МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА (УНУС)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024_ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ВІТАМІНИ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ІІ курсу, 22м-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
БОКОВЕНКО Сергій Михайлович
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2024

ЗМІСТ

	стр
Вступ	**8**
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	**11**
1.1. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства	**11**
1.2.Засади формування ефективного кадровогопотенціалу виробничого підприємства	**17**
1.3. Особливості управління кадровими ресурсамистійкого доінноваційногорозвиткупідприємства	**22**
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	**34**
2.1. Тенденції розвиткуфармацевтичноговиробництвав Україні	**34**
2.2. Організаційно-економічна характеристика АТ «Вітаміни»	**40**
2.3. Стан та особливості впровадження інноваційних методів управління персоналом в АТ «Вітаміни»	**54**
РОЗДІЛ3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ВІТАМІНИ»	**61**
3.1. Формування моделіуправліннякадровимпотенціаломдля АТ «Вітаміни»	**61**
3.2. Удосконалення інструментів забезпечення управління кадровим потенціалом АТ «Вітамини»	**76**
3.3 Рекомендації щодо впровадження змін до управління кадровим потенціалом підприємства	**92**
Висновки та пропозиції	**101**
Список використаних джерел	**103**

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах ринкової економіки управління кадровим потенціалом підприємства набуває особливої актуальності, оскільки саме працівники є найважливішим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії. Ефективне управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати внутрішні процеси та знизити рівень витрат, що є важливим для підприємств у різних галузях. Враховуючи зростаючий рівень конкуренції, підприємства, зокрема в Україні, повинні приділяти значну увагу розвитку і вдосконаленню кадрового потенціалу. Це сприятиме як досягненню корпоративних цілей, так і задоволенню потреб працівників, що позитивно впливатиме на загальну ефективність роботи компанії.

АТ «Вітаміни» Уманського району Черкаської області – підприємство, що займається виробництвом продукції для медичної та фармацевтичної галузей, і є важливим економічним гравцем у регіоні. Однак, для підвищення ефективності своєї діяльності йому необхідно звернути особливу увагу на управління кадровим потенціалом. Формування сучасної моделі управління кадрами дозволить підприємству не лише поліпшити якість своєї продукції, але й збільшити свою конкурентоспроможність на ринку, що є критично важливим у динамічних умовах ринку.

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні моделі управління кадровим потенціалом АТ «Вітаміни», яка б враховувала сучасні тенденції та специфічні особливості підприємства, зокрема його роль у фармацевтичному секторі України.

Зазначенезумовлюєактуальністьтеми магістерського дослідження,йогоцільовуспрямованість, завдання, предмет, структуру та основні напрямки дослідження.Досягненняметизумовилонеобхідністьвирішення*завдань*:

– дослідитипонятійно-категорійнийапаратуправліннякадровимпотенціаломінноваційногорозвиткупідп

риємства,визначитисутністьтазастосуванняосновнихпонять;

– дослідитисучаснийстантаузагальнititенденціїінноваційногорозвитку фармацевтичних підприємствУкраїни;

– систематизувати існуючі підходи щодо управління кадровим потенціалом інноваційного розвитку підприємства, оцінити структуру і придатність існуючих моделей та методів управління кадровим потенціалом для вітчизняних підприємств;

– запропонувати та обґрунтувати концептуальний підхід щодо управління кадровим потенціалом інноваційного розвитку АТ «Вітаміни» в залежності від цілей інноваційної діяльності з позиції їх відповідності сучасним умовам функціонування, розробити відповідну концептуальну модель;

– розробити інструменти управління кадровим потенціалом інноваційного розвитку для АТ «Вітаміни».

Об'єктом дослідженняєпроцесуправліннякадровимпотенціаломінноваційногорозвиткуАТ «Вітаміни» Черкаської області.

Предметомдослідженняєтеоретичні,методичнітаприкладнізасадиуправлінякадровимпотенціаломінноваційногорозвиткупідприємства.

Методидослідження.Длявирішенняпоставленихзавданьбуловикористано такіметоди:узагальнення–длявизначеннясутності,ролітаосновних положень, які стосуються управління кадровим потенціалом стійкогоінноваційногорозвиткуйабстрагуваннятаконкретизації– дляформулюваннядефініційосновнихпонятькадровогопотенціалу;системнийта ситуаційний підходи, індукції, дедукції, методи аналізу та синтезу – придослідженні процесу управління кадровим потенціалом у АТ «Вітаміни»;класифікаційне-аналітичний– дляклассифікаціївидівкадровогопотенціалу; економіко-статистичного та порівняльного аналізу– прианалізуваннітенденційрозвиткуінноваційноїдіяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств; аналогового моделювання – при розробціконцептуальноїмоделідворівневогополівекторногоадаптивного

управління кадровим потенціалом для АТ «Вітаміни».

Інформаційну базудослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з проблематики дослідження, данні Державної служби статистики України, звітність АТ «Вітаміни» та результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства

Нині існуєбагатонауковихдумок,щодовизначенняекономічноїкатегорії «інноваційнийрозвиток».Більшістьнауковцівподіляютьдумкустосовнозастосування процесногопідходудотрактуванняінноваційногорозвитку.Ілляшенко С.М. [15] виокремлює процес господарювання, що спирається набезупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалупідприємств. Касс М.Е. [18] розглядає інноваційний розвиток як складний тадовготривалийпроцесінноваційнихперетвореньнапідприємстві.

Пілявоз Т.М. [184] трактує як процесцілеспрямованого,послідовногорухупідприємствадозбалансованогоінноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніхфакторів,щовизначаютьстійкістьорганізаційно-функціональноїсистемипідприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатомякості, досягнутим залежно від інтенсивності.

Оригінальним є підхід БорисовоїІ.С.,[17]щовизначаєінноваційнийрозвитокякпроцес створенняна фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику,тобто підвищеннявартостібізнесушляхомуправлінняінноваціями.

Кібіткін А.І. [197] визначає інноваційний розвиток як розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру).

Цікавим є підхід науковців до визначення інноваційного розвитку, який виокремлює сукупність відносин. Заглуміна Н.А. [18] у своєму тлумаченні зазначає сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організаціїнаосновіінновацій.ОлійникЛ.В[13]визначаєінноваційнийрозвитокпідприємства як сукупність відносин, що виникають в ході цілеспрямованогопідвищенняекономічноїефективностітаконкурентоспроможно

стіфірминаосновііінновацій.Втойжечас,науковецьпропонуєщеодинваріантвизначення,якийдоповнює,нанашудумку,попередній– шлях,якийґрунтуєтьсянапоглибленніпоєднанняцілейпідприємства,йогопідсистем,цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності,бізнес-процесівдлядосягненнязагальнихстратегічнихцілей.

Унауковоїлітературізустрічаютьсявизначення,якіґрунтуютьсяна структурному підході – розглядають процес інноваційного розвитку черезйогодеталізацію(іншіпроцеси).Наприклад,БубенкоП.Т.,ВладимироваМ.С. [28] у власному трактуванні передбачають безупинне розроблення, освоєннявиробництваівиведеннянаринокрізнихнововведень. Як засіб забезпечення стратегічної переваги підприємств, для яких власне інновації не є основним видом діяльності розглядають інноваційний розвиток усвоєїнаковоїпраціБурденюк І.І.,Черняк Н.І.[23]

ПідкамінниїІ.М.[22]визначаєінноваційнийрозвитокякшлях,який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілейкожноїособистості,якапрацюєвколективі,вдосконаленніїїдіяльності,вдосконаленнібізнес-процесівдлядосягненнязагальнихстратегічнихцілей.

Існуєбезлічпідходівдорозуміннясутностіуправлінняінноваційнимрозвитком підприємства. Корнух О.В. [14] розглядає управління інноваційнимрозвиткомякпроцесрозробкитареалізаціїконцепції,якаєосновоюдля прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційногорозвитку,допустимихризиків,методівінноватизаціїтаприведенняу відповідністьнаявнихможливостейшляхомрозробкийреалізаціїсистемистратегій занапрямамиінноваційногорозвиткупідприємства.

Стратегічний підхід застосовано в визначенні управління інноваційнимрозвиткомдіяльностісуб’єктівгосподарюванняТиськоМ.М.[16]– розроблення і впровадження стратегії, що базується на узгодженні з напрямамитатемпамирозвитку соціально-економічного оточення ринковогосуб’єкта ізначною мірою визначається законодавчо і напрямами та темпами розвиткуекономіки.

Мороз О.С. [18] у своєму визначенні акцентує увагу на

систематичностіпроцесувиборутаприйняттяуправлінськихрішень,спрямованихна забезпечення балансу між інноваційним потенціалом та інноваційним процесомнапідприємстві,діалектичнийвзаємозв’язокякихзабезпечуєдосягнення підприємствомконкурентних переваг наринку.

Князевич А.О., Крайчук О.В. [19] розглядають управління інноваційнимрозвитком підприємства як економічну категорію, яка впливає на розвитокпідприємств як на макро-, так і на мікрорівні та охоплює керуючу й керованусистеми управління ним, є одним з головних засобів розширеного відтвореннявиробництвазгіднозвимогамидинамічнозмінногозовнішньогосередовища.

Ефективність управління інноваційним розвитком залежить від детальноїпроробки етапів цього процесу. Через послідовні етапи інноваційногопроцесу доцільнорозглядатиетапиуправлінняінноваційнимрозвитком дляпідвищенняефективностіуправлінняостаннім.Структураінноваційногопроцесупредставленанаступнимиетапами:маркетинговідослідженняабопошукможливостейпідприємстватапотребринку;розробкаінноваційноїконцепції (пошук рішень задовільнити попит ринку); прийняття рішення щодовиборупроекту,якийнеобхіднореалізувати(ідентифікаціятаоцінюваннявнутрішніхтазовнішніхзагроз);розробкатоваруідоопрацюваннярішень(удосконалення нових продуктів – зворотній зв'язок зі споживачами); створеннятовару,йогодоставка тасервіс.

Напідприємствіінноваційнийпроцесможнарозділитинакількапослідовнихетапів.Длякожногоетапухарактернорішеннявідповіднимипідрозділамипідприємствапевнихзавдань.Інноваційнийпроцесдоцільнорозділяти,дляпідвищенняефективностіуправлінняінноваційнимрозвитком, натакі етапи:

– пошукуможливостейаборозвиткуринку.Головнезавданнязазначеного етапу – це визначення нових можливостей і потреб ринку, які наньомуз'явилися;

– розробкиконцепції.Конструкторськіпідрозділи,відділНДДКР, служби менеджменту якості здійснюють пошук технологічних рішень,які

виявленіпотреби ринкудозволяютьзадовольнити;

– прийняттярішеннящодовиборупроекту,якийнеобхіднореалізувати.Керівництвомпідприємстваздійснюєтьсяоблікіоцінкавнутрішніхізовнішніхризиків;

– розробкитоваруідоопрацюваннярішень.Йогозавданнямєполіпшеннянових продуктів(розширеннязручностііпривабливостідляспоживачів);

– виконання полягає у безпосередньому створенні товару та йогодоставкиспоживачеві.

Визначеноструктуруметодів,щозастосовуютьсядержавоюдляуправлінняінноваційнимрозвиткомпідприємств,якаміститьрегулюючімеханізми,рис.1.1.



Рис. 1.1. Методи управління інноваційним розвитком підприємств (макрорівень)*[14-17]*

1. Методи економічного стимулювання. За допомогою методів цієї групидержава стимулює розвиток пріоритетних галузей, розвиток науки і техніки,інвестиційнуйінноваційнудіяльність,регулюєвиробництвопевнихвидів товарів, що у свою чергу надає можливості розвитку підприємницьких

структурі окремих суб'єктів господарської діяльності. Так, зокрема, екологічні платежізмушують підприємства – забруднювачі навколишнього середовища знижувативикиди, унаслідок цього виникають потреби у відповідному контролюючомуустаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що впроваджуєтьсяними у виробництво. Таким чином, з'являються ринкові можливості розвитку(переважногоінноваційного)дляпідприємств–виробниківцьогообладнання.

2. Методипланування.Включаютьгрупуметодів,якіпередбачаютьпроведенняпланово-дослідницькихробіт,щопередуютьсоціально-економічномурозвитку.Методиціїгрупистимулюютьрозвитокпевнихгалузей, регіонів, певних видів діяльності, чим у свою чергу прискорюєтьсярозробленняноваційрізногорівняйінноваційнийшляхрозвиткувцілому.

3. Правовіметоди.Ціметодиздійснюютьрегулюючийвпливчерезправоверегламентуванняконкретнихвидівдіяльності,системудержавнихстандартівіметодівпрямогоадміністрування.Так,системажорсткихстандартівякостіпродуктівхарчуваннядалапоштовхрозвиткуфірм,щоспеціалізуютьсяна їхній сертифікації.

4. Методи соціального регулювання. Вони впливають на розвиток ринкупевнихвидівтоварівчерезгромадськірухи(«зелені»),різнінедержавніорганізації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулюватирозвиток,так іпротидіяти йому.

5. Методи політичного регулювання. На розвиток ринкових можливостейвпливаютьшляхомнаданнярізногородуправісвобод:правазайматися підприємницькою діяльністю, права на власність, наділення певним правовимстатусомокремихтериторій(вільніекономічнізони,офшорнізони,щостимулюютьрозвитокконкретнихрегіонівівидівдіяльності),захистінтелектуальної власності тощо.

Мікрорівень управління визначає дії окремих економічних суб`єктів щодопошукуможливостейрозвиткуринковихможливостей.Керівництвопідприємстваздійснюєуправлінняінноваційнимрозвиткомзадопомогою системиекономічних таадміністративнихінструментів,рис.1.2.



Рис.1.2.Інструментиуправлінняінноваційнимрозвиткомпідприємства

[15-18]

1.2. Засади формування ефективного кадрового потенціалу виробничого підприємства

Працівник підприємства–ценайважливішийелементбудь–якоїорганізації,основареалізації всіх її процесів спрямованих на отримання очікуваного результатуфінансово-господарської діяльності.

Сучасна економічна думка трактує кадровий потенціал як складну економічну категорію, дослідження якої вимагає використання комплексного та системного підходів. Категорія «кадровий потенціал» існує у суміжності та у взаємозв'язку з основними поняттями як «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «людські ресурси», «кадри», «працівники», «кадрові ресурси», «трудовий потенціал», «людський капітал».

Потенційні можливості кожної людини віддзеркалює її особистий«людський капітал», що характеризує можливість надавати послуги організації чи іншим людям завдяки наявності знань, навичок, умінь, наявності та розвитку природних здібностей, набутого досвіду. Без особистого людського капіталу не можливо сформувати сукупний людський капітал підприємства, регіону, країни. Людський капітал є основою формування інтелектуального капіталу, який усі науковці вважають більш широким поняттям ніж людський капітал, але точки зору на структуру інтелектуального капіталу відрізняються. Так, фахівці з економічної теорії вважають основними складовими інтелектуального капіталу людський та структурний капітал, який теж має дві складові: клієнтський капітал (відносини із замовниками, постачальниками та ін.) та організаційний капітал (інформаційні ресурси, електронні мережі, авторські права) [13].

З точки зору Майкла Армстронга інтелектуальний капітал має три складові: людський, соціальний (передача знань завдяки мережі взаємовідносин усередині організації та у зовнішньому середовищі), організаційний (інституціолізовані знання, які зберігаються в базі даних, інструкціях, методичних матеріалах організації) [17]. При цьому вважається, що людський

капітал належить людині і втрачається разом з нею при звільненні; соціальний капітал формується завдяки розповсюдженню знань під час спілкування людей, а організаційний капітал завдяки втіленню знань у інструкціях та методиках залишається назавжди у організації.

Термін людський капітал дістав поширення наприкінці ХХст., як наслідок усвідомлення зростання ролі людини у забезпеченні життєдіяльності фірм в умовах ринкової економіки.

Першим терміном, який характеризував здатність людини працювати, був «робоча сила». Основна увага приділялась фізичним якостям людини та кількісній оцінці, що приводило до ототожнення цієї категорії з економічно активним населенням. В умовах планової економіки С.Струмілін ввів поняття «трудові ресурси», яке також реально відображує чисельність населення, здатного працювати. У 70-і роки ХХ ст. почали використовувати термін «трудовий потенціал» для характеристики можливостей працівників у забезпеченні досягнення поставленої мети [13]. Попри існуючі розбіжності стосовно сутності поняття «трудовий потенціал» фахівці визнають, що поняття «трудовий потенціал» більш багатоаспектне ніж «трудові ресурси» [13], а найбільш стислою та ємною характеристикою «трудового потенціалу» можливо вважати визначення Д. Богині та О. Грішнової – це інтегральна оцінка кількісних та якісних ознак економічно активного населення [17].

На підприємствах частіше використовують термін «кадровий потенціал», який за визначенням Н.С. Краснокутської «являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства» [13]. Кадровий склад підприємств залежить від особливостей продукції, технології виробництва.

Різноманітність визначень сутності категорії «кадровий потенціал» вітчизняними науковцями наведено у табл. 1.1.

На підставіпроведеного дослідження, можна виокремити основні підходи на які спираються науковці при визначенні кадрового потенціалу, що має прояв у виділенні предмету визначення, зокрема: трудові місця, трудові можливості підприємства, здатність персоналу, гранична величина можливої участі

працівників, ресурсні можливості робітників, сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, сукупність здібностей і можливостей кадрів, трудова дієздатність колективу, показники кадрового ресурсу, трудові можливості, характеристика персоналу, активні елементи підприємства, уміння і навики працівників, можливість досягнення цілей перспективного розвитку, сукупність наявних кадрів, величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, сукупність штатних працівників, трудові можливості підприємства, потенції співробітників, соціально-економічне явище, сукупність штатних працівників, головний ресурс підприємства, міра характеристик і можливостей особи.

Таблиця1.1

Визначенняпоняття«кадровийпотенціал»вченими-економістами,

Автор	Визначення
Довбенко В.І.[43]	Кадровийпотенціал– тимчасовівільніаборезервнітрудовімісця,якіпотенційноможутьбутизайняті фахівцямиврезультатіїхрозвиткуі навчання
С. Б. Іваницька,Н.В.Анісова, А. О. Петрова[44]	Кадровийпотенціал– цетрудовіможливостіпідприємства,здатністьперсоналудогенеруванняідей, створенняновоїпродукції,його освітній,кваліфікаційнийрівень,психофізіологічніхарактеристикиімотиваційнийпотенціал.
КомаровА.[45]	Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатністьперсоналудогенеруванняідей,створенняновоїпродукції,йогоосвітній,кваліфікаційнийрівень,психофізіологічніхарактеристикиі мотиваційнийпотенціал
БурачекІ.В.,Дащенко В.В.[46]	Кадровийпотенціал–цеможливостіпевноїкатегоріїробітників,спеціалістів, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію упроцесітрудовоїдіяльностівідповіднодопосадовихобов’язківіпоставлених передколективомцілейнапевномуетапірозвитку.Тобто основоюкадровогопотенціалуєперсоналпідприємства.
БалабановаЛ.В.,СардакО.В.[47]	Кадровийпотенціалпідприємства– цеграничнавеличинаможливоїучастіпрацівниківпідприємствауйогодіяльностізурахуваннямїх компетентності,психофізичнихособливостей,інтересівтамотивацій.
ДискінаА.А.[31]	Кадровийпотенціал– ceресурсніможливостіробітників,яківонивикористовують для підвищення ефективності функціонування підприємства.
БезсмертнаВ.В.[43]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристикперсоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад іструктуру,фізичнітапсихологічніможливості,їхінтелектуальній креативні здібності, професійні знання, комунікабельність і здібність

	доспівпраці,відношеннядопраці таіншіякісніхарактеристики.
КраснокутськаН.С.[35]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей іможливостейкадрівдлядосягненняцілейдовгострокового розвитку підприємства.
МасловЄ.В.[43]	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність йогоколективу,ресурсніможливостіусферіпраціобліковогоскладупідприємства,враховуючивік колективу,їхфізичніможливості,знання тапрофесійно-кваліфікаційнінавички.

Визначенняпоняття«трудовіресурси»вченими-економістами представлено утаблиці1.2.

Таблиця1.2

Визначенняпоняття«трудовіресурси»вченими-економістами

Автор	Визначення
М.Г.Акулов, А.В. Драбаніч,Т.В.Євась[60]	Трудовіресурси– цечастинапрацездатногонаселення,щозасвоїмивіковими,фізичними,освітнімиданимивідповідає певнійдіяльності
ОлійникЄ.О.[61]	Особливийтанадзвичайноважливийвидекономічнихресурсів,оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певніпрофесійнінавички,знання,якіможутьвикористовуватиутрудовому процесітаслужитивихідноюінформаційноюбазоюдля плануванняйаналізу.
Т.В.Давидюк[62]	Трудовіресурсиєформоювираженняпереважноїчастинилюдськихресурсів,цечастинанаселеннякраїни,яка,маючивідповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна вироблятиматеріальнітадуховніблага, щобздійснюватикориснудіяльність
Г.Ф. Красноженова[64]	Трудовіресурси– представляютьсобоючастинунаселенняпрацездатноговіку,якечерезсвоїінтелектуальні,фізичні,психофізіологічніособливостітапрактичнийдосвіддатне вироблятиматеріальніблагатапослуги.
Лукашевич В.М.[65]	Трудовіресурси–населення,щоволодієінтелектуальною,фізичною здатністюувідповідностіз умовамивідтвореннярobочоїсили.
А.В.Череп, В.В.Сьомченко[66]	Трудовіресурси–це економічноактивне,працездатненаселення,частинанаселення,якамаєфізичніідуховніздібностідоучастіу трудовійдіяльності

Основніпідходинаякіспираютьсянауковціпривизначенніпоняття«трудовіресурси»через:частинупрацездатногонаселення,видекономічнихресурсів,формуванняпереважноїчастинилюдськихресурсів,частинунаселеннякраїни,населе

ння,щоволодієінтелектуальною,фізичноюздатністю.

Тлумаченняпоняття«робочасила»вченими-економістаминаведеноутабл.1.3.

Відтак, поняття «робоча сила» вченими-економістами розглядається як:основний елемент продуктивних сил у будь-якому суспільстві; сукупність осібне молодше 16 років; сукупність фізичних і духовних властивостей людини;частинанаселеннякраїни,якаволодієнеобхіднимфізичнимрозвитком, здоров'ям,освітою,культурою,здібностями,кваліфікацією,професійнимизнання ми;здатністьлюдинидопраці;сукупністьфізичнихідуховнихздібностей, які людина використовує у своїй діяльності; здатність людини допраці, тобто сукупність її фізичних і духовних сил; економічна категорія, якавідбиваєісторичнопевнусоціальнукласовуструктурусуспільства.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «робоча сила» вченими-економістами

Автор	Визначення
С.В.Мочерний[57]	Робоча сила – основний елемент продуктивних сил у будь-якомусуспільстві, але товаром вона стає лише в умовах капіталізму. Цезумовленотим,щоробітникпозбавленийвласностіназасоби виробництва і засоби існування, але сам вінособисто вільний,тобтоєвласникомсвоєїробочоїсили іможерозпоряджатисянею.
М.П.Лукашевич[55]	Робочасила–встатистицііндустріальнорозвиненихкраїн– сукупністьосібнемолодше16років,якіпрацюють,атакожзареєстрова них безробітних. Розрізняють: загальну робочу силу,щовключаєосіб,якіперебуваютьнавійськовійслужбі;цивільну робочу силу, за вирахуванням осіб, що перебувають на дійснійвійськовійслужбі.
З.Ватаманюк, С.Панчишин[59]	Робочасила–сукупністьфізичнихідуховнихвластивостей людини;яківоліназастосовуєвпроцесіробництваспоживчихвартостей.
Н. К. Долгушкин,В.Г.Новиков [60]	Робочасила–цечастинанаселеннякраїни,якаволодієнеобхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою,здібностями,кваліфікацією,професійнимизнаннямидля роботиу сферісуспільно-корисноїдіяльності»
К. Маркс[51]	Робочасила–здатністьлюдинидопраці,сукупністьфізичнихі духовнихздібностей,якілюдинавикористовуєусвоїйдіяльності.
Л.Михайлева[52]	Робочасила– цездатністьлюдинидопраці,тобтосукупністьїїфізичнихідуховнихси л,щозастосовуютьсянеювпроцесі виробництва

А.Котляр[53]	Робоча сила – саме завдяки своїй якості, виступає як економічнакатегорія,якавідбиваєісторичнопевнусоціальнукласову структурусуспільстваієяквідомосуттєвоюрисоюовиробничихвідносин»

На основі порівняльного аналізу сполучених понять кадрового потенціалуз урахуванням авторського бачення визначено, що термін «кадровий потенціал»має широке повсякденне застосування, однак не завжди коректне трактується – змішуєтьсязтерміном«трудовийпотенціал».Різницяпотенціалівіснуєвобластіїхвикористання:«трудовийпотенціал»–макрорівень,«кадровийпотенціал»–мікрорівень.Нарівніпідприємствчастішевикористовуютьсятерміни «кадри» і «персонал», що ще раз підтверджує мікроекономічний рівеньвизначення«кадровийпотенціал».

Щеоднавідмінністькадровогоітрудовогопотенціалівпроявляєтьсячерез характеристики сталості та кваліфікації персоналу. Кадри розглядаютьсяякштатнийскладпрацівниківпідприємства,кваліфікаціяякихвідповідаєзайманій посаді. Трудові ресурси розглядаються як частина населення країни,яказдатнапофізичними,освітніми,професійно-кваліфікаційнимхарактеристикамзайматисясуспільнокорисноюдіяльністю.

Істотною відмітною ознакою кадрового потенціалу підприємства є змістхарактеристикилюдськихресурсівпідприємствавконтекстідовгострокової перспективи,щопов'язуєкадровийпотенціалзістратегічнимрозвиткомпідприємством.

Таким чином, в контексті стійкого інноваційного розвитку в визначеннікадровогопотенціалунеобхідновідобразитистратегічнумету,якабудереалізованазарахуноквикористаннякадровогопотенціалупідприємства.Відтак,«кадровийпотенціалпідприємства»,пропонуємотрактуватиякуніверсальнуваріативнуімплементаціюнаборунаявнихтапотенційнихможливостей працівників (штатних та тимчасово залучених) для досягненняпоставленихцілей інноваційноїдіяльності.

1.3.Особливості управління кадровими ресурсами стійкого до інноваційного розвитку підприємства

Кадровийпотенціалєключовоюстратегічноюцінністюпідприємства,основою його фінансового підйому за рахунок знань, інновацій та інформації,джереломякихвиступаєлюдина.

Своєчасна оцінка [19-23] і ефективне управління кадровим потенціалом можерозширитиможливостіпідприємства,вивестийогонановийконкурентнийрівень,забезпечитистійкийінноваційнийрозвиток.Дослідженнямипитаньуправління кадровимпотенціаломвконтекстіінноваційного розвитку підприємства займалися вітчизняні вчені, такі як [26-42]: Бельтюков Є., Борщ В., Гриньова В., Грішнова О., Дискіна А., Єпіфанова І.,КраснокутськаН.,ОреховаА.,СмолярЛ.,ТарасюкГ.,ШаркоМ.,ЯстремськаО.

Разом з тим, аналіз та узагальнення досліджень свідчить, що незважаючинаїхзначнукількістьтаактуальність,практичновідсутніфундаментальнікомплексні роботи з проблематики управління кадровим потенціалом стійкогоінноваційногорозвитку.

Найчастіше управління кадровим потенціал розглядають через процесийогоформуванняівикористання,доякихпропонуєтьсядодати:розвиток,залучення,реформування,коригування,відтворення,рис.1.3.



Рис.1.3.Складовіуправліннякадровимпотенціаломпідприємства, [26-42]

Етап формування кадрового потенціалу ґрунтується на роботі з новимперсоналом підприємства, яка пов'язана з оцінкою знань, вмінь, здібностей танавичокзметоювиявленняспецифічнихнезатребуванихзараз,але перспективниху майбутньому. Всіетапи можливорозглядати через призмухарактеристикиумовздійсненняінноваційноїдіяльності– стабільністьабозміни.

Етап формування розглядається в умовах стабільності, але за умов змінперетворюєтьсянаетапвідтвореннякадровогопотенціалу,дездійснюєтьсяпорівняннянаявнихуновогоперсоналукомпетенційзкомпетенціями,щовідповідаютьвимогамінноваційноїдіяльностіпідприємства,усвоючергувиявлені невідповідності компенсуються підприємством самостійно за рахунокпідвищенняквалiфікаціїперсоналу.

Етап розвитку кадрового потенціалу розглядається в умовах стабільностіздійсненняінноваційноїдіяльностітапідвпливомконкурентноїбороть

биперед бачає удосконалення фахових компетенцій діючих працівників, набуттяновихзнань,вміньтанавичокякзарахунокпідприємстватакйсамостійно.

Етапзалученнякадровогопотенціалуспираєтьсянатимчасово–залучений персонал, який потрібен для виконання певних задач інноваційноїдіяльностінезалежновідхарактеристикиумовїїздійсненнязпричинвід сутностінапідприємствіперсоналунеобхідноїкваліфікаціїта/аботерміновостівирі шеннязадач,яканевілюємożливістьпідприємствощодонавчаннявласногоперсона лу.Особливістюетапуєте,щорозглядаєтьсядодатковийтимчасово-залученийкадровийпотенціал,якийзникаєпіслявирішеннянеобхідної задачіінноваційноїдіяльності.

Реформування кадрового потенціалу – це етап який запропоновано розглядати в умовах змін, та передбачає кардинальні зміни кадрового потенціалу, які можливо здійснити за рахунок варіації концептів етапів формування, розвиток, залучення.

Етап коригування кадрового потенціалу також розглядається в умовах змін, який передбачає моніторинг та виокремлення додаткових знань, вмінь, здібностей та навичок існуючих працівників для вирішення нових для підприємства задач інноваційної діяльності.

Останній етап – використання кадрового потенціалу, якій охоплює процесбезпосередньогозастосуваннякадровогопотенціалудлявирішенняоперати вних та стратегічних задач інноваційної діяльності, реалізується як заумовстабільностітак й змін.

Кадровийпотенціалєключовоюстратегічноюцінністю,однимзважливішихч инниківінноваційногорозвиткупідприємства.Управліннястійкимінноваційнимро звиткомнеобхіднорозглядатиспозиції мультисистеми, де її елементами є компліментарні види менеджменту, аядромвиступаєкадровийпотенціал,адаптивнеуправліннякимчерезкомплекснеу правліннязнаннями,ідеями,змінамизабезпечитьстійкістьінноваційногорозвитку підприємства(рис.1.4).

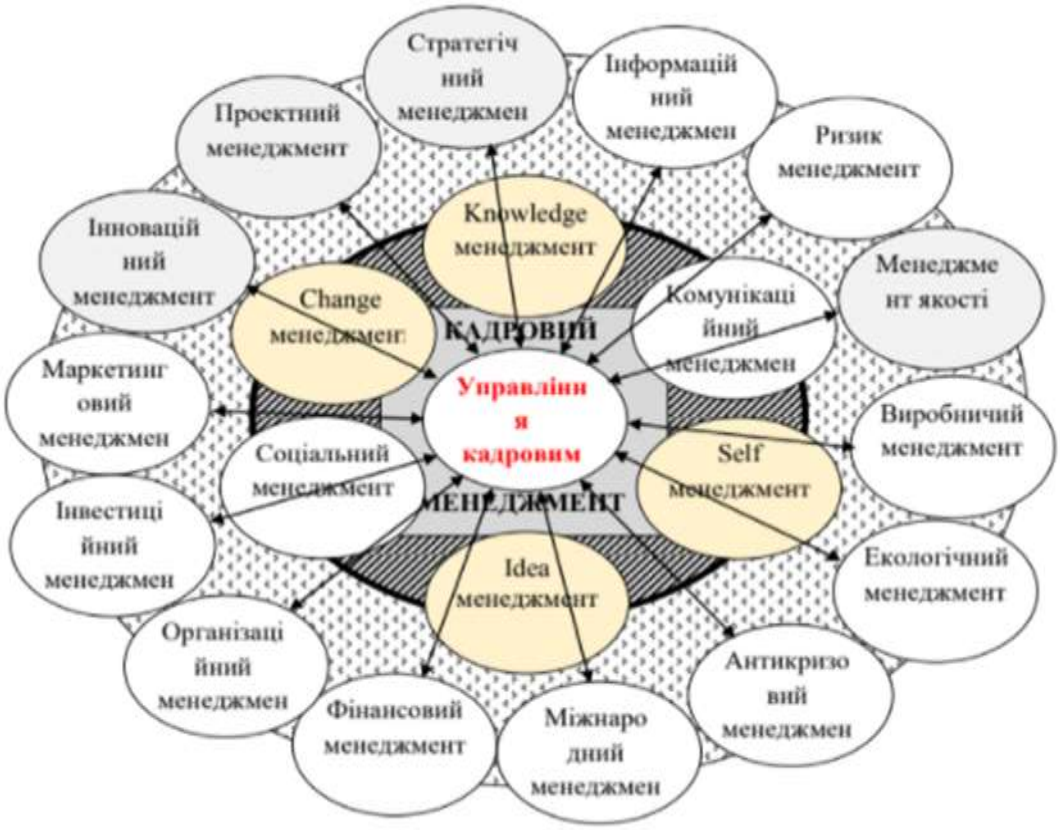


Рис. 1.4. Управління кадровим потенціалом в системі менеджменту назасадах мультисистемногопідходу,[36-40]

Будьякийвидменеджменту якокремасистемамаєнеобхіднийнабіркомпетенцій,якістаютьумовоюформування ,розвитку,залученнятавикористання кадрового потенціалу підприємства. За таким мультисистемнимпідходомособливовумовахневизначеностітаобмеженостівисококваліфікованихкадрівзначимістьефективногоуправліннякадровимпотенціаломзначнозростає.

Зі всіх варіантів комбінації залежностей видів менеджменту в контекстіуправліннякадровимпотенціалом,нанашпогляд,найбільшважливимиєзалежністьпершогорівняунаступноїпослідовності:самоменеджмент,менеджмент змін, знань та ідей. Залежність другого рівня по відношенню допершогопредставленаменеджментомякості,стратегічним,інноваційнимтапроектнимменеджментом,рис. 1.5.



Рис. 1.5. Схема залежності видів менеджменту в контексті управліннякадровимпотенціалом,[16-18]

Нанашудумку,дужеважливимєрозумінняспіввідношеннятапріоритетності представленихвидів менеджменту. На наш погляд заме зміни,як внутрішні так й зовнішні, є тригером інноваційних процесів на підприємстві.Персоналпідприємствапершимреагуєнавпливзмін,щозапускаєзмін иувсіх бізнес-процесахпідприємства (рис.1.6).



Рис. 1.6. Місце та співвідношення видів менеджменту в контексті стійкогоінноваційногорозвиткупідприємства,[26-32]

Управління інноваціями є дуже універсальним. Інновація – це оновлення. Удосконалення – це також впровадження чогось нового, але з меншим ступенем новизни, і це, як правило, оптимізація або розширення існуючого.

Управління удосконаленням має давні традиції – включає різноманітні методи та підходи управління, які служать для вдосконалення існуючих продуктів, процесів та організацій. Багато з них походять з управління якістю.

До методів та підходів управління удосконаленням: відносяться,зокрема:

– процес постійного вдосконалення (CIP): усі співробітники мотивовані та уповноважені постійно ставити під сумнів та вдосконалювати процеси в командній роботі. Основою цього є цикл PDCA (План – Зроби – Перевір – Дій);

– загальний менеджмент якості (TQM): основна увага приділяється підвищенню якості процесів та продуктів при залученні працівників для підвищення задоволеності споживачів;

– схема пропозиції підприємства (менеджмент ідей) (BVW): мета – спонукати співробітників думати разом з іншими. Їм надається можливість спонтанно подавати ідеї, які потім обробляються, реалізуються та присуджуються призи у чітко регламентованому процесі.

Вдосконалення та інновації йдуть рука об руку. Підприємство повинне охоплювати як постійне вдосконалення, так і інновації.

Управління інноваціями охоплює всі заходи щодо просування та використання інновацій. Основна увага приділяється не тільки новому, але й перевагам інновацій. Метою є розробка нових та вдосконалених продуктів, нових бізнес-моделей або нових процесів.

Отже, управління кадровим потенціалом є одним із ключових факторів забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства. Здатність компанії адаптуватися до змін, запроваджувати новітні технології та ідеї значною мірою залежить від компетенцій, мотивації та професійного розвитку її працівників. Для досягнення цього важливо розробити системний підхід до управління кадрами, що включає стратегії розвитку персоналу, ефективну систему мотивації, створення інноваційної корпоративної культури та забезпечення безперервного навчання.

Ключовими аспектами управління кадровим потенціалом для інноваційного розвитку є інвестиції у навчання, стимулювання креативного

мислення, розвиток лідерських якостей та підтримка внутрішніх комунікацій. Крім того, формування команди, здатної працювати у швидкозмінному середовищі, вимагає від підприємства гнучкості у підходах до управління та впровадження технологій для підвищення ефективності. Таким чином, орієнтація на розвиток людського капіталу стає стратегічним пріоритетом для компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними та успішними в умовах сучасного ринку.

Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємству слід не лише залучати нові таланти, а й активно підтримувати і розвивати потенціал наявних співробітників, формуючи у них здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї. Це дозволить підприємству залишатися гнучким, ефективним та орієнтованим на довгострокове зростання.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Тенденції розвитку фармацевтичного виробництва в країні

Розвиток фармацевтичної галузі України маєстратегічноважливезначення,оскількивонаєоднимзелементівзабезпечення національної безпеки та виробником продукції високої соціальної значущості. В умовах жорсткої конкуренції та ліцензування відповідно до вимогстандартів GMP вітчизняні підприємства намагаються нарощувати обсягивиробництва та здійснювати модернізацію потужностей і наукової бази заумови збереження доступності цін на лікарські засоби. Характерною особливістюфармацевтичногоринкуєвисокаімпортозалежність,часткапромислов оїпродукціївітчизняноговиробництвауструктурівнутрішньогоспоживання скорочується.

ФармацевтичнапромисловістьУкраїниє однією з найбільш швидкозростаючих та високоприбуткових галузей. Запеpіод 2016–2024рр. вона стала лідером за темпами приросту обсягів продажу виробленої продукції: базовий темп становив 174%, тоді як щорічнезростанняобсягівпродажувироблених фармацевтичних продуктівіпрепаратів склало 16–19%, а у 2020 році навіть 39%. За відповідний період рентабельністьопераційноїдіяльностіпідприємствфармацевтичноїгалузіУкраїнив середньому становила 13–17%.

Окреміаналітичнідослідженнясвідчать[1],щосереднярентабельністьу секторі виробництва промислової продукції на світовому рівні у 2023 р.становила18%,щоприрівнюєтьсядоприбутковостібанківського сектору тавипереджуєнафтогазовутамашинобудівнугалузі.

Прицьомуслідзауважити,щоукраїнськівиробникипрацюютьужорсткихумовах, особливо після 2022 р.Якщоу1997р.кількістьзареєстрованих фармацевтичних препаратіввітчизняного таіноземноговиробництваперебувалауспіввідношенні1:1,7,тонапочаток2022р.вон

астановила1:3,3.ЗаданимиДепартаментуфармацевтичноїдіяльностіприМОЗ,станомна1січня2024р.вУкраїнібулозареєстровано12874найменуваньготовихлікарськихзасобів,знихукраїнських30%(3887найменувань),аіноземних70%(8987найменувань)[3].

Аналізкласифікаційнихгрупзареєстрованихзасобівпоказав,щоготовілікарськізасобистановлять85%вітчизнянихнайменуваньта77%іноземних,підтримуючимигрупамиєсубстанції,inbalk,фасуваннязinbalk.Підтвердженням тенденції імпортозалежності є ще той факт, що за оцінкоюекспертів Всесвітньоїорганізаціїохорониздоров'я(ВООЗ)лише30%українськогофармацевтичногоринкуувартісномувираженнізаймаютьвітчизнянілікарськізасоби(ЛЗ),ачасткаімпортнихЛЗстановитьвідповідноблизько70%[4].Українськівиробникипереб уваютьунерівнихумовахзїхіноземнимиконкурентами,аджеспіввідношеннявартостіліківвітчизняноговиробництватаіноземногосьогоднісладає1:5.Протезагальніпідсумкигосподарюванняза2019–2023рр.свідчатьпровисокийрівеньопераційноїрентабельностідіяльностіпідприємстватанарощуванняїхобсягівреалізації(табл. 2.1).

Таблиця2 . 1

Основні показники роботи підприємств з виробництва основнихфармацевтичнихпродуктівіпрепаратіву2019–2023рр.

Показники	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Абсолютневідхилення 2023/2019**
Кількість підприємств	315	254	248	233	229	-86
Великі	4	5	7	5	5	1
Середні	61	62	63	61	60	-1
Малі	250	187	178	167	164	-86
Кількість найманихпрацівників підприємств, тис. осіб	21,1	23	24,2	23,5	22,8	1,7
Витрати на оплату праціпідприємств, млнгрн	1043,1	1331,6	1614	1820,9	2387,3	1344,2
Обсягреалізованої продукції,млнгрн	9334,1	11505,6	13677,2	15729,7	21500,9	12167
чистийприбуток(збиток) підприємств,тисгрн	619,4	916,4	1068	501	1485,8	866,4

рентабельність операційної діяльностіпідприємств,%	13,2	14	15,2	14,9	17,2	4

*Джерело:*опрацьованоавторомзаматеріалами[6].

Перш ніж продовжувати аналіз, зупинимося натому,щовключаєвсебетлумаченняфармацевтичноїпродукції.Заіснуючоюкласифікацієюноменклатурипродукціїпромисловості призначеної для міжнародного зіставлення, фармацевтичнапродукція представлена двома групами – виробництвом фармацевтичнихпродуктівта препаратів:

– продукти фармацевтичні основні (виробництво медично-активних речовин, фармакологічні властивості яких використовують для виробництвалікарських засобів (саліцилової та О-ацетилсаліцилової кислоти, їх солей таскладнихефірів),виробництволізину,глютаміновоїкислотитаїхсолей,лактонів, хімічно чистих цукрів, простих ефірів та складних ефірів цукрів, їхсолей,провітамінів,вітамінівігормонівтаїхпохідних,антибіотиків,виробництво залоз та інших органів, екстрактів цих речовин та інших речовинлюдськогочитваринногопоходження);

– препарати та матеріали, фармацевтичні (виробництво лікарських препаратів, сироватки та вакцин, хімічних протизаплідних препаратів, діагностичних реактивів та інших фармацевтичних препаратів, клейких перев'язувальних матеріалів, кетгуту і подібних матеріалів, вати, марлі та подібнихматеріалів, просочених чи покритих фармацевтичними речовинами, виробництвоаптечокпершоїдопомоги, санітарнихсумок).

Питома вага фармацевтичних продуктів у вартісному вираженні обсягівреалізації продукції фармацевтичного виробництва складає 5–9% за період2019–2023рр.,тодіякначасткуфармацевтичнихпрепаратівприпадає91–95%(рис. 2.1).

Для визначення впливу коливань вирівняємо тренд за лінійним рівнянням, у результаті отримаємо вираз y = 2694, 6t + 5208,3, що означає, що початкова швидкість зростання обсягів становить 2694,6 млн грн, а середній річний обсяг реалізації фармацевтичних продуктів і препаратів становить 5208,3 млн грн. Слід зауважити, що питома вага галузі у промисловості

України також зростає, адже у 2019 р. вона ставновила 0,7%, а у 2023 – 1,1%.

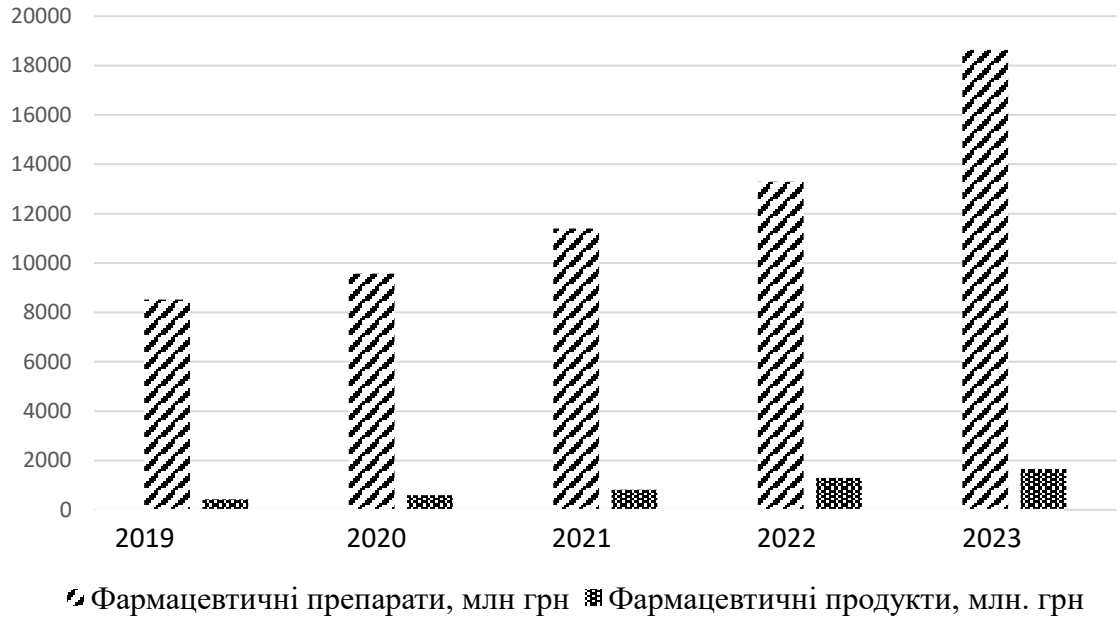


Рис.2.1.ОбсягиреалізаціївиробленихвУкраїніфармацевтичнихпродуктіві препаратівувартісномувираженніза2019–2023 рр.[6]

Урозрізіокремихгрупфармацевтичноїпродукції,виробленоївУкраїні,розгля немо динаміку лікарських препаратів та основних фармацевтичних продуктіву натуральнихпоказниках (рис.2.2, 2.3).

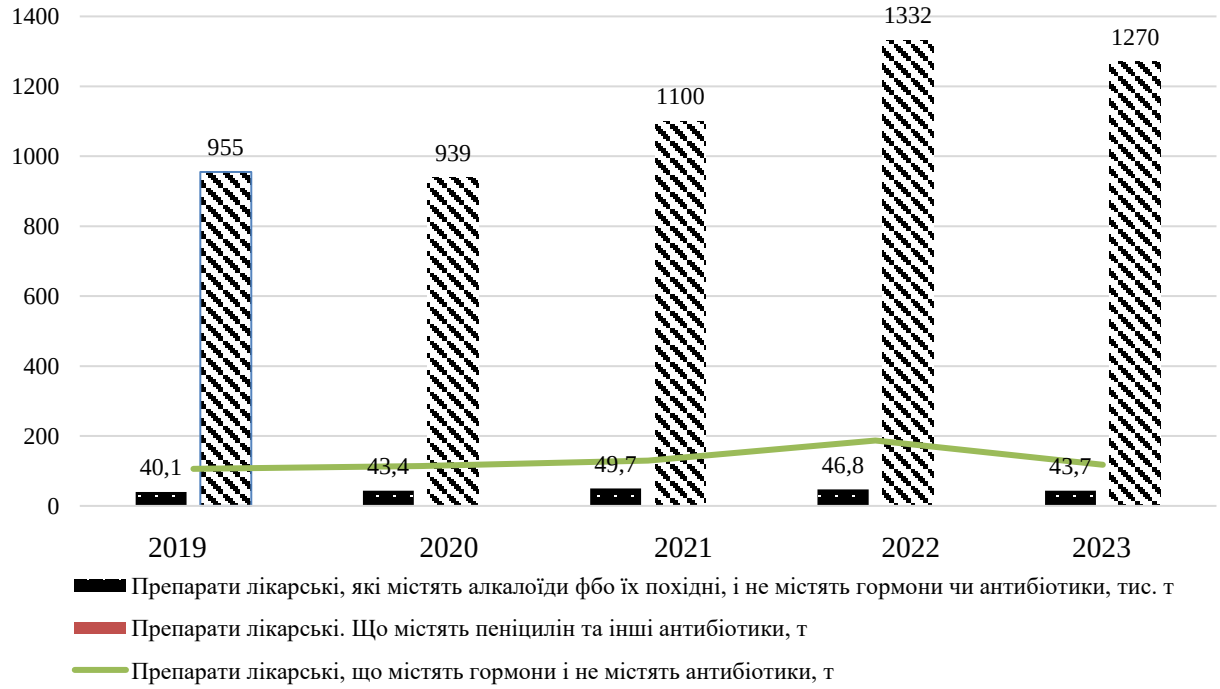


Рис. 2.2. Обсяги виробництва окремих лікарських препаратів у натуральних вимірниках за 2019–2023 рр.*

*роки, без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та частини зони проведення АТО

Проаналізуємо динаміку виробництва основних фармацевтичних продуктів в Україні за 2019–2023 рр. (табл.2.3).

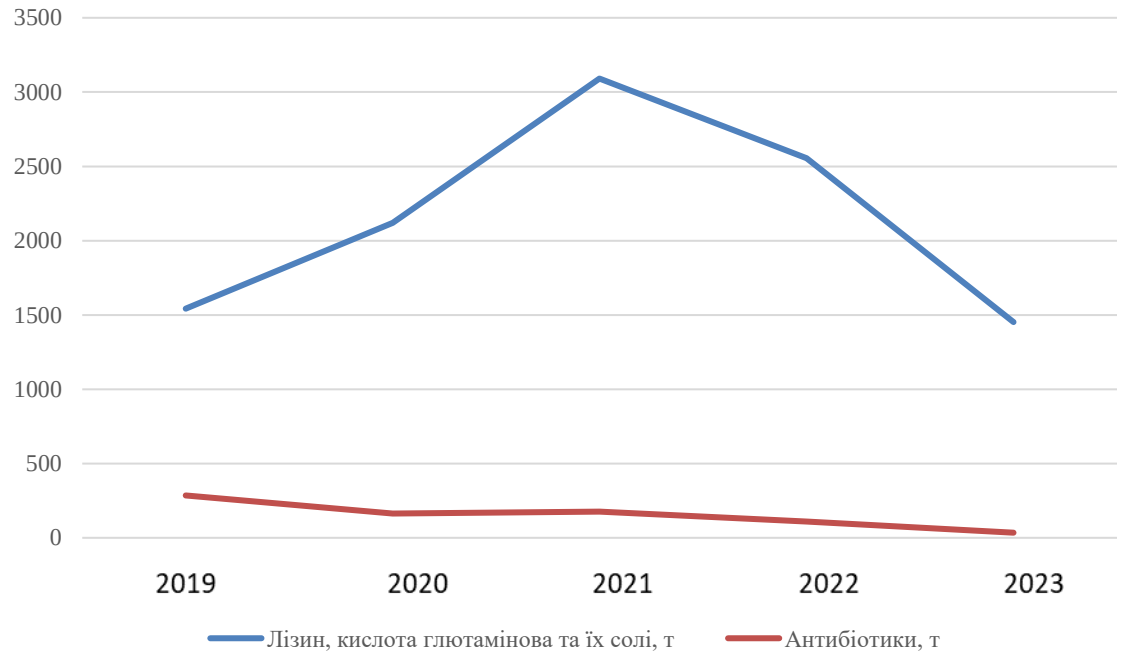


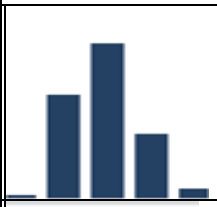
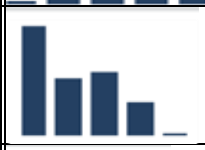
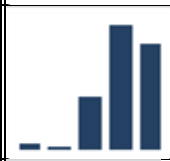
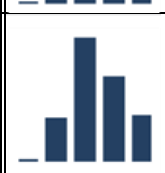
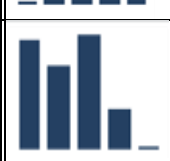
Рис.2.3.Виробництвоосновнихфармацевтичнихпродуктіввукраїні за2019–2023 рр., т

*Джерело:*опрацьованоавторомзаматеріаламиukrstat.gov.ua[6]

Такимчином,зафармацевтичнимипродуктами(першідварядкатабл.2–лізин та антибіотики) спостерігаємо тенденції спаду виробництва. Суттєвийспад відбувся у 2023 р., про що свідчать побудовані в останній колонціспарклайни. У свою чергу тенденції у виробництві фармацевтичних препаратів у переважній більшості позитивні. Так нарощують обсяги препарати лікарські, що містять пеніцилін і антибіотики, вакцин у ветеринарії тапрепаратидлярентгенологічнихобстежень.Достовірністьапроксимаціївперева жнійбільшостімоделейзасвідчуєїхдостатнюякістьнаближеннядостатистичнихда них.

Таблиця 2.2

Тенденціївиробництваосновнихвидівфармацевтичнихпродуктівтапрепаратівзаперіод2019–2023 рр.

Виробництво продуктівфармацевтичнихосновних тапрепаратівфармацевтичних	Тенденція зміни заперіод2019–2023рр.	Величинадостовірностіапроксимації	Динаміка зміни за2019–2023рр.
Лізин,кислота глютамінова таїхсолі;солічетвертиннітагідроксидиамонію; фосфоаміноліпіди;аміди, їхпохіднітасолі,т	$y=-347,5t^2+2110,3t-356,6$	$R^2=0,8907$	
Антибіотики, т	$y=0,9286t^2-61,071t+326,7$	$R^2=0,9043$	
Препарати лікарські, що містять пеніцилін та інші антибіотики, т	$y=-1,5t^2+111,3t+801,8$	$R^2=0,819$	
Препарати лікарські, що містять гормони і не містять антибіотики, т	$y=-8,0714x^2+58,129x+45,4$	$R^2=0,439$	
Препарати лікарські, що містять алкалоїди або їх похідні, і не містять гормони чи антибіотики, т	$y=-1575,2t^2+10499t+30566$	$R^2=0,8607$	
Вакцини, які застосовуються у ветеринарії, т	$y=38,4t+49,2$	$R^2=0,5931$	
Препарати контрастні для рентгенологічних обстежень, реактиви діагностичні для введення хворим, т	$y=1,2t^2-4,94t+44,32$	$R^2=0,8489$	
Матеріали перев’язувальні клейкі чи матеріали подібні, просочені чи покриті фармацевтичними речовинами, для роздрібного продажу, т	$y=-27,857t^2+87,943t+423,4$	$R^2=0,8489$	
Вата, марля та матеріали подібні, просочені чи покриті фармацевтич-ними речовинами, розфасовані для роздрібного продажу, т	$y=-195,5t^2+1021,5t+1229,2$	$R^2=0,9973$	

*Джерело:*опрацьованоавторомзаматеріалами[6].

Аналіз проведеного дослідження стану та тенденцій розвиткуфармацевтичноговиробництвавУкраїнісвідчить, що обсяги виробництва фармацевтичної продукції на вітчизняних підприємствах щорічнозростають приблизно на 17%. Враховуючи, що в переважній більшості вартістьіноземнихпрепаратів,якізаймають70%ринкув4–5разіввище,вітчизняні фармвиробники змогли задовольнити попит внутрішніх споживачів,завдяки чому збільшили свої обсяги як у вартісному, так і в натуральномувираженні.Протеу2023р.спостерігаютьсязаокремимипозиціяминегативнітенденціїспаду,конкуренціянаринкустаєвсебільшжорсткою,томуокрімнарощування асортименту,питання відповідності стандартамGMPєневід'ємноючастиноюналежноївиробничоїпрактики.

2.2. Організаційно-економічна характеристика АТ «Вітаміни»

Компанія «Вітаміни» розпочало виробничу діяльність в лютому 1953 року. Товариство було один із перших в СРСР підприємств з виробництва вітамінів. У 1994 році відповідно до Указу Президента України "Про корпоратизацію" на базі вітамінного заводу створено відкрите акціонерне товариство «Вітаміни».

У 2011 році підприємство змінило форму власності, ставши ПАТ «Вітаміни» - Публічним Акціонерним Товариством. У 2012р. підприємством було отримано ліцензію на виробництво лікарських засобів. З 2019 року компанія має назву АТ «Вітаміни».

Нині місія товариства полягає в забезпеченні максимальної доступності якісних і безпечних лікарських засобів, вітамінів для профілактики і лікування широкого спектру захворювань.

Цінності які визначає керівництво товариства полягають у:

- Репутації і довірі

Історія підприємства і високі стандарти якості лікарських засобів, вітамінів сформували довіру і репутацію серед споживачів, партнерів і конкурентів.

- Турботі про споживачів

Підтримуючи постійний контакт із споживачами, товариство піклується про своєчасне виявлення їхніх потреб і додає максимум зусиль для пропозиції найбільш ефективних лікарських засобів за рахунок постійних інновацій, оновлення асортименту продукції, освоєння нових напрямів діяльності.

- Персонал

Менеджмент прагне, що бути компанією, якою пишаються співробітники і бізнес-партнери. Їх девіз «Ми – це колектив професіоналів, талантів і відданих своїй справі людей. У фокусі нашої діяльності – командна робота».

- Якість

Компанія використовує всі ресурси і можливості, щоб забезпечити високу якість лікарських засобів, вітамінів, орієнтуючись при цьому на вищі європейські стандарти, впровадження і розвиток інноваційних технологій.

Нинішня стратегія товариства полягає у зміцненні позицій у сегменті вітамінних препаратів, формування довготривалого лідерства у найбільш перспективних сегментах фармацевтичного ринку як на теренах України, так і поза її межами за рахунок випереджальної динаміки впровадження нових препаратів та підвищення прибутковості бізнесу.

Історія досліджуваного підприємства є яскравим прикладом багаторічного лідерства у виробництві вітамінів. Глибоко шануючи традиції, товариствоне зупиняється у своєму розвиткові на досягнутому, постійно вдосконалюючи і розширюючи спектр продукції. Новітня історія компанії демонструє обґрунтоване зростання її рейтингу в умовах сучасного світового фармацевтичного ринку. Нині АТ «Вітаміни» це сучасна національна компанія-виробник, яка крокує в ногу з часом і має здорові амбіційні плани щодо майбутнього. Постійно вдосконалюються всі напрямки діяльності – від контролю якості традиційних і добре відомих широкому колу споживачів вітамінних препаратів до розробки, впровадження та виведення на ринок нових

лікарських засобів для кардіо-, невро-, уро-, гастроентеро-, ангіо-, офтальмології, психіатрії тощо.

АТ «Вітаміни» виготовляє і реалізує лікарські засоби у різноманітних формах(таблеток, масляних розчинів, настоянок, драже і сиропів. Лікарські засоби виробництва АТ «Вітаміни» за рахунок високої якості і доступних цін успішно продаються в Україні, і експортуються закордон. На даний час товариство здійснює виробничу діяльність на 8 ділянках:

- З виробництва рідких лікарських форм;
- З виробництва твердих лікарських форм № 1;
- З виробництва драже;
- З виробництва твердих лікарських форм № 2;
- З виробництва екстрактів;
- З виробництва настойок;
- З виробництва розчинів;
- З виробництва порошків.

Виробничі потужності забезпечені інноваційним та прогресивним обладнанням. Починаючи з 2011р. АТ «Вітаміни» здійснює оптову торгівлю лікарськими препаратами, оскільки було введено в дію був аптечний склад, а також отримано ліцензію на даний вид діяльності.

ПАТ «Вітаміни» має у організаційній структурі відділ валідації, який облаштовано сучасним устаткуванням від провідних іноземних виробників. Головна мета діяльності відділу валідації є підтвердження якості продукції товариства. На підприємстві працює система підтвердження якості та багаторівневий контроль продукції: спеціалістиповіряютьознаки отриманої сировини, відстежують дотримання всіх норм і вимог до якості у виробничому процесі, реалізуютьревізія якості підготовленої продукції. У товаристві постійно приділяєтьсяувага до якості продукції, здійснюється контроль протягом усього ЖЦП - від розробки до отримання її споживачем.

Перевірка відповідності лікарських препаратів –систематичний підхід менеджменту якості, що здійснюється за рахунок дослідження постійностіданих якості протягом строку придатності, і завдяки роботі системи

фармакологісного нагляду. У товариства введена в дію система фармакологічного нагляду, яка є неодмінною умовою при виробництві лікарських засобів на території України і проведенням контролю їх безпеки. Система фармакологічного нагляду сформована фахівцями, що мають фармацевтичну освіту та мають практичний досвід роботи в даній галузі.

Моніторинг якості продукції товариствапроводить відділ контролю якості. Лабораторія даного відділу є атестованою Державною службою України з лікарських засобів та Українським державним науково-виробничим центром стандартизації, метрології та сертифікації. До її складу входять контрольно-аналітична і мікробіологічна лабораторія.

Вдосконалення наявних і введенняінноваційних бізнес-процесів, технологічного переоснащення виробничих процесів, введення в діюприватної системи водо- та енергопостачання менеджмент товариства зумівпобудувати виробничий процес, що ефективно працює і розвивається високими темпами.

Ефективність виробничого процесу забезпечує використання італійського устаткування фірм "Pellegrini", "Neri", "Alfa", "BFB", "Marchesini", "Carmatic".

Товариство "Вітаміни" запроваджує виробничий та управлінський процеси нові підходи до забезпечення якості, які відповідають світовим стандартам GMP, ISO 9001 і ISO 14001. Головна мета –побудова підприємства з випуску фармацевтичних препаратів європейського рівня з урахуванням попиту споживачів, робітників і власників.

Якість ліків, що виготовляє товариство, відзначено X Золотим призом Європи за якість і міжнародною нагородою "Ертмейкер".

Першочерговими напрямамирозвиткутовариства є збільшення обсягів виробництва лікарських засобівдля покращення роботи ендокринної системи й органів травлення, виготовлення антибіотиків і вітамінів. Сировину товариство отримує від 100 вітчизняних і закордонних компаній.

Для збільшенняпереліку лікарських препаратів і більш широкої можливості населення отримувати високоякіснілікарські засоби АТ "Вітаміни" активно співробітничає з такими всесвітньо знанимикоопераціями, як Amano Enzyme Inc. (Японія), TEVA Pharmaceuticals Inc. (Ізраїль) та ін.

Кількість незмінних покупців лікарських засобів товариства становить більш ніж 200 фармацевтичних фірм України і зарубіжжя. Нещодавно підприємство помітно збільшило сегменти ринків збуту й вдало працює на фармацевтичних ринках Молдови, Казахстану, Латвії, Туркменістану. Нинішпідприємство реалізує закордон понад 16% виготовленої продукції.

Здобутки в області виготовлення лікарських засобів, виготовленнясучасних брендів, що оздоровлюють якість життя людей, надають товариству всі підстави для благополучного майбутнього.

Товариство є юридичною особою відповідно до Законодавства, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглі печатки та штампи зі своїм найменуванням, фірмові бланки, товарний знак та інші реквізити, зразки яких затверджуються виконавчим органом. Головною метою компанії є одержання грошової винагороди на основі виконання виробничої та іншої діяльності шляхом застосовування належного йому майна, в тому числі акцій та грошових коштів.

Побудовасистеми управління товариства є лінійно-функціональною, таким чином менеджмент здійснюється за ключовими функціональними напрямками: постачання, виготовлення, реалізація, кадри, фінанси, тощо. Дослідження структури менеджменту товариства вказує на наявність певнихдефектів. Наприклад, це утруднені службові зв’язки, множинність у субординації, повторення розпоряджень різними менеджерами, тенденція до централізації в організації управлінського процесу, тощо.

Зауважимо, що структура управління товариством за останні роки зазнала лише певних трансформацій. Конститутивною є лише розподіл відділу постачання та збуту на два виокремлених відділи, що дозволилопокращити обсяги збуту продукції. Власники підприємстванаведені в табл. 2.3.

Сьогодні предметом виробництва АТ «Вітаміни» є:

- виробництво лікарських препаратів;
- гуртова торгівля фармацевтичними продуктами;
- інші види оптової торгівлі.

Таблиця 2.3

Інформація про власників АТ «Вітаміни»

Співвласник	Код за ЄДРПОУ	Місце реєстрації
ІФ "ІК Фонд"	21881625	Дніпропетровська обл.. Криворізький 50005 м. Кривий Ріг
ЗВФ "Інфіко-Інвест" АТ "Інфіко"	24418632	Черкаська обл., Черкаський 18001 м.Черкаси
Варкідж лімітед	94683	Кіпр 1641 м. Нікосія Кеннеді авеню, 70 J Папавасіліу білдін
Перший ЗВФ ВНІК "Укрінвест"	20818524	Львівська обл., 79026 м.Львів
ТОВ "Три"	20810310	Львівська обл.. 79062 м.Львів
ДТ "Градотраст"	21597723	Київська обл., 04032 м. Київ
АТ "Софарма"	218871065	Болгарія 1220 м. Софія
ПІДІФ "ЦІФ" ЗАТ КУА "Інеко-Інвест"	21599716	Київська обл.,03150 м. Київ
"Оксланд Консалтінг ЛТД"	460030	Британські Віргінські острови м.Тортопа
ПП "Інтермед-Альфа"	31032294	Київська обл.,04070 м. Київ

Виробничі потужності товариства знаходятьсяпо вул. Ленінської "Іскри", 31 м. Умань, Черкаської області. АТ «Вітаміни» отримало ліцензії на такі види діяльності (табл. 2.4).

У період 2019-2024 рр. виробничий асортимент товариства нараховував близько 39 фармацевтичних препаратів. Вони представляли собою таблетки, драже, спиртові та олійні розчини, настойки, сиропи, які підходять до таких фармакотерапевтичних груп: препарати для лікування серцево-судинних захворювань, шлунково-кишкового тракту та ендокринної системи, болетамувальні, жарознижуючі та протизапальні засоби, антибіотики, вітаміни та полівітаміни і ін.

Виробничі та реалізаційні потужності товариства залежать від сезонних змін: найпродуктивнішими традиційно є I та IV квартали (осінньо-зимовий період), найменш продуктивний - III квартал року. Це залежить від скорочення попиту населення на вітаміни у літній період, з причини природного зменшення

кількості захворюваності у теплу пору року та сезонною появою природних вітамінів в овочах, фруктах, ягодах і т.п.

Таблиця 2.4

Ліцензовані види діяльності АТ «Вітаміни»

Вид діяльності	Номер ліцензії	Дата видачі	Державний орган, що видав	Дата закінчення дії ліцензії
Виробництво фармацевтич-них препаратів	АБ 302531	26.04.07	Державна служба лікарських засобів і виробів медичного призначення	18.04.25
Ліцензія	Ліцензія на виробництво лікарських засобів у формі: таблеток, драже, настойок, сиропів, рідин, фасування та пакування таблеток			
Оптова торгівля фармацевтични-ми товарами	АВ 419291	30.09.08	Державна служба лікарських засобів і виробів медичного призначення	17.09.25
Ліцензія	Ліцензія на торгівлю фармацевтичними товарами інших виробників			
Перевезення вантажів	АБ 297333	21.12.05	Міністерство транспорту та зв'язку України, Головна державна інспекція на автомобільному транспорті	20.12.24
Ліцензія	Ліцензія на здійснення внутрішніх перевезень вантажів та на здійснення міжнародних перевезень вантажів			

Збут фармацевтичних продуктівтовариства охоплює всі географічні сегменти України та ринки країн ближнього зарубіжжя (Латвію, Молдову). Умови розрахунків за контрактами прописано у прас-листах підприємства. Продукція товариства конкурентоспроможна на ринку, та має постійний збут.

Технологія виробничого процесу відповідає затвердженим у визначеному порядку фармацевтичним нормамдля кожноговиду лікарського засобу, що гарантує відповідний рівень якості. Сирець та напівфабрикати, що застосовуються у виробництві, мають несхожі джерела походження та постачання: головна сировина, у більшості продуктів, невітчизняного виробництва; допоміжна – виготовлена в Україні. Ознаками ступеню розвитку фармацевтичного виробництва АТ «Вітаміни» можна вважати: високий ступінь конкуренції на ринку; значна залежність виробництва та збуту від сезонних

змін. Отже, нині товариство також є одним із провідних підприємств в країні з виробництва ферментних препаратів.

З метою покращення фондів товариством за останні 10 років було придбано активів на загальну суму 6144,7 тис. грн., у тому числі понад 71.7 % (4405,8 тис. грн.). В той же період списано та продано основних фондів на загальну суму 3901,9 тис. грн, що не застосовуються у виробничому процесі з причини їх морального та фізичного зношення, з них 32,5 % це будівлі та споруди.

Основні засоби підприємства знаходяться на земельній ділянці близько 2,8 га. За період 2022-2023 рр. товариством використовувало виключно власні основні засоби. У 2023 році виробничі потужності товариства використовувались наступним чином:

- виробництво таблеток та драже - 21%;
- виготовлення рідинних лікарських засобів та порошків - 15,2 %.

Отже, АТ «Вітаміни» не використовує виробничі потужності на повну, що є негативним відображається на собівартості продукції і потребує удосконалення асортименту продукції та збутової стратегії, що і відноситься до обов'язків менеджерів товариства.

Відповідно до основних статей довгострокової стратегії розвитку АТ «Вітаміни»у найближчі 3 роки передбачено:

- купівляновітнього аналітичного та технологічного обладнання;
- запровадження системи стандартів якості відповідно до вимог ISO 9001 та ISO 14001.

Проаналізуємо зміни увартості та якості основних засобів АТ «Вітаміни» (табл.2.5).

Протягом 2021-2023 рр. здійснювалося значне зростання первісної вартості основних засобів з 17,179 млн. грн до 18,124 млн. грн, або на 5,5%. Знос останніх також зріс на 1,641 млн. грн, що викликано властивостями хімічного виробництва та жвавим зношенням та застарілістю технічного устаткування товариств. Відсоток зносу основних засобів лишається стабільним протягом періоду дослідження і становить 83,3 %. Ступінь придатності прямо обернений

до рівня зносу, а тому скоротився за період дослідження на 6,4%.

Таблиця 2.5

Динаміка стану основних засобів АТ «Вітаміни», рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021 (+,-)
Первісна вартість основних засобів, млн. грн	17,179	18,172	18,124	944,40
Знос основних засобів, млн. грн	8,750	9,822	10,392	1641,40
Залишкова вартість основних засобів, млн. грн	8,429	8,350	7,732	-697
Амортизація, тис. грн	869,40	1099,00	935,00	65,60
Ступіно зносу, %	50,90	54,00	57,34	6,44
у т.ч. будівель і споруд виробничого призначення	48,60	51,36	52,36	3,76
машин та обладнання	52,00	54,60	60,87	8,87
транспортних засобів	68,50	78,80	82,38	13,88
інших основних засобів	34,70	70,70	80,00	45,3
Ступінь використання основних засобів, %	90,0	90,00	90,00	-
у т.ч. будівель і споруд виробничого призначення	83,30	83,30	83,30	-
Рівень придатності, %	49,10	45,90	42,70	-6,4

Показники господарської діяльності товариствanаведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників господарської діяльності АТ «Вітаміни», рр.

Показники	2021	2022	2023	2023 до 2021, %
Обсяг виробництва продукції в діючих цінах, млн. грн.	21,355	24,299	26,412	123,7
Чистий прибуток, млн. грн.	18,128	20,492	21,987	121,3
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	318	267	184	57,9
Фонд оплати праці, млн. грн.	40,3	46,2	36,6	909,1
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	12700,3	15790,8	18200,1	143,3

Рівень рентабельності, %	84,9	84,3	83,2	х

Наведені показники і їх динамікадозволяє прийти до висновку, що АТ «Вітаміни» отримує прибуток від господарської діяльності, при цьому рівень рентабельності стабільний і досить високий - 83,2 % (2023 рік). За роки дослідження у товариства збільшилися об'єми виробництва з 21,355 млн. грн до 26,412 млн. грн, або на 23,7%. Фонд оплати праці зменшився в 2023 році до 36683,1 тис. грн в зв'язку із достатньо високим скороченням штату працівників товариства, а середньомісячна зарплата підвищилась на 5498 грн, порівняно з 2021 роком. У 2023 році рівень рентабельностітовариства склав – 83,2 %.

Номенклатура продукції товариства у в 2021-2023рр.наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка випуску основних видів продукції АТ «Вітаміни», 2021-2023 рр.

Основний вид продукції	2021	2022	2023
Антибіотики фіз. од. вимірювання	457,6	497,4	540,6
Антибіотики тис. грн	425,9	462,9	503,2
у %до всієї виробленої продукції	1,9	1,9	1,9
Вітаміни фіз. од. вимірювання	96664,5	105070,7	114207,2
Вітаміни тис. грн	10151,0	11033,7	11993,2
у %до всієї виробленої продукції	45,4	45,4	45,4
Присипка дитяча фіз. од. вимірювання	5028,4	5465,7	5941
Присипка дитяча тис. грн	366,6	398,5	433,1
у %до всієї виробленої продукції	1,6	1,6	1,6
Інші лікарські препарати фіз. од. вимірювання	118420,4	128717,8	139910,6
Інші лікарські препарати, тис. грн	11411,9	12404,2	13482,8
у %до всієї виробленої продукції	51,1	51,1	51,1

Наведені обсяги виробництва у таблиці свідчать про їх зростання, при

цьому структура основних видів продукції є незмінною. Реалізацію продукції товариства та її структуру розглянемо за даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягу реалізованої продукції АТ «Вітаміни», рр.

Основний вид продукції	2021	2022	2023
Антибіотики фіз. од. вимірювання	220597,2	239779	260630
Антибіотики тис. грн	419,9	456,4	496,1
у %до всієї виробленої продукції	2,2	2,2	2,2
Вітаміни фіз. од. вимірювання	2221333,7	2414493,1	2624449
Вітаміни тис. грн	7520,7	8174,7	8885,2
у %до всієї виробленої продукції	39,4	39,4	39,4
Присипка дитяча фіз. од. вимірювання	87099,6	94673,5	102906
Присипка дитяча тис. грн	267,2	290,4	315,7
у %до всієї виробленої продукції	1,4	1,4	1,4
Інші лікарські препарати фіз. од. вимірювання	3115341,1	3386240,3	3680696
Інші лікарські препарати, тис. грн	10879,8	11825,9	12854,2
у %до всієї виробленої продукції	57,0	57,0	57

У таблиці 2.8 вказано, що обсяги реалізації продукції АТ «Вітаміни» постійно зростають, і відповідно, прибуток від реалізації. Проаналізуємо один із основних фінансових показників товариства, а саме його ліквідність, Розрахунок якої проведено через коефіцієнт покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта абсолютної ліквідності. Результати розрахунків відображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності ПАТ «Вітаміни», рр.

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023

Коефіцієнт покриття	більше 1	1,0018	1,1122	1,8243
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,7535	1,0578	1,3976
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0	0,0712	0,0899	0,1764

Наведені дані свідчать, що у товариства при нормі коефіцієнта покриття більше 1, за 2021-2023 рр. він становив від 1,0018 в 2021 р. до 1,8243 в 2023 р. і має позитивну динаміку.

Коефіцієнт швидкої ліквідності з 2021 року стрімко зріс і у 2023 р. дорівнював 1,3976. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства (більше 0) – також перевершував нормативний показник за період 2021 – 2023рр.

Аналіз бізнес активності досліджуваного об’єкту дозволитьвизначити її ефективність.Характеризується вінбистротоюобертів фінансових ресурсів товариства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка бізнес активності АТ «Вітаміни», рр.

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,0833	1,1031	1,3511
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,8659	3,1212	3,3567
Коефіцієнт оборотності запасів	2,2071	2,5544	2,8732

Стрімкий ріст коефіцієнта оборотності активів досліджуваного товариства в 2021-2023 рр. засвідчує, що нарощується використання всіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їх залучення. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в порівнянні з 2021 роком у 2023 році – зріс, що вказує на посилення у 2023 році платіжної дисципліни товариства.

Товариство здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність. Детальний аналіз експортних операцій АТ «Вітаміни» наведений в табл. 2.11.

Аналізуючи показники експортних операцій можна відзначити, що з року в рік спостерігається тенденція зростання обсягів експорту, це зумовлене,

насамперед, збільшенням виробництва продукції АТ «Вітаміни».Тісна співпраця із зарубіжними партнерами швидко розвивається та набуває стабільності.

Таблиця 2.11

Динаміка експортних операцій АТ «Вітаміни», 2021-2023 рр.

Країна	Обсяг продажу, тис. дол.			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Польща	4887,1	5278,1	5858,7	119,9
Молдова	896,1	976,7	1087,1	121,3
Словаччина	22,9	24,9	27,6	120,5
Латвія	44,3	48,3	53,6	120,9
Азербайджан	756,2	824,3	914,9	121,9
Грузія	20,3	22,1	24,5	119,3
Казахстан	13,4	14,6	16,2	118,4
Таджикистан	268,3	292,4	324,6	117,0
Німеччина	6421,4	6999,3	7769,2	122,3
Всього	13329,6	14480,7	16076,4	124,2

Дані таблиці свідчать про високу якість і широкий асортимент продукції, активну зовнішньоторговельну діяльність, ефективну стратегію просування товару на міжнародні ринки. Середні ціни експорту продукції АТ «Вітаміни» подані в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Середні експортні ціни основних видів продукції АТ «Вітаміни», дол., рр.

Продукція	2021	2022	2023	2023 до 2021 у %
Ортофен табл.	1,99	2,85	3,56	178,9
Рибоксин-Д табл.	5,31	6,05	6,57	123,7
Панкреатин табл. 250 мг.	9,89	10,34	12,79	129,3
Холосас 250 г.	14,06	15,87	16,33	116,1
Кислота фолієва табл.	1,50	1,74	2,05	136,7
Аскорутин табл. №50	4,56	4,89	5,19	113,8
Ундевит драже №50	5,99	6,40	7,08	118,2

Ціни, виходячи з даних таблиці, щорічно зростають, що відображає рівень інфляції в країні. У той же час дане підвищення цін забезпечує АТ «Вітаміни» стабільним прибутком як на зовнішньому ринку так і на внутрішньому.

Наприклад. ціна на основний вид експортованої продукції – панкреатин – зросла за період 2021-2023 рр. з 9,89 дол./уп. до 12,79 дол./уп., тобто на 29,3%.

Географічна структура експорту продукції відображена на рис. 2.4.

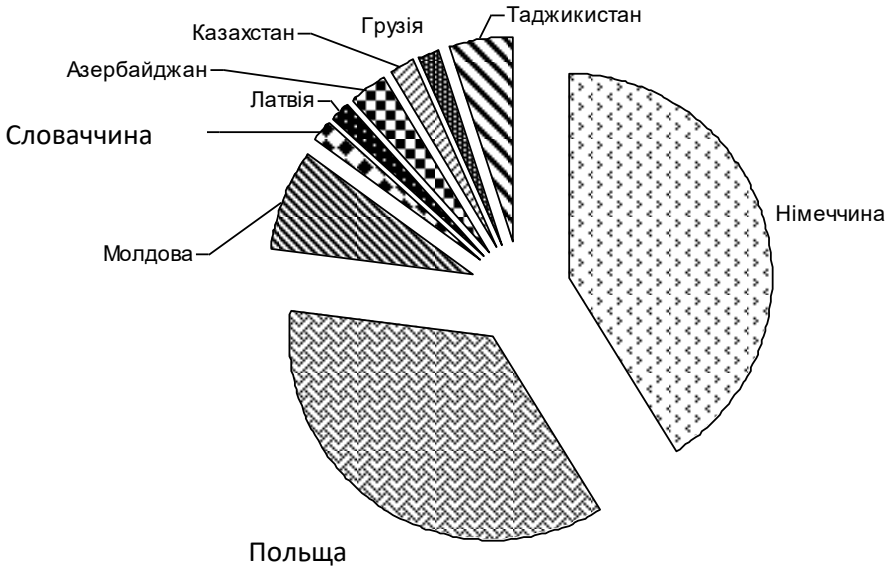


Рис. 2.4. Географічна структура експорту продукції АТ «Вітаміни», 2023 р.

Отже, АТ «Вітаміни» здійснює зовнішньоекономічну діяльність на достатньому рівні, з кожним роком розширюючи географічну структуру в пошуках партнерів для співробітництва. Дане підприємство є перспективним для розширення зовнішньоекономічних зв'язків та пошуку нових каналів реалізації виробленої продукції на міжнародних ринках.

Щодо імпортних операцій, які здійснює АТ «Вітаміни» то ситуація була наступною (табл. 2.13). У 2020р. основним імпортером була Німеччина, яка постачала АТ «Вітаміни» технічне обладнання та пакувальні матеріали для виробленої продукції.

Таблиця 2.13

Імпортні операції АТ «Вітаміни», 2021-2023 рр.

Імпорт	Кількість, шт.	Країна походження	Обсяг, євро
2021 рік			
Технічне обладнання	5	Італія , "РеПедгіпі"	5666,7
Устаткування для пакування в термоусадочну плівку	2	Італія, "Nery", "Alfa"	6542,5
2022 рік			
Упаковки для лікарських засобів	9840	Німеччина, "Carmatic"	875,3

Сушильний апарат	1	Італія, "Marchesini"	5600,0
2023 рік			
Аква дистилятори електричні	15	Словаччина, "BFB"	480,4
Судини Дюара (Кріотехнології)	25	Італія, "Marchesini"	1500,0

Підприємство здійснює як експортні так і імпортні операції, які обов'язково засвідчуються укладанням зовнішньоекономічного контракту. Суб'єкти, що являються сторонами зовнішньоторгового договору купівлі-продажу повинні мати повноваження на підписання договору у відповідності із законами України та урахуванням її міжнародних договорів.

Отже, дослідження ефективностігосподарської діяльності АТ «Вітаміни» дозволяє стверджувати, що для майбутнього розвитку йому достатньо наявної ресурсної бази, проте потребує інноваційностіта удосконалення організаційно-економічний потенціал.

2.3. Стан та особливості впровадження інноваційних методів управління персоналом в АТ «Вітаміни»

Інновації визначають ринкову, економічну, науково-технічну та соціальну ефективність системи стратегічно го менеджменту на підприємствах. Специфіка фармацевтичного ринку визначає унікальність системи створення та просування нових продуктів на ринок, які зважаючи на високі показники наукомісткості продукції галузі визначають основу успіху виробників лікарських засобів.

Концептуально характерний для фармацевтичних підприємств інноваційний процес вписується в стандартну схему: винахід → інновація→ дифузія, запропоновану Шумпетером, фундатором інноваційної теорії [4], який вперше ввів термін інновація в економічну науку. Він визначає економічну сутність інновацій, як "нову комбінацію, або будь-яке нововведення в мистецтві, науці, життєвій практиці яка головним чином полягає в рекомбінації концептуальних фізичних матеріалів, які існували на ринку (творче

руйнування)" [3].

Унікальність інноваційного процесу пояснюється інтеграцією в єдину систему науки, техніки, економіки, підприємництва і менеджменту. Жилінська О.І. розглядає інноваційний процес, як процес створення, впровадження та вичерпання науково-технічного, соціально-організаційного і виробничо-економічного потенціалу нововведень, який складається з наступних етапів:

-фундаментальні дослідження, базовий етап на якому, створюються абсолютно нові наукові і технічні знання;

- прикладні дослідження на даному етапі оцінюються перспективи практичного впровадження нових та наявних наукових (технічних) знань;

- експериментальні розробки, на якому розробляється макет (дослідна модель) нового, або значно вдосконаленого продукту (пристрою, речовини);

- впровадження – включає патентування нововведень, сертифікацію нового продукту, впровадження інноваційної технології, або підготовку існуючої технології до випуску інноваційного продукту;

- виробництво –на даному етапі відбувається випуск інноваційної продукції;

- маркетингові дослідження, етап на якому оцінюється потенційний попит на інноваційну продукцію та визначаються пріоритетні сегменти ринку;

- збут – етап реалізації інноваційної продукції;

- дифузія, поширення інновацій, через механізм ліцензійних угод [4].

Класичний варіант трактування моделі інноваційного процесу, як набору етапів не дає змоги повною мірою сфокусуватися на специфіці діяльності фармацевтичного підприємства, а також на специфіційого інноваційного управління персоналом.

Сучасна модель фармацевтичного ринку визначає ролі основних гравців в межах конкретних етапів ІП, так на етапах: фундаментальних досліджень, прикладних досліджень та експертних розробок ключову роль відіграють науково-дослідні установи, університети та наукові підрозділи фармацевтичних корпорацій. Впровадженням у виробництво і власне виробництвом займаються фармацевтичні підприємства. Маркетингові дослідження та збут регулюються

складною системою відносин між виробниками, дилерами, аптеками, медичними установами, пацієнтами та регулюються державою.

Складна система відносин між ключовими гравцями ринку ЛЗ визначає необхідність моделювання ІП на основі деталізації ролей основних суб'єктів фармацевтичного ринку в межах конкретного етапу ІП. Центральним координуючим елементом комплексної моделі інноваційного процесу підприємств фармацевтичного ринку є державна система охорони здоров'я.

Основним джерелом інновацій в ринковій економічній системі є університети та науково-дослідні підрозділи корпорацій. Сучасні лідери глобального фармацевтичного ринку, керуючись корпоративними принципами економічної безпеки, віддають перевагу власним науково-дослідними підрозділам.

Персонал підприємства є основою будь-якого інноваційного процесу, адже саме працівники підприємства надають інноваційні ідеї та створюють нові проекти. Через це в організації постає питання того, як же правильно управляти цим персоналом, для того, щоб вони втілювали свої ідеї у життя та цим допомагали розвиватися компанії. Система управління персоналом забезпечує ефективну роботу у галузі кадрів та допомагає усувати недоліки, які можуть виникнути у процесі роботи, або ж виробництва. Упровадження інновацій у кадровій сфері вимагає від підприємства змін у навчанні та підготовці персоналу, у найманні на роботу, інформаційному забезпеченні робітників, а також у психологічній підтримці і мотивації своїх підлеглих. Для вирішення цих завдань і існують методи управління персоналом.

Методи управління персоналом є способами впливу на працівників, як окремих, так і загалом на колектив, для здійснення координації їхньої діяльності у компанії. Існує безліч традиційних методів, які можна поділити на такі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Такі методи використовуються і в сучасності, але вони вже не є такими ж дієвими, як вважалися раніше. АТ «Вітаміни» зорієнтоване на постійний розвиток, тому потрібно постійно розвивати й вдосконалювати і методи управління персоналу [2]. До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі

методи:

1. підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвинутися компанії;

2. оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;

3. навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів та семінарів кваліфікації персоналу;

4. система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;

5. управління кар`єрою – досягнення цілей у кар`єрному зростанні.

Перший метод характеризується послідовністю та ефективністю процесу найму та підбору персоналу. У свою чергу сприяє більш структурованому процесу підбору та найму працівників, визначає найбільш придатних кандидатів на робоче місце.

Другий метод допомагає регулярно оцінювати своїх працівників з двох поглядів: по перше, з погляду досягнутими ними результатів; по друге – завдяки чому вони цього досягли та як можуть бути поліпшені отримані результати.

Третій метод допомагає працівнику отримувати нові знання та навички, які в свою чергу будуть сприяти інноваціям у виробничих процесах та в повсякденній роботі.

Четвертий метод є мотиваційним методом. Він забезпечує фінансові відзнаки, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.

П`ятий метод забезпечує професійний розвиток працівника завдяки стажуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації. [3] Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом відображеноу таблиці 2.14 [4].

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом можна зробити висновок, що переваг набагато більше ніж недоліків. Серед недоліків основними є: економічні витрати та витрати часу,

тобто всього два, а переваг безліч, основними з яких є: постійна оцінка персоналу, завдяки якій ми можемо сформувати особливості працівників та їх подальший шлях; підвищення кваліфікації, тобто ми отримуємо висококваліфіковану робочу силу; мотивації для підвищення конкуренції між співробітниками, підвищення розвитку підприємства та інші.

Таблиця 2.14

Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом

Методи	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	Активність у сфері інноваційної діяльності, створенні нового, через можливості обговорення своєї роботи з керівництвом	Витрати великої кількості часу.
Навчання персоналу	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу
Система винагород	Зростання вмотивованості у працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволеності працею	Економічні витрати
Управління кар'єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів управління, відзначимо, що у АТ «Віаміни» підбір чисельності якісного складу здійснює відділ кадрів. До обов'язків робітників відділу кадрів припадає розподіл працівників за функціональними посадами, формування складу робітників за категоріями, професіями, фахом, освітою тощо (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка та структура кадрового складу АТ «Вітаміни», 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	2023 до 2021 у %
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	318	267	184	57,9
Чисельність сумісників, чол.	1	3	2	200,0
Чисельність працюючих за цивільно-правовими договорами (трудовими угодами), чол.	2	2	14	700,0

З числа штатних працівників на умовах неповної зайнятості, чол.	2	2	17	850,0
Річний фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	4033,4	4622,4	3668,3	90,9
у тому числі штатних працівників, тис. грн.	4011,0	4509,2	3277,5	81,7

В рамках виконання кадрової програми забезпечення АТ «Вітаміни» кваліфікованими кадрами у 2022 р. проведено внутрішнє навчання та переатестація спеціалістів економічних служб та забезпечення якості виробництва.

У 2023 році на 134 особи зменшилась середньоспискова чисельність працівників, порівняно з 2021 роком, а кількість залучених із зовні та працюючих за цивільно-трудовими договорами (трудовими угодами) зросла відповідно на 1 та 12 осіб. Інформація щодо кадрового потенціалу посадових осіб товариства подана в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Кадровий потенціал посадових осіб АТ «Вітаміни»

Найменування підприємства	Посада	ПІБ	Рік народження	Освіта	Стаж, р.
ПАТ "Вітаміни": комерційний директор	Голова Ревізійної комісії	Драч Наталія Михайлівна	1972	Освіта вища. Кваліфікація бухгалтер-фінансист	3
ТОВ "Управляюча компанія "Сократ"- заступник директора з розвитку	в. о. генерального директора	Кричевський Олександр Олегович	1972	Освіта вища	4
ПАТ "Вітаміни": бухгалтер-ревізор І категорії	в.о. головного бухгалтера	Демешко Тетяна Сергіївна	1978	Освіта вища. Кваліфікація бухгалтер-економіст	1
Комерційний директор АТ Софарма	Голова наглядової ради	АТ Софарма	–	–	
Менеджер з	Член	Хіміч Юлія	1982	Освіта	2

розвитку АТ "Софарма", інженер-технолог ВАТ "Вітаміни"	наглядової ради	Юріївна		вища. Кваліфікація інженер-технолог	
Керівник відділу реєстрації лікарських засобів АТ "Софарма"	Член наглядової ради	Ніжерадзе Тетяна Ігорівна	1960	Освіта вища. Кваліфікація біолог-генетик	5

Отже, за інформацією поданою в таблиці підприємство налічує високий професійний склад, а також робітників з належною базовою освітою. Проте підмітимо, що в організаційній структурі товариства немає керівників, що мають освіту – менеджерів-управителів. Вказаний факт може мати негативні наслідки при виконанні виробничої діяльності, оскільки ефективне управління персоналом є одним з найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал розглядається як рушійна сила вирішення проблем, які у свою чергу пов`язані з економічним розвитком товариства, його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Для того, щоб правильно та раціонально управляти співробітниками АТ «Вітаміни» потрібно впроваджувати інноваційні методи управління персоналом, які будуть найбільш продуктивними та найменш затратними.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ВІТАМІНИ»

3.1. Формування моделі управління кадровим потенціалом для АТ «Вітаміни»

Наоснові проведеного у першому розділі дослідження теоретичних засад ефективного управління кадровим потенціалом інноваційногорозвиткупідприємства та результатів господарської діяльності об'єкту дослідження – АТ «Вітаміни» нами сформованомодельмультисистемногодворівневого,полівекторногоуправлінняка дровимпотенціалом.Вона спрямована на широке охопленнядвохрівнівменеджменту: перший рівень представляє собою систему управління кадровим менеджментом,якийохоплюєменеджментзмін(changeменеджмент),управліннязн аннями(knowledgeменеджмент),ідеями(ideaменеджмент),самоменеджмент(selfм енеджмент);другийрівень– варіантикомбінацийсистемстратегічного,інноваційного,екологічного,антикризов ого,проектного,інформаційного,виробничого,міжнародного,фінансового,органі заційного,інвестиційного,маркетинговогоменеджменту,ризик-менеджментутаменеджменту якості.

В сформованій моделі для АТ «Вітаміни» запропонованокомбінаціюсистем:менеджментуякості,стратегічного,проектного таінноваційногоменеджменту.Взалежностівідцілей та задач інноваційної діяльності товариства, модель містить розширений склад етапівуправліннякадровимпотенціалом:формування,розвиток,залучення,відтвор ення, використання, коригування, реформування кадрового потенціалу.Послідовністьтавзаємодіяетаппвизначаєтьсяумовамифункціонуванн яАТ «Вітаміни» рис.3.1.

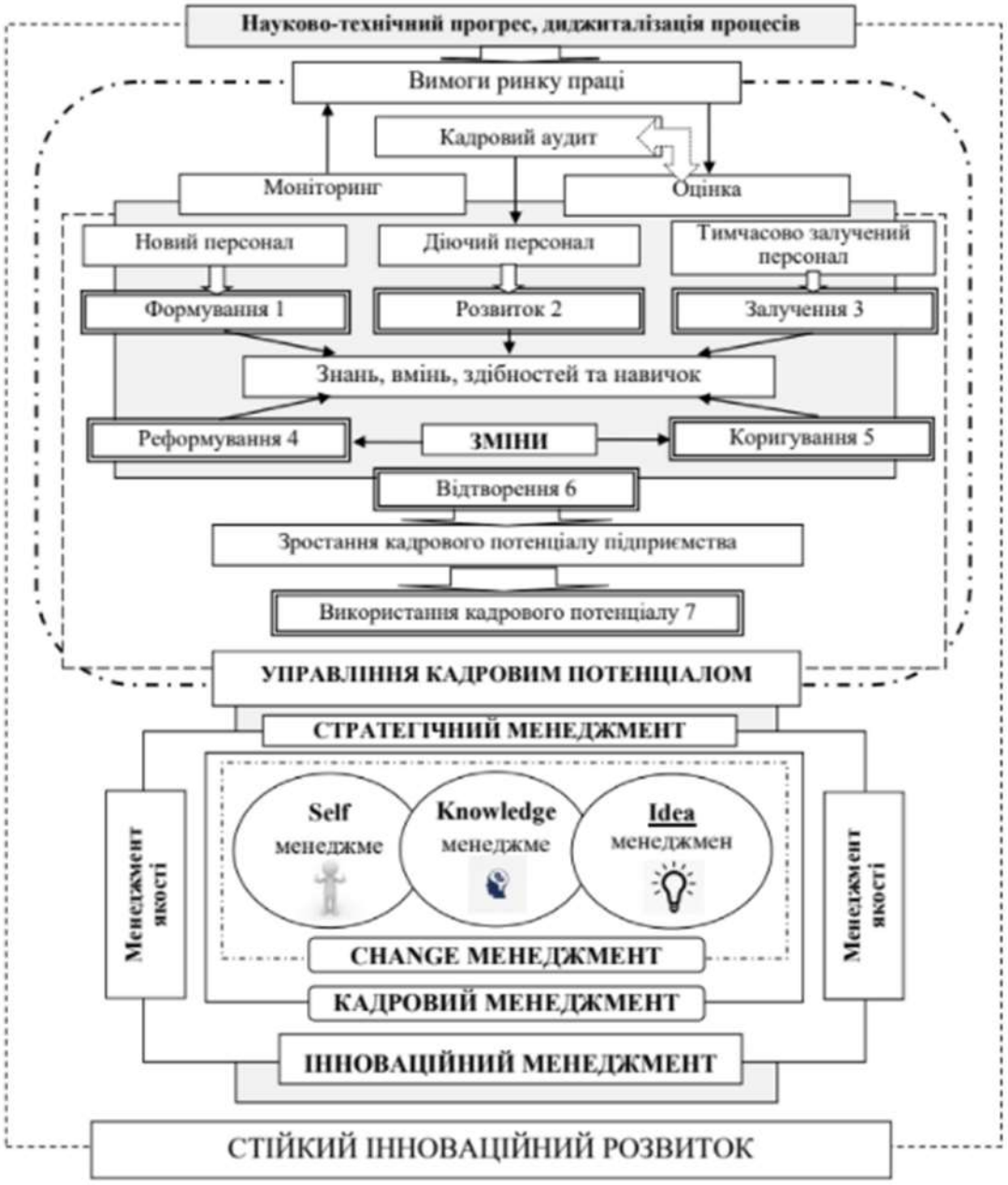


Рис. 3.1. Модель дворівневого, полівекторногоадаптивного управління кадровим потенціалом АТ «Вітаміни»*(авторськаробробка)*

Етапформуваннякадровогопотенціалу ґрунтуєтьсянароботізновимперсоналомпідприємства,якапов'язаназоцінкоюзнань,вмінь,здібностейтанавичокзметоюявленняспецифічнихнезатребуванихзараз,алеперспективниху майбутньому. Даний етап розглядається в умовах стабільності, але за умов змінперетворюєтьсянаетапвідтвореннякадровогопотенціалу,дездійснюєтьсяпорівняннянаявнихуновогоперсоналукомпетенційзкомпетенціями,щовідповідаютьв

имогамінноваційноїдіяльностіпідприємства,усвоючергувиявлені невідповідності компенсуються підприємством самостійно за рахунокпідвищенняквалiфікаціїперсоналу.

Етап розвитку кадрового потенціалу розглядається в умовах стабільностіздійсненняінноваційноїдіяльностітапідвпливомконкурентноїборотьбипередбачає удосконалення фахових компетенцій діючих працівників, набуттяновихзнань,вміньтанавичокякзарахунокпідприємстватакйсамостійно.

Етапзалученнякадровогопотенціалуспираєтьсянатимчасово-залучений персонал, який потрібен для виконання певних задач інноваційноїдіяльностінезалежновідхарактеристикиумовїїздійсненнязпричинвідсутностінапідприємствіперсоналунеобхідноїкваліфікаціїта/аботерміновостівирішеннязадач,щоневілюємożливістьпідприємствощодонавчаннявласногоперсоналу.Особливістюетапуєте,щорозглядаєтьсядодатковийтимчасово-залученийкадровийпотенціал,якийзникаєпіслявирішеннянеобхідної задачіінноваційноїдіяльності.

Реформуваннякадровогопотенціалу– цеетапякийпередбачаєкардинальнізміникадровогопотенціалузарахунокваріаціїетапівформування,розвиток,залучення.

Етап коригування кадрового потенціалу розглядається в умовахзмін, який передбачає моніторинг та виокремлення додаткових знань, вмінь,здібностейтанавичокіснуючихпрацівниківдлявирішенняновихдляпідприємствазадачінноваційної діяльності.

Останнійетап– використаннякадровогопотенціалу,якійохоплюєпроцесбезпосередньогозастосуваннякадровогопотенціалудлявирішенняоперативних та стратегічних задач інноваційної діяльності, реалізується як заумовстабільності так й змін.

Процесуправліннякадровимпотенціаломмаєбутиперманентним,спиратися з одного боку, на моніторинг вимог ринку праці, які обумовленівпливом науково-технічного прогресу, глобальними трендами, з іншого – намоніторинг,оцінку,аудитзнань,вмінь,здібностейтанавичокнаявногоперсоналу підприємства з метою забезпечення відповідної якості персоналу длявирішення

будь-яких задач інноваційної діяльності задля забезпечення інноваційногорозвитку.

Деталізаціяелементівуправліннякадровимпотенціаломпідприємствадозволилавизначитиорганізаційнийбазиставідповіднеметодичнезабезпечення.

ДлявизначенняролівуправліннякадровимпотенціаломінноваційногорозвиткуАТ «Вітаміни» управліннязмінами(changeменеджмент),знаннями(knowledgeменеджмент),ідеями(ideaменеджмент),самоменеджменту(selfменеджмент)доцільновиокремитиспецифікуцихвидівменеджменту.

Управління змінами спрямоване на забезпечення та підтримку людей дляуспішноговпровадженнязміндлядосягненняуспіхутарезультатівпідприємства. Незважаючинате,щовсізміниунікальні,івсілюдиунікальні, управління змінами забезпечує структурований підхід для підтримки персоналуупереході зїхньогопоточногостануусвій власний майбутнійстан.

Управління змінами передбачає три фази:

– управління індивідуальнимизмінами;
– організаційнеуправління/управлінняініціативнимизмінами;
– управлінняпроектами підприємства.

Управління індивідуальними змінами. Коли співробітника підтримують уперіоди змін, він може бути чудово адаптивним та успішним. Індивідуальнеуправліннязмінамивимагаєрозумінняого,якілюдипереживаютьзмиіщоїмпотрібноуспішнозмінити.Потрібнотакожзнати,щодопоможелюдямздійснити успішний перехід: які повідомлення люди повинні почути, коли і відкого, коли оптимальний час навчити когось новим навикам, як навчити людейдемонструватиновуповедінкутау що вноситьзміни.

Організаційне управління / управління ініціативними змінами. Хоча змінивідбуваютьсянаіндивідуальномурівні,проектнійгрупічастонеможливокеруватизмінамивіндивідуальномупорядку.Організаційнеуправліннячиуправліннязмінаминадаєкрокитадіїнарівніпроектудляпідтримкисотеньабо тисяч осіб, на яких впливає проект. Управління організаційними змінамипередбачає спочатку виявлення груп та людей, яким потрібно буде змінитися врезультаті проекту, і

яким чином їм потрібно буде змінитися. Потім управліннярганізаційнимизмінамипередбачаєствореннянндивідуальногоплануз абезпеченнятого,щобпрацівники,якізазналивпливу,отримувалиобізнаність, керівництво, інструктаж та навчання, необхідні їм для успішнихзмін. Керування успішними індивідуальними переходами має бути головнимнапрямкомдіяльностівгалузіуправліннярганізаційнимизмінами.

Управліннярганізаційнимизмінамидоповнюєуправліннпроектамипідпри ємства.Управліннпроектамизабезпечуєрозробкутареалізаціюрішеннпроектупі дприємства,тодіякуправліннзмінамизабезпечуєефективнеприйняттятавикорист аннрішеннпроектупідприємства.

Немаєєдиноїметодології,щопідходитьдлякожногопідприємства,алеєнабір практик,інструментівіметодів, якіможнаадаптуватидо різнихситуацій.До кращихкерівнихпринципівуправліннзмінамивідноситься,рис.3.2:



Рис. 3.2. Принципи управління змінами ***[235-237]***

1. Прямесистематичнезверненнядоперсоналувконтекстізмін.Новим лідерам будезапропоновано підійти досправи,робочімісцябудутьзмінені, необхідно розвивати нові навички та здібності, а співробітники будутьпроявляти невпевненість і опір. Формальний підхід до управління

змінами –починаючи з групи лідерів і потім із залученням ключових зацікавлених сторінслід розробляти на ранньому етапі і часто адаптувати в міру того, як змінипроходятьчерезпідприємство.

2. Схема змін зверху. Оскільки зміни за своєю природою турбуютьлюдей на всіх рівнях організації, самі керівники повинні в першу чергу усвідомитинові підходи, щоб кинути виклик і мотивувати решту персоналу підприємства.Вониповиннівисловлювати єдині поглядиімоделюватибажануповедінку.

3. Охоплення кожного шару. У міру того, як програми трансформаціїпросуваютьсявідвизначеннястратегіїіпостановкицілейдорозробки іреалізації, вони впливають на різні рівні працівників підприємства. Зусилля зі зміни повиннівключатипланищодовиявленнялідерівізниженнявідповідальностізапроектуванняівпровадження,щобзміни«каскадувати»повсьомупідприємству.Накожномурівніідентифікованіінавченілідериповиннівідповідатибаченнюпідприємства, матиможливістьвиконуватисвоюконкретнумісіюібути мотивованимина здійснення змін.

4. Формулювання аргументу на користь змін. Люди засвоєю природою раціональні і будуть сумніватися в тому, в якій мірі необхіднізміни,чивправильномунапрямкурухаєтьсятовариство ічихочутьвониособисто взяти на себе зобов'язання щодо здійснення змін. Вони будуть шукативідповідіукерівництва.Формулюванняаргументунакористьзмінісклададняписьмовоїзаявипроце– безцінніможливостідлястворенняабопримусудоузгодженняміжкерівництвомікомандою.Прицьогонеобхідновиконатитрикроки:протистоятиреальностіі переконливо сформулювати необхідність змін; демонстрація віри в те, що упідприємстваєжиттєздатнемайбутнєілідерстводляйогодосягнення;формування дорожньої карти поведінки і прийняття рішень керівництва. Потімменеджериповиннісформулювати данеповідомленнядлярізнихвнутрішніхаудиторій, описуючи які їх очікують

зміни в термінах, і як це позначиться наокремихособах.

5. Створеннявласності.Керівники, що пропонують великізміниповинніперевершитисебепідчастрансформаціїібутифанатиками, якізаохотять критичну масу серед співробітників на користь змін. Це вимагає більшого, ніжпростосхваленняабопасивноїзгоди,щонапрямокзмінприйнято.Правовласності часто найкраще створюється шляхом залучення людей в виявленняпроблемтапошукрішень.Цепідкріплюєтьсястимуламиівинагородами. Вони можутьбутиматеріальними(наприклад,фінансовакомпенсація)абопсихологічними(наприклад,дух товаристваі відчуттяспільної долі).

6. Передачаповідомлень.Дужечастоменеджеризмінроблятьпомилку,вважаючи,щоіншірозуміютьпроблему,відчуваютьпотребузмінитисяібачатьновийнапрямоктаксамочітко,яківони.Найкращіпрограмизмінзміцнюютьосновніповідомленнязавдякирегулярним,своєчасним порадам, які є натхненними та практичними. Комунікації надходятьзнизутазверху,іспрямованінате,щобнадатипрацівникампотрібнуінформацію в потрібний час та вимагати їхніх вхідних даних та відгуків. Частодляцьогопотрібеннадмірний зв’язокчерезбезліч зайвих каналів.

7. Оцінкакультурноголандшафту.Успішніпрограмизміннабираютьшвидкостітаінтенсивності,поступовознижуючись,щоробитькритичноважливимрозумінняκерівникамикультуритаповедінкинакожномувиробничому рівніпідприємстватаїїврахування.Ретельнакультурологічнадіагностикаможеоцінити готовність організації до змін, вивести на поверхню основні проблеми,виявитиконфліктитавизначитифактори,якіможутьрозпізнатиджерелалідерстваопоруівплинутинаних.Цядіагностикавизначаєосновніцінності, переконання, поведінку та сприйняття, які необхідно враховувати дляуспішнихзмін.Вонислужатьзагальноюбазоюдлярозробкиважливихелементів змін,такихякновекорпоративнебачення,тапобудовиінфраструктуритапрограм,необхіднихдлястимулювання змін.

8. Звернення до культури. Коли культура зрозуміла, її слід розглядати

таксамо ретельно, як і будь-яку іншу сферу в програмі змін. Керівники повиннічітковизначитисязкультуроютаосновнимиспособамиповедінки,якінайкраще підтримають новий спосіб ведення бізнесу, та знайти можливості длямоделюваннятавинагородизаціспособиповедінки.Дляцьогопотрібнорозробитибазовулінію,визначитичіткийкінцевийстанабобажанукультурутарозробитидетальніплани переходу.

9. Готовність до несподіванок. Ефективне управління змінами вимагаєпостійноїпереоцінкиїхвпливу,атакожготовностііздатностіпідприємства прийняти наступну хвилю перетворень. Спираючись на реальні дані з місць іна інформацію та надійні процеси прийняття рішень, керівникизмінможутьпотімвнестинеобхіднікоректividлязбереженнядинамікиідосягненнярезультатів.

10. Особиста відвертість з персоналом. Керівники підрозділів повинні бутимаксимально чесними і відвертими, адже працівники будуть реагувати на те, що бачать ічують навколо, і повинні бути залучені в процес змін. Добре помітні

нагороди,такіякпросуванняпослужбі,визнанняібонуси,повиннібутинаданіяксерйозне підкріплення для прийняття змін. Санкції або усунення людей, щостоятьна шляхузмін,зміцнятьприхильністьдо підприємства.

Такимчином,управліннязмінаминапідприємстві–цеорганізаційнаключова компетенція, яка забезпечує конкурентну диференціацію та здатністьефективно адаптуватися до постійно мінливого світу. Можливість керівництва АТ «Вітаміни» управлятизмінамиозначає,щоефективнеуправліннявбудованоу ролі, структури, процеси, проекти та компетенцію менеджерів підприємства.Процесиуправліннязмінамипослідовнотаефективнозастосовуютьсядоініціатив,керівники

підрозділівмаютьнавичкивестисвоїкомандишляхомзмін,апрацівники

знають,прощо попросити,щобдосягтиуспіху.

Кінцевимрезультатомможливостейуправліннязмінаминапідприємствієте, щопрацівникисприймаютьзмінишвидшетаефективніше,аАТ

«Вітаміни»здатнешвидше реагувати на ринкові зміни, охоплювати стратегічні

ініціативитазастосовуватиновітехнологіїшвидшетазменшимвпливомнапродуктивність.Однакцяможливістьвідбуваєтьсяневипадковоівимагаєстратегічногопідходудо впровадженняуправліннязмінамивтоваристві.

На особливу увагу заслуговує самоменеджмент, як етап зростання кадрового потенціалу. Особиста здатність визначати пріоритети цілей, вирішувати,щопотрібноробити,інестивідповідальністьзавиконаннянеобхіднихдій.Всебічнийсамоменеджментвключаєчотирисфери:фізичну,психічну,соціальну та духовну. Нині потреба у якісному самоменеджментізростає, оскільки все більше роботи виконується віддалено, вимагаючивідкерівниківтапрацівниківволодінняцією ціннюкомпетенцією.

Навички самоменеджменту – це здатність регулювати та контролюватисвої дії, почуття та думки. За їх допомогою можливо виконуватироботу,якупотрібно виконувати.Таксамо,вміннякеруватисобоюможедопомогтидосягтиуспіху у встановленніцілей.Наявність цих навичокдаєбільшеконтролюнадкар’єрою,щозчасомможепризвестидобільших можливостей.Наявністьсильнихнавичоксамоменеджментузабезпечує успішність працівника на роботі, тому що ці навички допомагаютьзалишатись продуктивними та знаходити способи прийняти свою незалежність.Наявністьнавичоксамоменеджментуобумовлюєїхрозвиток.

Навичкисамоменеджментуєважливоючастиноюдемонстраціїнадійностіпрацівникатавідповідноефективностійогороботи.Донавичоксамоменеджментунаробочомумісцівідносять:надійністьспівробітника;управліннястресом;управління часом(можливістьвизначитипріоритетизавданьівчасновиконатисправи);довіра(наявністьсильногоетичногокодексу);адаптивність(вмінняадаптуватисядозмін,визначенняспособівохопитинові ситуації);добросовісність.

Управліннязнаннями(УЗ)–цепроцесстворення,використання,обмінута підтримки інформації та знань підприємства. Це багатогранна стратегія, щодозволяє найкращим чином використовувати активи знань працівників підприємства длядосягненнябізнес-цілей,такихякпосиленняконкурентнихпереваг,підвищенняпродуктивності,стиму

люванняінновацій,обміндумкамиіпостійнеполіпшення підприємства[241-243].

Системиуправліннязнаннямиєчастиноюорганізаційногопроцесунавчання. Основнаметауправліннязнаннями–зв'язатилюдей, що шукають знання всередині підприємства, з тими, у кого вони є, зкінцевоюметоюпідвищеннязагальногорівнязнанькомандиіпідприємства.

Досягненню цієї мети сприяють чотири цілі управління знаннями. Цимицілямиє:поліпшенняпроцесузборузнань,оптимізаціяірозширеннясередовищазнань,розширеннядоступудознань працівниківпідприємстватапідтримання знаньвякостіактивупідприємства.

Управління знаннями, по суті, полягає в тому, щоб передати потрібнізнання потрібній людині в потрібний час, через міцний зв'язок з корпоративноюстратегією,розумінняцього,деівякихформахіснуютьзнання,створенняпроцесів,щоохоплюютьорганізаційніфункції,ізабезпеченнятого,щобініціативи приймалися і підтримувалися персоналом підприємства. Управліннязнаннямиможетакожвключатистворенняновихзнаньабоможебутизосередженовиключнонаспільномувикористанні,зберіганнітауточеннязнань.

Забезпечуючи доступ всіх співробітників до загального досвіду, наявногонапідприємстві,створюєтьсябільшрозумнийперсонал,здатнийприймати швидкі і поінформовані рішення, які приносять користь підприємству. За такихумов підприємству легше впроваджувати інновації, клієнти отримують вигодувідбільшширокогодоступудопередовихметодів,аплинністькадрівскорочується.

Важливість управління знаннями зростає з кожним роком. У міру того, якринокстаєвсебільшконкурентним,одинзкращихспособівзалишатисянакрокпопереду–

створюватипідприємстворозумноігнучко,щонадастьможливістьвиявлятипроблеминавідстаніішвидкореагуватинановуінформаціютаінновації.

Управліннязнаннямиінноваційногопідприємства–

цествореннящінності,використанняівдосконаленняактивівзнаньпідприємстваддя досягненняцілей інноваційноїдіяльності.

Процесуправліннязнаннямимаєкількааспектів,рис.3.3.

До переваг управління знаннями відносяться: збільшення ефективностіробочогомісця;збільшенняшвидкостііефективностіприйняттярішень;розширенняспівробітництва;розвитокорганізаційнихзнань;оптимізаціяпроцесу адаптації і навчання співробітників; підвищення мотивації і утриманняспівробітниківзавдякицінностізнань,навчання таінновацій.

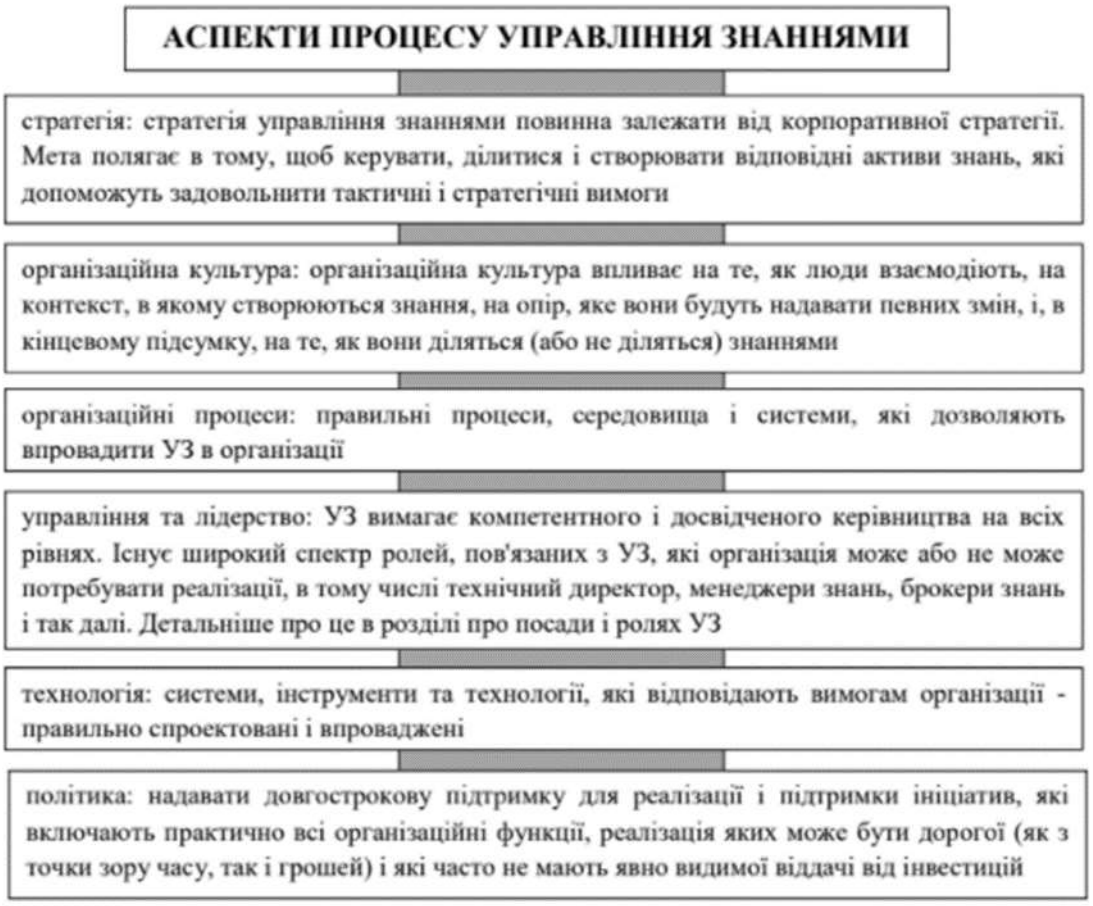


Рис.3.3.Аспектипроцесууправліннязнаннями, [241-243]

Інструментиітехнологіїуправліннязнаннями,якправило,діляться на кілька категорій. Програмне забезпечення для управління знаннями або спрощує обмін інформацією та співробітництво на підприємстві. Цей видінструментувключаєвсебекомунікаційнідодатки,системиуправліннядокументами і інше програмне забезпечення для обміну документами. Системидокументообігу і управління контентом також є інструментамиуправління знаннями, оскільки вони забезпечують процеси обслуговування іобмінуінформацією.

Технологіївіртуальнихзустрічейіплатформиелектронногонавчаннятакож є

інструментами управління цифровими знаннями, які можуть допомогтипідприємствамобмінюватисязнаннями,особливознаннями,якіскладніше систематизувати.

Новіідеї– найважливішийкомпонентрозвиткутапостійноговдосконаленняінноваційноїдіяльності.Ідеїлежатьвосновіінноваційтановаторських розробок. Інноваційні підприємства знають, що для досягненнявеликого прогресу може потребуватися лише ідея, яка при правильної розробціта управлінні розкручується і призводить до величезного успіху. Все більшечисло підприємств шукає системний підхід, що дозволить ввести, вдосконалититареалізуватиідеї.Такимсистемнимпідходомєуправлінняідеями– систематичний та структурований процес до генерування та збору ідей як ізвнутрішніх,такііззовнішніхджерел.Зібраніідеїбудутьпроаналізовані,розподілені за пріоритетами відповідно до потенціалу.

Управлінняідеями–структурованийпроцесгенерації,збору,обговорення і поліпшення, організації, оцінки та визначення пріоритетів цінноїінформації або альтернативного мислення, які в іншому випадку не виникли б уході звичайних процесів. В цілому, він оптимізує і покращує уявлення, так щоможутьвідбуватисяуспішнііпостійніінновації[244-246].

Системиуправлінняідеями– цеінструментиаботехнології,якідопомагаютьпроцесугенераціїідейівідстежуютьзібраніідеї.Системиуправління ідеями – це організатори ідей, які дозволяють управляти потокомідейікласифікуватиідеївідповіднодоїхпотенціалом.Маючисистемууправління ідеями, можна задіяти членів команди і створити пул ідей на основівкладучленівкоманди– репозиторійабобазаданихдлявсіхідей.

Ринки швидко змінюються, як і інтереси споживачів. Управління ідеями іінноваційнеуправління–цеметоди, за допомогою яких організаціїможутьбути в курсі цих змін і залишатися актуальними для споживачів.Хоча управління ідеями і управління інноваціями мають вирішальне значеннядлязростанняістійкості діяльностіпідприємства,вонивідрізняються.

Інновації– ценезаперечнийінструментдлястимулюваннязростаннятапідвищенняприбутковостібізнесу.Інноваціїдосягаютьсязадопомогоюорганізованоїстратегії,званоїуправліннямінноваціями.У ній описується весь процес і дії, що вживаютьсядлягенераціїновихідей,доопрацювання,уточненняіреалізаціїідейдля збільшення ринкової вартості бізнесу.

Управління ідеями – це ключовий аспектуправлінняінноваціями.Управлінняінноваціями– цевеликавсеосяжнастратегія, а процес управління ідеями – це всього лише один елемент, хоча іжиттєво важливий, в цій системі, яка рухає інноваціями. У процесі управлінняідеями основна увага приділяється тому, як стимулювати і генерувати нові ідеї,яківплинутьіпокращатьвже існуючібізнес-моделі,продуктиіпослуги.З іншого боку, управління інноваціями фокусується на стратегіях, які використовуються для створення і розвитку абсолютно нових продуктів, послугабо бізнес-процесів.

«Ідея» – це покоління. Ідеї можуть виходити з багатьох джерел, тому необхідно спростити їх відправку і обмін. «Управлінська» частина вимагає сортування та визначення пріоритетів найбільш підходящих ідей для обраноїпідприємствомстратегії,щобполіпшитиіснуючийпродуктабостворитиновий.Менеджерипопродуктунесутьвідповідальністьзауправління надходжень і аналіз ідей – перевіряють і просувають ідеї від концепціїдореалізації.Визначившипроцесуправліннядеями,виникаютьчіткіобов'язки, які будуть вимагати від людей відповідальності за прогрес, а такожстворення набору загальних правил, які зроблять процес прозорим і зрозумілимдля всіх. План створення ефективного процесу управління ідеями передбачає 9кроків,рис.3.4.

Існуютьсучасніцифровіінструменти,якізабезпечуютьефективнийметод управління ідеями. Одним з таких інструментів є інструмент інтелект-карти. Інструменти інтелектуальних карт – це простий, але ефективний методзбору, систематизації і управління ідеями. Користь в використанні інструментуінтелект-

картидляуправлінняідеямиполягаєвтому,щовонадозволяєвізуалізуватиідеї,дозволяючиотриматиширокеуявленняпроних.

Дляреалізації запропонованої для ПАТ «Вітаміни» моделідворівневого,полівекторногоадаптивногоуправліннякадровимпотенціаломіннноваційногорозвитку,такожнеобхіднаподальшарозробкавідповідногоорганізаційногозабезпечення,щомаєспиратисянавизначеннятаоптимальний розподіл нових функцій з управління інноваційний розвиткомміжструктурнимипідрозділамитавідповідальнимиособами,встановленняпроцедуруправління,обов'язків,відповідальностітаправ,міжпосадовимиособамидлярозробкитавпровадженняінноваційнихстратегійрозвиткупідприємства.Зазначенезабезпечитьвиконанняфункційуправлінняінноваційним розвитком, зокрема: обліку, аналізу і контролю за регулюваннямтихорганізаційно-економічнихпараметрів,відякихзалежитьефективністьнових технологій.



Рис.3.4. Етапипобудовиефективногопроцесууправліннядеями [244-246]

В сучасних умовах всесвітньої діджиталізації процесів та інформатизаціїсуспільстваособливоїувагизаслуговуєінформаційнезабезпечення, якепередбачатимедовідково-аналітичнубазу,щоміститьданівідноснодосягненьнаукиітехніки,конкурентнихтрендівнаринку,нормативно-правовупідтримку. Відповідальним виконавцями забезпечення інформаційної підтримкивмежахорганізаційногозабезпеченняреалізаціїмоделімультисистемно

годворівневого, полівекторного адаптивного управління кадровим потенціаломінноваційного розвитку АТ «Вітаміни» пропонуємовизначити проектну командуабокомандустратегічногорозвитку.

Основнимизавданнямикомандистратегічногорозвитку АТ «Вітаміни»буде:акумулюваннятааналізінформації,забезпеченняструктурнихпідрозділіваналітичнимиматеріалами,оцінкатазакріпленняпроектнихматеріалівзаструктурнимипідрозділамитавідповідальними особами. Крім того, команді стратегічного розвитку необхідно доручитинаступніфункції(рис.3.5).



Рис.3.5. Функціїкоманди стратегічногорозвитку

(авторськарозробка)

Додаткові функції, дозволять команді стратегічного розвитку АТ «Вітаміни» не тількизабезпечитивідповідніструктурніпідрозділипідприємстваінформацією інноваційної спрямованості, а й отримати зворотній зв'язок відфахівцівстосовнозауваженьтапропозиційтавикористовуватиїхпривизначенні стратегічнихпланів.

3.2. Удосконалення інструментів забезпечення управління кадровим потенціалом АТ «Вітамини»

Враховуючи сформовану модель мультисистемноготрирівневогополівекторногоадаптивногоуправліннякадровим потенціаломінноваційногорозвиткудля АТ «Вітаміни» нами досліджено і рекомендованозастосовувати наступні інструменти:

–

дляуправліннясконфліктамивумовахзмінназасадахфреймворку(каркасного підходу) наступні моделі управління змінами (Левіна, McKinsey (7-S),Коттера,ADKAR,Бріджеса,Кюблер-Росс,Сатир,Маурера,СтівенаКові).Вказані моделі використовуютьунікальнийпідхіддовнесеннязмініроблятьперетворення на підприємстві постійними. АТ «Вітаміни» може обиратинайбільш прийнятнудлясебемодельуправліннязмінамив залежності від обставин;

–самоменеджменту (метод Шваба, метод структурування уваги,графікпрацездатності,щоденникчасу,метод«Альпи»,правило«6П» тощо).Вконтекстіінноваційноїдіяльностістійкістьінноваційногорозвиткутовариства можебутизабезпечена за рахунок адаптивності персоналу різних рівнів через

інструментисамоменеджменту,щосприяютьзосередженнюувагинаголовному – забезпечуютьефективневикористаннячасу,формуютьадекватністьособистіснихцінностей,розкриваютьтворчийпотенціал,розвиваютькреативність, інноваційність, професійні якості та вміння вчити інших;

–управліннязнаннями(фасілітація–вилученнязнань,гейміфікація–застосування знань, «портфоліо знань» – аналіз знань, сторітеллінг – передачазнань). З метою забезпечення стійкого інноваційного розвитку персонал маєбутиінноваційно-активним– маєпрагнутиудосконалення,модернізації,впровадженнянововведень,щоусвоюючергувимагаєвідпідприємствапідтримкикліматуінтелектуальногозбуреннязарахуноккомплексноговикористанніінструментівуправліннязнаннямичерезелементи:вилучення,отримання, накопичення, утримування, застосування, передачі,

аналізу та замінизнань),що стимулюєінноваційнудіяльність;

– управліннясідеями(система«4I»(ІнформаційнийІнкубаторІнноваційнихІдей),Інтелект-Карта,методика«ТРВЗ»(теоріяГенріхаАльтшуллера)). Підтримка високої інноваційної активності товариства і тимбільшезабезпеченняїїпостійногозростаннявимагаєвідкерівництвавпровадженняінструментівуправліннясідеями,призначенихдляпошуку,оцінки,підтримкиіреалізаціїперспективнихініціативякбезпосередньонапідприємстві так йза йогомежами[244-246];

– управлінняперсоналом(офбордінг,грейдінг,розробкаKPI).Інструменти управління персоналом спрямовані на забезпечення підприємстваякіснимперсоналом,здатнимвиконуватипокладенінаньогофункції, наоптимальневикористання персоналу.

В умовах адаптивного управління кадровим потенціалом особливу увагунеобхідно звернути на поведінку співробітників, які залучаються в інноваційніпроцеси,особливоколиціпроцесисхильнідодинамічнихзмін.Утакихтурбулентнихумовах,пов'язанихзневизначеністюмайбутніхрезультатіввроботі та відповідно подальшої долі, співробітники можуть зануритися в станконфлікту.Самеконфліктиможутьстатитимгальмуючимфакторомприперехо ді відпочаткового стану якості кадрового потенціалу до необхідногостануякостідлявиконання задач інноваційної діяльності.

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві пропонуємовикористовувати фреймворк або каркасний підхід. При такому підході будь-якаконфігураціясистеми будується здвохчастин:

– постійної частини – каркас, не змінний від конфігурації до конфігурації несе всобініші,вякихрозміщується змінна частина;

– змінноїчастини(абозмінніmодулі).

Конфлікт може виникнути в самому співробітнику(внутрішньоособистіснийконфлікт),міжспівробітниками(міжособистіснийконфлікт) і в результаті взаємодії між групами співробітників (конфлікт

міжструктурнимипідрозділамипідприємства).Такимчином,каркасомприфреймворку управління конфліктами на підприємстві виступають джерела, якіможнарозглядатияксторониконфлікту,вониспринмають,ініціюютьіпідтримують конфлікт. Їх характеристики визначають умови, які впливають нахід конфліктуі визначаютьспосіб йогорозв'язання.

Змінними модулями в даному випадку виступають інструменти управління конфліктами. Методи управління конфліктами, які підходять в одному випадку, не обов'язково будуть застосовні до конфлікту, що виник в інших обставинах і має інше джерело.

Для кожної з категорій (внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний конфлікт і конфлікт між підрозділами) важливі різні аспекти і методи управління конфліктами, рис. 3.6.



Рис. 3.6. Каркасний підхід до управління конфліктами (фреймворк)[24-25]

Однимизнайсерйозніших перешкоднашляхуорганізаційнихтаіндивідуальних змінєстрахи,здатнівикликатиопіріблокуваннязмін,позбавляти підприємства суб'єктності. Тому управління страхами є важливимнавиком менеджеразмін.

Управління страхами передбачає визначення точок конфлікту на шляхузмін – характеристик поточного стану системи, що змінюється, які не можнаназватислабкимисторонами,алевонинедозволяютьпідприємствузмінювати исявзадуманомунапрямку

Точки конфліктів – це приховані характеристики підприємства, вияв якихпотребуєсерйозногоаналізу(організаційноїдіагностики)ізалученнянезалежних консультантів з управління, здатних виявити та об'єктивно оцінитислабкі сигнали. Завади на шляху реалізації змін виступають точками конфлікту,томущо знаходяться зарамкамиувагименеджменту.

Моделі управління змінами – керівництво для впровадження трансформаційних змін, конструкції, які включають в себе основну концепцію, методологію, поглиблений підхід до досягнення цілей, і сприяють прийняттю і визнанням нового бажаного стану. ПАТ «Вітаміни» може вибрати одну з десяти кращих моделей управління змінами або змішати і порівняти елементи декількох моделей. Кожна модель використовує унікальний підхід до внесення змін і робить перетворення в організації постійними табл.3.1.

МодельуправліннязмінамиЛевіна,засновникаконцепціїуправліннязмінами ,використовуєфакторнийпідхід–розглядаєякічинникистатичновпливаютьна ситуаціювреальномучасі,зокремана соціальнізміни.Модель передбачає три блоки («зміна в 3 етапи»): розморожування,зміна,замороження.

Етап«Розморожування»єпідготовчим,допомагаєспівробітникам(схильних довпливуреформи),усвідомитизгубністьпоточногозастоюівизнати, що зміни неминучі. Основним моментом на цьому етапі є знаходженняпричин, які визначають поточні недоліки та їхню неспроможність тривати. Дляпрацівниківця стадія єнайбільш стресовій.

Етап«Зміна»передбачаєвикористаннядляреалізаціїзмінпрацівників,атакож налагодженнякомунікацій.Стадіязмінєменшстресовою і дозволяєпрацівникампобачитиситуаціюізрозумітинеобхіднізавданнядля їїзміни і відповідно діяти.

Таблиця3.1

Порівняльнахарактеристикамоделейуправліннязмінами (сформованонапідставі [25-27])

Назвамоделі	Підхід	Зміст,особливостімоделі
1. МодельуправліннязмінамиЛевіна	Факторний	Модель передбачає три блоки («зміна в три етапи»):розморожування,зміна,замороження. Розглядаєякічинникистатичновпливаютьнаситуаціювреальномучасі,зокремаасоціальнізміни.
2. Модель Маккінсі(McKinsey)7-S	СтруктурнийОсноваорганізаційних змін	модельдопомагаєпідприємствузабезпечитиузгодженість ключових елементів: спільні цінності,навички,персонал,стиль,стратегія,структура, системи.
3. ТеоріяуправліннязмінамиКоттера	ґрунтується на поведінціперсоналу	складаєтьсязвосьмиетапів:створеннявідчуттяневідкладності;будівництвокерівноїкоаліції;формуваннястратегічногобаченняіініціатив;вербуванняарміїдобровольців;активаціядій,усуваючибар'єри;генераціякороткострокових перемог;підтримкадосягнень;інституціалізаціязміни.Використовуєтьсяметодологія«зверхувниз»
4. Теоріяпідштовхування	не має заданоїмоделі змін,ґрунтується наповедінціперсоналу	Основніпринципитеоріїпідштовхування:визначення змін; міркування про реформи, з точкизоруспівробітників;застосуваннядоказів,щобпоказати кращий варіант; уявлення змін як вибору;прийняття до уваги відгуків; обмеження перешкод;підтримкаімпульсузавдякикороткостроковим перемогам
5.МодельADKAR в управліннізмінами	Особистісний	забезпеченняумовзміни(перетворення)працівника через проходження п'яти кроків: усвідомлення,бажання,знання,здатність, закріплення.
6. МодельпереходуБріджеса	Перехідний,процесний	Модельскладаєтьсязтрьохетапівпереходу:кінець,програшівивільнення;нейтральназона;новий початок.
7.Модель«Крива змін»	Особистісний	включає п'ять послідовно перехідних етапів: заперечення,гнів,торг,депресія,прийняття.
8.МодельСатир	Продуктивний	Замістьтогощоб провокуватизміни, п'ятьетапівпризначенідляпобудовиграфіка,спираючисьна шкалу часу: старий статус-кво, опір, хаос,інтеграція,новий статус-кво.

9.Модель7-минавичокСтівенаКові	Особистісний	Виділяєсімнавичок(звичок),яківрахованьнеобхідність:бутиактивним,візуалізаціїкінцевоїметиврозумі;фокусуваннянаважливихречах;думати про виграш / вигравати; спроби зрозуміти,потімбутизрозумілим;спробуватидосягтисинергії; точити «пилку». Сім навичок діляться надвігрупипотри,якіфокусуютьсяна:особисту перемогу(особистоїзміні);громадськаперемозі(спілкуванняз іншими).
10. Модель Маурера	Результатний	Модельпередбачаєтрикритичнихрівняопору:яне розумію;меніценеподобається;тименінеподобаєшся.

Етап «Замороження» являє собою фазу повторного заморожування, длязакріплення змін ініційованих на етапі «Зміна». Розробляються стратегії, щобдопомогти закріпити ці перетворення. Успіхивинагороджуютьсяпідприємством,аспілкуванняіпідтримкатривають.
Модель спрямована на визначення сил, які або є перешкодою руху домети,абосприяютьрозморожуванню.

МодельМаккинси(McKinsey)7-
Sєоднієюізстандартнихмоделейорганізаційних змін. Цю модель рекомендуємо використовувати підприємствам,що невизначилисяякїмпотрібно змінитися,алезнають,щоценеобхідно.

Сутьмоделізосередженанасемиелементах,притаманнихусімпідприємствам дляефективноїроботи(спільніцінності,навички,персонал,стиль, стратегія, структура, системи). Саме через таку структуру підприємствунеобхідно проводити моніторинг необхідності змін для взаємного посилення іпідтримкиякостіроботи елементів.

ТеоріяуправліннязмінамиКоттерафокусуєтьсябезпосередньонаперсоналі, який повинен змінитися для реалізації майбутніх реформ. При ціймоделівикористовуєтьсяметодологія«зверхувниз»іскладаєтьсязвосьмиетапів: створеннявідчуттяневідкладності;будівництвокерівноїкоаліції;формування стратегічного бачення і ініціатив; вербування армії добровольців;активація дій, усуваючи бар'єри; генерація короткострокових перемог; підтримкадосягнень; інституціалізація зміни.

Теорія підштовхування не має заданої моделі змін, вона ґрунтується наповедінці,пропонуєтактикуімисленнядлязміниєїповедінки.Сутністьтеоріїпо лягаєвефективностіпідштовхуваннядозміннапротивагунав'язуваннюзмін втрадиційномуметодичномусенсі.

Теорія «підштовхування» до змін включає: ледь відчутне«підштовхування», освітні заходи, необов'язкові дії, неупереджене ставлення, відкритість до обговорення, відсутність прямолінійності і підкріплення доказами. До основних принципів теорії підштовхування

відносять: визначення змін; міркування про реформи, з точки зору співробітників; застосування доказів,щоб показати кращий варіант; уявлення змін як вибору; прийняття до уваги відгуків; обмеження перешкод; підтримка імпульсу завдяки короткостроковим перемогам.

У моделі ADKAR в управлінні змінами, акцент робиться на індивідуальний підхід до кожного співробітника, для забезпечення умов його зміни (перетворення) через проходження п'яти кроків: усвідомлення, бажання, знання, здатність, закріплення.

Модель переходу Бріджеса робить упор на перехід, а не на зміни. Головною ідеєю є повільність внутрішнього переходу (в умах співробітників) щодо змін. Модельскладаєтьсязтрьохетапівпереходу:кінець,програшівивільнення;нейтральна зона;новийпочаток(рис.3.7).

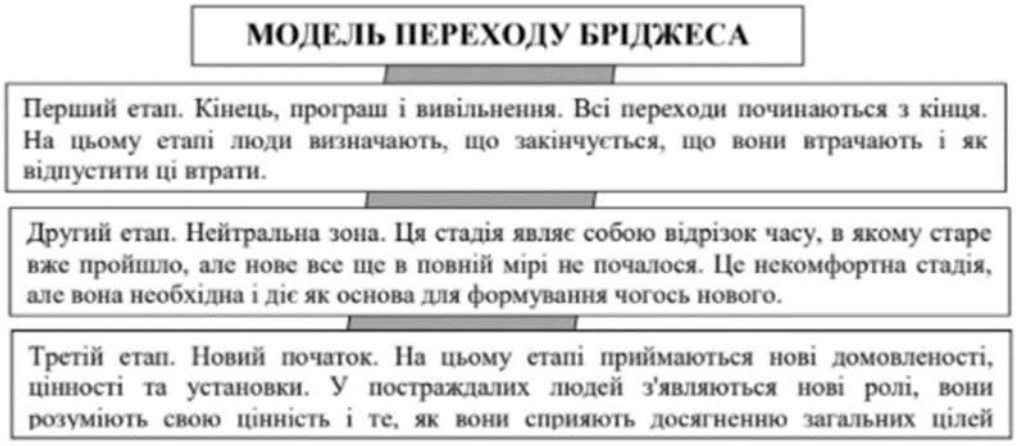


Рис.3.7.ЕтапимоделіпереходуБріджеса, [235-237]

Модель «Крива змін» акцентує увагу на людях, які, в кінцевому рахунку євідповідальнимиза фактичну реалізацію змін. Модель включає в себе п'ятьпослідовноперехіднихетапів:заперечення,гнів,торг,депресія,прийняття.

Заперечення. Відбувається, коли співробітники відмовляються визнати,що зміни повинні відбутися і вимагають інтенсивного спілкування і повільногопереходудозмін.

Гнів. Відбувається, коли люди починають боятися і обурюватися змінам івимагаютьприпинитидіївцьомунапрямку,додатковогодіалогуіпідтримки.

Торг.Настає,колиспівробітникинамагаютьсязмінитиперед бачуванізміниі вимагаютьприслухатисядоїхньоїдумки щодоцього.

Депресія. Настає, коли співробітники знижують рівень продуктивностічерезвідчайдушнийіозлобленийнастрійдоперетворень,івимагают ьвинагород за невеликіуспіхивреалізаціїреформ.

Ухвалення.Відбувається,колизмінаповністюпровадженаіспівробітники покірно її приймають. Вони розуміють, що повинні з цимзмиритися, томущодорогиназадвже немає.

Модель Сатир схожа на модель Кюблер-Росс, але просування через зміну(горе або емоційний перехід) пропонується через модель продуктивності, щоробитьїїбільш корисноюдляділовихцілей.

Модель робить упор на процесі відстеження, який з часом буде ефективнозмінювати продуктивність. Замість того щоб провокувати зміни, п'ять етапівпризначені для побудови графіка, спираючись на шкалу часу: старий статус-кво,опір,хаос,інтеграція,новий статус-кво.

Старий статус-кво. Визначає початкову точку до зміни. Який поточнийстанробіт,технології,моралі і т.д.

Опір. Опір виникає, коли співробітники реагують негативними емоціямина зміни. Чому саме чинять опір співробітники? Які нові елементи викликаютьцейопірічому?

Хаос.Цястадіявідбуваєтьсявнайнижчійточціморальногостануімотивації через опірзмінам. Співробітникишукають можливості поверненнядо старихметодівроботи.

Інтеграція.Тутпродуктивністьприймаєпозитивнийоборот,івидноентузіазм. Як і на всіх етапах, відстеження продуктивності і успіху є життєвеважливим.

Новийстатус-кво.Нарешті,процесінтеграціїіприйняттязмінизакінчуєтьсяістаєневід'ємноючаст иноювроботікомпанії.Менеджментзайнятийроботоюнадпідвищеннямефективно стіроботивновихумовах.

УмоделіМаурерапередбачається,щодвітретиниважливихзмінзазнаютьневд

ачі,колипідприємстванамагатиметьсяїхреалізувати.Длярозуміння чому відбуваються подібні невдачі, необхідно знати, що викликалоопір. Модель передбачає три критичних рівня опору: я не розумію; мені це неподобається; ти менінеподобаєшся.

Янерозумію.Цеопірвиникає,колиспівробітникинеотрималидостатньоїінформації,незгодніздаими,немаютьдоступудоважливоїінформації абонерозуміють,що цідаііінформаціядлянихозначають.

Мені це не подобається. Це емоційна реакція на зміни, які відбуваються,колиспівробітникивідчуваютьсебестурбованими,переляканимиабозасмученими через те, що вони змушені змінити свої повсякденні дії, звички і /або посаду.

Ти мені не подобаєшся. Нарешті, багато співробітників виявляютьще одну емоцію, ставлячись негативно до самих людей, які ініціюють зміни, анедосамихзмін.

Модель 7-ми навичок Стівена Кові є покрокової моделлю, пов'язана земоційним інтелектом і підкреслює важливість самосвідомості перед успішноювзаємодією з іншими, дозволяє приймати рішення і діяти. Суть моделі полягає впершочерговостідобитисяособистоїзмінияканеобхіднадляуспіху з іншими. Виділяє сім навичок (звичок), які враховують необхідність:бути активним, візуалізації кінцевої мети в розумі; фокусування на важливихречах;думатипровиграш/вигравати;спробизрозуміти,потімбутизрозумілим; спробувати досягти синергії; точити «пилку». Сім навичок діляться на дві групи, які фокусуються на: особисту перемогу (особистої зміні);громадськаперемозі(спілкування зіншими).

Запропоновані моделіуправліннязмінамиздатніпідготуватиАТ «Вітаміни»домайбутніх перетворень і можуть стати платформою длявтілення майбутніх перетворень, що дозволить ефективно впровадити зміни ізабезпечитьпідприємствуінноваційнийрозвиток.Остаточнийвибірмоделізалежитьвідрішеннякерівництвапідприємствапідвпливомякзовнішніхтакйвнутрішніху

мовздійсненняінноваційноїдіяльності.

В умовах динамічних змін ефективне здійснення інноваційної діяльностіможливо лише за умов особистої організованостіпрацівників підприємства.Кожна людина має певний унікальний набір характеристик, у тому числі, щостосуються стресостійості, адаптивності, здатності швидко опановувати новізнання та ефективно використовувати час. Насправді, всі ці якості можливонабутизарахунокзастосуванняінструментівсамоменеджменту.

Існуєбагатоінструментівсамоменеджменту,яківирішуютьрізнізавдання,зокрема:покращуютьувагу,ціліспрямовують,економятчас,організовують працю, дозволяють визначити пріоритетність задачта плануватицілі,табл.3.2.

Стійкість інноваційного розвитку обумовлена перманентним оновленням знань персоналу підприємства, тому дуже важливо ефективно управляти знаннями. На наш погляд, в контексті стійкого інноваційного розвитку, для прийняття та реалізації управлінських рішень особливої уваги заслуговують процеси системи управління знаннями – вилучення, застосування, аналіз та передача знань (рис. 3.8).



Рис.3.8.Інструментиуправліннязнаннями,[241-243]

Таблиця 3.2.

Інструменти самоменеджменту, [28-30]

Назваінструменту	Метазастосування	Особливості
1	2	3
Метод Шваба(Шваба-Лі,Методом25 тисячдоларів)	визначенняпріоритетностізадач,підвищенняпродуктивностіпрацівника	передбачаєшістьпослідовнихкроків:записатишістьнайважливішихзавданьнаступногодня;визначитипослідовністьзавданьіпронумеруватиїх;виконуватизавданняувстановленійпослідовності;виконавшизавдання,перевірити,чинезмістилисяпріоритетиувиконанні інших завдань і не з'явилися нові; додати новізавданнявсписок,дотримуючисьпріоритетність;продовжувативиконуватизавданняунапрямку зниженняїхважливості.
Методструктурування уваги	визначенняпріоритетностізадач,плануваннячасу	передбачає виконання трьох кроків: визначення завдань,які необхідно виконати протягом відповідного періоду;визначення«контекстів»(додатковихумов,щовпливаютьнапоявуновихзавдань),щовідповідаютьзавданням;визначенняправилпереведеннязавданьз «загального сховища» в область найближчого уваги, зтим,щобвпотрібниймоментперевестиїхвобластьосновногоуваги і виконати.
Графікпрацездатності	Визначеннячасівпрацездатності	Графікбудуєтьсязадопомогоющоденникачасучерезвизначеннячасуза:приливсил,творчість,труднощі, втома,розслабленість,сонливість.Визначаєтьсячасдляважливихзавдань, меншважливої діяльності
Щоденникчасу	Плануваннятаконтрольчасу	структуращоденникачасу:календарначастина,розділ службовихіприватнихдат,розділадресі телефонів,загальначастина.
Метод«Альпи»	Планування,концентраціянаголовному	Метод містить п'ять стадій: складання завдань; оцінкутривалості акцій; резервування часу (у співвідношенні60:40);прийняття рішень попріоритетахі передорученню;контроль(облікнезробленого).
Правило«ШістьП»	Планування	Попереднє планування дозволяє: у процесі плануванняпродумувативседонайдрібнішихподробиць;ретельно обмірковувати майбутні дії; вивіряти іпродумуватиплан;заздалегідьвизначитислабкуланкув плані і підстрахуватися; виявити потенційніперспективи і сильні сторони, які можуть бутивикористані в подальшому; точно розподілити час,фінанси і засоби на кілька головних цілей; заощадитибагаточасуізапобігтиневдаліспроби,розчаруванняі вберегтивтратуенергії.
МатрицяЕйзенхауера	визначенняпріоритетності задач	Методмаєнаувазіподілзавданьідійначотиригрупи:терміновіі важливі;важливі,аленетермінові; термінові,аленеважливі;нетерміновііневажливі.

SMARTметод	вибірреальнихцілійз безлічіснуючих	Вибіргрунтуєтьсянап'ятівимогах,децілімаютьбути:конкретними(S),чіт косформульованимизвикористаннямпотрібнихтерминів,конкретногор езультату; вимірними (M); досяжними (A), життєвонеобхідними,обґрунтованими,з'ясованими;орієнтованиминар езультат(R),реалістичнимиітакими,щовідповідаютьдіяльності;зазначи вшиконкретнітермінидосягнення(T),тобтоварто визначititермінреалізаціїцілей.
системаФранкліна	Визначенняпріорите тностіцілей	Метод містить шість етапів: «головні життєві цінностілюдини»;«глобальна ціль (особиста)»;«генеральнийпландосягненняцілі»;«довгостроковий(наро ки) план»; «короткостроковийплан»; «планнадень».

Метод фасилітації можливо застосовувати під час процесу групової роботи, який спрямований на розяснення і досягнення групою поставлених цілей інноваційної діяльності. Процес фасилітації призводить до зацікавленості учасників, розкриття їх потенціалу. Фасилітація сприяє тому, щоб люди обмінювалися ідеями, думками, досвідом, аналізували завдання і визначали шляхи їх вирішення, тобто вилучення знань на користь підприємства. Крім того, розповідністю фасілітації є екофасилітація – процес управління відкритою динамічною системою особистості з метою підтримання її у стані саморозвитку, що також можливо застосовувати для забезпечення стійкого інноваційного розвитку в частині самоменеджменту.

Гейміфікація – це ігрова технологія або техніка, яка дозволить ігрофіціровать весь робочий процес або його частину. Тактика, стратегія, візуалізація, реакція і багато інших якостей гри покликані розвивати ті чи інші якості персоналу при їх використанні. Гейміфікація покликана: підвищити залученість і лояльність персоналу; поліпшити робочі навички персоналу; зміцнити команду; створити основу для саморозвитку персоналу.

Гейміфікація дозволить співробітникам запобігти синдрому професійного вигорання, домогтися кращих результатів в роботі, бути більш лояльними і залученими в інноваційну діяльність підприємства. Ці процеси, зокрема, приведуть до стійкості інноваційного розвитку підприємства в цілому.

Портфоліо знань є інструментом, який може використовувати як керівництво підприємства, так і безпосередньо сам працівник. Портфоліо дозволяють судити про ідеї працівника, його інтереси, мотивацію, знання, навички і просування в професійній кар'єрі. Портфоліо є зборами об'єктів,

створених з певною метою – наприклад, портфоліо може бути папкою чернеток, і завершених проектів, досягнень (грамоти, дипломи). Більш того, в портфоліо можуть бути включені відгуки людей, з якими працівники спілкуються або співпрацюють в процесі роботи, а також власні замітки.

Портфоліо формується працівником – збирається воєдино матеріали з різних джерел, використовуючи різні методи і в різний час. Метод портфоліо знань є управлінською стратегією збору даних, дозволяє здійснювати аналіз знань, ідей, здібностей співробітників.

Метод «портфоліо» знань: дозволяє індивідуально підходити до кожного співробітника (кожен співробітник має свої унікальні характеристики, потребами, і сильними сторонами); надає основу для подальшого аналізу і планування; служить засобом комунікації, надаючи поле інформаційного обміну для всіх співробітників, прямо або побічно залучені до роботи над ним; дозволяє самим працівникам стати активними учасниками процесу оцінки (працівники можуть чесно уявити собі свої поточні знання, і визначити цілі, яких хочуть досягти в подальшому кар'єрному зростанні); розширює можливості традиційних методів оцінки, дозволяючи оцінити більш складні і важливі аспекти професійної придатності; охоплює широкий спектр знання і інформації з багатьох різних джерел.

Сторітеллінг – освітня техніка, яка побудована на використанні історій з певною структурою і героєм, спрямована на вирішення завдань: навчання, наставництва, розвитку і мотивації. Сторітеллінг є ефективним варіантом неформального навчання персоналу. Історії більш виразні, цікаві і легше асоціюються з особистим досвідом, ніж правила або директиви. Вони краще запам'ятовуються, їм надають більше значення і їх вплив на поведінку людей сильніше.

Здійснення інноваційної діяльності можливо лише при наявності інноваційних ідей, які в умовах динамічних змін під впливом НТП мають з’являтися на підприємстві постійно, тому керівництво має сформувати систему управління ідеями. Пропонуємо ефективні, зручні та прості у застосування

інструменти управління ідеями: система «4І» (Інформаційний ІнкубаторІнноваційних Ідей), Інтелект-Карта, методика «ТРВЗ» (теорія Генріха Альтшуллера)).

Метод «4І» (Інформаційний Інкубатор Інноваційних Ідей») реалізується на основі технології активізації та використання інтелектуального потенціалу співробітників. Дозволяє зібрати ініціативні пропозиції або сформувати запит на вирішення актуальної проблеми. Система «4І» призначена для збору, первинної обробки та відбору для реалізації пропозицій штатних співробітників підприємства з питань інноваційної діяльності, зокрема: розробці нових продуктів і послуг; поліпшенню продукції, що випускається; розробці планів виведення продукції на нові ринки; поліпшенню системи управління підприємством; розробці нових моделей ведення бізнесу; підвищенню продуктивності праці; підвищення ефективності основних бізнес-процесів.

Ще один інструмент управління ідеями, який пропонуємо в контексті управління кадровим потенціалом є Інтелект-карта. Інтелект-карта (mind map, майнд-карта, карта думок, ментальна карта) – це аналітичний інструмент, який використовують, якщо необхідно знайти максимально ефективне рішення задачі. Відноситься до розряду нейро-візуального планування, являє собою ефективний інструмент мислення

Інтелект-карта являє собою складну діаграму, з трьома основними складовими: центральний образ, що передає тему (предмет) вивчення; товсті основні гілки, що відходять від центрального зображення; гілки другого і третього рівня, які представляють підтеми. Застосовувати інтелект-карти необхідно з метою генерування ідей – двигунів інноваційної діяльності.

Одним з інструментів управління ідеями, ґрунтується на креативному підході є методика «ТРВЗ» (теорія Генріха Альтшуллера)). ТРВЗ, або теорія рішення винахідницьких задач чи не єдина системна теорія навчання творчості, тому в рішенні задач по ТРВЗ немає оцінок і єдиної правильної відповіді.

Мета ТРВЗ – розвиток гнучкого мислення та фантазії, здатності вирішувати складні завдання витонченим і ефективним способами.

ТРВЗ ґрунтується на наступних методах пошуку рішень: мозковийштурм; синектика або метод аналогій – порівняння та знаходження схожості між об'єктами. Цей метод ефективний в парі з мозковим штурмом; морфологічний аналіз – пошук рішень для окремих частин завдання; метод фокальних об'єктів – пошук асоціацій досліджуваного об'єкта з випадковими об'єктами; метод Робінзона – пошук максимально різноманітних способів застосувань до предмету; системний оператор – пошук зв'язків між об'єктами, які в подальшому можна зв'язати в систему.

До етапів застосування ТРВЗ відносяться: формулювання винахідницьких задач; визначення до якого виду протиріч відноситься винахідницька задача; формулювання ідеального кінцевого результату; визначення наявних ресурсів для вирішення винахідницьких задач; застосування одного з прийомів рішень одним з методів вирішення; аналіз результату. ТРВЗ – це пошук рішення нестандартних проблем у відомому поле знань.

З метою посилення ефекту від управління кадровим потенціалом, пропонуємо інструменти, що відносяться до кадрового менеджменту – основні моделі мультисистемного дворівневого полівекторного управління кадровим потенціалом: офбордінг, грейдінг, розробка KPI.

За умов динамічних змін, діджиталізації бізнес-процесів у деяких випадках виникає необхідність звільнення персоналу, який не відповідає сучасним умовам інноваційної діяльності. Рекомендуємо керівництву підприємств звернути увагу на інструмент офбордінг. Офбордінг – не тільки процес звільнення співробітника з моменту прийняття ним рішення і до останнього робочого дня, а й будь-яка робота над взаємодією після цих подій. Це побудова комунікації між тими, що звільняються і керівництвом, колегами.

Керівництво підприємства має вивчити, як грамотно (коректно, шанобливо, без наслідків для обох сторін) звільнити співробітника, і серйозно підійти до офбордінгу. Використання офбордінгу дозволить: зберегти лояльність співробітника; зберегти статус HR-бренду та репутацію підприємства; визнавати, аналізувати і поважати помилки підприємства щодо

найму персоналу. Цей момент дуже важливий з позиції подальшого онбордінганового співробітника на вакантну посаду, вмотивованість останнього здійснювати інноваційну діяльність.

На даний час для багатьох підприємств актуальним є питання утримання цінних співробітників, залучення кваліфікованих кадрів ззовні і кардинальне поліпшення результативності персоналу. Одним з важливих процесів управління персоналом є стимулювання. В умовах здійснення інноваційної діяльності, підприємству складніше оцінювати якість роботи свого персоналу і відповідно його винагороджувати. З такою проблемою, на нашу думку, може впоратися грейдінг – інструмент системи ефективного матеріального стимулювання персоналу. Розробка системи грейдів починається з аналізу організаційної структури підприємства для виділення всіх ключових в інноваційній діяльності посад, які будуть входити в схему оцінки. Кожну посаду оцінюють за кількома параметрами: професійні навички; рівень відповідальності і працездатності; унікальність досвіду, знань і навичок; результативність діяльності; лояльність до підприємства; присутність лідерських якостей; цінність роботи і т. п.

Для кожного параметра розробляється своя шкала, і на її основі всі посади в організації проходять оцінку, набираючи певну кількість балів. Об'єднання посад в групи на підставі набраних балів створює єдину лінійну шкалу оцінки співробітників, по якій можна порівнювати в тому числі посади абсолютно різних підрозділів. У відповідності до системи грейдів розраховується базова частина оплати праці співробітників, здійснюється розробка корпоративної політики компенсацій і пільг. Цінність системи грейдів полягає в тому, що вона більш чітко орієнтована на бізнес-цілі і стратегію підприємства.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності бізнесу та персоналу. Найпоширенішими показниками ефективності для кадрових підрозділів є: виконання бюджету персоналу, плинність кадрів,кількісний та якісний штатний розклад, відповідність вимогам до

персоналу. Можна виділити ряд інших показників, які описують різні аспекти діяльності з управління персоналом, і може існувати функція HR, для якої складно встановити показник. У цьому випадку формування системи ключових показників ефективності діяльності конкретного підприємства сприяє розробці конкретної стратегії управління людськими ресурсами.

Ключовими етапами робіт формування системи KPI є: вивчення організаційної структури компанії, аналіз функціональних ролей підрозділів і персоналу, дослідження відповідальності і компетенцій всіх співробітників; визначення ключових стратегічних показників, а також ключових показників результативності компанії. Розробка карти взаємозв'язок стратегічних показників компанії; каскадування (декомпозиція) стратегічних цілей підприємства до цілей структурних підрозділів. Розробка індивідуальних KPI для співробітників підрозділів підприємства; розробка планових показників KPI для підприємства в цілому, структурних підрозділів і окремих співробітників; розробка механізму збору досягнутих показників роботи персоналу. Розподіл відповідальності за моніторинг і контроль функціонування системи KPI; розробка системи матеріальної і нематеріальної мотивації в залежності від відсотка виконання планових показників; створення внутрішніх документів (положень), що регулюють функціонування системи KPI на підприємстві; автоматизація системи KPI.

Відтак, в умовах динамічних змін ефективне здійснення інноваційної діяльності можливо лише за умов особистої організованості працівників підприємства, яка може бути досягнута, зокрема за рахунок застосування інструментів самоменеджменту. Існує багато інструментів самоменеджменту, які вирішують різні завдання. Комплексний підхід до застосування інструментів самоменеджменту цілиспрямовує, дозволить покращити увагу, економити час, організувати працю, визначити пріоритетність задач та планувати цілі.

3.3. Рекомендації щодо впровадження змін до управління кадровим

потенціалом підприємства

Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі в перше десятиліття XXI в. багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб’єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів в сфері управління персоналом. Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом. Для керування ним потрібна дієва система управління та ефективні методи.

Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди. Нами для АТ «Вітаміни» розроблено рекомендації щодо впровадження змін до управління кадровим потенціалом, що позначиться на конкурентоспроможності підприємства і його продукції, та відповідно рівнях прибутків.

Зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних компаніях є причиною виникнення необхідності перетворення їх в організацію, що постійно навчається. Дослідження показують, що ефективність навчання і його вплив на конкретні результати роботи співробітників можуть бути високими тільки у разі акценту на інноваційну активність власно тих, хто навчається, активне залучення їх у процес навчання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання про впровадження методики Корпоративного університету в управління кадровим потенціалом АТ «Вітаміни» (рис. 3.9).

Корпоративний університет представляють собою систему розвитку професійної компетентності, що персоналізується, і мають на увазі участь

майже кожного провідного фахівця підприємства в навчанні персоналу, а рядових працівників – в самонавчанні. Для АТ «Вітаміни» Корпоративний університет – це в першу чергу продумана система навчання персоналу, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес освіти будуть використовуватися такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів.

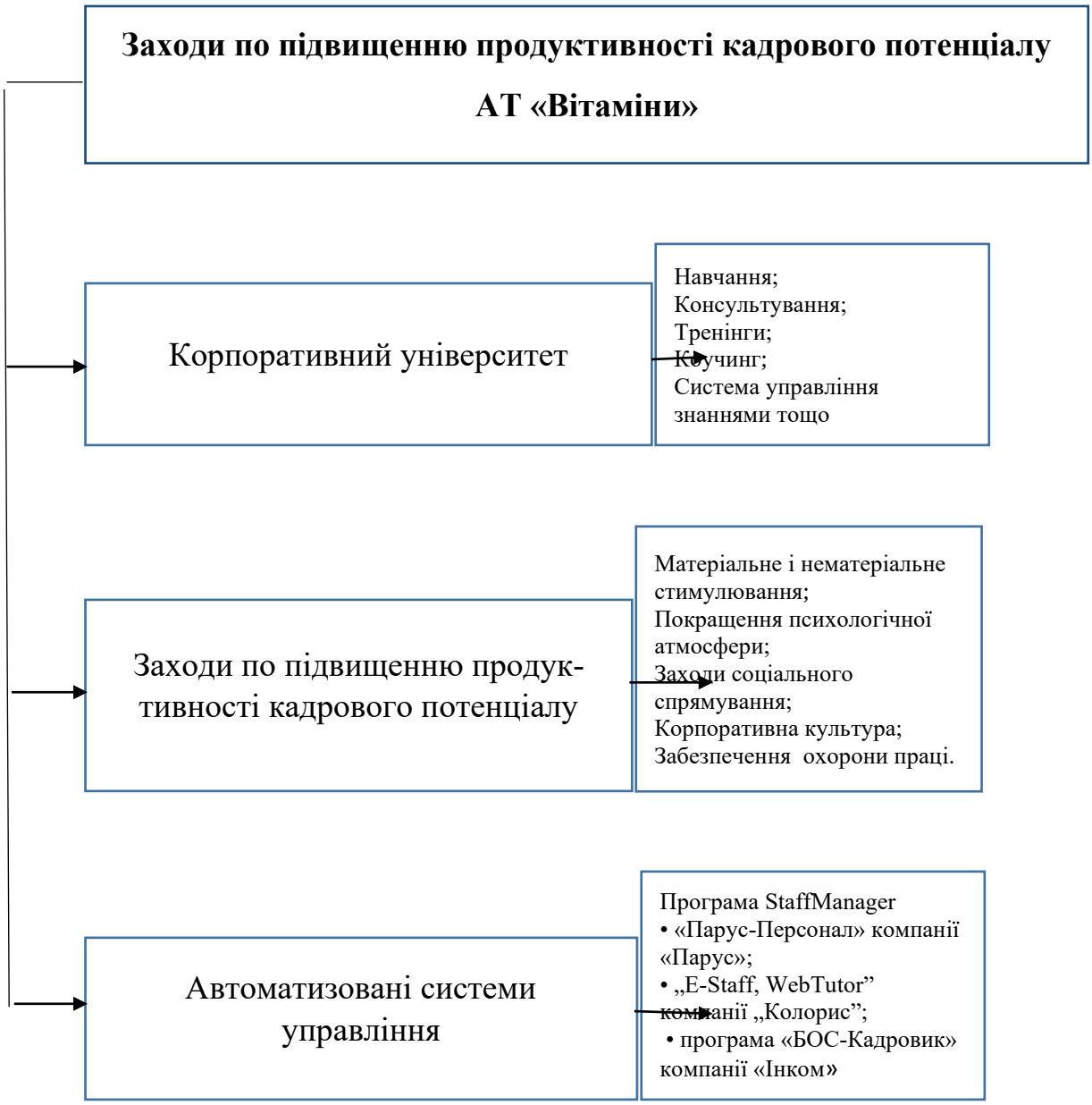


Рис. 3.9.Заходи по підвищенню продуктивності кадрового потенціалу АТ «Вітаміни»

В діяльність Корпоративного університетупропонуємо включити, як мінімум, такі основні напрями:

• навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передових методів управління;

• консультування (в основному з питань використовування різних технологій);

• тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;

• супровід розвитку співробітника через наставництво, а керівництво – через коучинг;

• система управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використовування накопиченого фахівцями компанії досвіду.

Сучасний стан розвитку підприємств фармацевтичної галузі визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Окрім цього ПАТ «Вітаміни» пропонуємо запровадити заходи, що мають стимулювати кадровий потенціал до підвищення продуктивності, а саме: матеріальне і нематеріальне стимулювання прояву творчої активності, ініціативності, результативності; створення умов щодо покращення психологічної атмосфери у колективі; проведення ефективних заходи соціального спрямування; стимулювання розвитку та професійного навчання; дотримання корпоративної культури; забезпечення охорони праці, дотримання техніки безпеки.

Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів кадрового менеджменту майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних

персонал-технологій.

Зовсім недавно під словом «автоматизація» українські компанії розуміли програми тільки для організації продажу і ведення бухгалтерського обліку. Однак нині з'явилася HRфункціональність, але початкового рівня. Сьогодні все більше і більше підприємств упроваджують автоматизовані системи управління. І сфера HR не є виключенням.

Основними програмними продуктами для сфери HR виступають:

• програма StaffManager компанії „Мейнстрім";

• 1С:Підприємство 8. Зарплата і управління персоналом для України» компанії «ABBYY Україна»;

• «Парус-Персонал» компанії «Парус»;

• «E-Staff, WebTutor» компанії «Колорис»;

• програма «БОС-Кадровик» компанії «Інком».

Помітний значний прогрес у реалізації функцій, необхідних спеціалістам із персоналу. З'явилися функції для автоматизації підбору персоналу, оцінки (включаючи оцінку по компетенціях), навчання і розвитку. Помітно краще пропрацювали компенсації і пільги, в деяких продуктах з'явилася взаємодія з робочими сайтами, підтримка дистанційного навчання. Із технологічного погляду вищеназвані програми є сучасними продуктами, що використовують всі останні досягнення – і клієнт-серверні технології і могутні реляційні системи зберігання даних.

Так програмний продукт Групи компаній «Парус», що заснована 5 квітня 1990 року. Основний вид діяльності групи компаній "Парус": розробка, просування та впровадження ПЗ для автоматизації управління підприємством.

Перший продаж програмного забезпечення компанії відбувся в 1991 році. Сьогодні група компаній «Парус» - одна з найбільших софтверних компаній України, які розробляють ПЗ для управління підприємством.

Крім Центру розробки, за час своєї діяльності, центральний офіс розвинув потужну регіональну мережу, що нараховує 28 регіональних представництв та

понад два десятки дилерських компаній. Загальна кількість співробітників становить понад 550 фахівців, з яких понад 250 працюють у Києві.

Будучи системним інтегратором і маючи у своєму розпорядженні кваліфікований персонал, група компаній «Парус» є: розробником програмного забезпечення для управління підприємством та бюджетними установами і організаціями (Парус-Планування і Фінансування, Парус-Управління автотранспортом, Парус-Менеджмент і Маркетинг, Парус-Персонал, Парус-Управління виробництвом, Парус-Управління діловими процесами, Парус-Магазин, Парус-Управління Логістикою, Парус-Канцелярія, Парус-Управління майном, Парус-Реклама, Парус-Туристичне агентство, Парус-Молочне виробництво, Парус-Контакт-центр, Парус-Пропускний режим, Парус-Торгівля і склад і т.д.), постачальником супутнього програмного забезпечення (ORACLE, MICROSOFT), різного торгового обладнання, POS-обладнання, обладнання систем контролю доступу (CARD SYSTEMS), відеоспостереження та надає своїм клієнтам широкий спектр послуг, перелік яких може задовольнити найвимогливіших з них.

Пропонуємо для підвищення продуктивності кадрового потенціалу АТ «Вітаміни» впровадити автоматизовану систему управління персоналом "Парус-Персонал", що призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту та відділу кадрів.

Використання системи значно підвищить ефективність управління персоналом у АТ «Вітаміни» і полегшить HRM-процеси (Human Resource Management), в т.ч. завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації та ін.

Функціонал системи дозволяє автоматизувати:

Рекрутинг:

реєструвати в системі анкети співробітників з можливістю подальшого їх виведення на друк;

- формувати добірку анкет згідно вказаними параметрами;
- автоматизувати процес прийому на роботу кадрів на підставі вже наявних анкет;

Кадровий облік:

- створювати штатний розклад по співробітниках з можливістю створення вкладених (підлеглих) підрозділів;
- вести в системі стандартні кадрові накази з їх автоматичною відпрацюванням (на прийом, звільнення, переміщення, відпустки тощо) і можливістю друку як в стандартному текстовому варіанті так і у вигляді деяких стандартних форм (форма розпорядження на відпустку і т.д.);
- вести табеля співробітників;
- виконувати дії, пов'язані з переміщенням співробітників, прийомом на роботу, звільненням, виведенням за штат, наданням відпустки тощо. Дані по співробітниках автоматично відображаються в історії призначень і переміщень, до якої завжди можна звернутися;
- вести облік інформації про курсову підготовку, атестації і відпустки співробітників, виконання ними посад і переміщення усередині організації, а також облік про військовозобов'язаних (рис. 3.10).

HRM:

- ведення обліку стягнень та заохочень;
- можливість інтеграції з системами контролю доступу в приміщення і системою нарахування заробітної плати.

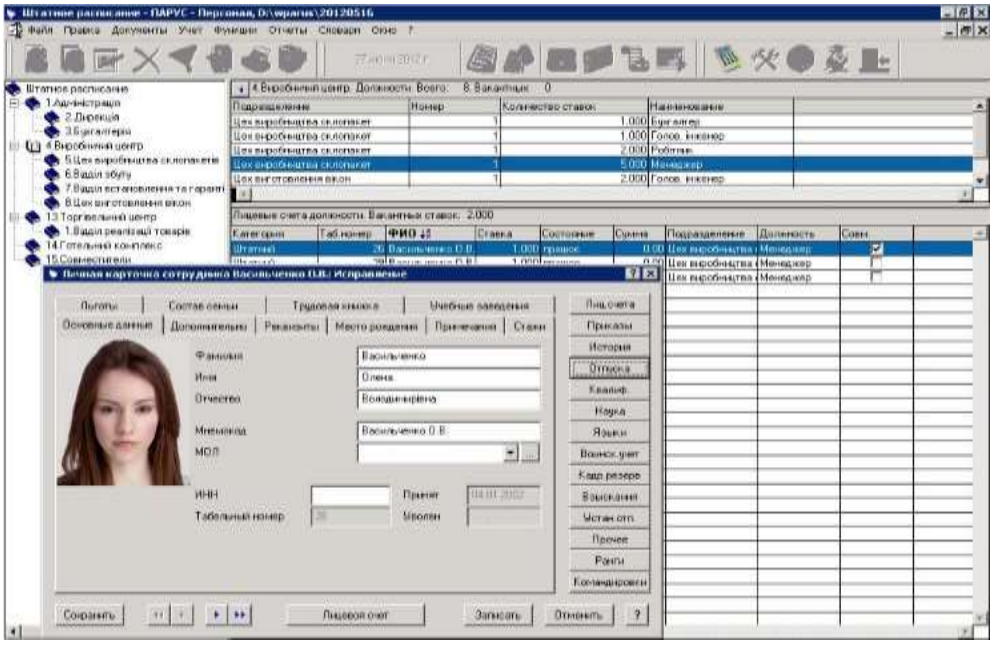


Рис. 3.10. Функціонал системи «Парус-Персонал»

Звітність:

- штатний розпис у розрізі посад і співробітників;
- звіт по руху співробітників;
- звіт за стажем роботи;
- звіт за вакантними посадами (форма 3-ПН);
- перелік дітей для надання допомоги.

У системі також передбачена можливість друку статистичних звітів: звіт за формами 1-ПВ, 3-ПВ, 6-ПВ, 10-1, 9-ДС; також є можливість отримати відомості по військовозобов'язаним, укомплектованості і вакантним посадам на підприємстві й багато інших звітів (рис. 3.11).

Система "Парус-Персонал" дає можливість отримувати користувальницькі звіти облікового характеру на підставі відібраних співробітників по тим чи іншим умовам відбору, слід зазначити, що поля, що включаються в такий звіт, вибираються користувачем самостійно, що робить систему більш гнучкою та функціональною. Налаштовані користувачем звіти зберігаються в базі даних і при подальшому їх виклику досить вказати ім'я звіту для виведення на друк.

Шаблони для друку документів містяться у форматі Excel, тому при необхідності є можливість їх редагування.

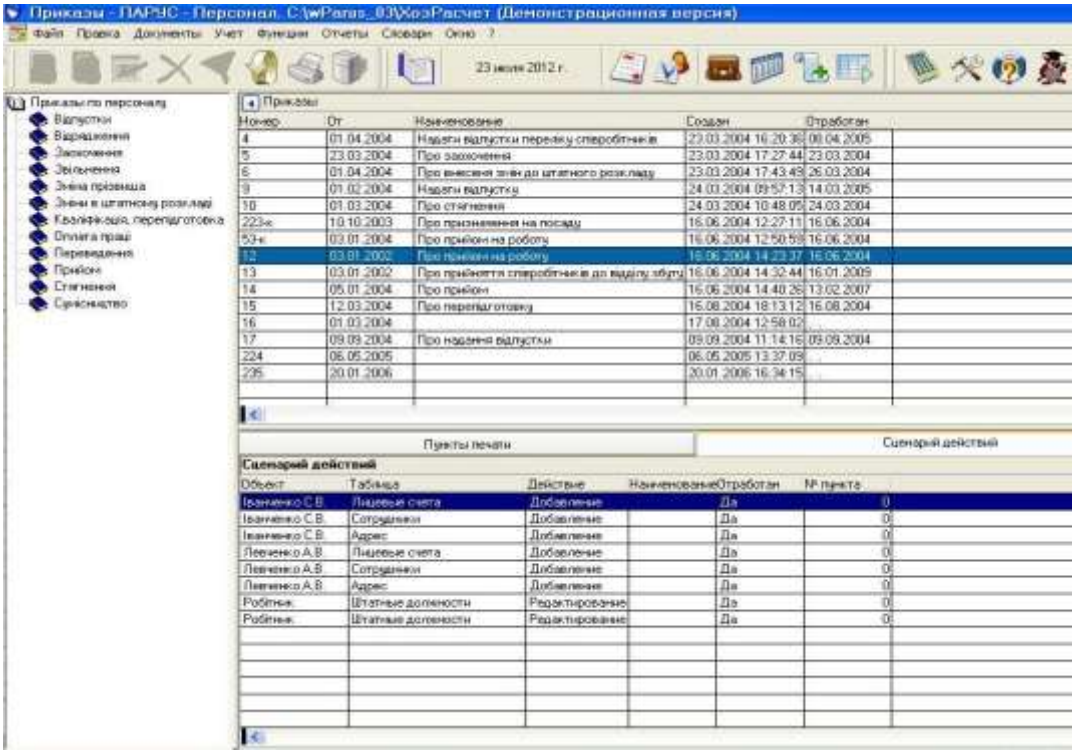


Рис. 3.11. Звіти облікового характеру на підставі відібраних співробітників

Додаткові функції даної системи:

- забезпечена можливість оперативного відбору співробітників за заданими критеріями, що дозволяє отримувати оперативні зведення з різних напрямків діяльності персоналу;
- в системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

Головною перевагою даної системи є те, що вона знаходиться в єдиному інформаційному середовищі з іншими модулями Парус-Підприємства 7, зокрема, вона може використовуватися спільно з "Парус-Заробітна плата" для формування більш повної звітності та для полегшення розрахунку заробітної плати.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. Тому, запропоновані для АТ «Вітаміни» заходи по підвищенню продуктивності кадрового потенціалу, дозволять підприємству підвищити конкурентоспроможність його працівників та продукції, розширити межі

ринків збуту, підвищити прибутковість виробничої діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вкваліфікаційній (дипломній) роботі наведенотеоретичнеузагальненняіновевирішеннянауковогозавдання,якеполягає урозробленнірекомендаційщодополівекторногоадаптивногоуправліннякадрови мпотенціаломстійкогоінноваційногорозвиткуАТ «Вітаміни»,йогоінструментального забезпечення.

Всізадачі поставлені до дипломної роботи розв’язано тасформульованотаківисновкиірекомендації:

1. Виконаносистемнийаналізпонятійно-категорійного апарату управліннякадровимпотенціаломінноваційногорозвиткупідприємства.Встановл еносуттєвівідмінностівтлумаченніекономічнихкатегорій,пов'язанихзуправління м кадровим потенціалом інноваційного розвитку, наявність різнихнауковихпідходів.

2. Подано класифікацію видівкадровогопотенціалузаознаками,якірозширено характеризують специфіку кадрів підприємства за: адаптивністю;універсальністю; ступенем корпоративної соціальної відповідальності; рівнемдіджиталізації,мобілізації;масштабуваннязнань;можливістюгеографічної мобільності;походженнямкадрів;гендерноюознакою;місцемуструктуріпідприєм ства; строковістю залучення кадрів; сімейним станом; особистіснимитафізичнимиякостями;рівнемзнань;комунікаційнимиздібностями ;схильністю до командної роботи та розвитку; рівнем мотивації; лідерськими татворчимиздібностями;ціннісне-світоглядноюпозицією;можливістюзбереженнявластивостей.Виявленняознакдо зволитьмаксимальноефективно використовувати кадровий потенціал за рахунок актуалізованої систематизаціїнаявних іпотенційних можливостейпрацівникапідприємства.

3. Проаналізовано стан та тенденції розвитку фармацевтичного виробництва в Україні. Аналіз проведеного дослідження свідчить, що обсяги

виробництва фармацевтичної продукції на вітчизняних підприємствах щорічнозростають приблизно на 17%. Враховуючи, що в переважній більшості вартістьіноземнихпрепаратів,якізаймають70%ринкув4–5разіввище,вітчизняні фармвиробники змогли задовольнити попит внутрішніх споживачів,завдяки чому збільшили свої обсяги як у вартісному, так і в натуральномувираженні.

Здійснено аналіз господарської діяльності АТ «Вітаміни», та визначено що за досліджуваний період відбулося різке скорочення кадрів. Все відбувалося в рамках виконання кадрової програми забезпечення АТ «Вітаміни» кваліфікованими кадрами, що була розпочата у 2017 р. При цьому ефективність виробництва лише зростає, що вказує на переваги проведених заходів.

4. Сформовано і обґрунтованодоцільністьзастосуваннядворівневогополівекторногоадаптивногоуправліннякадровимпотенціаломстійкогоінноваційногорозвиткупідприємства,розробленовідповіднуконцептуальнумодель,яканадаєкомплекснеуявленнякерівництвупідприємстващодозначимостіпершогорівня,якийєосновоюбудь-якої(завидом) системи менеджменту. Вибір варіанту вектору обумовлений задачами тацілямиінноваційноїдіяльностіпідприємства.

5. Запропоновано інструментальне забезпечення щодо дворівневогополівекторногоадаптивногоуправліннякадровимпотенціаломінноваційногорозвиткуАТ «Вітаміни»тарекомендаціїщодойогозастосування,щоміститьінструменти:дляуправліннязмінами;самоменеджменту;управліннязнаннями;управліннядеями;управлінняперсоналом.

Обґрунтований теоретичний базис і розроблені на його основі рекомендаціїщодоінструментальногозабезпеченнядворівневогополівекторногоадаптивногоуправліннякадровим потенціалом,забезпечують адаптивність якості кадрів, створюючибазисдля стійкогоінноваційногорозвиткупідприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Комарницька Г.О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231–241.

2. Бабенко В.А., Семенович М.А. Підходи до формування кадрової стратегії підприємства в умовах глобалізації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 3. С. 112–118.

3. Захарченко В.І. Сучасні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Економічні інновації*. 2021. № 2. С. 61–69.

4. Грішнова О.А., Колот А.М. Людський капітал і кадровий потенціал: концепції, моделі, інструменти управління. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2019. № 4. С. 50–63.

5. Кравченко О.П. Моделі управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах: сучасні тенденції та виклики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. № 1(47). С. 134–140.

6. Ткаченко Н.І. Інноваційні підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 3(7). С. 75–81.

7. Чаплай І.П. Вдосконалення методів оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Менеджмент в Україні: проблеми і перспективи розвитку*. 2019. № 3. С. 97–103.

8. Поліщук Т.В. Управління розвитком персоналу як складова ефективної моделі кадрового потенціалу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 4. С. 120–128.

9. Яковенко І.В., Ситник В.Ф. Моделювання процесів управління кадровим потенціалом у сфері фармацевтичної діяльності. *Журнал економіки, права і соціальних досліджень*. 2020. № 5(8). С. 35–42.

10. Долішній М.І. Особливості управління персоналом в умовах інноваційного розвитку підприємств України. *Вісник економіки та управління*.

2017. № 1. С. 15–22.

11. Романенко О.І., Чижевський Б.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2018. № 2. С. 65–72.

12. Федоренко Г.В. Методологія управління кадровим потенціалом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 7. С. 182–187.

13. Карпенко А.М., Петренко І.Ю. Вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах інноваційних змін. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 93–101.

14. Гончаренко В.П. Стратегічне управління кадровими ресурсами: методологічні аспекти. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 5. С. 113–121.

15. Колот А.М., Грішнова О.А. Розвиток людського капіталу в умовах цифровізації економіки. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. № 6. С. 29–37.

16. Іванченко В.М. Роль кадрового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 84–92.

17. Кулішенко Т.М., Бондар О.О. Управління людськими ресурсами як складова конкурентоспроможності підприємства. *Журнал управлінських інновацій*. 2021. № 2. С. 56–62.

18. Гайворонська К.М. Сучасні методи оцінки та управління персоналом. *Вісник управлінських досліджень*. 2022. № 8. С. 104–111.

19. Лісовець Т.В. Стратегічні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічні інновації*. 2019. № 7. С. 58–64.

20. Яровий С.А. Інноваційні моделі управління персоналом на підприємствах України. *Економіка і менеджмент*. 2018. № 1. С. 73–81.

21. Петренко О.С., Литвиненко І.П. Вплив інновацій на розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Наукові записки НДУ*. 2021. № 9. С. 66–75.

22. Шумило В.І. Кадрова стратегія підприємства в умовах сучасних викликів. *Науковий журнал економічних досліджень*. 2022. № 3. С. 118–126.

23. Кучеренко Н.В. Сучасні тенденції управління кадровим потенціалом у промислових підприємствах. *Економічний аналіз*. 2017. № 2. С. 42–49.

24. Волкова О.М. Пріоритети кадрової політики підприємств в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 6. С. 31–38.

25. Андрієнко В.Г. Розвиток системи управління персоналом у контексті інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 1. С. 90–96.

26. Богданова І.С. Проблеми та перспективи управління кадровим потенціалом на підприємствах. *Вісник економічного розвитку*. 2021. № 4. С. 111–117.

27. Савчук П.В. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами. *Економіка праці*. 2018. № 5. С. 62–68.

28. Мартинюк Ю.О. Вплив кадрової політики на інноваційний розвиток підприємства. *Науковий вісник економіки та управління*. 2019. № 4. С. 78–86.

29. Чайка О.В. Управління персоналом на підприємствах: інноваційні підходи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 3. С. 107–113.

30. Денисюк А.М. Кадровий потенціал підприємства: сучасні методи управління. *Журнал економічних досліджень*. 2021. № 7. С. 132–140.

31. Шевчук В.П., Мельник Ю.І. Інноваційний підхід до управління людськими ресурсами. *Менеджмент XXI століття*. 2022. № 5. С. 84–92.

32. Гаврилюк І.А. Моделі ефективного управління кадрами у фармацевтичному секторі. *Фармацевтичний вісник України*. 2023. № 2. С. 44–52.

33. Миколаєнко О.І. Вплив інноваційних технологій на управління кадровим потенціалом. *Інноваційний розвиток та управління*. 2022. № 1. С. 19–26.

34. Дудка С.П. Управління знаннями та розвиток кадрового потенціалу. *Економіка та менеджмент у XXI столітті*. 2017. № 3. С. 53–59.

35. Шумило М.В. Перспективи розвитку кадрової стратегії промислових підприємств. *Науковий вісник економіки та управління*. 2018. № 5. С. 82–89.

36. Яковлєв В.П., Савченко Т.В. Інноваційні підходи до управління кадровими ресурсами в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2020. № 6. С. 140–146.

37. Ващенко І.А., Гринюк В.О. Розвиток кадрового потенціалу як фактор інноваційного зростання підприємств. *Науковий вісник університету економіки та права*. 2021. № 4. С. 52–59.

38. Жукова О.В. Системний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник економічних досліджень*. 2019. № 7. С. 75–82.

39. Ковальчук І.П. Оцінка кадрового потенціалу як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2018. № 3. С. 97–104.

40. Гаврилюк Н.М. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економічний розвиток і суспільство*. 2020. № 2. С. 84–91.

41. Кулік О.В. Механізми управління кадровим потенціалом підприємства в умовах економічної нестабільності. *Сучасні проблеми управління персоналом*. 2019. № 1. С. 21–28.

42. Тихонов С.П., Волошин Д.Ю. Управління персоналом у контексті інноваційного розвитку: сучасні виклики. *Вісник економічної науки*. 2021. № 8. С. 95–102.

43. Харченко І.В. Сучасні підходи до формування кадрової політики на підприємствах. *Науковий журнал економічних досліджень*. 2022. № 5. С. 39–46.

44. Петрова О.М., Семенюк В.А. Управління інтелектуальним капіталом в організації: моделі та інструменти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 66–73.

45. Іванченко К.М. Особливості інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємств в Україні. *Вісник економічного розвитку України*. 2017. № 3. С. 28–36.

46. Мельник Л.В. Методологічні основи управління кадровим потенціалом у контексті інновацій. *Східноєвропейський журнал інноваційного менеджменту*. 2020. № 4. С. 73–80.

47. Руденко О.А., Савченко Т.В. Ефективне управління персоналом як основа інноваційного зростання підприємства. *Проблеми та перспективи управління людськими ресурсами*. 2021. № 6. С. 114–121.

48. Шевченко О.П. Вплив інноваційних технологій на розвиток кадрового потенціалу. *Журнал інноваційних досліджень*. 2022. № 7. С. 132–139.

49. Полякова Ю.С. Управління людським капіталом: сучасні виклики і перспективи. *Науковий вісник економічних і управлінських досліджень*. 2019. № 1. С. 92–99.

50. Антонюк В.П. Стратегії управління персоналом у контексті глобалізаційних процесів. *Соціально-економічні аспекти розвитку підприємств*. 2018. № 3. С. 47–54.

51. Сидоренко Н.М., Олійник І.В. Ефективність управління кадрами в умовах інноваційного розвитку. *Вісник економіки і права*. 2020. № 5. С. 59–66.

52. Лебедєва І.Г. Інноваційні моделі управління кадровим потенціалом: аналіз та перспективи. *Економіка і управління підприємством*. 2017. № 6. С. 71–78.

53. Коваленко І.В., Тарасенко П.Л. Моделі оцінки ефективності кадрової політики підприємства. *Науковий вісник управлінських досліджень*. 2021. № 2. С. 82–89.

54. Нікітюк С.М. Сучасні технології управління персоналом у промислових підприємствах. *Науковий вісник економічних наук*. 2019. № 8. С. 38–45.

55. Печерська Л.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом. *Проблеми економіки та інноваційного розвитку*. 2022. № 3. С. 128–135.

56. Міщенко А.О. Впровадження інновацій у систему управління персоналом як засіб підвищення ефективності підприємства. *Вісник економічних досліджень*. 2023. № 1. С. 54–60.