрова трансформація	Інноваційна	Технологічна модернізація
Прокопенко І.В.	Інноваційна спроможність, навчання, адаптація	Інноваційна	Створення доданої вартості

*Сформовано автором на основі джерел [11-24]

На особливу увагу заслуговують сучасні наукові підходи, представлені у працях О. О. Гетьмана та І. В. Прокопенка, які розглядають кадровий потенціал у контексті цифрової трансформації економіки. Науковці акцентують увагу на здатності працівників до безперервного навчання, впровадження інновацій, використання цифрових технологій та створення доданої цінності для організації. Такий підхід відображає поступовий перехід від традиційного трактування персоналу як ресурсу до розуміння його як стратегічного чинника інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення результатів аналізу свідчить про те, що сучасні концепції управління кадровим потенціалом в Україні дедалі більше орієнтуються на комплексний, системний та цифрово інтегрований підхід, який враховує як потреби організації, так і вимоги динамічного зовнішнього середовища.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління кадровим потенціалом зробили також зарубіжні дослідники, які формували свої наукові концепції на основі теорії людського капіталу, менеджменту знань, організаційної поведінки та сучасних мотиваційних моделей. Зокрема, Г. Беккер та Т. Шульц заклали фундамент теорії людського капіталу, доводячи, що інвестиції в освіту, професійний розвиток, підвищення кваліфікації та підтримку здоров’я працівників сприяють зростанню продуктивності праці та економічному розвитку суспільства.

Значний вплив на розвиток сучасного HR-менеджменту справила концепція Д. Ульріха, який розглядає службу управління персоналом як повноцінного стратегічного партнера бізнесу. Запропонована ним модель передбачає виконання чотирьох ключових ролей: стратегічного партнера, адміністративного експерта, агента організаційних змін та представника інтересів працівників. У свою чергу, П. Сенге у концепції організації, що навчається, підкреслює визначальне значення персоналу для розвитку організації та вважає безперервне навчання основою її адаптації до змін і довгострокового зростання.

Важливим етапом розвитку стратегічного управління персоналом стало впровадження Р. Капланом та Д. Нортоном системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати внесок людського капіталу та інших нематеріальних активів у досягнення стратегічних цілей організації. Дж. Пфеффер, своєю чергою, обґрунтовує вирішальну роль корпоративної культури, довіри між працівниками та керівництвом, а також рівня залученості персоналу у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Е. Лоулер розробив концепцію високозалучених організацій, відповідно до якої працівники активно беруть участь у процесах управління та прийняття управлінських рішень.

Подальший розвиток сучасних підходів до управління людськими ресурсами пов’язаний із працями Л. Граттон, яка обґрунтовує концепцію «розумної гнучкості», що передбачає гармонійне поєднання автономії працівників із досягненням стратегічних цілей організації. Водночас Г. Мінцберг досліджує управлінські ролі керівників та доводить, що результативне управління персоналом базується на збалансованому поєднанні планування, координації діяльності, мотивації працівників та розвитку лідерських компетентностей.

Розглянуті наукові концепції підтверджують, що в сучасних умовах управління кадровим потенціалом повинно ґрунтуватися на стратегічному баченні розвитку людського капіталу, створенні цінності через ефективне використання знань і компетентностей працівників, а також на інтеграції кадрової складової в загальну систему управління та бізнес-модель організації. Основні підходи зарубіжних учених до трактування кадрового потенціалу та механізмів його розвитку узагальнено в табл. 1.2.

Представлені в таблиці 1.2 концепції демонструють різноманітність наукових підходів до управління персоналом та його ролі в діяльності організації. Зокрема, Гарвардська модель базується на гуманістичному підході, відповідно до якого працівник розглядається як ключова цінність підприємства. Основна увага приділяється розвитку людського потенціалу, підвищенню мотивації, залученню

персоналу до управлінських процесів та формуванню атмосфери довіри і співпраці.

Таблиця 1.2

Світові моделі управління людськими ресурсами (HRM)

Концепція управління персоналом	Розробники / країна	Основні особливості	Домінуючий підхід
Гарвардська концепція HRM	Науковці Harvard Business School (США)	Акцент на розвитку працівників, залученні персоналу до управління, формуванні партнерських відносин між працівником і роботодавцем	Гуманістичний
Мічиганська концепція (Matching Model)	Фомбран та співавт. (США)	Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства, орієнтація на продуктивність і контроль результатів діяльності	Стратегічно-результативний
Модель Д. Геста	David Guest (Велика Британія)	Комплексна інтеграція HR-практик, розвиток лояльності персоналу та підвищення ефективності трудової поведінки	Інтеграційний
Варвікська модель	C. Hendry, A. Pettigrew (Велика Британія)	Врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кадрову політику організації	Контекстно-адаптивний
Японська система управління персоналом	Провідні японські корпорації	Орієнтація на довгострокову зайнятість, колективізм, розвиток наставництва та корпоративної культури	Соціально-корпоративний
Європейська модель HRM	Країни Європейського Союзу	Поєднання економічної ефективності із соціальною відповідальністю роботодавця	Соціально-ринковий
Скандинавська модель	Швеція, Норвегія, Данія	Забезпечення рівних можливостей, гнучких форм зайнятості та високих стандартів добробуту працівників	Соціально-ліберальний
Американська модель управління персоналом	США	Орієнтація на індивідуальні досягнення, конкуренцію, продуктивність та матеріальне стимулювання	Ринково-орієнтований
Концепція стратегічного HR-партнерства	Dave Ulrich (США)	Розгляд HR-служби як стратегічного партнера бізнесу, розвиток HRBP та експертних центрів	Бізнес-інтегрований
Цифрова модель HRM	IBM, Google та інші міжнародні компанії	Використання цифрових технологій, HR-аналітики, Big Data, автоматизації процесів управління персоналом	Цифрово-технологічний

Натомість Мічиганська модель орієнтується на більш прагматичний підхід до управління людськими ресурсами, у межах якого персонал розглядається як важливий виробничий ресурс, використання якого має бути максимально узгодженим зі стратегічними цілями організації. У цьому випадку пріоритет надається підвищенню результативності праці, контролю ефективності діяльності працівників та забезпеченню їхнього внеску у досягнення запланованих результатів підприємства.

Гостьова та Warwick-модель розглядають управління людськими ресурсами як складову загальної системи управління підприємством, акцентуючи увагу на взаємозв'язку кадрової підсистеми з іншими елементами організації та врахуванні впливу поведінкових і зовнішніх чинників. Особливістю японської моделі є орієнтація на колективну відповідальність, розвиток наставництва, корпоративну відданість і довгострокові трудові відносини. Натомість європейська та скандинавська моделі базуються на поєднанні економічної ефективності із соціальною відповідальністю, забезпечуючи збалансовані відносини між працівниками та роботодавцями.

Новітні концепції управління персоналом, зокрема стратегічне HR-партнерство Дейва Ульріха та цифровий HRM, відображають сучасні світові тенденції розвитку кадрового менеджменту. Концепція Ульріха передбачає трансформацію HR-служби з адміністративного підрозділу в стратегічного учасника процесу формування бізнес-рішень. У свою чергу, цифровий HRM ґрунтується на впровадженні автоматизованих систем, персоналізації взаємодії з працівниками та використанні аналітичних інструментів для підвищення якості управлінських рішень у сфері персоналу.

Таким чином, розвиток світових моделей управління людським капіталом демонструє поступовий перехід від виконання суто адміністративних функцій до ролі стратегічного партнера, який забезпечує конкурентоспроможність,

інноваційність та сталий розвиток організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом дедалі частіше стають невід'ємною складовою корпоративних стратегій провідних міжнародних і вітчизняних компаній. Так, компанія McKinsey & Company активно використовує HR-аналітику для прогнозування кадрових потреб, оцінювання ефективності розвитку талантів та вдосконалення процесів підбору персоналу. Основою такого підходу є інтеграція інформації про результати праці, кар'єрне просування та рівень залученості співробітників для підтримки стратегічних управлінських рішень.

У Google система управління талантами побудована на засадах відкритої корпоративної культури, високого рівня автономії працівників, індивідуалізованого професійного розвитку та використання аналітичних інструментів для оцінювання результативності команд. Одним із відомих інструментів є концепція «20 % часу», яка надає співробітникам можливість реалізовувати власні інноваційні ініціативи.

Компанія IBM інтегрувала технології штучного інтелекту в систему управління персоналом. Платформа Watson AI використовується для аналізу поведінкових характеристик працівників, прогнозування ризиків плинності кадрів та формування персоналізованих рекомендацій щодо професійного розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості кадрових рішень і зміцненню залученості персоналу.

Серед українських підприємств показовим є досвід Нова пошта, де впроваджено цифрові інструменти оцінювання працівників на основі KPI та методики 360-градусного зворотного зв'язку. Це створює можливості для своєчасного виявлення перспективних співробітників та формування індивідуальних траєкторій їх професійного розвитку.

Вагомий внесок у розвиток кадрового потенціалу здійснює також ДТЕК, яка створила корпоративну HR-академію для підготовки кадрового резерву та лідерів організаційних змін. Освітні програми базуються на принципах гейміфікації, наставництва та практикоорієнтованого навчання, що сприяє розвитку як професійних, так і соціальних компетентностей, зокрема критичного мислення, комунікаційних навичок і стресостійкості.

У вітчизняному аграрному секторі ефективні практики управління персоналом демонструє МХП. Компанія формує сильний HR-бренд через розвиток соціально відповідальних ініціатив, забезпечення гнучких умов праці, функціонування корпоративного університету та використання цифрових інструментів залучення молодих фахівців, зокрема чат-ботів і елементів гейміфікації під час рекрутингу. Це сприяє утриманню перспективних працівників та зміцненню їхньої лояльності до роботодавця.

Наведені приклади підтверджують, що ключовими чинниками ефективного управління кадровим потенціалом у сучасних умовах виступають цифровізація HR-процесів, індивідуалізація професійного розвитку працівників, використання аналітичних технологій, а також формування культури довіри, відкритості та безперервного навчання. Саме ці інструменти забезпечують підвищення конкурентоспроможності організацій і створюють передумови для їх довгострокового розвитку. На рисунку 1.1 наведено динаміку результативності впровадження HR-інновацій у різних секторах економіки.

Рисунок відображає ефективність інвестицій у HR-проєкти через показник ROI у різних галузях економіки. Лідером за рівнем окупності є сфера IT та телекомунікацій, де значення ROI становить 5,2, що зумовлено активним використанням цифрових технологій, автоматизацією кадрових процесів та впровадженням інструментів HR-аналітики. Другу позицію займає фармацевтична галузь із показником 4,5, оскільки конкурентоспроможність підприємств значною

мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу та його інноваційного потенціалу.

Досить високі результати також характерні для секторів фінансових послуг і виробництва, де сучасні HR-технології сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку талантів та ефективному використанню кадрового потенціалу. Водночас найнижчі значення ROI спостерігаються у сферах освіти та охорони здоров'я, що може бути пов'язано з обмеженими обсягами інвестицій у розвиток персоналу та складністю швидкого отримання економічного ефекту від HR-ініціатив, попри їхню важливу соціальну роль.

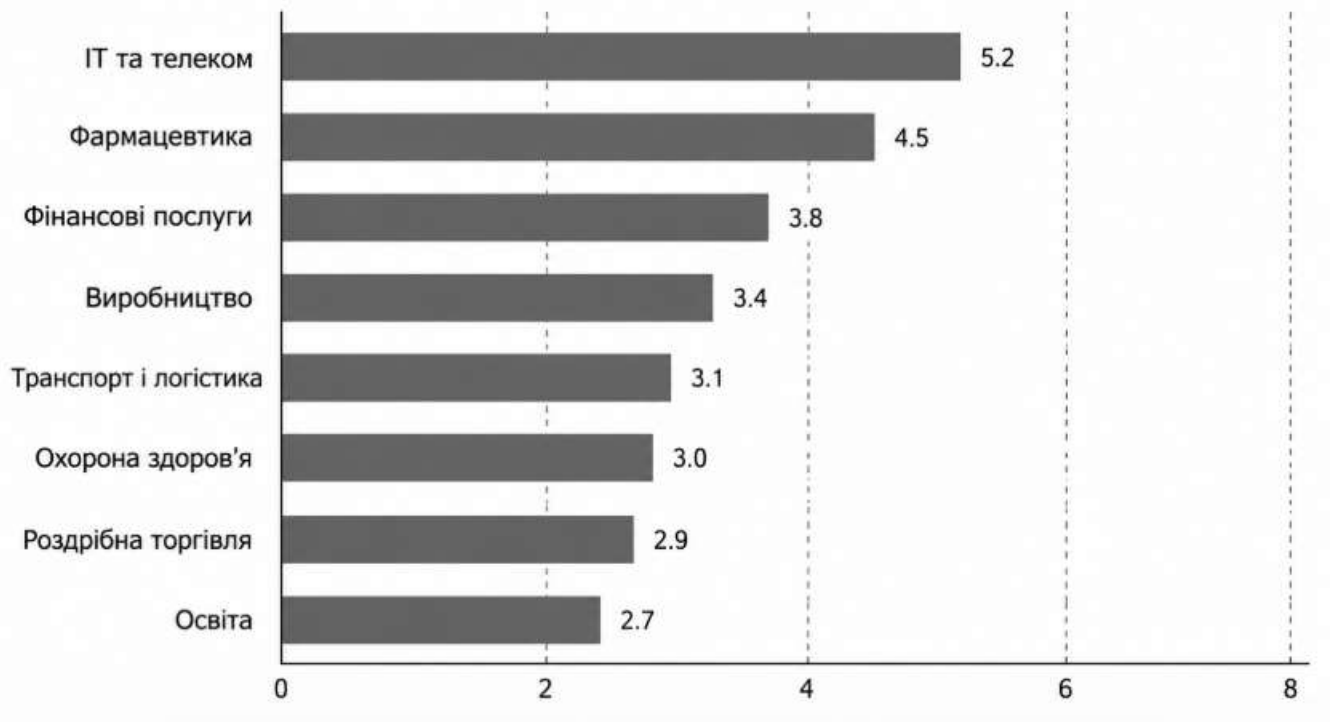


Рис. 1.1. Динаміка повернення інвестицій у HR-проекти за галузями*
За даними [23,42].

Проведене дослідження теоретичних і практичних засад управління кадровим потенціалом засвідчило, що в сучасних умовах людський капітал виступає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства. Управління персоналом уже не зводиться лише до виконання кадрово-адміністративних функцій, а перетворюється на комплексну систему, що охоплює стратегічне

планування, формування корпоративної культури, підтримку інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних переваг організації.

Вивчення зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами дозволило виокремити дві основні тенденції. Перша пов’язана з поширенням людиноорієнтованого підходу, який передбачає пріоритетність розвитку працівників, підвищення їх мотивації та створення сприятливих умов праці, що характерно для європейських і скандинавських країн. Друга тенденція полягає в активному використанні цифрових технологій, HR-аналітики та інструментів прогнозування для підвищення ефективності кадрового менеджменту, що найбільш характерно для США та Японії. Водночас ефективне впровадження таких підходів в Україні потребує врахування специфіки національного ринку праці, рівня цифровізації бізнесу та особливостей інституційного середовища.

Результати аналізу ефективності HR-проєктів підтверджують економічну вигідність інвестицій у розвиток персоналу, особливо в галузях, де активно використовуються сучасні технології та інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Це свідчить про наявність прямого взаємозв’язку між рівнем розвитку HR-системи та загальними показниками результативності діяльності підприємства, що актуалізує необхідність посилення стратегічної ролі HR-підрозділів у процесі управління організацією.

Подальший розвиток систем управління кадровим потенціалом доцільно пов’язувати з упровадженням HR-аналітики для підтримки управлінських рішень, прогнозування кадрових потреб і ризиків плинності персоналу, розширенням використання цифрових інструментів для персоналізації професійного розвитку працівників, посиленням бренду роботодавця як важливого елемента корпоративної репутації, а також формуванням сучасних кадрових екосистем із залученням спеціалізованих зовнішніх провайдерів послуг. Не менш важливим напрямом є розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на принципах гнучкості, безперервного навчання, адаптивності та готовності до змін.

Отже, сучасний HR-менеджмент дедалі більше орієнтується на використання інноваційних технологій, аналітичних даних та інструментів розвитку людського капіталу. За таких умов управління кадровим потенціалом стає важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та успішного функціонування в умовах цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «ВІТАМІНИ»

Публічне акціонерне товариство «Вітаміни» належить до числа провідних підприємств фармацевтичної галузі Черкаської області та здійснює діяльність у сфері виробництва широкого асортименту лікарських препаратів. Підприємство характеризується наявністю сучасних виробничих потужностей, кваліфікованого кадрового складу та ефективно функціонуючої системи збуту продукції, що охоплює як вітчизняний, так і міжнародний ринки. Структура власності компанії представлена українськими та зарубіжними акціонерами, серед яких є інвестори з Республіки Кіпр.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Вітаміни» свідчить про збереження позитивних тенденцій розвитку та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Для оцінки результативності функціонування компанії доцільно розглянути узагальнені фінансові показники за період 2020–2024 рр., які відображають основні тенденції її економічного розвитку.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ПАТ «Вітаміни» (2021–2025 рр.), млн грн*

Рік	Чистий дохід	Витрати на виробництво	Чистий прибуток	Рентабельність (%)
2021	122,4	85,6	9,8	7,5
2022	137,8	93,2	12,5	9,1
2023	143,6	98,7	14,2	9,9
2024	154,3	105,1	15,6	10,1
2025	167,5	111,8	17,9	10,7

*Сформовано за даними підприємства

У 2021 році ПАТ «Вітаміни» забезпечило отримання 9,8 млн грн чистого прибутку при обсязі чистого доходу 122,4 млн грн, що відповідало рівню рентабельності 7,5 %. Упродовж наступних років підприємство демонструвало поступове покращення фінансових результатів, унаслідок чого у 2025 році чистий прибуток зріс до 17,9 млн грн, а показник рентабельності досяг 10,7 %. Така

динаміка свідчить про ефективне управління витратами, нарощування виробничих потужностей та збільшення обсягів реалізації продукції.

Позитивні фінансові результати були досягнуті завдяки комплексному впровадженню заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Серед ключових чинників варто відзначити вдосконалення логістичних і виробничих процесів, активне використання сучасних технологічних рішень, розширення присутності бренду на національному та міжнародному ринках, а також застосування гнучких підходів до формування цінової політики.

За досліджуваний період обсяг чистого доходу підприємства збільшився більш ніж на 36 %, тоді як величина чистого прибутку зросла майже на 83 %. Одночасне підвищення рівня рентабельності з 7,5 % до 10,7 % підтверджує зміцнення фінансового стану товариства та високу результативність його операційної діяльності. Наявність стабільного прибутку створює додаткові можливості для фінансування модернізації виробництва, розвитку кадрового потенціалу та реалізації інноваційних проєктів.

Отже, фінансова стабільність ПАТ «Вітаміни» свідчить про високий рівень ефективності управління ресурсами та формує міцні передумови для подальшого зростання підприємства, зміцнення його конкурентних переваг і підтримання провідних позицій на фармацевтичному ринку України.

Таблиця 2.2

Структура продукції підприємства та її динаміка (2021–2025 рр.)

Назва продукції	2021	2022	2023	2024	2025
Аскорбінова кислота, тис. уп.	1900	2100	2300	2500	2750
Парацетамол, тис. уп.	1600	1700	1850	1900	2000
Активоване вугілля, тис. уп.	1300	1250	1200	1180	1150
Цитрамон П, тис. уп.	1100	1150	1200	1250	1300
Гліцин, тис. уп.	950	1100	1150	1200	1250
Панангін, тис. уп.	800	950	1000	1100	1200

*Сформовано за даними підприємства

Серед основних видів продукції, що випускаються ПАТ «Вітаміни», вагоме місце займають такі лікарські засоби: аскорбінова кислота 50 мг №10, парацетамол 200 мг №10, активоване вугілля 250 мг №10, Цитрамон П №6, Гліцин 100 мг №50 та Панангін №50. Саме ці препарати формують основу виробничого портфеля підприємства та користуються стабільним попитом серед споживачів.

Аналіз динаміки виробництва за 2021–2025 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів випуску більшості найменувань продукції. Найвищі темпи приросту зафіксовано для аскорбінової кислоти, обсяги виробництва якої збільшилися на 44,7 % порівняно з 2021 роком. Така тенденція пояснюється підвищеним попитом на препарати для підтримки імунітету, що зумовлено наслідками пандемії та сезонними коливаннями рівня захворюваності населення.

Позитивна динаміка спостерігається і щодо виробництва парацетамолу, випуск якого зріс на 25 %, що підтверджує стабільний попит на жарознижувальні та знеболювальні засоби. Водночас обсяги виробництва активованого вугілля дещо скоротилися - з 1300 до 1150 тис. упаковок. Така ситуація може бути пов’язана зі зміною споживчих уподобань та поширенням сучасніших лікарських засобів аналогічного призначення.

Стабільне збільшення виробництва Цитрамону П, Гліцину та Панангіну свідчить про збереження їх конкурентних позицій на фармацевтичному ринку. Крім того, така динаміка є результатом удосконалення виробничих технологій, модернізації обладнання та розширення виробничих можливостей підприємства.

Загалом ПАТ «Вітаміни» демонструє здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, підтримуючи конкурентоспроможність основних товарних позицій та поступово адаптуючи асортимент до сучасних потреб споживачів.

Для оцінки ринкових перспектив продукції підприємства доцільно використати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), яка дозволяє

проаналізувати продуктовий портфель за двома критеріями: відносною часткою ринку та темпами зростання. На рисунку 2.1 представлено позиціонування ключових видів продукції ПАТ «Вітаміни» у відповідних квадрантах матриці.

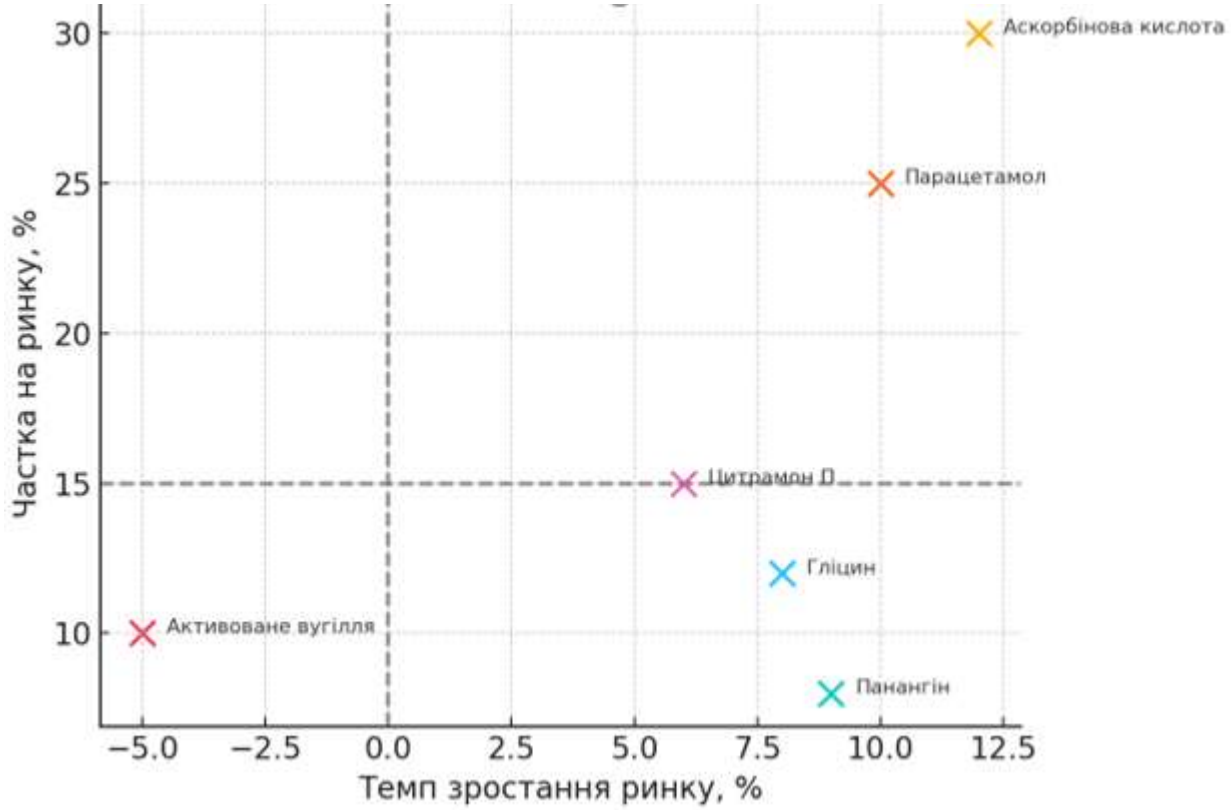


Рис. 2.1. BCG-матриця продукції ПАТ «Вітаміни» Черкаської області

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що аскорбінова кислота займає позицію в секторі «Зірок», оскільки характеризується одночасно високою ринковою часткою та інтенсивним зростанням обсягів продажу. Парацетамол демонструє ознаки продукції, близької до категорії «Дійних корів», зберігаючи стійкі позиції на ринку та забезпечуючи стабільний попит при помірних темпах розвитку.

Натомість активоване вугілля можна віднести до групи «Собак», що пояснюється поступовим зниженням його ринкової присутності та сповільненням динаміки реалізації. Водночас такі препарати, як Гліцин, Панангін і Цитрамон П, перебувають у сегменті продукції з перспективами подальшого розвитку. За умови ефективної маркетингової підтримки та сприятливої ринкової кон’юнктури вони

можуть зміцнити свої конкурентні позиції та перейти до категорії найбільш успішних товарів. На даному етапі зазначені препарати доцільно розглядати як «Трудних дітей», подальший розвиток яких значною мірою залежить від змін попиту, рівня конкуренції та стратегічних рішень підприємства.

Проведений аналіз за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи дав змогу оцінити ринкові позиції основних видів продукції ПАТ «Вітаміни» з урахуванням рівня їх ринкової частки та темпів зростання. Найбільш перспективною товарною позицією є аскорбінова кислота, яка належить до категорії «Зірок». Це свідчить про її значну конкурентоспроможність, високий попит і доцільність подальшого спрямування інвестицій на розширення виробництва та просування продукції. Парацетамол і Цитрамон П займають досить вигідні ринкові позиції, поєднуючи стабільний рівень реалізації з потенціалом подальшого розвитку. Водночас активоване вугілля характеризується тенденцією до зниження ринкової активності, що потребує перегляду підходів до його виробництва та просування. Отримані результати свідчать про необхідність застосування різних стратегічних рішень щодо окремих груп продукції з метою підвищення ефективності управління товарним портфелем підприємства.

Для комплексної оцінки поточного стану та перспектив розвитку підприємства доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє визначити ключові внутрішні переваги та недоліки організації, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу засвідчили, що ПАТ «Вітаміни» володіє вагомими конкурентними перевагами, серед яких важливе місце займають позитивна ділова репутація, широкий асортимент лікарських засобів, наявність сформованої клієнтської бази та стабільний попит на продукцію. Разом із тим підприємство стикається з певними внутрішніми обмеженнями, зокрема потребою в оновленні виробничих потужностей, удосконаленні маркетингової діяльності та подальшій цифровізації бізнес-процесів. Зовнішнє середовище створює сприятливі умови для

розширення ринків збуту, освоєння нових сегментів споживачів і впровадження інноваційних продуктів. Однак поряд із цим існують ризики, пов’язані з посиленням конкуренції, нестабільністю економічної ситуації, змінами регуляторного середовища та коливаннями купівельної спроможності населення. Таким чином, подальший розвиток підприємства потребує ефективного використання наявних переваг і своєчасного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

SWOT-Аналіз ПАТ «Вітаміни» Черкаської області

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сформований позитивний імідж і висока впізнаваність торгової марки на національному ринку	Наявність виробничих потужностей, що потребують технічного оновлення та модернізації	Освоєння нових ринків збуту, зокрема країн Європейського Союзу	Зростання конкурентного тиску з боку міжнародних фармацевтичних компаній
Різноманітний асортимент лікарських засобів, орієнтований на різні категорії споживачів	Висока залежність від окремих постачальників сировини та матеріалів	Отримання грантового фінансування для технологічного переоснащення виробництва	Нестабільність валютного ринку та зростання вартості сировинних ресурсів
Стабільний попит на найбільш відомі препарати підприємства та сформована споживча лояльність	Недостатня присутність продукції на зовнішніх ринках	Розвиток електронної комерції та розширення каналів онлайн-продажу	Ускладнення макроекономічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення
Високий рівень професійної підготовки фахівців і значний досвід технологічного персоналу	Недостатня активність у цифровому маркетингу та просуванні продукції через онлайн-платформи	Розроблення та впровадження нових лікарських форм і вдосконалених рецептур препаратів	Посилення державного регулювання та підвищення вимог до діяльності фармацевтичних підприємств

Оцінка кадрового забезпечення ПАТ «Вітаміни» дає можливість визначити ключові проблеми у сфері управління персоналом, а також окреслити

перспективні напрями його подальшого розвитку. Організаційна структура підприємства сформована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між окремими підрозділами.

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який має значний досвід роботи у фармацевтичній галузі та координує діяльність усіх функціональних напрямів. До складу управлінської команди входять керівники основних підрозділів, відповідальні за виробничу діяльність, комерційний розвиток, фінансове управління, маркетинг, логістику та управління персоналом. Управлінський склад характеризується високим рівнем професійної підготовки та наявністю спеціалізованої освіти відповідно до сфери діяльності.

Організаційна структура ПАТ «Вітаміни» охоплює виробничі підрозділи, лабораторії контролю якості, відділ маркетингу та збуту, службу управління персоналом, фінансово-бухгалтерський блок, логістичний напрям, ІТ-підрозділ і відділ цифрової трансформації, а також юридичну службу. Така структура забезпечує ефективну координацію виробничих, управлінських та допоміжних процесів підприємства.

Усі представники керівної ланки мають вищу освіту, а частина менеджерів пройшла міжнародну сертифікацію у сферах управління персоналом, систем менеджменту якості та належної виробничої практики. Це сприяє впровадженню сучасних підходів до управління та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Завдяки функціональному принципу побудови організаційної структури забезпечується оперативний обмін інформацією між підрозділами та ефективна взаємодія між основними напрямами діяльності. Висока кваліфікація управлінського персоналу створює передумови для швидкого прийняття управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій та підтримання стабільного розвитку підприємства.

Протягом останніх років ПАТ «Вітаміни» приділяє значну увагу цифровій трансформації бізнес-процесів. На підприємстві впроваджуються сучасні інформаційні рішення, спрямовані на автоматизацію кадрового менеджменту, виробничого обліку, фінансового контролю та логістичних операцій. У межах програми цифрової модернізації було запроваджено CRM-систему для підвищення ефективності роботи відділу продажів, електронний документообіг та інтегровані програмні комплекси для управління ресурсами підприємства.

Важливим елементом цифрової інфраструктури є корпоративний портал працівника, який забезпечує доступ до особистого кабінету, електронних сервісів оформлення заявок і відпусток, системи реєстрації на навчальні заходи та платформи для подання пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості внутрішніх процесів та покращує комунікацію між працівниками й керівництвом.

Реалізація цифрових проєктів позитивно вплинула на ефективність діяльності підприємства, зокрема сприяла скороченню адміністративних витрат і прискоренню обробки внутрішньої інформації. Подальші плани розвитку передбачають використання технологій штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб, удосконалення процесів підбору персоналу та автоматизації адаптації нових працівників. Це створює додаткові можливості для підвищення ефективності системи управління кадровим потенціалом і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для фармацевтичної галузі характерною є перевага жіночої зайнятості, що обумовлено специфікою виробничих процесів, лабораторної діяльності та управлінських функцій. Аналіз кадрового складу ПАТ «Вітаміни» свідчить про збереження цієї тенденції: станом на 2025 рік жінки становили 62 % персоналу підприємства, тоді як частка чоловіків дорівнювала 38 %. Така гендерна структура є типовою для сучасних фармацевтичних підприємств та свідчить про високий рівень залучення жінок до професійної діяльності в галузі.



Рис. 2.2. Гендерна структура персоналу ПАТ «Вітаміни», %

*Сформовано за даними підприємства

Гендерний склад персоналу ПАТ «Вітаміни» можна вважати оптимальним з огляду на особливості фармацевтичної діяльності, яка потребує високого рівня уважності, дисциплінованості та суворого дотримання технологічних стандартів. Найбільша частка жінок зосереджена у підрозділах контролю якості, лабораторіях, фасувально-пакувальному виробництві, а також у сферах управління персоналом, фінансів і адміністративного супроводу діяльності підприємства. Чоловіки переважно працюють у підрозділах технічного обслуговування обладнання, логістики, виробничого менеджменту та інженерно-технічного забезпечення.

Сформована структура персоналу сприяє створенню збалансованого трудового колективу, в якому поєднуються різні професійні компетентності, управлінські підходи та практичний досвід. Практика діяльності підприємства підтверджує, що саме поєднання різноманітних професійних і соціальних характеристик працівників позитивно впливає на якість управлінських рішень, впровадження інновацій та підтримання високої ефективності виробничих процесів.

Зважаючи на особливості фармацевтичного виробництва, де першочергове значення має дотримання вимог належної виробничої практики (GMP), ПАТ «Вітаміни» приділяє значну увагу професійній підготовці працівників, їх сертифікації та постійному підвищенню кваліфікації. Підприємство впроваджує комплекс заходів, спрямованих на забезпечення відповідності персоналу міжнародним стандартам якості та безпеки виробництва.

Вимоги системи GMP передбачають наявність детально регламентованих процедур виконання виробничих операцій, дотримання встановлених норм щодо чистоти виробничих приміщень, систематичне навчання працівників, регулярне оцінювання їх професійних компетентностей та ведення відповідної документації щодо проходження навчання й атестації.

Для забезпечення цих вимог на підприємстві функціонує власний навчально-методичний центр, у межах якого співробітники проходять внутрішню підготовку, спеціалізовані курси та щорічну перевірку знань. Оцінювання відповідності персоналу стандартам GMP здійснюється як внутрішніми аудиторами підприємства, так і незалежними сертифікованими організаціями. Працівники, які залучені до виконання критично важливих виробничих операцій, мають необхідні підтверджувальні сертифікати та індивідуальні програми професійного розвитку.

Такий підхід сприяє підвищенню професійної відповідальності персоналу, мінімізації виробничих ризиків та забезпеченню відповідності продукції вимогам національних і міжнародних стандартів якості.

Аналіз кадрових показників ПАТ «Вітаміни» свідчить про відносно стабільний склад персоналу та ефективне управління трудовими ресурсами. Упродовж 2021–2025 років чисельність працівників підприємства підтримувалася на рівні близько 480–510 осіб, що підтверджує здатність компанії зберігати кадровий потенціал навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас частка працівників із вищою освітою у 2025 році досягла 71 %, що

характеризує високий професійний рівень персоналу та створює сприятливі умови для впровадження сучасних технологій, розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу ПАТ «Вітаміни» (2021–2025 рр.)

Рік	Кількість працівників	До 30 років (%)	31–45 років (%)	Понад 45 років (%)	Вища освіта (%)	Середня спец. (%)	Середня (%)
2021	425	18	49	33	72	24	4
2022	430	17	50	33	73	23	4
2023	436	16	51	33	73	23	4
2024	445	16	51	33	74	22	4
2025	457	15	52	33	75	21	4

*Сформовано за даними підприємства

Аналіз вікової структури персоналу свідчить про поступове збільшення частки молодих працівників. Якщо у 2021році співробітники віком до 35 років становили 28 % загальної чисельності персоналу, то у 2025 році цей показник зріс до 33 %. Така тенденція є результатом реалізації політики оновлення кадрового складу та залучення молодих фахівців. Водночас підприємству вдається зберігати значну частку досвідчених працівників зі стажем роботи понад 10 років, яка перевищує 40 %. Саме ця категорія персоналу забезпечує збереження професійних традицій, накопиченого досвіду та корпоративних цінностей підприємства.

У структурі зайнятості провідне місце займає виробничий персонал, частка якого становить близько 65 % загальної чисельності працівників. Адміністративно-управлінський персонал формує приблизно 18–20 % кадрового складу, тоді як допоміжні служби забезпечують близько 15 % зайнятих. Такий

розподіл є характерним для підприємств фармацевтичної галузі та свідчить про орієнтацію на виробничу діяльність.

Позитивною тенденцією є скорочення рівня плинності кадрів. У 2025 році цей показник знизився до 7,2 %, тоді як у 2020 році він становив 10,5 %. Це свідчить про підвищення ефективності кадрової політики, удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток програм адаптації нових працівників та впровадження заходів, спрямованих на підвищення лояльності співробітників до підприємства.

Упродовж 2021–2025 років ПАТ «Вітаміни» активно інвестувало в розвиток людського капіталу, реалізовуючи комплекс заходів щодо професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Одним із ключових напрямів стали внутрішні освітні програми для фармацевтів і виробничих працівників, на фінансування яких щороку спрямовувалося близько 300 тис. грн.

Важливе місце в системі розвитку персоналу займає професійна сертифікація за міжнародними стандартами GMP та ISO, на реалізацію якої підприємство щорічно виділяло близько 150 тис. грн. Крім того, на підприємстві функціонує система матеріального стимулювання, що базується на використанні ключових показників ефективності (KPI) та преміальних виплат. У 2025 році витрати на реалізацію бонусних програм перевищили 420 тис. грн.

Для зміцнення корпоративної культури та покращення внутрішньої комунікації регулярно проводяться корпоративні заходи, тренінги та командоутворюючі програми, на які щорічно витрачається близько 100 тис. грн. Додатково підприємство реалізує програму наставництва для молодих працівників, що сприяє швидшій професійній адаптації новачків та передачі досвіду від кваліфікованих співробітників. Завдяки впровадженню цієї програми вдалося суттєво покращити процес інтеграції нових кадрів та знизити рівень плинності персоналу приблизно на 8 %.

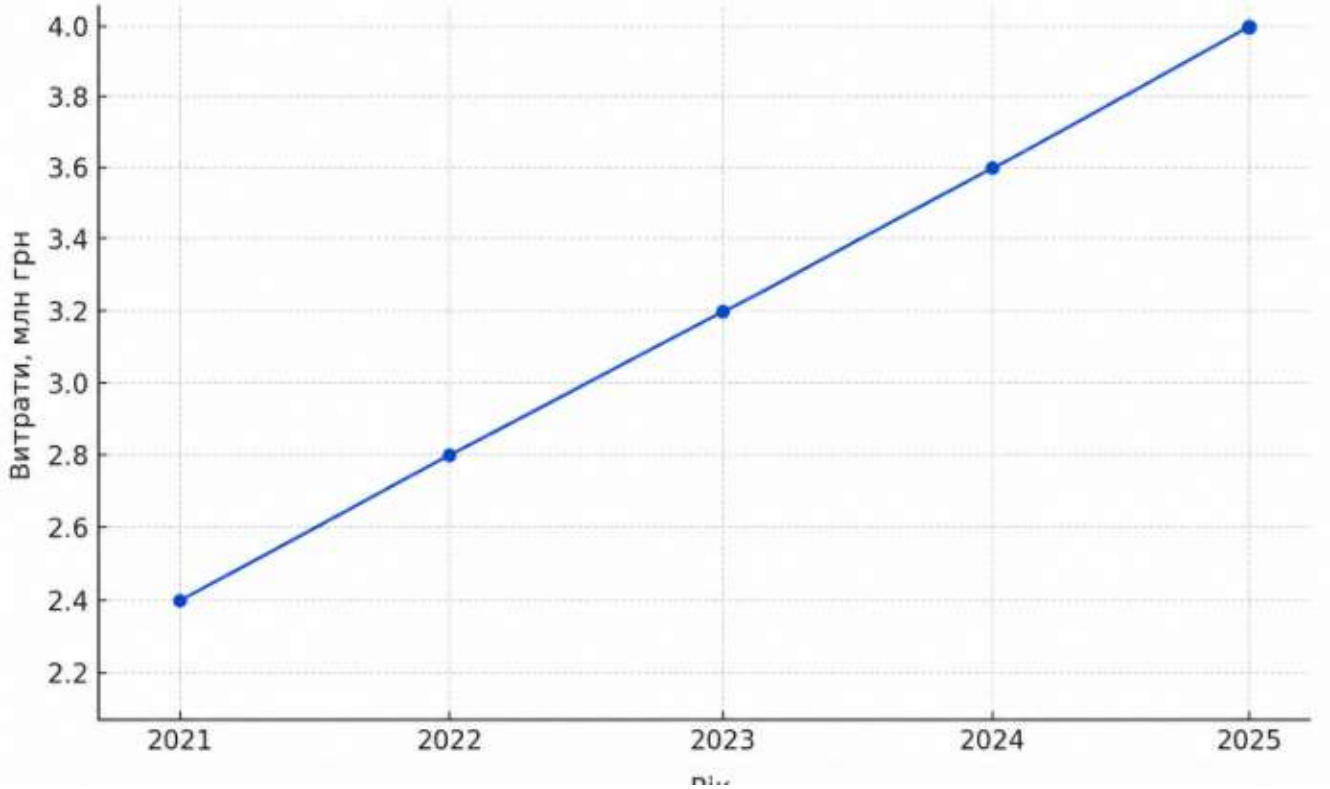


Рис. 2.3. Витрати на кадрову політику ПАТ «Вітаміни», млн. грн

*Сформовано за даними підприємства

Аналіз витрат на реалізацію кадрової політики ПАТ «Вітаміни» упродовж 2021–2025 рр. свідчить про послідовне нарощування обсягів інвестицій у розвиток людського капіталу. Така тенденція відображає стратегічну орієнтацію підприємства на підвищення якості кадрового потенціалу як одного з основних чинників забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності.

Протягом досліджуваного періоду обсяги фінансування заходів у сфері управління персоналом зросли з 2,1 млн грн до 3,6 млн грн. Середньорічний темп приросту становив близько 15 %, що перевищує рівень інфляційних процесів та свідчить про реальне збільшення інвестицій у розвиток працівників.

Зростання витрат було зумовлене впровадженням внутрішніх програм навчання відповідно до вимог GMP, проведенням сертифікації персоналу за участю зовнішніх аудиторів, реалізацією програм професійної адаптації молодих спеціалістів, фінансуванням участі співробітників у профільних конференціях, семінарах і тренінгах, а також покращенням умов праці шляхом модернізації

соціально-побутової інфраструктури та розширення програм соціального забезпечення.

Підвищення витрат на кадрову політику також пов’язане із реалізацією заходів щодо стабілізації кадрового складу, зокрема скороченням плинності кадрів, підвищенням рівня залученості працівників до управлінських процесів та розвитком корпоративної культури. У результаті інвестиції в персонал стали важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Управління кадровим потенціалом ПАТ «Вітаміни» здійснюється із застосуванням принципів SMART-планування, що забезпечує чітке формулювання цілей, їх узгодження зі стратегічними завданнями підприємства та можливість оцінювання досягнутих результатів.

У межах критерію Specific підприємство визначило пріоритетними напрямами підвищення кваліфікації працівників, скорочення рівня плинності кадрів, розвиток внутрішньої системи навчання відповідно до вимог GMP, формування кадрового резерву та посилення управлінського потенціалу.

Критерій Measurable реалізується через систему кількісних показників, серед яких рівень охоплення співробітників програмами навчання не менше 85 %, щорічне підвищення кваліфікації щонайменше для 30 % персоналу та скорочення рівня плинності кадрів до 6 % до кінця 2025 року.

Досяжність поставлених цілей (Achievable) забезпечується наявними кадровими, фінансовими та організаційними ресурсами підприємства. Реалістичність цілей підтверджується функціонуванням системи внутрішнього навчання, співпрацею з освітніми установами та підтримкою з боку власників підприємства.

Актуальність цілей (Relevant) визначається сучасними викликами ринку праці та специфікою фармацевтичного виробництва. Розвиток людського капіталу

розглядається як важлива складова загальної стратегії підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

Обмеженість у часі (Time-bound) забезпечується формуванням цілей на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Зокрема, передбачено щорічне оновлення програм навчання, проведення оцінки ефективності кадрових заходів та регулярний контроль відповідності працівників вимогам GMP.

Використання SMART-підходу дозволяє підприємству ефективно управляти процесами розвитку персоналу, підвищувати рівень мотивації працівників, зміцнювати кадровий потенціал і забезпечувати відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу.

Результати дослідження свідчать, що ПАТ «Вітаміни» демонструє позитивну динаміку розвитку як у сфері фінансово-господарської діяльності, так і в системі управління персоналом. Компанія активно впроваджує сучасні HR-технології, що сприяють залученню, розвитку та утриманню кваліфікованих працівників. Важливими чинниками успіху є систематичні інвестиції в персонал, високий рівень корпоративної культури та професійна компетентність управлінської команди.

Комплексний аналіз діяльності підприємства підтверджує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати інноваційні підходи до розвитку. Упродовж 2021–2025 років компанія забезпечила стабільне зростання фінансових результатів: чистий прибуток суттєво збільшився, а рівень рентабельності перевищив 10 %, що свідчить про ефективність управління ресурсами та виробничими процесами.

Асортимент продукції підприємства представлений лікарськими засобами, які користуються стійким попитом серед споживачів. Зростання обсягів виробництва окремих видів продукції, зокрема аскорбінової кислоти, парацетамолу та Панангіну, свідчить про здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових потреб. Результати BCG-аналізу та SWOT-аналізу

підтверджують доцільність подальшого розвитку найбільш перспективних товарних напрямів та оптимізації менш ефективних продуктів.

У сфері управління персоналом простежується системний підхід до розвитку людського капіталу. Підприємство здійснює інвестиції у професійне навчання, сертифікацію, мотивацію працівників і цифровізацію HR-процесів. Значне збільшення витрат на кадрову політику, впровадження сучасних інформаційних систем, використання SMART-планування та реалізація програм залучення молодих спеціалістів підтверджують довгострокову орієнтацію на розвиток кадрового потенціалу.

Кадровий склад підприємства характеризується збалансованою гендерною структурою, що відповідає особливостям фармацевтичної галузі. Водночас спостерігається підвищення освітнього рівня персоналу та вдосконалення організаційної структури, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та оперативне прийняття управлінських рішень.

Отже, ПАТ «Вітаміни» є прикладом сучасного підприємства, яке успішно поєднує фінансову стабільність, ефективну систему управління персоналом та стратегічну орієнтацію на інноваційний розвиток. Подальші перспективи компанії пов’язані з цифровою трансформацією бізнес-процесів, розширенням ринків збуту, модернізацією виробництва та зміцненням бренду.

Підприємство має значні можливості для розвитку експортної діяльності, розширення співпраці з міжнародними партнерами та участі в європейських програмах підтримки фармацевтичної галузі. Орієнтація на високу якість продукції, розвиток людського капіталу та готовність до адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища створюють міцну основу для його подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «ВІТАМІНИ»

Актуальність розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Вітаміни» в умовах інноваційної трансформації визначається сучасними викликами, які постають перед економікою України та фармацевтичною галуззю зокрема. В умовах посилення конкуренції, технологічних змін і зростання вимог до якості продукції підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні рішення. Вирішальну роль у цих процесах відіграють працівники, адже саме людський капітал забезпечує розробку, освоєння та ефективне використання нових технологій, продуктів і управлінських підходів.

На сучасному етапі розвитку перед ПАТ «Вітаміни» постає завдання не лише збереження наявного кадрового потенціалу, а й створення ефективної системи його постійного оновлення та розвитку. Особливої уваги потребує формування середовища, сприятливого для розвитку талантів, підтримки інноваційної активності працівників та розкриття їх професійного потенціалу. Досягнення цих цілей передбачає залучення молодих спеціалістів, створення можливостей для кар’єрного зростання, розвиток внутрішньої мобільності персоналу та посилення міжфункціональної взаємодії між структурними підрозділами. За відсутності належних інвестицій у розвиток людського капіталу підприємство може втратити здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та технологічні виклики.

Водночас формування інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу має важливе значення не лише для самого підприємства, а й для соціально-економічного розвитку регіону. Розвиток професійних компетентностей працівників, створення ефективної управлінської команди та зміцнення інженерного потенціалу сприятимуть підвищенню рівня зайнятості населення, зміцненню економічної активності та покращенню соціальних умов у регіоні. У

зв’язку з цим кадрова політика повинна розглядатися як один із ключових елементів стратегії сталого розвитку підприємства (рис. 3.1).

Стратегічний курс ПАТ «Вітаміни» спрямований на забезпечення інноваційного розвитку, впровадження сучасних виробничих технологій, розширення присутності на ринках збуту та виробництво конкурентоспроможної фармацевтичної продукції з високою доданою вартістю. Поряд із модернізацією виробничих потужностей підприємство орієнтується на розвиток науково-дослідної діяльності та створення нових лікарських препаратів і фармацевтичних форм.

Реалізація таких стратегічних завдань потребує комплексного вдосконалення системи управління персоналом, розвитку професійних знань і компетентностей працівників, а також формування сучасної моделі кадрового менеджменту. Кадрова політика повинна бути не лише узгодженою зі стратегічними пріоритетами підприємства, але й виступати дієвим інструментом їх реалізації. За умов інноваційного розвитку ПАТ «Вітаміни» особливого значення набувають такі характеристики кадрової політики, як адаптивність, проактивність, здатність підтримувати організаційні зміни та забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах постійних трансформацій.



Рис. 3.1. Напрями стратегії управління кадровою політикою ПАТ «Вітаміни»

Важливим елементом системи управління персоналом ПАТ «Вітаміни» в умовах інноваційного розвитку є стратегічне кадрове планування. Його сутність полягає у довгостроковому прогнозуванні потреб підприємства в трудових ресурсах з урахуванням стратегічних цілей, перспектив розвитку та очікуваних змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дає можливість не лише оцінювати наявний кадровий потенціал, а й завчасно визначати майбутні потреби у працівниках відповідно до процесів цифровізації, технологічного оновлення та трансформації бізнес-процесів.

Для ПАТ «Вітаміни» стратегічне кадрове планування має передбачати формування комплексної кадрової стратегії та розроблення прогнозу потреб у персоналі на п’ятирічну перспективу. Основними напрямами такого прогнозування є визначення потреби у фахівцях нових професійних напрямів (R&D, IT, маркетинг, біотехнології), адаптація структури персоналу до процесів автоматизації та цифрової трансформації, планування заміщення працівників, які наближаються до пенсійного віку, а також розвиток внутрішнього кадрового резерву для управлінських посад.

Ефективне впровадження системи стратегічного кадрового планування потребує створення функції HR-аналітики або залучення зовнішніх консультантів на початковому етапі реалізації проєкту. Орієнтовні витрати на розроблення комплексного кадрового прогнозу на п’ять років можуть становити близько 120 тис. грн, включаючи збір та аналіз інформації, консультаційну підтримку та сценарне моделювання.

До процесу стратегічного планування доцільно залучати працівників кадрової служби, відповідальних за аналітичну роботу та координацію взаємодії між підрозділами, керівників функціональних напрямів для визначення майбутніх потреб у персоналі, а також зовнішніх консультантів чи бізнес-аналітиків під час впровадження відповідних інструментів.

Важливим інструментом кадрового планування має стати карта критично важливих посад (Critical Roles Map), яка міститиме інформацію про ключові позиції підприємства, вимоги до працівників, ризики втрати компетенцій, строки можливого заміщення та кандидатів із внутрішнього кадрового резерву. Для її формування необхідно здійснити додатковий аналіз кадрових даних та залучити профільних експертів, що потребуватиме орієнтовно 40 тис. грн.

Загальні щорічні витрати на реалізацію напряму стратегічного кадрового планування можуть становити 200–250 тис. грн. Ці кошти включатимуть оплату роботи залучених спеціалістів, проведення стратегічних сесій, придбання програмного забезпечення для HR-аналітики та періодичне оновлення кадрових прогнозів. Реалізація таких заходів дозволить підприємству перейти від реактивної моделі управління персоналом до проактивної, мінімізувати ризики кадрового дефіциту та забезпечити стабільну основу для інноваційного розвитку.

Реалізація інноваційної стратегії ПАТ «Вітаміни» вимагає наявності висококваліфікованих працівників, здатних швидко адаптуватися до змін, освоювати нові знання та ефективно впроваджувати інновації. З цією метою доцільно сформувати комплексну програму розвитку людського капіталу, яка охоплюватиме кадрове планування відповідно до стратегічних цілей підприємства, оцінювання кадрового потенціалу та створення резерву керівних кадрів для перспективних напрямів діяльності.

Одним із пріоритетних напрямів кадрової стратегії має стати управління знаннями та формування інноваційної корпоративної культури. Для цього пропонується створити корпоративну цифрову базу знань, яка забезпечить накопичення, систематизацію та передачу інформації між структурними підрозділами. На платформі можуть зберігатися методичні матеріали, результати досліджень, інструкції, шаблони документів і кращі практики реалізації проєктів.

З метою активізації інноваційної діяльності доцільно організовувати щорічні корпоративні форуми, конкурси ідей та хакатони, під час яких працівники матимуть можливість презентувати власні пропозиції щодо вдосконалення виробничих, логістичних, маркетингових та управлінських процесів. Орієнтовні витрати на проведення одного такого заходу можуть становити близько 80 тис. грн.

Для підтримки інформаційного обміну та популяризації інноваційної діяльності пропонується започаткувати електронний інформаційний бюлетень підприємства, у якому висвітлюватимуться успішні проєкти, результати досліджень, нові ідеї та рекомендації щодо професійного розвитку. Витрати на його адміністрування можуть становити близько 5 тис. грн на місяць.

Важливою складовою розвитку персоналу є проведення регулярних тренінгів із розвитку лідерських компетентностей, командної взаємодії та управління змінами. Такі навчальні заходи доцільно проводити щоквартально для керівників різних рівнів управління. Орієнтовна вартість одного тренінгу для групи з 30 осіб становитиме близько 40 тис. грн.

Крім того, доцільно впровадити програму «Посол інновацій», у межах якої в кожному ключовому підрозділі буде визначено представника, відповідального за поширення інноваційних практик та комунікацію з керівництвом щодо реалізації змін. Такі працівники проходитимуть спеціальне навчання та братимуть участь у регулярних стратегічних зустрічах.

До реалізації зазначених заходів мають бути залучені кадрова служба, підрозділ розвитку персоналу, виробничі та науково-дослідні відділи, а також служба внутрішніх комунікацій. Загальний обсяг фінансування напряму управління знаннями та розвитку інноваційної культури протягом першого року може становити 500–600 тис. грн. Вказані кошти будуть спрямовані на оплату послуг зовнішніх експертів, розроблення цифрових інструментів, проведення

конкурсів та навчальних заходів, а також забезпечення функціонування корпоративних платформ обміну знаннями.

Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише підвищенню готовності працівників до змін, а й формуванню на підприємстві стійкої інноваційної культури, у якій знання, професійний розвиток та обмін досвідом виступатимуть ключовими чинниками довгострокового зростання.

Важливим напрямом кадрової стратегії ПАТ «Вітаміни» є створення цілісної системи безперервного професійного розвитку персоналу. В умовах швидкого технологічного прогресу та постійних змін у фармацевтичній галузі недостатньо лише забезпечити залучення кваліфікованих фахівців. Необхідно створити умови для постійного оновлення їхніх знань, освоєння нових технологій та розвитку компетентностей, необхідних для ефективної роботи в сучасному бізнес-середовищі.

Першочерговим заходом у межах цього напряму має стати створення корпоративного центру розвитку персоналу на основі внутрішньої освітньої платформи. Передбачається, що на її базі регулярно проводитимуться тренінги, вебінари, майстер-класи та тематичні навчальні сесії, присвячені впровадженню Lean-технологій, використанню цифрових інструментів управління, сучасному фармацевтичному маркетингу, управлінню інноваційними проєктами та розвитку міжфункціональної взаємодії. Орієнтовні витрати на створення такої платформи, включаючи розроблення навчального контенту та програмного забезпечення, можуть становити близько 250 тис. грн. Подальше щорічне оновлення та супровід платформи потребуватиме близько 100 тис. грн.

Наступним етапом розвитку системи навчання є залучення зовнішніх експертів і практиків для проведення спеціалізованих освітніх заходів. Для керівників середньої ланки, ІТ-фахівців, інженерів-технологів та інших ключових працівників доцільно організовувати квартальні інтенсивні навчальні програми, бізнес-симуляції та практичні воркшопи. Орієнтовна вартість одного навчального

модуля для групи з 20 осіб становитиме близько 50 тис. грн, а річний бюджет такого напряму може досягати 200 тис. грн.

Особливого значення набуває розвиток партнерських відносин із закладами вищої освіти. Доцільним є налагодження співпраці з Уманським національним університетом, Національним університетом «Львівська політехніка» та Національним медичним університетом імені О.О. Богомольця для реалізації програм дуальної освіти, організації стажувань, проходження практики студентами та виконання спільних науково-дослідних проєктів. Фінансування таких заходів, включаючи організаційну підтримку, стипендіальні програми та логістичні витрати, може становити близько 150 тис. грн на рік.

Для стимулювання особистісного та професійного розвитку працівників доцільно впровадити систему освітньої підтримки, яка передбачатиме часткове або повне відшкодування витрат на проходження онлайн-курсів, участь у програмах професійної сертифікації, а також отримання додаткової освіти. Зокрема, підприємство може компенсувати навчання на освітніх платформах Coursera, Prometheus, EdX, а також фінансувати проходження сертифікаційних програм у сферах GMP, ISO та управління проєктами. Для реалізації зазначених заходів доцільно сформувати щорічний фонд розвитку персоналу в розмірі близько 100 тис. грн.

Загальний обсяг фінансування напряму «Навчання та розвиток персоналу» на першому етапі реалізації кадрової стратегії може становити 600–700 тис. грн на рік. Такі інвестиції дозволять створити ефективну систему безперервного навчання, забезпечити її подальший розвиток і масштабування, а також сприятимуть формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу. У результаті ПАТ «Вітаміни» зможе перетворити професійний розвиток працівників на одну з ключових конкурентних переваг та забезпечити успішне функціонування в умовах динамічних технологічних змін і посилення конкуренції на фармацевтичному ринку.

Для підтримання високого рівня професійної компетентності працівників доцільно сформувати на підприємстві систему безперервного навчання та розвитку персоналу. З цією метою рекомендується регулярно проводити внутрішні навчальні заходи, присвячені інноваційним підходам до управління, Lean-технологіям, цифровим інструментам і сучасним тенденціям розвитку фармацевтичної галузі. Важливим напрямом є також залучення зовнішніх експертів і практиків до проведення спеціалізованих тренінгів, семінарів та онлайн-курсів. Крім того, підприємству доцільно розширювати співпрацю з провідними закладами вищої освіти для підготовки майбутніх фахівців, організації стажувань та реалізації програм дуальної освіти.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики ПАТ «Вітаміни» має стати оптимізація системи управління персоналом. Реалізація цього напряму сприятиме підвищенню гнучкості організаційної структури, цифровізації HR-процесів, покращенню координації кадрової роботи та посиленню орієнтації на результативність діяльності. В умовах швидких технологічних змін і зростаючої конкуренції ефективне управління персоналом повинно базуватися на використанні сучасних інструментів, зокрема HR-аналітики, систем оцінювання ефективності на основі KPI, електронних платформ управління персоналом та принципів agile-менеджменту.

Першочерговим кроком у межах цього напряму є впровадження сучасної інтегрованої HRM-системи, яка забезпечить централізоване управління кадровим обліком, оцінюванням результативності працівників, процесами навчання, розвитку та мотивації персоналу. Використання такого програмного забезпечення дозволить суттєво скоротити обсяг рутинної адміністративної роботи, підвищити прозорість кадрових процесів і забезпечити керівництво актуальною інформацією для прийняття управлінських рішень. Орієнтовні витрати на впровадження базового функціоналу системи можуть становити близько 400 тис. грн, а щорічне технічне супроводження та оновлення - близько 120 тис. грн.

Важливим елементом модернізації кадрової системи є перехід до моделі HR Business Partnering. Такий підхід передбачає інтеграцію функцій управління персоналом безпосередньо у діяльність структурних підрозділів шляхом підготовки HR-партнерів, які взаємодіятимуть із керівниками різних рівнів та сприятимуть реалізації кадрової політики на місцях. Для впровадження цієї моделі необхідно забезпечити професійну підготовку щонайменше п’яти HR-партнерів, розробити стандарти їх взаємодії з керівниками підрозділів, визначити систему ключових показників ефективності та організувати регулярні стратегічні зустрічі для координації діяльності.

Орієнтовна вартість навчання одного HR-партнера за програмами професійного розвитку або спеціалізованими курсами становитиме близько 50 тис. грн. Таким чином, загальні витрати на підготовку п’яти фахівців складуть приблизно 250 тис. грн. Додатково доцільно передбачити близько 50 тис. грн на організаційне та методичне забезпечення, консультаційний супровід і наставницьку підтримку.

Для забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами пропонується створити міжфункціональну робочу групу за участю представників HR-служби, IT-відділу та керівників основних структурних підрозділів. Основними завданнями такої групи мають стати моніторинг ефективності кадрових процесів, аналіз зворотного зв’язку від працівників, удосконалення кадрових політик і процедур, а також впровадження сучасних інструментів організації праці, включаючи гнучкі графіки роботи та цифрові засоби оцінювання персоналу.

Загальний обсяг фінансування напряму «Оптимізація управління персоналом» у перший рік реалізації може становити близько 800–900 тис. грн. Основна частина коштів буде спрямована на впровадження HRM-системи, підготовку HR-партнерів, технічну підтримку програмного забезпечення та організаційний супровід процесу трансформації кадрової системи.

Упровадження запропонованих заходів сприятиме суттєвому вдосконаленню системи управління персоналом підприємства. Очікується зменшення витрат часу на виконання стандартних кадрових процедур на 30–40 %, підвищення якості управлінських процесів, скорочення рівня плинності кадрів завдяки більш персоналізованому підходу до роботи з працівниками та посилення їх участі у процесах організаційного розвитку. Використання сучасних інструментів HR-аналітики забезпечить керівництво актуальною інформацією про стан кадрового потенціалу, що сприятиме прийняттю своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом слід розглядати не лише як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства, а й як важливий інструмент реалізації його інноваційної стратегії.

Особливе значення у структурі кадрової стратегії ПАТ «Вітаміни» має напрям «Моніторинг та оцінювання кадрового потенціалу». Його впровадження дозволить систематично аналізувати стан людських ресурсів, своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової роботи, формувати ефективну кадрову політику, мінімізувати ризики та підвищувати результативність праці персоналу.

Першим етапом реалізації цього напряму є формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до специфіки діяльності кожного структурного підрозділу. Така система повинна передбачати регулярне оцінювання працівників за визначеними критеріями, серед яких рівень продуктивності праці, інноваційна активність, ступінь залученості до діяльності підприємства та дотримання трудової дисципліни.

Для керівного складу доцільно застосовувати метод оцінювання «360 градусів», який дозволяє отримати всебічний зворотний зв’язок від колег, підлеглих та безпосередніх керівників. Крім того, система має включати

оцінювання професійних компетентностей і потенціалу працівників з метою формування кадрового резерву та планування їх кар'єрного розвитку.

Для автоматизації процесів оцінювання пропонується впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління ефективністю персоналу. Такі рішення дозволять централізувати дані про результати роботи працівників, спростити процедури оцінювання та підвищити прозорість кадрових рішень. Орієнтовні витрати на придбання, інтеграцію та налаштування відповідної системи можуть становити близько 150 тис. грн, тоді як щорічне ліцензування, технічна підтримка та оновлення потребуватимуть близько 80 тис. грн.

Наступним етапом має стати впровадження системи регулярного аналізу кадрових показників та HR-аналітики. Особливу увагу доцільно приділяти таким індикаторам, як рівень плинності кадрів, витрати на підбір персоналу, тривалість адаптації нових працівників, охоплення навчальними програмами, продуктивність праці та ефективність роботи команд.

Для забезпечення якісного аналізу кадрових даних необхідно підготувати одного-двох спеціалістів з HR-аналітики, які володітимуть сучасними інструментами обробки інформації та візуалізації даних, зокрема Excel BI, Power BI або Tableau. Крім того, доцільно запровадити систему квартальної внутрішньої звітності та щорічне проведення стратегічного HR-аудиту із залученням незалежних експертів.

Орієнтовні витрати на підготовку HR-аналітиків можуть становити близько 40 тис. грн на рік. Проведення зовнішнього кадрового аудиту потребуватиме близько 60 тис. грн, а організація опитувань персоналу, фокус-групових досліджень та оновлення критеріїв оцінювання - ще близько 20 тис. грн щорічно.

Загалом реалізація напряму «Моніторинг та оцінювання кадрового потенціалу» потребуватиме фінансування на рівні 300–350 тис. грн на рік. Ці кошти будуть спрямовані на цифровізацію процесів оцінювання персоналу, підвищення прозорості кадрових рішень, удосконалення системи мотивації та

винагороди працівників, а також формування й розвиток внутрішнього кадрового резерву.

Упровадження сучасної системи моніторингу та оцінювання персоналу забезпечить підприємству можливість формувати більш гнучку та адаптивну кадрову політику, підтримувати постійний зворотний зв'язок із працівниками, підвищувати рівень їх залученості до діяльності компанії та зміцнювати управлінську культуру в умовах інноваційних перетворень.

З урахуванням запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики було сформовано оновлену організаційну структуру кадрової служби ПАТ «Вітаміни» (рис. 3.2). Запропонована структура забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками, сприяє покращенню внутрішньої комунікації, підвищує гнучкість процесу прийняття управлінських рішень та створює умови для ефективного виконання завдань кадрового менеджменту в умовах інноваційного розвитку підприємства.



Рис. 3.2. Майбутня організаційна схема кадрового підрозділу ПАТ «Вітаміни»

Координацію діяльності кадрової служби здійснює керівник відділу персоналу, який відповідає за загальне управління процесами роботи з кадрами на підприємстві. До його основних завдань належать розроблення та реалізація кадрової стратегії, контроль виконання кадрової політики, організація заходів

щодо розвитку персоналу, а також оцінювання результативності роботи кадрової служби. Крім того, він забезпечує взаємодію між структурними підрозділами підприємства та бере участь у формуванні довгострокових напрямів розвитку кадрового потенціалу.

Фахівець із кадрового планування здійснює прогнозування потреб підприємства в трудових ресурсах з урахуванням виробничих завдань, стратегічних цілей та перспектив інноваційного розвитку. До його обов'язків входить формування кадрового резерву, підготовка планів заміщення ключових посад і аналіз перспективних змін у структурі персоналу. Також він займається розробленням сценаріїв кадрового забезпечення на середньо- та довгострокову перспективу.

HR-аналітик виконує функції збору, систематизації та аналізу інформації щодо кадрових процесів. У сферу його відповідальності входять дослідження рівня плинності кадрів, оцінювання ефективності навчальних програм, аналіз задоволеності працівників та інших показників, що характеризують стан кадрового потенціалу. Він також забезпечує функціонування сучасних систем оцінювання персоналу та формує аналітичну базу для прийняття управлінських рішень.

Менеджер з навчання та розвитку персоналу відповідає за організацію системи професійного навчання працівників. Його діяльність охоплює планування та проведення внутрішніх освітніх програм, координацію співпраці з навчальними центрами та закладами освіти, організацію тренінгів, стажувань і програм підвищення кваліфікації. Важливим напрямом його роботи є формування культури безперервного навчання та професійного вдосконалення.

Фахівець з автоматизації HR-процесів забезпечує впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом. Його робота спрямована на автоматизацію кадрового обліку, процесів рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання працівників. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє

підвищити ефективність кадрових процедур, скоротити адміністративні витрати та покращити якість управлінських рішень.

Фахівець з моніторингу та оцінювання персоналу відповідає за функціонування системи контролю результативності працівників. Він займається розробленням методичних підходів до оцінювання, аналізом отриманих результатів, підготовкою рекомендацій щодо розвитку працівників та визначенням потреб у додатковому навчанні. Його діяльність сприяє підвищенню продуктивності праці, об'єктивності кадрових рішень і прозорості кар'єрного просування.

Запропонована структура кадрової служби відповідає стратегічним цілям ПАТ «Вітаміни» та забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Вона створює необхідні умови для ефективного розвитку кадрового потенціалу, підтримки інноваційних процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, для вдосконалення системи управління персоналом та забезпечення інноваційного розвитку ПАТ «Вітаміни» було визначено п'ять ключових стратегічних напрямів. Їх реалізація спрямована на вирішення актуальних викликів зовнішнього середовища, підвищення ефективності кадрової роботи та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Першим стратегічним напрямом виступає кадрове планування, орієнтоване на довгострокову перспективу. Його основною метою є прогнозування майбутньої потреби підприємства в трудових ресурсах з урахуванням технологічної модернізації, змін виробничих процесів та стратегічних цілей розвитку компанії. Реалізація цього напряму дозволить своєчасно забезпечувати підприємство необхідними фахівцями, формувати кадровий резерв для управлінських посад і мінімізувати ризики дефіциту персоналу або надмірного навантаження на працівників.

Важливим складником кадрової стратегії є управління знаннями та розвиток інноваційної корпоративної культури. Його впровадження сприятиме систематизації, накопиченню та поширенню професійних знань усередині підприємства, що створить умови для більш ефективного впровадження інновацій, прискорення адаптації працівників до змін та підвищення рівня командної взаємодії. Формування культури, орієнтованої на інновації, дозволить посилити мотивацію персоналу та сприятиме усвідомленню працівниками власної ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Наступним напрямом є навчання та професійний розвиток персоналу, які виступають основою формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Реалізація цього напряму забезпечить працівникам можливість постійно підвищувати кваліфікацію, опановувати нові знання та розвивати компетентності, необхідні для роботи в умовах інноваційної економіки. Підвищення професійного рівня персоналу позитивно впливатиме на результативність праці, якість управлінських рішень та рівень прихильності працівників до підприємства.

Оптимізація системи управління персоналом передбачає вдосконалення організаційної структури кадрової служби, цифровізацію HR-процесів та розширення можливостей делегування управлінських повноважень. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити адміністративні витрати часу, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити більш ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

Завершальним напрямом є моніторинг та оцінювання кадрового потенціалу, що забезпечує систематичний контроль за ефективністю використання трудових ресурсів. Використання сучасних методів оцінювання дасть можливість своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, приймати обґрунтовані кадрові рішення, формувати дієвий кадровий резерв, планувати кар’єрний розвиток працівників і підвищувати прозорість управлінських процесів.

Прогнозні витрати на реалізацію запропонованої кадрової стратегії ПАТ «Вітаміни» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на реалізацію стратегічних напрямів кадрової політики ПАТ «Вітаміни»

Стратегічний напрям	Витрати на рік, тис. грн	Витрати за 5 років, тис. грн
Стратегічне кадрове планування	250	1 250
Управління знаннями і культура	600	3 000
Навчання і розвиток персоналу	700	3 500
Оптимізація управління персоналом	900	4 500
Моніторинг і оцінка	350	1 750
Разом	2 800	14 000

Загальний обсяг фінансування, необхідний для реалізації запропонованої стратегії управління кадровим потенціалом, оцінюється приблизно у 2,8 млн грн на рік, що в п’ятирічній перспективі становитиме близько 14 млн грн. Найбільшу частку витрат формують напрями «Оптимізація управління персоналом» та «Навчання і розвиток персоналу», на які передбачається спрямовувати відповідно близько 900 тис. грн та 700 тис. грн щорічно. Такий рівень фінансування обумовлений необхідністю впровадження сучасних цифрових рішень, модернізації HR-інструментів, розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації значної частини працівників підприємства.

Реалізація запропонованої стратегії створить для ПАТ «Вітаміни» вагомі передумови для зміцнення конкурентних позицій на фармацевтичному ринку. Насамперед очікується підвищення продуктивності праці завдяки розвитку професійних компетентностей персоналу, удосконаленню системи управління та більш ефективному розподілу функціональних обов’язків. Водночас покращення умов професійного розвитку, впровадження сучасних мотиваційних механізмів та розширення можливостей кар’єрного зростання сприятимуть підвищенню рівня

залученості працівників і зміцненню їх лояльності до підприємства, що позитивно впливатиме на корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат у колективі.

Крім того, використання сучасних інструментів HR-аналітики, систем моніторингу кадрового потенціалу та механізмів управління знаннями забезпечить підприємству вищий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Це дозволить своєчасно реагувати на виклики ринку, швидше впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати ефективність управлінських процесів.

Отже, запропонована стратегія управління кадровим потенціалом виступає не лише інструментом удосконалення кадрової роботи, а й важливою складовою довгострокового розвитку підприємства. Її реалізація сприятиме формуванню сучасної системи управління людськими ресурсами, забезпечить ефективне використання людського капіталу та створить надійну основу для сталого економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Вітаміни».

ВИСНОВКИ

В умовах сучасних економічних змін, посилення конкуренції на світових ринках та стрімкого розвитку інноваційних технологій вирішальним чинником успішного функціонування підприємств стає ефективне використання кадрового потенціалу. Саме людський капітал формує основу інноваційної діяльності, забезпечує генерування нових ідей, впровадження сучасних технологій, адаптацію до динамічних умов ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливого значення питання формування та розвитку кадрового потенціалу набуває для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких характеризується високими вимогами до якості продукції, необхідністю постійного технологічного вдосконалення та швидким реагуванням на зміни ринкового середовища. За умов воєнного стану, економічної нестабільності та зростання ризиків саме кваліфікований персонал виступає основою забезпечення стійкості, безперервності діяльності та подальшого розвитку підприємства.

У межах кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління кадровим потенціалом на прикладі фармацевтичного підприємства ПАТ «Вітаміни».

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розкрито зміст понять «кадровий потенціал», «інноваційний розвиток» та «управління кадровим потенціалом», визначено їх взаємозв’язок і роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Особливу увагу приділено сучасним підходам до оцінювання кадрового потенціалу та обґрунтовано необхідність його розвитку відповідно до тенденцій цифровізації, автоматизації виробництва та трансформації ринку праці.

У другому розділі проведено всебічний аналіз кадрового потенціалу ПАТ «Вітаміни» на основі статистичних та фінансово-економічних показників

діяльності підприємства за 2021–2025 роки. Досліджено структуру персоналу за віковими, освітніми, гендерними та посадовими характеристиками, а також проаналізовано особливості функціонування системи управління персоналом. Результати аналізу засвідчили наявність значного потенціалу для інноваційного розвитку підприємства, водночас було виявлено окремі проблемні аспекти, пов’язані з необхідністю омолодження кадрового складу, підвищення рівня професійної підготовки працівників та розширення використання цифрових HR-інструментів.

У третьому розділі запропоновано комплексний підхід до вдосконалення системи управління кадровим потенціалом ПАТ «Вітаміни». Розроблено стратегічні напрями розвитку кадрової політики підприємства, які охоплюють стратегічне кадрове планування, управління знаннями та розвиток корпоративної культури, навчання і професійний розвиток персоналу, оптимізацію HR-процесів, а також моніторинг і оцінювання кадрового потенціалу. Для кожного із запропонованих напрямів визначено конкретні заходи, обґрунтовано необхідні ресурси та розраховано прогнозні витрати на їх реалізацію. Також сформовано удосконалену організаційну структуру кадрової служби, орієнтовану на підтримку інноваційного розвитку підприємства. Загальний бюджет реалізації запропонованої стратегії становить близько 14 млн грн у розрахунку на п’ятирічний період.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, покращенню якості кадрових рішень, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню кадрового резерву підприємства. Водночас впровадження сучасних інструментів управління персоналом забезпечить підвищення гнучкості та адаптивності працівників до інноваційних змін, створить сприятливі умови для безперервного професійного розвитку та поширення корпоративних знань.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку кадрового потенціалу створює необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Вітаміни», зміцнення його позицій на фармацевтичному ринку, підвищення стійкості до зовнішніх викликів та забезпечення довгострокового інноваційного розвитку підприємства. Водночас її реалізація матиме позитивний соціально-економічний ефект, сприяючи розвитку людського капіталу та підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємства.