

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації»

Виконав:

студент групи 401-ЕМіт

Корунський Володимир Володимирович _____

Керівник:

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту і логістики

Комеліна О.В. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність понять «персонал», «стратегія управління персоналом», «цифрові компетенції персоналу»	6
1.2. Роль інформаційних технологій у стратегічному управлінні персоналом	15
1.3. Сучасні методичні підходи щодо оцінювання персоналу підприємства	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	27
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка»	27
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	38
2.3. Особливості стратегічного управління персоналом на підприємстві ТОВ «Віола Медтехніка».....	47
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА»	59
3.1. Стратегічні напрями розвитку системи управління та навчання персоналу.....	59
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства	71
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Цифрова трансформація швидко змінює способи ведення бізнесу, перетворюючи традиційні підходи до управління, включаючи управління персоналом. Організації шукають способи адаптуватися до цих змін, переосмислюючи свої підходи до розвитку та управління персоналом. У цьому контексті стратегічне управління розвитком персоналу набуває великого значення. Організації повинні враховувати не лише поточні потреби, а й майбутні вимоги, пов'язані з цифровими технологіями та змінами в ринковому середовищі. Здатність адаптуватися до цих змін та забезпечити належний розвиток персоналу може стати вирішальним фактором для конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління розвитком персоналу в умовах цифрової трансформації є актуальною проблемою, яка здобуває все більше уваги в сучасній літературі та дослідженнях з управління персоналом та цифровою трансформацією. Дослідження у цьому напрямку включають в себе аналіз впливу цифрової трансформації на управління персоналом та організаційну культуру, стратегії розвитку персоналу для адаптації до цифрових технологій, використання цифрових інструментів у процесах набору та утримання персоналу, а також роль лідерства у цьому контексті. Ця тема також стає предметом уваги в галузі менеджменту, інформаційних технологій, організаційної поведінки та соціальних наук. Хоча дослідження ще продовжуються, ключові джерела вже надають цінний внесок у розуміння та розвиток стратегічного управління персоналом у цифрову епоху.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління розвитком персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації.

Під час виконання кваліфікаційної роботи необхідно виконати завдання:

дослідити сутність понять «персонал», «стратегія управління персоналом», «цифрові компетенції персоналу» на сучасному етапі розвитку суспільства;

розкрити вплив цифрової трансформації на стратегію управління персоналом та роль в цьому процесі інформаційних технологій;

узагальнити та систематизувати сучасні методичні підходи щодо оцінювання персоналу підприємства;

здійснити ґрунтовне дослідження господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка» та схарактеризувати особливості його персоналу;

проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;

виявити особливості стратегічного управління персоналом на підприємстві;

обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку системи управління і навчання персоналу;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства та впровадження нових елементів системи навчання та розвитку персоналу задля підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком персоналу підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком персоналу в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження, використані для розв'язання завдань роботи: монографічний (з метою вивчення сучасних підходів щодо управління персоналом); спостереження та аналіз документації щодо організації діяльності підприємства (для отримання об'єктивної інформації про систему управління персоналом, оцінювання ефективності управління персоналом, політики управління персоналом тощо), економіко-статистичні для аналізу ефективності господарської діяльності підприємства та стратегії його розвитку; аналіз систем управління персоналом та навчальних програм на інших підприємствах або в літературі для виявлення кращих практик та можливостей для вдосконалення) тощо.

Результати дослідження мають практичну цінність та є корисними для керівництва підприємства щодо розроблення стратегій управління персоналом та впровадження поліпшень у систему управління персоналом, розроблення

навчальних програми, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та задоволеності співробітників.

Апробація результатів дослідження здійснювалась міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: на X-ій Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (2023 р.) та II-ій Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (2024 р.).

За результатами конференції опубліковано тези доповідей:

1. Жукова Л.М., Корунський В.В., Пікалов О.О. Управління інноваційним розвитком економіки в умовах глобальних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 92-94.

2. Корунський В.В., Базарбек А. Сучасні стратегії та технології розвитку персоналу в умовах цифрової економіки. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 69-70.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок, 12 таблиць, 6 рисунків, 31 використане джерело, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «персонал», «стратегія управління персоналом», «цифрові компетенції персоналу»

Поняття «персонал» в контексті управління організацією охоплює всіх співробітників або працівників, які працюють у цій організації або фірмі. Це можуть бути люди різних рівнів і функціональних областей, таких як виконавці, менеджери, адміністратори тощо.

Основна функція персоналу - забезпечити, щоб відповідні людські ресурси були доступні і використовувалися ефективно для досягнення цілей організації. Це охоплює такі аспекти, як найм, розвиток, управління винагородою, оцінка праці, мотивація персоналу, управління професійним розвитком, а також управління відставками та іншими аспектами, пов'язаними з персоналом.

Особливу увагу приділяють також питанням культури організації та комунікації в межах персоналу, оскільки ці аспекти можуть значно впливати на продуктивність і задоволеність працівників. Успішне управління персоналом включає в себе баланс між потребами працівників та стратегічними цілями організації, а також розуміння і врахування їхніх індивідуальних навичок, мотивації та амбіцій.

Перша категорія, яка з'явилася в 1800-х роках і продовжує використовуватися до сьогодні, це «робоча сила». У цей період людина розглядалася як носій здібностей і рис, які можна ефективно використовувати в процесі праці. У науковій літературі «робота» — це жива особистість людини, сукупність фізичних і духовних якостей, які притаманні її організму, і які вона використовує, коли вона виробляє будь-які споживчі вартості.

Методологічні засади дослідження людини у сфері трудової діяльності були закладені в працях представників трудової теорії вартості (А. Сміта, Д. Рікардо, К.

Маркса). Робоча сила – це сукупність фізичних і духовних властивостей людини, які вона застосовує в процесі виробництва споживчих вартостей.

Незважаючи на те, що робоча сила є основним компонентом продуктивної сили будь-якої країни, товаром може стати лише в умовах ринкової економіки.

У «Українській економічній енциклопедії» визначення робочої сили таке: «Робоча сила — це термін марксистської політичної економії, який означає здатність людини до праці, сукупність потреб, фізичних, інтелектуальних і організаторських здібностей, набутих знань і досвіду, що використовується в процесі виробництва матеріальних благ і надання послуг». Робоча сила складається з особистості людини, включаючи її свідомість, мету, волю, культурні навички, національну самосвідомість, духовні цінності тощо. [1].

Трудові ресурси – це категорія, яка часто зустрічається в науковій літературі, і їй слід приділити увагу. Академік С. Струмлін ввів у науку термін «трудові ресурси» на початку 20-х років минулого століття. Цей термін використовували як планово-економічний показник для оцінки кількості робочої сили. [2].

В Україні до складу трудових ресурсів входить все працездатне населення: чоловіки віком від 16 до 59, жінки віком від 16 до 54 років, а також працюючі підлітки та пенсіонери. Не можна не погодитись з визначенням трудових ресурсів яке подане в українській економічній енциклопедії; трудові ресурси – наявна маса живої праці, інтегральні трудові можливості працездатного трудового населення, реальна здатність створювати блага сукупного працівника суспільства [1].

В умовах планової економіки трудові ресурси були одним із найважливіших факторів, які визначали кількість людей, які працюють. Вони також мають значення в умовах ринкової економіки, оскільки вони об'єднують такі групи, як економічно активне населення (включаючи зайнятих і безробітних) і економічно неактивне населення в працездатному віці. [3].

В свою чергу сутність поняття "управління персоналом" полягає у систематичному підході до керування людськими ресурсами в організації з метою

досягнення стратегічних цілей та забезпечення оптимального функціонування організації через раціональне використання та розвиток її персоналу.

Управління персоналом спрямоване на створення сприятливого середовища для працівників, щоб вони могли розвиватися, вносити вклад у досягнення цілей організації та відчувати задоволення від своєї роботи.

Для того, щоб зрозуміти сутність наукової категорії «управління персоналом», необхідно проаналізувати значення понять, які формують цю категорію.

Загалом у науці як у світі, так і в Україні поняття «управління» є неоднозначним, теоретичним і методологічним. Таблиця 1.1 не містить визначення категорії «управління», але вона зосереджується на основних концептуальних положеннях. Таким чином, під керівництвом Г.С. Одинцової група авторів надає декілька основних описів відповідної тематики. Ці описи поділяються на основні категорії: загальну, функціональну, процесуальну та суб'єктнооб'єктну [4].

Слід зауважити, що у наукових колах складно поєднати поняття «управління» та «менеджмент». Багато науковців управління зараз працюють над створенням власних ідей, щоб знайти відмінності між цими поняттями. Загалом у сучасній науковій літературі використовуються два основні підходи до визначення сутності цих понять. [5].

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «управління» [5]

№	Автор, джерело	Визначення поняття
1	П. Друкер	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.
3	Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми

Продовження табл. 1.1

4	В.Т. Шатун	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату.
5	А.Б. Борисов	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб’єктів на людей і економічні об’єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати.
6	С.І. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об’єкта управління.
7	В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин.

Тепер, дослідивши основні поняття, такі як «персонал», «управління персоналом» та ін., можна дослідити саме поняття стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом - це систематично розроблений план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації через оптимальне використання та розвиток її людських ресурсів. Основна мета стратегії управління персоналом полягає в забезпеченні відповідності складу та кваліфікації персоналу потребам організації з урахуванням стратегічного напрямку її розвитку. Основні етапи розробки стратегії управління персоналом включають аналіз потреб організації, оцінку поточного стану персоналу, розробку стратегічних напрямків управління персоналом, формулювання конкретних стратегічних заходів, реалізацію стратегії та моніторинг, оцінку та коригування. Ефективна стратегія управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, забезпечує конкурентні переваги організації на ринку праці та сприяє досягненню стратегічних цілей організації в цілому.

Б. Кауфман вважає, що стратегія управління персоналу підприємства представляє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління

персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства.

А. Нанкервіс вважає, що стратегії управління персоналом, як і бізнес-стратегії, повинні враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатними передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування. Для того, щоб стати стратегічним партнером, спеціалісти з управління персоналом повинні розвивати тісні зв'язки з усіма рівнями управління підприємства та формувати відносини, що сприяють зростанню цінності стратегічного управління працівниками підприємства.

І.Л. Петрова взагалі виокремлює декілька підходів до стратегій управління персоналом:

Споживацький. Підхід характеризується наявністю спільних інтересів підприємства та його працівників, але відсутністю загальних цілей та цінностей. Спільний розвиток підприємства та працівників не передбачений, втім працівники використовують можливості підприємства для задоволення власних потреб.

Партнерський. Підхід відзначається взаємовигідними партнерськими відносинами між підприємством та його працівниками, узгодженими цілями та цінностями. Проводяться систематичні заходи з організації розвитку персоналу, насамперед, його компетентностей та творчого (інноваційного) потенціалу. Завдячуючи цьому, працівники збільшують власний внесок у розвиток підприємства.

Ідентифікаційний. Підхід передбачає спільні цінності підприємства та його працівників. Розвиток підприємства виступає рушійною силою реалізації потенціалу персоналу, і навпаки, підприємство набуває подальший розвиток через нарощення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу його персоналом. За споживацького підходу спостерігається відсутність довгострокового бачення розвитку персоналу, а разом з цим і підприємства. Для працівників, у першу чергу, важливим є отримання гідної заробітної плати, але потреби у розвитку компетентностей для працівника не є пріоритетними. Це у свою чергу,

несприятливо позначається на потенціалі для розвитку підприємства. HR-відділ підприємства за партнерської стратегії управління виконує аналітичний моніторинг персоналу, розробляє ефективні програми мотивації персоналу, здійснює заходи з підтримання сприятливого психологічного клімату, проводить оцінку діяльності персоналу та реалізує програми з розвитку його кар'єри. До несприятливих проявів цього підходу науковці відносять відносну нестабільність HR-політики. Ідентифікаційна стратегія управління персоналом притаманна конкурентоспроможним підприємствам, орієнтованим на інноваційну діяльність. За такої стратегії дотримується контрольованість та стабільність показників плинності кадрів. Персонал умотивований на високі досягнення в інноваційній діяльності підприємства, завдяки ефективній політиці винагороди та розвитку персоналу [6].

Усе це, досліджене вище, допоможе розібратись з самою теоретичною основою управління персоналом, а також стратегічного підходу до цього управління. Проте в сучасному світі при провадженні такої діяльності неодмінно слід враховувати усі зміни у зовнішньому середовищі організації. Часи змінюються, а сьогодні так особливо великими темпами розвиваються технології, суспільство і кожна людина окремо. Все прогресує, рухається, і якщо не вміти реагувати на ці зміни, то ефективно проводити управління персоналом в тому числі не вдасться. А тому надважливо, спираючись на тематику дослідження, знати якими навичками повинні володіти сучасні працівники, що вони повинні вміти, аби приносити максимальну користь організації в сучасних умовах. А сучасні умови – це умови постійної і невпинної діджиталізації та цифрової трансформації суспільства. І саме з огляду на це, очевидно, треба вже враховувати ще й нові, цифрові, компетенції потенційних або вже наявних працівників компанії, адже без них, без розуміння в сучасних технологіях вони не зможуть допомагати компанії рости і розвиватись, як технологічно, так і в усіх інших аспектах.

Отже, цифрові компетенції персоналу - це набір знань, вмінь і навичок, які дозволяють працівникам ефективно використовувати цифрові технології та

інструменти для виконання своїх робочих обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Ці компетенції стають все більш важливими в сучасному бізнес-середовищі, оскільки цифрові технології впливають на різні аспекти діяльності практично всіх галузей. Цифрові компетенції стають необхідними для успішної роботи в сучасному бізнес-середовищі і допомагають організаціям бути конкурентоспроможними та адаптивними до швидко змінюючихся технологічних умов.

Цифрові компетенції персоналу можуть бути дуже різноманітними, оскільки вони визначаються потребами та характером конкретної організації та її діяльності. Ось деякі можливі цифрові компетенції, які можуть бути важливими для сучасного персоналу:

вміння користуватися основними операційними системами (наприклад, Windows, macOS, Linux), розуміння роботи програмного забезпечення (Microsoft Office, Google Suite тощо), навичності роботи з електронною поштою та інтернет-браузерами;

вміння ефективно взаємодіяти з колегами та клієнтами через різноманітні цифрові канали, такі як електронна пошта, соціальні мережі, відеоконференції тощо;

здатність збирати, аналізувати та інтерпретувати дані за допомогою спеціалізованих програм, таких як Microsoft Excel, Google Sheets, а також знання основ статистики та аналітичних методів;

розуміння основних принципів інтернет-маркетингу, вміння просувати продукти та послуги через веб-канали, такі як соціальні мережі, пошукова оптимізація, контент-маркетинг, електронна реклама тощо;

вміння працювати з різноманітними веб-сервісами, такими як онлайн-банкінг, онлайн-конференції, відео-платформи, хмарні сервіси тощо;

розуміння основних принципів кібербезпеки, вміння визначати та уникати ризиків онлайн-безпеки, знання основних методів захисту даних та особистої інформації.

Це лише декілька прикладів основних сучасних цифрових компетенцій, і вони можуть значно варіюватися в залежності від конкретної сфери діяльності та позиції в організації.

Компетенція у сфері цифрових технологій повинна сприйматися не лише як знання, що мають відношення до технічних навичок, а і як знання, більшою мірою зосереджені на когнітивних, соціальних та емоційних аспектах роботи і життя в цифровому середовищі. Цифрова компетентність – багатогранний еволюціонуючий процес, що постійно змінюється з появою нових технологій.

Останніми роками в напрямі реформування освіти у багатьох економічно розвинених державах відбулася розробка ключових документів, що стали орієнтирами для освітян, серед яких розроблена та представлена в країнах ЄС Рамка цифрової компетентності для громадян 2.0 (Digital Competence Framework for Citizens 2.0). Побудована вона на основі досвіду багатьох держав та вміщує опис основних галузей у сфері цифрової компетентності, якими має володіти сучасний громадянин. Це такі сфери: інформація та цифрова грамотність, комунікація та співробітництво, створення цифрового контенту, безпечність розв'язання проблем. Рамка цифрової компетентності 2.0 включає такі рівні: базовий користувач, незалежний користувач, професійний користувач.

Багато організацій спрямували зусилля на виявлення та класифікацію цифрових навичок і знань, необхідних для майбутнього. Упровадження системи навчання професійним цифровим навичкам, таким як кодування, аналіз даних і навички електронного бізнесу, може допомогти молодим людям скористатися новими можливостями, пропонованими на ринку праці.

Згідно з експертними оцінками, до 2030 р. від 75 до 375 млн працівників, які становлять від 3 до 14% світової робочої сили, будуть змушені змінити свою професію. Стає актуальним мислити не стільки з точки зору робочих місць, скільки з точки зору навичок і пристосовувати ці навички до потреб ринку праці. Крім того, оскільки технології розвиваються з безпрецедентною швидкістю, програми навчання цифровим навичкам повинні постійно оновлюватися, щоб забезпечити найбільш важливі професійні навички для дорослих учнів.

Традиційні громадські центри, наприклад бібліотеки, можуть забезпечувати нові навчальні програми для членів громади. Наприклад, у рамках Національної стратегії безперервного навчання (2014–2020 років) у Болгарії бібліотеки забезпечують навчання цифровим навичкам різних соціальних груп. У Польщі Управління електронних комунікацій організовує курси кодування для посилення формування творчого й аналітичного мислення [7].

Підсумовуючи, можна сказати, що цифрові компетенції персоналу важливі для стратегічного управління персоналом. Перш за все, вони повинні відповідати стратегічним цілям організації, тому аналіз потреб є ключовим кроком. На основі цього аналізу визначаються конкретні цифрові компетенції, які необхідні для досягнення цілей.

При наборі персоналу важливо враховувати наявність або потенційний розвиток цифрових навичок кандидатів. Після набору, стратегічне управління персоналом передбачає навчання та розвиток персоналу у напрямку розвитку цифрових компетенцій. Це може включати тренінги, семінари, онлайн-курси тощо.

Оцінка та моніторинг цифрових компетенцій персоналу проводиться систематично з метою переконатися, що вони відповідають потребам організації та досягають стратегічних цілей. Врахування цифрових компетенцій у стратегічному управлінні персоналом дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін у цифровому середовищі, забезпечувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей.

Таким чином, поняття про персонал та стратегії управління персоналом можна визначити одними з ключових в контексті успішного функціонування будь-якої організації. Аналіз же цифрових компетенцій персоналу підкреслив необхідність постійного розвитку та оновлення навичок у сучасному цифровому середовищі. Осмислення цих аспектів відіграє ключову роль у формуванні ефективної стратегії управління персоналом, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

1.2. Роль інформаційних технологій у стратегічному управлінні персоналом

Нині в умовах ринкової економіки все більше значення надається питанням ефективності управління персоналом, пристосованості керівників до нових умов господарювання, зростає потреба у вдосконаленні та автоматизації системи управління.

Саме управлінські працівники в цих умовах є найбільш відповідальною ланкою господарської ланцюга, за допомогою якого можуть бути ініційовані і здійснені ті зміни, яких потребує економіка країни.

В умовах глобалізації значно зростає роль інформаційних технологій як важливого інструменту в підвищенні ефективності управління підприємствами. Специфічні особливості управління персоналом зумовлюють необхідність підвищення рівня забезпечення системи управління сучасними інформаційними технологіями (ІТ). [8]

Під інформаційними технологіями в управлінні персоналом розуміється використання програмних засобів та інформаційних систем для автоматизації та оптимізації процесів управління людськими ресурсами. Вони включають у себе HRM-системи, системи оцінювання працівників, електронні системи навчання та розвитку, аналітичні інструменти, системи управління відносинами з персоналом та інші інструменти, які сприяють ефективному управлінню персоналом через використання технологій.

Інформаційні технології в управлінні персоналом відіграють значну роль у покращенні ефективності та ефективності процесів управління людськими ресурсами. Вони надають інструменти, які дозволяють автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати комунікацію та сприяти прийняттю управлінських рішень на основі даних.

Серед базових сучасних ІТ-систем, що можуть використовуватись організацією у процесі управління персоналом можна виділити:

- HRM-системи (системи управління людськими ресурсами). Це програмні продукти, які допомагають автоматизувати багато аспектів управління

персоналом, такі як найм, підбір, ведення кадрових документів, оцінка працівників, управління винагородами і багато іншого. HRM-системи дозволяють ефективно організувати робочі процеси та зберігати важливі дані про персонал в цифровому форматі.

Системи оцінювання працівників. Інформаційні технології допомагають впроваджувати системи оцінювання працівників, включаючи визначення цілей, оцінку результатів, збір зворотного зв'язку та розробку індивідуальних планів розвитку.

Електронні системи навчання та розвитку. Це веб-платформи, які надають можливості для онлайн-навчання, тренінгів та розвитку працівників. Вони дозволяють створювати та впроваджувати навчальні програми, вести моніторинг прогресу та оцінювати ефективність навчання.

Аналітичні інструменти. Інформаційні технології надають можливості для збору, аналізу та візуалізації даних про персонал, що допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо найму, розвитку та утримання персоналу.

Системи управління відносинами з персоналом (Employee Relationship Management, ERM). Ці системи надають інструменти для збору та аналізу даних про взаємодію працівників з організацією, такі як фідбек, запитання, конфлікти тощо, що дозволяє керівництву реагувати на проблеми та покращувати робочі умови.

Використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом дозволяє підвищити ефективність процесів, зменшити ризики та сприяти досягненню стратегічних цілей організації через оптимізацію використання людських ресурсів. Тепер можна розглянути детальніше кожен з названих систем.

HRM-системи (системи управління людськими ресурсами) - це програмні засоби та інформаційні системи, спрямовані на автоматизацію та оптимізацію процесів управління персоналом в організаціях. Вони надають комплексний підхід до управління кадрами, охоплюючи такі аспекти як рекрутинг, найм, навчання та розвиток, оцінка працівників, управління винагородами, адміністрування кадрових документів та багато інших. HRM-системи дозволяють

підвищити ефективність роботи відділу кадрів, зменшити ризики та помилки, сприяють зберіганню та аналізу важливих даних про персонал, а також полегшують взаємодію між різними відділами організації. Використання HRM-систем дозволяє організаціям ефективно управляти своїми людськими ресурсами та досягати стратегічних цілей.

Система оцінювання працівників – це комплексний підхід до оцінки та аналізу продуктивності та ефективності працівників в організації. Вона включає в себе розробку та впровадження критеріїв та стандартів оцінювання, проведення регулярних оцінок та оглядів працівників, збір та аналіз результатів, а також визначення планів розвитку та корекції. Система оцінювання працівників допомагає організаціям ефективно визначати сильні та слабкі сторони свого персоналу, визначати потреби в навчанні та розвитку, а також приймати об'єктивні рішення щодо кар'єрного росту та винагород.

Електронні системи навчання та розвитку – це програмні засоби та інформаційні платформи, які надають можливості для онлайн-навчання, тренінгів та розвитку персоналу в організаціях. Вони забезпечують доступ до різноманітних навчальних матеріалів, включаючи відеоуроки, інтерактивні курси, електронні посібники та тести. Електронні системи навчання дозволяють організаціям створювати та впроваджувати навчальні програми, вести моніторинг прогресу та оцінювати ефективність навчання. Вони сприяють підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку нових навичок та знань, а також забезпечують зручний та доступний формат навчання для працівників на різних рівнях і з різними графіками роботи.

Сьогодні існує ряд електронних систем навчання та розвитку, доступних для впровадження в компаніях для навчання свого персоналу. Деякі з найбільш популярних систем включають:

Moodle, яке є відкритим програмним забезпеченням для управління навчанням, де можна створювати онлайн-курси, вести моніторинг прогресу тощо;

Canvas, що є платформою для управління навчанням, яка надає широкий набір інструментів для створення та використання онлайн-курсів, тренінгів та іншого;

Blackboard також є популярною платформою для управління навчанням, і включає в себе функціонал для створення та використання курсів, програм підвищення кваліфікації і т.д.;

Coursera for Business, яка є платформою для корпоративного навчання і надає доступ до широкого спектру онлайн-курсів від компаній з різних галузей;

LinkedIn Learning, яка є платформою для навчання та розвитку професійних навичок та містить велику бібліотеку онлайн-курсів з різних тем.

Ці системи надають широкі можливості для компаній створювати та впроваджувати різноманітні навчальні програми для свого персоналу.

Аналітичні інструменти – це програмні засоби та технології, які дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних з метою виявлення корисної інформації та висновків. Ці інструменти можуть включати в себе різноманітні програми, платформи та алгоритми для обробки даних, включаючи статистичний аналіз, машинне навчання, штучний інтелект та інші методи. Вони застосовуються в різних сферах діяльності, включаючи бізнес, науку, медицину, фінанси та інші, для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування трендів та виявлення можливостей для покращення. Аналітичні інструменти допомагають організаціям ефективно використовувати дані для досягнення своїх цілей та забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Системи управління відносинами з персоналом (Employee Relationship Management, ERM) – це комплекс програмних засобів та методологій, спрямованих на покращення взаємодії між організацією та її працівниками. Ці системи включають в себе різноманітні інструменти для сприяння комунікації, залучення та збереження персоналу, а також для вирішення конфліктів та вдосконалення робочих умов. Вони дозволяють організаціям ефективно керувати відносинами зі своїм персоналом, створюючи сприятливий та продуктивний робочий середовище, що сприяє розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Системи управління відносинами з персоналом сприяють покращенню задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів та збільшенню ефективності роботи організації в цілому.

Сьогодні кадрові служби підприємств вирішують цілий ряд проблем, пов'язаних з управлінням персоналом (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Проблеми, які вирішує кадрова служба сучасного підприємства

Рішення цих проблем на сучасному етапі розвитку суспільства вимагає абсолютно нових інноваційних навичок. Це пов'язано зі швидким старінням знань, умінь і навичок персоналу, що виражається у відставанні особистих знань від сучасних вимог до посади та професії. Найкращим методом навчання є інноваційний, який націлений на оновлення. П. Друкер вважає, що саме в галузі управління персоналом традиційні фундаментальні уявлення є непродуктивними та сильно суперечать реальності. Автор стверджує, що єдиним правильним принципом управління персоналом є використання диференційованих стилів і підходів управління для різних груп працівників, а також окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому персонал-технологія, також відома як технологія управління персоналом, характеризується тим чи іншим способом впливу, а також

певним набіром операцій і процедур, які виконуються в процесі формування та реалізації трудового потенціалу.

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Інформаційні ж технології в управлінні персоналом відіграють ключову роль у сучасних організаціях, сприяючи покращенню ефективності та результативності управління людськими ресурсами. Вони надають різноманітні інструменти та платформи, що дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, навчання, оцінювання та розвитку персоналу. Використання HRM-систем, систем оцінювання працівників, електронних систем навчання та розвитку, аналітичних інструментів та систем управління відносинами з персоналом дозволяє організаціям оптимізувати робочі процеси, збільшити продуктивність, знизити текучість кадрів та забезпечити сприятливу робочу атмосферу. Такі технології дозволяють організаціям ефективно управляти своїми людськими ресурсами, реалізувати стратегічні цілі та досягати успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Таким чином було досліджено важливість використання сучасних ІТ-рішень для оптимізації процесів управління персоналом. Аналіз показав, що інформаційні технології можуть покращити ефективність роботи відділу кадрів, спростити адміністративні процедури та підвищити якість обслуговування персоналу. Використання ІТ-рішень в управлінні персоналом може забезпечити підприємство конкурентні переваги на ринку праці та підтримати стратегічні цілі організації.

1.3 Сучасні методичні підходи щодо оцінювання персоналу підприємства

Оцінка персоналу - це процес систематичного збирання, аналізу та оцінки інформації про працівників організації з метою визначення їхньої ефективності, потенціалу та розвитку. Цей процес може включати в себе оцінку професійних навичок, здібностей, виконання робочих обов'язків, творчого потенціалу, комунікативних навичок та інших аспектів, які впливають на результативність працівника.

Таким чином, оцінювання персоналу — це процес визначення того, наскільки добре працівники виконують свої посадові обов'язки та досягають організаційних цілей або наскільки якісні характеристики персоналу (здібності, навички, мотивація) відповідають вимогам посади або робочого місця. [9].

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [10].

З усіх цілей і напрямків оцінювання персоналу найважливіший — покращити управління діяльністю організації. Без ефективного управління персоналом і правильної організації діяльності підприємства не можна розраховувати на довгострокове зростання. Це можна досягти шляхом оцінки кадрів, яка є ключовим моментом для покращення персоналу, підвищення його мотивації та забезпечення адекватної оплати праці. Усі категорії працівників підлягають оцінюванню, але його значення для кожної категорії відрізняється. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників значно складніша, ніж оцінка працівників виробничого персоналу. [9].

Методики оцінки персоналу - це систематичний підхід до визначення та оцінки професійних навичок, компетенцій, результатів роботи та потенціалу працівників у відповідності до вимог організації та поставлених завдань. Ці методики використовуються в управлінні персоналом для об'єктивного

визначення ефективності працівників, розробки індивідуальних планів розвитку та кар'єрного росту, прийняття рішень про нагородження або звільнення, а також для розробки стратегій залучення та утримання персоналу. Такі методики можуть включати в себе різноманітні інструменти та методи оцінки, такі як анкети, спостереження, тестування, портфоліо робіт, 360-градусні огляди та інші (табл. 1.3).

Вибір конкретної методики залежить від специфіки організації, її мети, культури та потреб у оцінці персоналу.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки працівників

Традиційні методи оцінки	
Метод	Опис
Метод ранжування	Працівники оцінюються на основі їхньої продуктивності, навичок або інших критеріїв, і ранжуються від найкращого до найгіршого. Цей метод вимагає від оцінювачів порівняти працівників між собою і визначити їхню позицію у загальному рейтингу.
Метод зважених коефіцієнтів	Різні аспекти роботи працівника оцінюються окремо за допомогою певних критеріїв. Кожному критерію присвоюється вага (зважений коефіцієнт), що відображає його важливість для організації. Після оцінки кожного критерію, результати зважуються шляхом додавання вагованих оцінок кожного критерію, щоб отримати загальний бал або рейтинг працівника.
Метод розподілу 360 градусів	Працівник оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, але і колегами, підлеглими, а також іншими зацікавленими сторонами, такими як клієнти або зовнішні партнери.
Метод шкал рангів	Працівники ранжуються від найвищого до найнижчого за певними критеріями, такими як навички, здібності або результати роботи. Кожному працівнику присвоюється конкретний ранг в порівнянні з іншими працівниками на основі їхньої продуктивності або інших вимірів.
Метод порівняння зразків	Працівники порівнюються між собою щодо певних критеріїв, таких як навички, ефективність роботи або поведінка. Кожен працівник порівнюється з іншими працівниками на основі їхньої продуктивності або інших вимірів, і визначається їхнє місце у загальному рейтингу.
Сучасні методи оцінки	

Продовження табл. 1.3

Метод оцінки компетенцій	Визначається шляхом оцінки навичок, знань, вмінь та інших характеристик працівника, які є важливими для виконання конкретних робочих обов'язків або досягнення цілей організації.
Метод оцінки результатів роботи	Зосереджується на оцінці конкретних досягнень та результатів, які працівник здобув у роботі. Цей підхід оцінки визначається шляхом порівняння фактичних результатів роботи проти попередньо встановлених метрик, цілей або стандартів.
Метод цілей та об'єктивів	Передбачає встановлення конкретних цілей та об'єктивів для працівника, а потім оцінюється його досягнення цих цілей.
Метод портфоліо працівника	Передбачає збір та документування різноманітних матеріалів, що відображають робочі досягнення, навички, проекти та інші професійні активи працівника.
Метод оцінки потенціалу	Спрямований на визначення можливостей працівника для подальшого професійного розвитку та кар'єрного зросту в організації.

Окрім цих методик і різноманітних підходів до оцінювання персоналу також в цьому процесі можуть бути залучені технології, що значно спростять і пришвидшать його, а значить допоможуть підвищити загальну ефективність оцінювання і як результат управління персоналом.

Технології в оцінці персоналу – це сукупність інноваційних інструментів, програмних засобів та методів, які використовуються для здійснення об'єктивної оцінки працівників в організації. Ці технології включають в себе використання спеціалізованих програмних продуктів для автоматизації процесів оцінки, використання онлайн-платформ для проведення оцінок, аналітичні інструменти для аналізу даних про продуктивність працівників та інші інноваційні рішення для покращення процесів управління персоналом. Такі технології дозволяють підвищити ефективність та об'єктивність оцінки персоналу, забезпечуючи більш точні та надійні результати.

Зокрема, до технологій, які можуть використовуватись для оцінки персоналу, відносяться спеціалізовані програмні засоби, такі як системи управління людськими ресурсами (HRM-системи), що вже згадувались раніше.

Окрім цього, для оцінки персоналу широко використовуються онлайн-платформи, які надають можливість проведення різноманітних видів оцінок, таких як самооцінка, оцінка керівників та колег, 360-градусні огляди та інші. Ці платформи зазвичай забезпечують можливість створення та налаштування опитувальників, вибір критеріїв для оцінки та анонімність для учасників процесу.

Онлайн-платформи для оцінки персоналу дозволяють організаціям легко вести процес оцінки з будь-якого місця з доступом до Інтернету, що особливо важливо для компаній з розподіленими командами або великою кількістю працівників на віддаленому роботі. Крім того, вони забезпечують зручність управління даними та звітністю, дозволяючи отримувати швидкий доступ до результатів оцінок та аналізувати їх для подальших управлінських рішень.

Після збору даних з оцінок персоналу, важливим етапом їхньої обробки та аналізу є використання аналітичних інструментів. Ці інструменти дозволяють проводити детальний аналіз отриманих даних для виявлення трендів, патернів та взаємозв'язків між різними параметрами.

Аналітичні інструменти можуть включати в себе різноманітні методи аналізу, такі як:

візуалізація даних (створення графіків, діаграм та інфографіки для наочного відображення результатів оцінок та їх аналізу);

статистичний аналіз (використання методів статистики для обробки даних та виявлення статистично значущих відмінностей, кореляцій та інших параметрів);

кластерний аналіз (групування працівників за схожими характеристиками та оцінками для виявлення типових профілів та підходів до роботи);

прогностичний аналіз (прогнозування майбутніх результатів роботи на основі отриманих даних та інших факторів);

сегментація аудиторії (розбиття працівників на групи за різними критеріями для більш ефективного управління персоналом).

Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам здійснювати глибокий та об'єктивний аналіз результатів оцінок персоналу, що

допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку та управління персоналом в організації.

Таким чином, методики оцінки персоналу включають різноманітні підходи, які використовуються організаціями для визначення ефективності та потенціалу свого персоналу. Ці методики та технології допомагають підприємствам здійснювати об'єктивну та систематизовану оцінку свого персоналу, що є важливим елементом управління персоналом та розвитку бізнесу. Вони дозволяють збирати та аналізувати різноманітні дані про працівників, визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також розробляти індивідуальні плани розвитку та навчання. Крім того, вони сприяють підвищенню об'єктивності та прозорості у процесі управління персоналом, що відображається на загальній ефективності організації.

Висновки до розділу 1.

У даному розділі було проведено комплексне дослідження основних аспектів управління персоналом та методів стратегічного планування його розвитку. Відповідно за результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. У першому підрозділі розглянуто поняття персоналу та стратегії управління ним, а також визначено цифрові компетенції персоналу як ключовий фактор успіху в сучасному бізнесі. Аналіз цих понять дозволив розуміти важливість адаптації стратегій управління персоналом до вимог сучасного цифрового середовища. У першому підрозділі також було проведено дослідження сучасних тенденцій у сфері управління персоналом, зокрема звернено увагу на зростаючу роль технологій в цьому процесі. Виявлено, що цифрові компетенції персоналу стають необхідним елементом конкурентоспроможності підприємства. Розуміння цих понять дозволило виявити потребу у вдосконаленні методів управління персоналом та активній інтеграції інформаційних технологій для

досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасного цифрового ринку.

2. У другому підрозділі розглянуто роль інформаційних технологій в управлінні персоналом. Досліджено сучасні підходи та інструменти, які допомагають оптимізувати процеси управління персоналом, підвищувати ефективність та забезпечувати високу якість кадрового потенціалу.

3. У третьому підрозділі розглянуто різноманітні методики оцінки персоналу. Також було проаналізовано тенденції в оцінці персоналу, що включали в себе як традиційні, так і інноваційні підходи. Зазначений аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони кожної методики, а також підкреслив важливість вибору оптимального інструменту оцінки відповідно до специфіки підприємства та його стратегічних цілей. Було виявлено, що використання різних методик оцінки персоналу може забезпечити комплексний підхід до визначення ефективності роботи працівників та сприяти вдосконаленню системи управління персоналом підприємства.

У результаті дослідження можна зробити висновок про необхідність розробки стратегічних планів розвитку персоналу, адаптованих до сучасних умов бізнесу та враховуючих особливості цифрової економіки. Такі плани можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги та стабільний розвиток в умовах швидкої зміни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка»

Компанія «Віола Медтехніка» представляє собою велике та успішне підприємство, що має багаторічний досвід у сфері медичного обладнання. Розташована у місті Полтава, вона відзначається своєю лідерською позицією на ринку не лише в Україні, а й за її межами. Спеціалізується компанія на комплексному обслуговуванні різноманітних медичних установ, пропонуючи широкий асортимент продукції, що охоплює сучасне медичне обладнання, меблі та інструменти. Підприємство забезпечує своїх клієнтів різноманітними варіантами обладнання за доступною ціною, включаючи як високотехнологічні медичні системи з штучним інтелектом, так і більш прості, але якісні аналоги. Взаємодія з різними вітчизняними та зарубіжними компаніями, що виробляють необхідні матеріали та обладнання, дозволяє підприємству забезпечувати високу якість своєї продукції. "Віола Медтехніка" має перспективи подальшого розвитку та розширення завдяки своїм багатим клієнтським базам як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Таблиця 2.1 – Продукція, яку виготовляє ТОВ «Віола Медтехніка»

№	Продукція	Кількість видів
1	Бактерицидні опромінювачі	25 видів
2	Медичні меблі	200 видів
3	Крісла медичні	6 видів
4	Стільці медичні	12 видів
5	Банкетки медичні	8 видів
6	Ліжка медичні	18 видів
7	Візки медичні	20 видів
8	Столи і столики медичні	14 видів
9	Стійки медичні	48 видів
10	Тумбочки медичні	14 видів

Продовження табл. 2.1

11	Шафи медичні	7 видів
12	Штативи медичні	10 видів
13	Ширми медичні	6 видів
14	Підставки медичні	4 види
15	Бокси для підтримки стерильності	Декілька видів
16	Контейнери для дезінфекції	Декілька видів
17	Миючі та дезінфікуючі засоби	Декілька видів

На сьогодні виробничі потужності, за рахунок яких реалізовується виробництво усієї цієї продукції і не тільки, містять у своєму складі декілька різних підрозділів і дільниць (рис. 2.1)



Рисунок 2.1 – Виробничі потужності ТОВ «Віола Медтехніка»

Бренд «Віола» відомий в Україні як виробник високоякісної медичної техніки та обладнання як власного виробництва, так і імпортного асортименту.

Історія компанії почалася у 1988 році, коли вона спеціалізувалася на реалізації стоматологічної продукції та послуг. Після ряду реорганізацій у 1995 році було створено закрите акціонерне товариство "Віола", яке пізніше, після зміни статусу, стало товариством з обмеженою відповідальністю "Віола Медтехніка". Це підприємство успадкувало всі права попередніх підприємств-попередників і продовжує розвивати свою діяльність як один з провідних виробників та постачальників медичного обладнання на українському ринку.

«Віола-Медтехніка» має значний досвід у сфері медичного обладнання та послуг. Компанія пропонує широкий асортимент медичних товарів для мешканців міста і надає послуги з ремонту різних пристроїв, таких як тонометри та глюкометри, завдяки кваліфікованим фахівцям, які працюють у цій галузі з 2000 року. Підприємство має в своєму активі потужне виробництво медичної техніки і предметів медичного призначення, а також спеціалізується на оптових та роздрібних продажах медтехніки й обладнання інших виробників. Ефективній діяльності сприяє раціональне використання понад 6000 квадратних метрів виробничих, складських, офісних та торговельних приміщень, де працює близько 250 працівників, - гордість і головний капітал підприємства, чий творчості, професіоналізму й натхненній роботі завдячує компанія своїми успіхами та стабільністю. «Віола-Медтехніка» має багаторічний досвід роботи. Компанія забезпечує широкий вибір товарів медичного призначення для реалізації мешканцям міста та здійснює послуги з ремонту тонометрів, глюкометрів та іншої домашньої медичної техніки фахівцями, працюючи в цьому закладі з 2000 року. Велика частина товарів медичного призначення потрапляє безпосередньо від закордонних виробників завдяки власному імпорту, а також власному виробництву, і тому в компанії пропонують одні з найнижчих цін у місті. Знання українського ринку та мережа роздрібних магазинів медтехніки в Полтаві, Сумах, Чернігові, Дніпрі, Миргороді та Кременчуці дозволяють здійснювати оптові закупівлі на вигідних умовах від постачальників для забезпечення широкого асортименту товарів медичного призначення на підприємстві.

У торговельній діяльності значна частина імпорту належить стоматологічним брендам:

Dentsply Sirona;

Acteon (рентген-обладнання, Франція);

Edenta (обертіві елементи, Швейцарія);

Simple and Smart (стоматологічні установки, Італія);

Neobiotech (стоматологічні імпланти, Корея);

Saeshin (ендодонтичні апарати, Корея);

Woodpecker (стоматологічні апарати, Китай);

Biotech (сканери, Франція) і ще 20 менш відомих постачальників.

Компанія відкрита до співпраці як з іноземними, так і вітчизняними партнерами.

Підприємство тісно співпрацює з багатьма вітчизняними і зарубіжними компаніями, що виробляють якісні матеріали, деталі або технологічне обладнання необхідне для виробництва усього асортименту товарів, представленого на цьому підприємстві. Компанія активно використовує сучасні методи управління ланцюгом постачання та постійно вдосконалює свої процеси виробництва з метою оптимізації якості і ефективності продукції. «Віола Медтехніка» це відносно молода фірма, яка має дуже хороші перспективи подальшого розвитку і розширення, адже має багато клієнтів і замовників, як в Україні, так і за кордоном. Компанія активно вивчає потреби ринку і реагує на зміни в попиті, швидко адаптуючи свою продукцію до вимог споживачів. Для загального дослідження компанії також доречним буде проаналізувати її статут (Додаток А), для того аби визначити мету діяльності підприємства, а також загальну інформацію про нього. Отже, мета діяльності ТОВ «Віола Медтехніка»:

Виробництво та оптова торгівля медичними інструментами, обладнанням та виробами медичного призначення;

Зовнішньоекономічна діяльність;

Надання послуг з технічного обслуговування та ремонту медичного обладнання.

Вищим органом управління товариства є Загальні Збори учасників. Кожен учасник Товариства має право бути присутнім на загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників. Кожен учасник на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності товариства. Згідно з статутом підприємства виконавчим органом товариства є директор. Директор вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників товариства. Директор призначається загальними зборами учасників на невизначений термін, поки загальні збори учасників не припинять його повноваження. Повноваження директора можуть бути припинені або він може бути тимчасово відсторонений від виконання своїх повноважень лише шляхом обрання нового директора або тимчасово виконуючого його обов'язків. У разі припинення повноважень директора договір із цією особою вважається припиненим. Директор підзвітний загальним зборам учасників та Наглядової ради (у разі її утворення) і організує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для загальних зборів учасників товариства.

Директор діє від імені товариства без довіреності в межах повноважень, передбачених статутом. Серед основних його повноважень такі:

діє без довіреності від імені товариства в межах своєї компетенції, видає накази та розпорядження, у відповідності з трудовим законодавством наймає на роботу і звільняє працівників, розпоряджається майном і коштами товариства, виступає розпорядником кредитів, а також представляє товариство у відносинах з вітчизняними і зарубіжними юридичними та фізичними особами;

укладає в Україні та за її межами договори, вчиняє інші юридичні дії та видає доручення;

укладення таких договорів та представництво інтересів товариства іншими особами;

здійснює керівництво поточною діяльністю товариства і несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього завдань, розподіляє обов'язки між керівниками структурних підрозділів і визначає їх повноваження у розв'язанні завдань діяльності товариства;

призначає на посади працівників товариства, його філій та представництв, інших підрозділів, переводить на іншу роботу, накладає стягнення, а також звільняє з роботи, укладає трудові договори (контракти) з працівниками;

представляє інтереси товариства в органах державної влади та місцевого самоврядування, у суді та господарському суді, громадських організаціях, перед іншими підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності та фізичними особами;

надає довіреність для представництва прав та інтересів товариства в межах делегованих повноважень представникам;

відкриває та закриває у банках поточні та інші рахунки товариства, у тому числі в іноземній валюті.

Також можна проаналізувати загальне становище підприємства і визначити існуючі проблеми в процесі його функціонування. Наприклад, проаналізувавши організаційні документи компанії можна зробити висновок, що компанія реалізує абсолютно всі види діяльності, які вона зареєструвала. Так, їх не так багато у випадку даного підприємства, проте вони всі реалізуються, що може свідчити про те, що підприємство з самого моменту реєстрації чітко знало чим буде займатись, і які види діяльності буде провадити, як основні так і додаткові.

Компанія також періодично проводить модернізацію, як власне виробництва, так і інших аспектів своєї діяльності. Це стосується різних соціальних програм, як описаних вище в роботі, так і інших, а також наприклад екологічної складової діяльності компанії. Підприємство намагається наскільки це можливо включатись у подібні процеси, і хоча поки що цей аспект не надто розвинений тут, компанія ще буде вдосконалюватись у цьому напрямку. Наразі можна виокремити поки що використання альтернативних і відновлюваних джерел енергії в діяльності організації. Компанія має власні сонячні батареї для

виробництва чистої енергії, а також використовує різноманітні системи та засоби енергозбереження, такі як енергоефективне освітлення та інші енергозберігаючі пристрої. Крім цього, компанія володіє власним твердопаливним котлом, що сприяє оптимізації споживання енергії.

На території підприємства встановлено сортувальні сміттєві баки, що свідчить про її зобов'язання до збереження довкілля. Компанія активно займається сортуванням окремо металобрухту, склотари, пластику та макулатури, щоб зменшити свій відходи та сприяти їх подальшій переробці. Більш того, працівники можуть приносити з дому використані батарейки та інші аналогічні відходи, а компанія бере на себе їх збір та відправку на утилізацію, що демонструє її зобов'язання до відповідального відношення до відходів та охорони довкілля.

Якщо говорити про ефективність роботи різних систем на будь-якому підприємстві, важливо також перш за все ретельно вивчити його внутрішню організацію і структуру (рис. 2.2). Це необхідно для чіткого розуміння всіх процесів, що відбуваються під час його життєдіяльності. Отже, підприємство використовує вертикальну структуру управління, якщо бути точнішим, то підприємство використовує такий тип організаційної структури як функціональна структура, яка тут дуже гарно простежується.

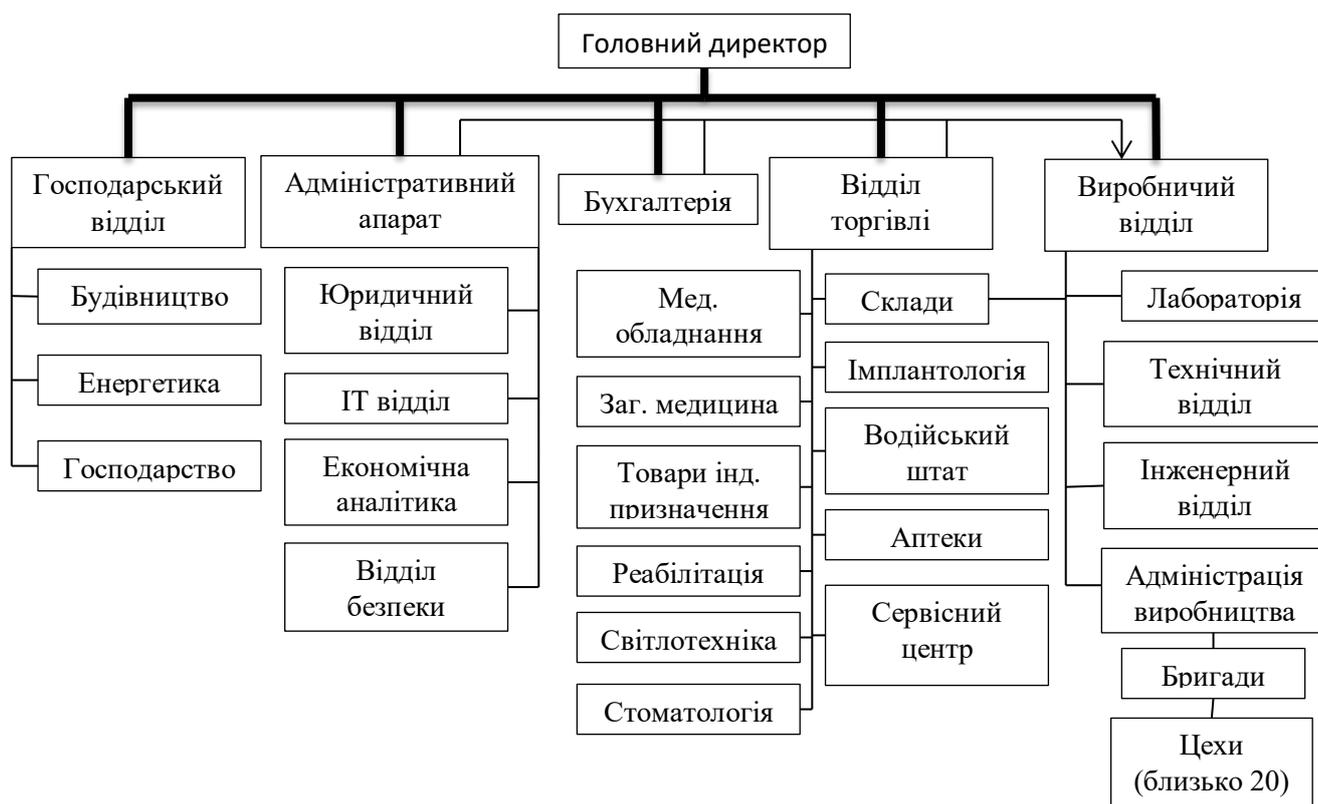


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Віола Медтехніка»

Найвищим керівником у компанії є головний директор, який одноосібно очолює її і приймає усі найважливіші для життя компанії рішення. Директор напряму взаємодіє з керівниками усіх структурних підрозділів, роздаючи вказівки і отримуючи зворотній зв'язок про стан справ у кожному конкретному відділі. Цей процес відбувається в тому числі шляхом нарад, які доволі часто проводяться на даному підприємстві і на яких усі найвищі менеджери компанії (очільники підрозділів і відділів) доповідають про стан справ в їхніх відділах і разом радяться щодо подальших дій. Майже у кожного структурного відділу є свої підрозділи, в яких також є свої керівники, що також іноді можуть бути присутніми на нарадах. Проте в основному вони отримують завдання від безпосередніх керівників їхнього відділу і проводять свою діяльність під їх контролем.

Згідно Конституції України, а саме статті 13 Конституції України яка визначає, що форми власності в Україні можуть бути державною, комунальною, приватною, та іншими формами, які передбачені законом, підприємство «Віола Медтехніка» є підприємством приватної форми власності.

Приватна форма власності - це форма власності, при якій майно належить приватним особам або юридичним особам непублічного права. Власниками можуть бути фізичні особи, громадяни або іноземні громадяни, а також юридичні особи, такі як підприємства, організації, асоціації тощо. Приватна форма власності передбачає право власника на використання, розпорядження та розподіл майна, яке належить йому. Власники можуть володіти, користуватися, розпоряджатися та розподіляти своїм майном згідно з встановленими законом правилами. Приватна власність є важливим стимулом для розвитку підприємництва, інвестицій та економічного зростання в країні.

Приватна форма власності є однією з основних форм власності. Характеристики приватної форми власності включають такі пункти:

1). Власниками можуть бути фізичні особи, громадяни або юридичні особи, такі як підприємства, організації, асоціації. Вони мають право власності на майно і можуть ним володіти, користуватися, розпоряджатися та розподіляти його згідно з встановленими законом правилами.

2). Власники мають правовий захист своєї приватної власності. Це означає, що їхні права на майно захищені законом, і вони можуть звертатися до суду, якщо ці права порушуються.

3). Приватна власність є стимулом для розвитку підприємництва і інвестицій. Власники мають інтерес у використанні свого майна ефективно, з метою отримання прибутку і збільшення свого капіталу.

4). Приватна форма власності сприяє ринковій конкуренції, оскільки різні власники змагаються за ринкові позиції і споживачів. Це сприяє покращенню якості товарів і послуг, інноваціям і зниженню цін.

5). Власники несуть індивідуальну відповідальність за свої дії і рішення. Вони несуть відповідальність за власне майно і можуть нести ризики, пов'язані з його використанням.

Підприємство «Віола Медтехніка» поділене на підрозділи і відділи. Існує відділ продаж, фінансовий відділ, виробничий відділ, ці відділи у свою чергу також поділяються на менші структури, наприклад виробничий відділ поділяється

на бригади, кожна з яких відповідає за певний етап виробництва, це можуть бути виготовлення металевих каркасів, м'яких елементів меблів, шліфування, фарбування, збір та інше. Інші відділи також поділяються на менші підрозділи, які виконують певний об'єм роботи необхідний задля досягнення бажаного результату всією компанією в цілому. Таким чином досягається функціонування такого механізму на підприємстві при якому усі відділи працюють заради досягнення спільної мети, при якому ефективність діяльності відділів взаємопов'язана, і до того ж від кожного відділу фактично напряду залежить те, чи буде досягнуто підприємством бажаних результатів чи ні. Тепер можна більш детально розглянути систему організації виробництва. На виробництві для кожної бригади на початку планового періоду формуються норми виробітку і план виробництва. Кожна бригада має слідувати цьому плану і у визначений термін виготовити певну кількість продукції або деталей за виробництво яких вона відповідає, тим паче, що виробничі бригади фактично залежать одна від одної, так як виробництво організоване за принципом конвеєру, тобто якщо одна бригада не встигає виробити потрібну кількість відповідної продукції, то і інші бригади будуть теж через це відставати від плану. І звісно ж наявність системи нормування кількості і якості виробництва товарів передбачає для кожного працівника особисту норма виробітку, виконавши яку він отримає свою зарплатню, але виготовивши більше ніж було потрібно він відповідно отримає більше грошей. Це означає, що для кожного відділу визначені окрім фіксованих окладів є ще й додаткові визначені суми за кожну деталь, яка була виготовлена вже після того як норма була відпрацьована. Це додатково мотивує робітників працювати краще і виготовляти якомога більше продукції, тим самим приносячи підприємству дуже велику користь. Таким чином саме така вельми незвична система оплати праці, забезпечує дуже велику продуктивність і ефективність виробництва, що звісно дуже добре відображається на фінансах компанії, а також дає можливість їй рости і розвиватись.

Також підприємство в цілому має дуже гарний підбір спеціалістів у різних відділах, наприклад є менеджери, що мають високий рівень професійності і

відповідають за ефективність багатьох систем підприємства, і контролюють усі процеси від виробництва до реалізації товарів і відповідають за ефективність цих процесів. Є на підприємстві також потужний штат юристів, який слідкує за змінами законодавства, швидко і вчасно пристосовує компанію до усіх цих змін і займається контролем за вчасністю і відповідністю усіх юридичних і правових аспектів діяльності підприємства. Бухгалтерія і економічний відділ ТОВ «Віола Медтехніка» займається зниженням податкового тиску і навантаження на підприємство, слідкує за усіма змінами податкового законодавства, займається моніторингом і контролем всіх фінансових і економічних показників діяльності компанії, а також підтримує взаємодію з контролюючими органами. А штат професійних технологів наприклад контролює якість продукції, постійно аналізує зміни і потреби ринку, підлаштовує під них підприємство, займається модернізацією виробництва, і відповідає за зміни номенклатури і асортименту продукції, відповідно до актуальних потреб ринку.

В діяльності підприємства використовуються такі документи:

Внутрішні документи: службові записки, протоколи, розпорядження;

Зовнішні документи: комерційні пропозиції, договори, листи;

Документи звітності: фінансові звіти, звіти про виробничу діяльність, звіти про персонал;

Документи з питань безпеки: інструкції з техніки безпеки, протоколи проходження навчань з безпеки тощо.

Отже, компанія ТОВ «Віола Медтехніка» є великим виробничим підприємством приватної форми власності, з власною мережею збуту продукції на території України та за кордоном, має багато іноземних та вітчизняних партнерів, а також має вертикальну структуру управління та поділяється на відділи і підрозділи. Управління компанією здійснює безпосередньо директор, в повноваження якого входить управління усіма основними процесами та функціями підприємства і який провадить свою діяльність через менеджерів нижчих рівнів, що в свою чергу здійснюють управління різними відділами та іншими структурними підрозділами.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний аналіз підприємства - це процес дослідження фінансових та економічних показників його діяльності з метою оцінки його фінансового стану, ефективності використання ресурсів та прийняття управлінських рішень. Основні етапи фінансово-економічного аналізу підприємства можуть включати:

отримання фінансової звітності підприємства, такої як бухгалтерський баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про грошові потоки;

оцінювання фінансового стану підприємства за такими показниками, як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість;

формулювання висновків щодо фінансового стану підприємства та рекомендації щодо можливих шляхів покращення його ефективності та фінансового положення.

Отже, тепер можна провести аналіз показників діяльності досліджуваного підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2. – Основні показники господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка»

Найменування показника	Одиниці виміру	2020	2021	Відхилення (+,-)	Темп росту, %	2022	Відхилення 2022 від 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації у фактичних цінах	тис. грн.	61 743	105 773,8	44 030,8	71,3	94 556, 3	-11217,5
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	57 703,8	98 854,1	41 150,3	71,3	89 156,3	-9 697,9
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	50 200,5	84 917,2	34 716,7	69,1	48 294,2	-36623,2

Продовження таблиці 2.2.

Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	57 791,9	98 947,7	41 155,8	71,2	89 222,3	-9 725,4
Інші операційні доходи	тис. грн.	16,4	93,6	77,2	470,7	66	-11,2
Адміністративні витрати	тис. грн.	402	568	166	41,3	520	-48
Витрати на збут	тис. грн.	63	92	29	46,03	69	-23
Інші операційні витрати	тис. грн.	3 961,2	6 423,2	2 462	62,15	6 907	483,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	3 630,2	7 512,9	3 882,7	106,9	4 988,1	-2 524,8
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	тис. грн.	-	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис. грн.	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	тис. грн.	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	тис. грн.	-	94,4	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	3 630,2	7 512,9	3 882,7	106,9	5 670,3	-1 842,6
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2 976,8	6 160,6	3 183,8	106,9	33 924,4	27 763,8

Продовження таблиці 2.2.

Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	60	60	0	100,0	58	-2
Фонд оплати праці	тис. грн.	5280	5280	0	100,0	6860	1580
Вартість основних засобів	тис. грн.	5 894,3	18 254,6	12 360,3	209,6	14 353,9	-2 900,7
Вартість оборотних активів	тис. грн.	39 168,4	81 854,6	42 686,2	108,9	81 511,9	-342,7

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка» за 2020-2021 наведені в таблиці, можна зробити висновок, що фінансове положення підприємства було доволі гарне і показники зростали, іноді навіть великими темпами. Виходячи з цього можна констатувати, що підприємство розвивалося в правильному напрямку і потрібно було лише продовжувати діяльність підприємства в тому ж руслі в якому воно перебувало, але не забувати постійно відстежувати поведінку конкурентів, потреби ринку, а також відповідність сучасним технологіям і трендам, а значить вчасно проводити оновлення і постійно покращувати показники діяльності компанії. До того ж з приведених показників чітко видно, що в підприємства було достатньо фінансових резервів і можливостей для подальшої модернізації і вдосконалення, адже показники доходу, виручки і прибутку зростали, при цьому різниця між доходом і собівартістю також росла, що означало однозначне збільшення доходів підприємства. Також можна виділити ще одну доволі суттєву деталь. Мова йде про значне збільшення доходів і обсягів реалізації підприємства при тому що середньооблікова чисельність працівників не змінюється. Тобто ефективність підприємства зросла, але чисельність персоналу не змінилася, як не змінився і фонд оплати праці. Отже, підприємство змогло не збільшуючи витрати на

персонал і заробітні плати покращити показники своєї господарської і фінансової діяльності, при чому покращити суттєво. Для того, щоб визначити яким чином підприємство спромоглося досягти такого результату, необхідно проаналізувати інші показники цієї ж таблиці, і зробивши це можна чітко побачити за рахунок чого підприємство збільшило продуктивність і об'єми реалізації і виробництва. Показник собівартості продукції збільшився, а отже її було виготовлено більше, при збереженні тієї ж кількості працівників, і в цей же час збільшилась вартість основних і оборотних активів, це означає, що підприємством було закуплено нове обладнання, устаткування, чи введені нові технології у виробництво, що дозволило збільшити виробіток кожного окремо взятого працівника і обсяг виробленої продукції в цілому.

Враховуючи все вищевказане можна зробити висновок, що керівництво розумно розподіляє фінанси і проводить модернізацію виробництва. Це дуже важливо для будь-якого виробничого підприємства, адже розумний менеджмент, у всіх його розуміннях, це запорука успіху. Модернізація на даному підприємстві проводиться вчасно, завдяки роботі технологів, які постійно моніторять актуальні потреби виробництва в устаткуванні, розвиток технологій, появу нових чи більш досконаліх видів обладнання, яке може стати в нагоді і знадобиться на даному підприємстві. Проте у 2022 р., у зв'язку з повномасштабною війною і спровокованою нею кризою, деякі показники діяльності підприємства очікувано знизились. Це зниження звісно виявилось не катастрофічним, хоч і доволі неприємним. При цьому треба відмітити те, що чисельність працівників майже не знизилася, а фонд оплати праці навіть зріс. Це сталося тому, що, як вже раніше було зазначено, керівництво даного підприємства не любить проводити скорочення і не часто вдається до масових звільнень працівників, намагаючись створити міцний, вірний і дружний колектив. І тому, навіть при такій ситуації у країні, керівництво не вдалося до скорочень як засобу втримання на плаву і виживання, і навіть підвищило фонд заробітної плати, щоб підтримати персонал компанії. Натомість керівництво зайнялось скороченням витрат і розширило експорт в інші країни (через те, що в умовах кризи на внутрішньому ринку було б

важко реалізувати необхідні обсяги продукції), що дозволило втримати економіку підприємства, а за рахунок своїх унікальних переваг (сервіс обладнання, розробка і впровадження власних технологій і тд), вдалося заробити ще й додаткові кошти.

Аналіз персоналу підприємства, так само як і фінансово-економічний аналіз, є важливою складовою дослідження підприємства. Він допомагає оцінити поточний стан персоналу, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявити потреби у підвищенні кваліфікації та розвитку співробітників. Аналіз персоналу допомагає підприємствам розуміти потреби та можливості свого персоналу, приймати обґрунтовані рішення щодо планування розвитку, підвищення продуктивності та залучення та утримання талановитих співробітників.

Отже, тепер можна провести дослідження персоналу ТОВ «Віола Медтехніка» (таблиці 2.3-2.7).

Таблиця 2.3. – Характеристика та динаміки загальної структури персоналу ТОВ «Віола Медтехніка» за категоріями зайнятих у 2021- 2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	38	29	36	28	35	28	-3	-1
у тому числі:								
керівники	6	4	6	4	6	5	0	0
спеціалісти	14	10	13	10	13	10	-1	0
технічні працівники	18	13	17	13	16	13	-2	-1
Виробничий персонал	70	53	69	54	65	55	-5	-4
Разом	131	100	128	100	123	100	-8	-5

Продовження таблиці 2.3

Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	2	-	2	-	2	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---

З поданої таблиці можна зробити висновок, що кількість персоналу загалом знизилася, хоч і не суттєво. Кількість керівників ніяк не змінилася, а кількість виробничого персоналу змінилася не на багато, тому показник кількості управлінців на одного працівника виробничого персоналу за проаналізований період часу також не змінився.

Таблиця 2.4. – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Віола Медтехніка» за 2021- 2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	24	18	25	19	24	19	0	-1
25-49 років	48	36	47	36	49	39	+1	+2
50-59 років	31	23	31	24	29	23	-2	-2
60-65 років	23	17	21	16	16	13	-7	-5
Пенсійного віку	5	4	4	3	3	2	-2	-1
Разом	131	100	128	100	123	100	x	x

Проаналізувавши таблицю вікової структури персоналу підприємства можна зробити висновок, що на даному підприємстві найбільше працівників віком 25-49 років і їхня кількість майже не змінилась, а от вікова група 60-65 років за аналізований період найбільших втрат, хоча загалом вони не є великими. Найменш чисельною групою персоналу є група працівників пенсійного віку.

Таблиця 2.5. – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Віола Медтехніка» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	<i>осіб</i>	%	<i>осіб</i>	%	<i>осіб</i>	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	21	16	19	15	20	16	-1	+1
Початковий рівень вищої освіти	23	18	24	19	27	22	+4	+3
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	49	37	49	38	41	33	-8	-8
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	38	29	36	28	35	29	-3	-1
Разом	131	100	128	100	123	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

За динамікою освітньої структури персоналу підприємства можна зробити висновок, що найбільшу кількість працівників в кожному році аналізованого періоду склали робітники, що мають перший рівень вищої освіти – «бакалавр». Другою за чисельністю групою є працівники з магістерськими дипломами, а

найменш чисельну групу в кожному році складали працівники з середнім рівнем освіти. Усе це може свідчити про те, що на підприємстві в цілому дуже гарний і достатньо високий рівень освіченості працівників, адже співробітників з середньою освітою тут найменше, а тих хто має вищу освіту, хоча б першого рівня досить багато.

Таблиця 2.6. – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Віола Медтехніка» за 2021- 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,05	0,03	0,04	-0,01	0,01
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,03	0,06	0,08	0,05	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,06	0,08	0,05	0,02
Коефіцієнт абстентеїзму	-	-	-	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	-	-	-	-	-

З поданої таблиці можна констатувати, що всі показники плинності кадрів за аналізований період були на досить низькому рівні, що в цілому свідчить про певну стабільність положення компанії.

Таблиця 2.7. – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Віола Медтехніка» за 2021- 2023 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2023 р. від			
	2021		2022		2023		2021 р.		2022 р.	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
Фонд заробітної плати всього	2 233,5	100	2 708,1	100	2 519,2	100	285,7	12,7	-188,9	-7
в тому числі:	2 178,8	97	2 655	98	2 506,6	99	327,8	15	-148,4	-6
1.1 Фонд основної заробітної плати										
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	54,7	2	53,1	1	12,6	1	-42,1	-77	-40,5	-77
з нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- премії за виробничі результати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 Інші виплати	17,4	1	18	1	-	-	-	-	-	-

Проаналізувавши подані таблиці можна зробити висновок, що загальна чисельність персоналу підприємства щороку знижується, але при цьому фонд оплати праці незважаючи на це загалом зріс. Кількість управлінського персоналу майже не зазнавала змін, а чисельність працівників на одну особу управлінського персоналу по суті не змінилася, а отже ефективність управління збереглася. Питома вага молоді на підприємстві зросла, а зрілих працівників навпаки зменшилася. Працівників з середньою освітою стало менше, натомість зросла вага працівників з початковою вищою освітою, а працівників з освітніми рівнями «бакалавр» і «магістр» фактично не змінювалася. Фонд основної заробітної плати зріс, проте фонд додаткової навпаки суттєво зменшився. А також інших виплат в

той же час зменшився. Загалом, можна констатувати, що підприємству вдалося втриматися у кризові часи і воно має перспективи до зростання.

Таким чином, можна зазначити, що фінансове положення досліджуваного підприємства виявилось досить стійким та перспективним. Показники розвитку підприємства свідчать про його успішну діяльність (особливо враховуючи кризову ситуацію) та здатність до зростання. З огляду на те, що деякі фінансові показники збільшувалися, а компанія розвивалася в правильному напрямку, рекомендується продовжувати діяльність у тому ж напрямку, постійно відстежуючи конкурентну ситуацію, ринкові потреби та відповідність сучасним технологіям.

Щодо аналізу персоналу, помітно, що зменшення чисельності працівників не суттєво вплинуло на загальний фонд оплати праці, а ефективність управління підтвердилася стабільними показниками. Зміни в структурі персоналу свідчать про те, що компанія адаптується до змін у ринкових умовах та вдосконалює свої кадрові стратегії. Рекомендується продовжувати спостереження за динамікою персоналу та вдосконалювати кадрові процеси для підтримки стабільності та ефективності управління. У цілому, дослідження показало, що досліджуване підприємство має потенціал для подальшого розвитку та збільшення конкурентоспроможності.

2.3. Особливості стратегічного управління персоналом на підприємстві ТОВ «Віола Медтехніка»

HR-відділ, або відділ управління персоналом, є ключовим підрозділом у будь-якій компанії, що відповідає за управління людським капіталом. Досліджуване підприємство має достатньо гарно розвинені системи пов'язані з HR, і усі питання пов'язані з управлінням персоналом компанія намагається вирішувати самостійно, своїми силами, без залучення сторонніх компаній чи будь-якої іншої допомоги. Саме тому спектр обов'язків і завдань HR-відділу даного підприємства є доволі широким і комплексним (рис. 2.3), адже йому треба

охоплювати своєю діяльністю як питання підбору персоналу, так і питання розрахунку оптимальних умов праці, програм навчання і різноманітних додаткових допоміжних систем (соціальні гарантії, медичне страхування тощо). Тут є і система мотивації персоналу, і різного роду системи соціальної відповідальності, які усі разом мають дуже гарний вплив на діяльність підприємства і сприяють його розвитку і максимальній ефективності.

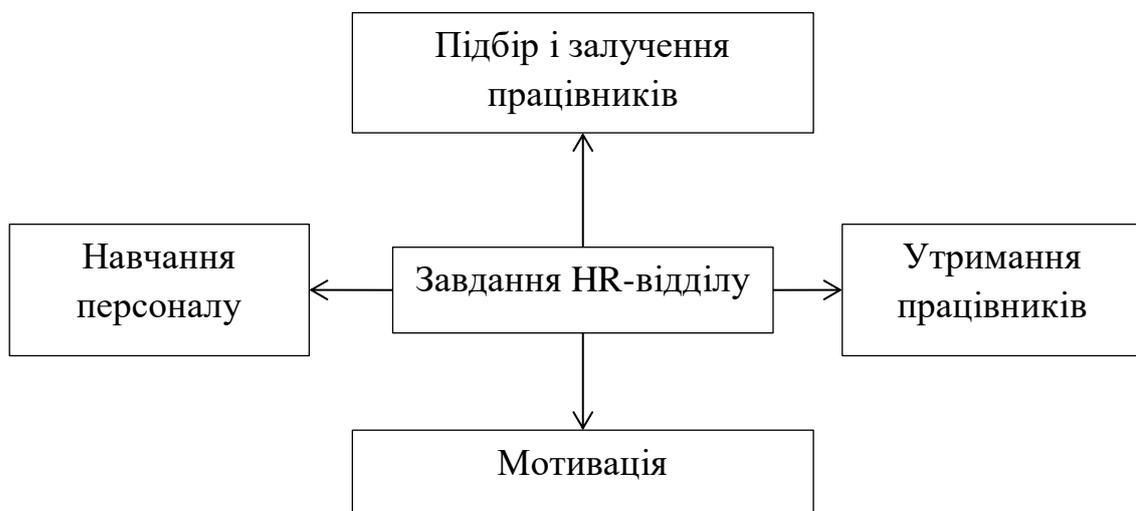


Рисунок 2.3 – Основні завдання HR-відділу

Важливою частиною управління персоналом на даному підприємстві є система мотивації, яка складається з декількох елементів і охоплює різні аспекти потреб працівників.

Система преміювання на підприємстві «Віола Медтехніка» є основною системою мотивування працівників і саме на неї зроблена ставка, так як інших мотивуючих систем тут майже не існує. Ця система на підприємстві влаштована доволі не стандартно, а тому сама по собі гарно мотивує працівників, адже завдяки ній вони отримують іноді дуже серйозні надбавки до заробітної плати, які іноді досягають по своїй величині місячних окладів, тобто іноді працівники отримують завдяки преміям за місяць подвійну зарплату. Таким чином ця система вирішує майже всі питання мотивації працівників і фактично не потребує створення якихось додаткових систем. Але альтернативні системи все ж таки є.

Наприклад система кар'єрного зростання, яка дає можливість достатньо швидко прогресувати і отримувати вищі посади, а отже і вищу заробітну плату. Ця система дозволяє тим працівникам, які сумлінно виконують свої обов'язки, намагаються принести підприємству найбільшу користь і досягти успіху на ринку, розраховувати на підвищення і гідну оцінку праці. Але однієї тільки мотивації на підприємстві недостатньо. Щоб забезпечити ефективність роботи організації потрібна також і дисципліна, тобто контроль і організованість робочого процесу, що передбачатиме саме по собі виконання всіма працівниками їх прямих обов'язків і зрівняння у правах усіх робітників, щоб ніхто не міг схитрити і не працювати тоді, коли інші трудяться не покладаючи рук. Саме з цією метою на підприємстві діє система штрафів і дисциплінарних стягнень, яка сама по собі також в певній мірі стимулює працівників не ухилятися від обов'язків і працювати з максимальною віддачею.

Штрафи на ТОВ «Віола Медтехніка» діють доволі жорстко і стосуються більшої частини робочих обов'язків і обстановки кожного працівника. Окрім штрафів розповсюдженим методом покарання працівників порушуючи дисципліну є також і позбавлення премії, а враховуючи наявну на цьому підприємстві систему преміювання, то це покарання є доволі жорстким, адже премії тут мають дуже велику вагу. Так штрафи або інші покарання на цьому підприємстві передбачені за: запізнення, відпочинок у робочий час, розпиття алкоголю у робочий час або поява на підприємстві у нетверезому стані, недостатню чистоту робочого місця.

Штрафи або покарання за запізнення існують на більшості підприємств, але тут до цього відносяться дуже серйозно і уникнути покарання за порушення трудової дисципліни тут майже неможливо, адже в усіх будівлях підприємства існують пропускні пункти, а також камери відеоспостереження, тому пройти непомітно на своє робоче місце і потім збрехати, що прийшов вчасно не вийде. Але на відміну від деяких інших підприємств, на цьому керівництво за наявності поважної причини запізнення у працівника готове йти на компроміс, наприклад залишаючи працівника відпрацьовувати своє запізнення ввечері, вже після

робочого часу і т.д. Не можна тут також і байдикувати під час робочого процесу, для відпочинку існує обідня перерва, окрім цього часу тут відпочивати не можна більше ніде і ніколи, якщо працівника виявлять за відпочинком у робочий час, то керівництво церемонитися не буде, одразу буде накладено штраф або позбавлено премії, в керівника немає улюбленців і до всіх працівників застосовуються однакові покарання, так що за повторне порушення може бути виписана догана або навіть можуть звільнити. Це стосується також і алкогольних напоїв у робочий час, при чому мова йде не тільки про безпосередній процес їх розпиття на роботі, а й навіть про їх наявність на робочому місці, тобто якщо під час перевірки або обходу підприємства керівництво виявить алкоголь у когось з працівників, то навіть за це вже буде жорстке покарання, не говорячи вже про нетверезий стан, за який можуть одразу звільнити, без попередніх штрафів або доган.

Також на підприємстві створюються гідні умови праці для працівників будь-якого відділу. Це виражається у тому, що у всіх приміщеннях у яких працюють люди зроблені ремонти і проведені антиаварійні роботи у тих частинах підприємства де це було потрібно. Робітники на виробництві працюють з високотехнологічним і високоякісним німецьким, австрійським, швейцарським та італійським обладнанням, а також з дотриманням усіх вимог безпеки експлуатації технічного обладнання. Працівники інших відділів також мають усе необхідне для ефективної і комфортної роботи, а саме сучасні ремонти у приміщеннях, високий рівень чистоти на підприємстві, необхідне технічне обладнання (комп'ютери, ноутбуки, планшети і т.д.), можливість перепочинку або обіду, індивідуальну робочу зону, вільний дрес-код (але в розумних межах) і т.д. Усі ці фактори створюють дійсно комфортні умови праці, що в свою чергу забезпечує гарну продуктивність працівників і їх відповідальне ставлення до роботи. Ну і звісно це впливає на вибір нових робітників, адже не кожне підприємство може запропонувати такі умови як тут, що в свою чергу допомагає і втримати працівників у випадку необхідності.

Окрім цього, підприємство не забуває і про соціальну відповідальність, яка здебільшого тут реалізовується у вигляді різних внутрішніх систем на

підприємстві. Серед таких систем є наприклад різні програми соціального захисту, які в цілому є стандартними, але на відміну від більшості підприємств вони тут сумлінно виконуються і дотримуються керівництвом. Такими заходами є: медичне страхування, оплачувані відпустки і лікарняні, декретні відпустки, підтримання гідних умови праці, гарантія зайнятості і т.д.

Медичне страхування в цілому має бути на кожному підприємстві, особливо на такому, яке займається виробництвом певної продукції, де є різне технологічне обладнання або ж робота пов'язана з ризиком чи фізичною працею. І справді медичне страхування і компенсація за різні травми чи ушкодження, що завдаються робітникам у результаті робочого процесу, існують на більшості підприємств, але ж не кожне підприємство буде добросовісно дотримуватися своїх обов'язків, і багато хто з робітників знає про такі випадки, коли підприємство відмовлялося платити компенсацію і навіть погрожувало, вимагаючи звільнення і відмови від суду. Такі випадки не додають працівникам впевненості у своїй безпеці, у тому, що їхні права захищені і у своєму майбутньому на такому підприємстві. Але аналізована в цій роботі організація своїх обов'язків дотримується і у випадку травматизму своїх робітників компенсацію виплачує. Також підприємство у випадку якого-небудь захворювання у свого працівника, через яке він не може з'явитись на роботу і за наявності медичної довідки, яка б підтверджувала наявність хвороби, надає йому лікарняний, до того ж оплачує цьому робітнику час витрачений на одужання і відновлення після захворювання.

Також на відміну від багатьох підприємств на «Віола Медтехніка» забезпечує своїм працівникам оплачувані відпустки, що в цілому є дуже вагомим фактором для багатьох людей при виборі підприємства для роботи. До того ж це більше прив'язує працівників до підприємства, адже вони відчують, що на цьому підприємстві їх дійсно цінять, що керівництво про них піклується. Це допомагає створити гарну думку людини про своє місце роботи і звісно слугує ще одним мотивуючим фактором, адже там де про тебе піклуються, де приємно працювати, ти хочеш чимось віддячити підприємству або ж хоча б не підвести

керівництво сумлінно і відповідально виконуючи свою роботу і обов'язки. І хоча оплачувані відпусти це також доволі банальна система. Але у нинішніх реаліях мало вітчизняних підприємств думають про це, намагаючись зменшити витрати і не бажаючи виконувати свої обов'язки перед соціумом і своїми власними працівниками.

Ну і наостанок, на даному підприємстві нечасто проходить скорочення персоналу, навпаки тут простежується тенденція росту чисельності працівників і за останні роки було звільнено не так багато людей. На підприємстві «Віола Медтехніка» майже ніколи не відбувалося спонтанних скорочень, а якщо людей і звільняли, то лише за порушення дисципліни, невиконання своїх обов'язків і роботи або ж крадіжки, які теж тут відбувалися. Завдяки цьому працівники відчують певну стабільність і не відчують загрози того, що їх буде неочікувано звільнено найближчим часом через зменшення витрат на заробітну плату і скорочення посад. Навіть зараз, у скрутні для усієї країни часи, коли нормально вести будь-яку підприємницьку діяльність майже неможливо, керівництво намагається вирішувати проблеми з фінансами і оплатою праці не скороченням штату працівників, не масовими звільненнями, а намагаються скорочувати робочий день, а також кількість робочих днів для більшості працівників, тобто щоб вони не повністю втрачали роботу і зарплату в такі важкі часи, а лише частково. Таким чином усе це додає працівникам впевненості у майбутньому і знову ж таки покращує емоціональний стан в колективі, адже робітники відчують, що керівництво про них піклується і намагається знаходити нестандартні і оптимальні рішення для виникаючих проблем. Але окрім вищеописаних соціальних гарантій чи мотиваційних систем можна назвати ще діючі механізми підвищення кваліфікації.

Наприклад іноді підприємство організовує разом з іноземними партнерами навчальні відрядження у країни, які представляють співпрацюючі компанії. Під час цих поїздок працівники можуть набратися досвіду, нових знань і навичок, дещо підвищити свій рівень знання іноземних мов, а також трішки більше і краще ознайомитися з культурою, традиціями і народом тієї чи іншої країни. Такі

поїздки організуються на жаль не часто, але коли вони все таки відбуваються, то це також дає додаткову мотивацію і стимул для робітників, адже туди відправляють тих хто дійсно зацікавлений в особистому розвитку, кар'єрному зростанню, і хто дійсно намагається принести максимальну користь підприємству на якому він працює. Це також спонукає працівників, які працювали з неповною віддачею працювати краще, щоб мати можливість відвідати іншу країну і перейняти зарубіжний досвід, який неодмінно в майбутньому знадобиться на будь-якій роботі.

Ну і ще один захід з підвищення рівня особистого розвитку працівників працівників на даному підприємстві, це уроки англійської мови. Ці уроки періодично організуються при підприємстві, для тих робітників, які мають бажання підвищити свій рівень знання англійської. Такі заходи проводяться за додаткову плату, тобто за уроки працівники платять самостійно, а проводяться вони вже після робочого часу, але це дуже гарний спосіб заохочення працівників до подальшого саморозвитку і індивідуального прогресу. До того ж ці уроки проводяться безпосередньо на цьому підприємстві, що дуже зручно, адже не треба їздити в інший кінець міста і витратити зайвий час, якщо в тебе є бажання вивчати іноземну мову. Такі заходи є дуже важливими для працівників, що активно займаються саморозвитком або ж для тих працівників, які хотіли б вивчати англійську або хоча б замислювалися над цим, але в них не було часу чи можливості, що відвідувати якусь школу англійської мови або вчитися самостійно. Таким чином ці уроки стають ще одним гарним заходом з підвищення кваліфікації працівників на даному підприємстві, який заохочує і стимулює їх, адже вони відчують підтримку з боку керівництва, також бачать можливості для подальшого особистого розвитку, які створює саме підприємство де вони працюють, що в свою чергу звісно ще більше прив'язує цих людей до їх роботи і додає міцності колективному духу на підприємстві.

Усі ці заходи мають на меті в першу чергу формувати потрібну атмосферу в колективі кожного окремо взятого підрозділу, а також забезпечувати максимальну продуктивність роботи працівників. Тобто ці заходи в першу чергу стосуються

питань мотивації, дисципліни та психологічного клімату. Проте це очевидно не єдині елементи управління персоналом на підприємстві (хоча мабуть що це найбільш цікава сфера роботи HR-відділу даної компанії). Окрім планування і реалізації різного роду мотиваційних заходів та інших аспектів розглянутих вище, HR-відділ займається ще підбором персоналу. Це останній елемент основної діяльності даного відділу, який ще не було розглянуто.

Компанія намагається залучати найкращих фахівців з відповідним досвідом та кваліфікацією в медичній сфері.

Основною характеристикою кандидатів є їхній досвід роботи у медичній галузі. Це допомагає забезпечити високий рівень професіоналізму та ефективності у виконанні завдань. Кандидати з попереднім досвідом у медичній сфері мають краще розуміння особливостей діяльності компанії та можуть приносити цінний внесок у її розвиток. Підбір персоналу проводиться через уважний відбір кандидатів та ретельну перевірку. При цьому беруться до уваги не лише технічні та професійні навички, але й особисті якості, такі як комунікабельність, відповідальність та вміння працювати у команді.

Також важливою складовою є пропозиція конкурентної заробітної плати та соціального пакету для співробітників. Це сприяє забезпеченню достойних умов праці та задоволеності працівників. Саме тому HR-відділ компанії займається постійним моніторингом ситуації на ринку праці і коригує умови, які підприємство пропонує новим працівникам.

Проте крім усіх цих систем мотивації та навчання персоналу, вкрай важливо, особливо в сучасних умовах, використовувати в діяльності підприємства різного роду інформаційні технології. Використання технологій може допомогти будь-якій сучасній компанії підвищити ефективність фактично всіх основних систем, в тому числі і систем управління персоналом.

IT-рішення компанії «Віола Медтехніка» наразі включають в себе системи електронного документообігу та бухгалтерського обліку, системи для кращої комунікації з партнерами, а також системи управління виробництвом, які допомагають в плануванні та контролі за виробничими процесами, а також

системи моніторингу та діагностики обладнання для підтримки його безперебійної роботи. Більше того, використовуються спеціалізовані програми для дизайну та моделювання меблів, що дозволяє створювати інноваційні та функціональні продукти, відповідні сучасним вимогам та потребам клієнтів.

Завдяки всім цим технологіям компанія забезпечує належний рівень якості продукції, підвищує продуктивність та знижує витрати, що в результаті дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку медичного обладнання та меблів навіть в сучасних умовах цифрової трансформації.

Однією з ключових названих систем, яку успішно було впроваджено, є система електронного документообігу. Ця система дозволяє здійснювати обмін документами в електронному форматі, що відкриває безліч переваг. Вона спрощує процес обробки документів, зменшує час на їх обробку та обіг, а також знижує ризик втрати або пошкодження документів. Крім того, ця система забезпечує безпеку і конфіденційність інформації, оскільки всі дані захищені шифруванням та різними механізмами автентифікації. Електронний документообіг також дозволяє ефективно керувати документами на всіх етапах їхнього життєвого циклу, від створення до архівування. Завдяки їй можна швидко відправляти, отримувати та обробляти документи, спільно працювати над ними з різних місць та прискорювати внутрішні робочі процеси. Тому. Очевидно, що такий підхід неабияк підвищує ефективність підприємства та дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку та потреби клієнтів.

Крім того, компанія активно використовує сучасну систему електронного бухгалтерського обліку для управління своєю фінансовою діяльністю. Ця система на даному підприємстві має свої особливості:

система електронного бухгалтерського обліку інтегрується з іншими внутрішніми системами, такими як системи управління виробництвом та складським обліком, що дозволяє автоматизувати обмін даними та забезпечує їхню швидку взаємодію;

система дозволяє автоматизувати багато бухгалтерських операцій, таких як облік доходів і витрат, розрахунок податків, формування фінансової звітності тощо;

електронний бухгалтерський облік дозволяє зберігати всю фінансову інформацію в централізованій базі даних, що забезпечує її цілісність та захищеність від витоку або несанкціонованого доступу;

завдяки системі електронного бухгалтерського обліку, фахівці можуть швидко та зручно отримувати доступ до фінансових даних, аналізувати їх і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення;

Тобто загалом, ця система є незамінним інструментом для ефективного фінансового управління та контролю за діяльністю підприємства, адже вона охоплює фактично усі ключові елементи його діяльності.

Також, як було зазначено, компанія активно використовує цифрову систему взаємодії з партнерами, яка дозволяє їй забезпечувати ефективний обмін інформацією та співпрацювати з партнерами у найбільш зручний та продуктивний спосіб. Ця система також має кілька ключових особливостей: вона включає веб-платформу для обміну даними в реальному часі, електронні засоби підпису та затвердження документів, моніторинг та аналітику, а також інтеграцію з внутрішніми системами. Так само як системи електронного документообігу та бухгалтерського обліку, ця система є дуже важливим інструментом для даного підприємства, адже вже вкорінилася, і наразі без неї дуже важко представити діяльність компанії. Її роль зараз в дечому визначна, і полягає в забезпеченні ефективної співпраці та зміцнення партнерських відносин, сприянні швидкості, точності та прозорості у взаємодіях з партнерами.

Але незважаючи на вищезгадані досягнення в сфері використання сучасних технологій, компанія ще недостатньо розвинула електронні системи управління персоналом, хоча має гарні системи для його мотивації, а також розвинену систему преміювання працівників. Саме тому, для покращення цієї складової можна розглянути такі напрямки:

1). розвиток системи електронного обігу документів, що стосуються управління персоналом, таких як договори про працю, відомості про відпустки, оцінки працівників тощо;

2). використання електронних систем для реєстрації робочого часу та відвідуваності співробітників, що спростить облік робочого часу та допоможе у веденні точного обліку працівників;

3). впровадження електронних систем для навчання та розвитку персоналу, таких як онлайн-курси, вебінари, електронні тренінги тощо;

4). використання електронних систем для збору та аналізу даних про продуктивність працівників, ведення їхньої звітності та оцінки;

5). розробка мобільних додатків для управління персоналом, які дозволять працівникам зручно та ефективно отримувати доступ до різноманітних персональних даних та службової інформації.

б). впровадження електронних систем для моніторингу та стимулювання працівників, таких як системи бонусів, винагород та внутрішнього маркетингу.

Усі ці напрямки можуть в цілому підвищити ефективність управління персоналом та створити сприятливі умови для розвитку співробітників за допомогою використання сучасних ІТ-технологій.

У підсумку можна сказати, що підбір персоналу у цій компанії спрямований в першу чергу на залучення талановитих та досвідчених фахівців з гарним рівнем освіти, а також з орієнтацією на молодих спеціалістів, яких з недавніх пір почали активно залучати та які можуть принести компанії більше перспектив у майбутньому і сприяти її довготривалому зростанню та успіху.

Таким чином, враховуючи все це, а також проаналізувавши персонал компанії за останні роки, можна дійти висновку, що HR-відділ підприємства цілком справляється зі своїми обов'язками, адже аналіз свідчить про дійсно якісний підбір персоналу, а також ефективне управління цим персоналом. Про це свідчать низькі показники плинності кадрів і загалом невеликі втрати працівників, навіть в такі кризові часи. До того ж про ефективність діяльності цього відділу свідчить освітній і віковий склад персоналу компанії, а непогані показники

економічної діяльності та продуктивності праці, навіть знову ж таки у нинішні кризові часи, свідчать ще й про гарну організацію і реалізацію систем мотивації і дієвість соціального пакету пропонованого компанією. Проте також варто відзначити і те, що можливості для розвитку все ж існують, і їх достатньо. При чому ці можливості стосуються не тільки вдосконалення безпосередніх механізмів мотивації персоналу, чи програм навчання, а й напрямку розвитку ІТ-технологій на підприємстві, які наразі дуже мало використовуються в управлінні персоналом, хоча на сучасному етапі ними просто необхідно користуватись, якщо керівництво хоче й надалі забезпечувати високий рівень ефективності.

Висновки до розділу 2.

З проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. У першому підрозділі була надана загальна характеристика компанії, включаючи історію створення, специфіку діяльності, а також важливі аспекти, такі як форма власності та організаційна структура.

2. У другому підрозділі було проведено аналіз персоналу та фінансово-економічних показників підприємства. Цей аналіз дозволив отримати уявлення про стан кадрового складу компанії, їхню кваліфікацію та ефективність використання, а також про фінансове здоров'я підприємства, його доходи, витрати та прибуток.

3. У третьому підрозділі було проведено дослідження діяльності щодо управління персоналом на підприємстві. Аналізувалася діяльність HR-відділу компанії, його завдання та основні сфери діяльності. Аналізувались особливості організації і роботи даного відділу, ефективність виконання ним поставлених завдань та їх вплив на результативність компанії.

В результаті проведеного дослідження було виявлено ключові аспекти діяльності компанії, її сильні та слабкі сторони, а також зроблено висновки щодо ефективності управління персоналом на даному підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА»

3.1. Визначення стратегічних напрямків розвитку системи управління та навчання персоналу

У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища ефективно управління та навчання персоналу стає ключовим чинником успіху для будь-якого підприємства. Враховуючи постійні зміни у вимогах ринку та швидку технологічну динаміку, створення ефективної системи управління та навчання є надзвичайно важливим завданням для будь-якої компанії. На основі проведеного дослідження діючої системи управління та навчання персоналу підприємства, який проводився шляхом аналізу поточних процесів та методів, що застосовуються, можна визначити її недоліки і наявні прогалини. На основі отриманих результатів тепер можна визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку системи управління та навчання персоналу. Ці напрямки будуть спрямовані на покращення ефективності процесів управління персоналом, розвиток професійних навичок та компетенцій працівників, а також забезпечення адаптивності до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах діяльності підприємства.

Найперше, що можна розглядати, це підвищення заробітних плат, адже фонд оплати праці не змінювався, а тому, щоб підвищити продуктивність ще більше в першу чергу можна розглянути саме матеріальне стимулювання, яке є дуже ефективним способом підвищення продуктивності праці. Спираючись на те, що на підприємстві керівництво роками приділяло увагу формування здорового клімату в колективі, дотриманню гарних і безпечних умов праці, правильному плануванню та організації діяльності підрозділів підприємства, розвитку різноманітних систем контролю за роботою і поведінкою працівників, систем мотивування та стимуляції працівників, а також вдосконаленню системи відбору кадрів, майже ніщо більше окрім подальшого матеріального стимулювання,

підвищити рівень продуктивності не в змозі. На користь саме такого кроку з боку керівництва також говорить те, що на даному підприємстві в цілому не дуже високі зарплати, навіть у тих спеціалістів, які є затребуваними на ринку праці і можуть отримувати вищу зарплату працюючи на іншу фірму.

По суті таких працівників утримують саме гарні умови праці, підтримання колективного духу і клімату на гарному рівні, піклування з боку керівництва, а також високий рівень дисципліни та організації праці, і цим треба користуватись. Це підприємство виграє у багатьох своїх конкурентів саме завдяки цим факторам, і ефективно зберігає цінних працівників, але в будь-якому випадку постійно покладатись лише на соціально-психологічні фактори неможливо, а тому варто задуматись над підвищенням заробітних плат по підприємству, і в першу чергу у пріоритетних відділах.

Так, на даному підприємстві діє гарна система преміювання, що дозволяє працівникам отримувати іноді значно більше грошей за свою роботу, ніж прописано у них як офіційну заробітну плату, але працівникам звісно все ж таки хотілося б мати якомога більшу гарантовану оплату праці, адже не завжди вдається по різних причинах виконати чи перевиконати план, який було затверджено, а тому працівники не отримують премій, а отже їм доводиться задовольнятися тією зарплатою, яка в них є. І це може негативно вплинути на їх моральний стан, особливо коли вони зробили все від себе потрібне для досягнення результату, а лише по якимсь незалежним від них причинам (наприклад деякі інші працівники не виконали свій обсяг роботи і відповідно через це не був виконаний план) не отримали надбавку чи премію. Саме тому підвищення гарантованої суми оплати праці може укріпити моральний стан працівників і такі ситуації вже не будуть критичними, що в свою чергу звісно позитивно вплине на продуктивність робітників. Ну і очевидно, що це було б гарним доповненням до тих нематеріальних факторів, які були описані вище, тоді вони в сукупності з підвищенням загального рівня зарплат, змогли б ще сильніше укріпити позиції компанії, а також міцність колективу і ще більше зменшити

плинність кадрів, яка на даному підприємстві (якщо брати ключові посади і відділи) і без того не велика.

Підвищення заробітних плат це один з тих заходів, які керівництво може вжити, щоб і надалі підвищувати рівень продуктивності праці, при чому вже в найкоротші терміни, і особливо враховуючи те, що можливості для цього є, адже доходи зросли. Але окрім цього заходу можна виділити ще один недостатньо розвинений на даному підприємстві аспект, який також дозволив би посприяти збільшенню продуктивності працівників на підприємстві. Цим аспектом якраз таки є система підвищення кваліфікації і навчання персоналу.

На досліджуваному підприємстві таких систем наразі мало, керівництво не вважає за потрібне на даному етапі займатися цим питанням і спробувати вводити якісь постійно діючі і ефективні системи розвитку персоналу і професійного зростання. Але такі заходи є дуже важливими на будь-якому підприємстві і рано чи пізно потрібно займатись їх організацією. З огляду на те, що дані системи ще не в повній мірі реалізовані, а усі майже основні способи підвищення продуктивності вже застосовані, такий крок є в цілому логічним продовженням політики підприємства пов'язаної з підвищенням продуктивності. Такого роду системи не зовсім прості і швидко створювані, до того ж вони більше на перспективу, адже навіть після їх введення потрібен час, щоб можна було чітко простежити результати їх функціонування. Це через те, що процес навчання не є швидким і робітникам, які будуть проходити програми підвищення кваліфікації треба буде засвоїти спочатку нові теоретичні знання, проаналізувати їх, зрозуміти, а вже потім почати застосовувати їх у своїй трудовій практиці і в роботі.

Говорячи безпосередньо про досліджуване підприємство, як вже було сказано раніше, тут є певні програми підвищення кваліфікації чи навчання персоналу, такі як поїздки в інші країни базування компаній-партнерів або ж уроки англійської мови, що загалом являються дуже гарними способами навчання і здобування нових знань і навичок, особливо це стосується поїздок в інші країни, де працівники можуть не просто знайти якісь додаткові знання по своїй професії, а ще й перейняти саме зарубіжний досвід, що може дати взагалі зовсім нові

знання, практика застосування яких ще не представлена в Україні, або які є зовсім новими і прогресивними, що дасть серйозний поштовх до розвитку не тільки цього конкретного підприємства, а можливо в майбутньому і усієї галузі в цілому, коли працівники привезуть з собою ці знання. Ну а вивчення англійської мови, наприклад, є безперечно дуже гарним заняттям як з точки зору особистого зростання працівника, так і з точки зору професійної, адже чим більше буде працівників зі знанням англійської, тим більше можна буде укорінити співпрацю з іноземними компаніями і розвивати її надалі, знаходячи все нових і нових клієнтів чи партнерів. Дані системи і програми хоча і існують на даному підприємстві, але вони не є чимось регулярним або звичним, вони проводяться доволі рідко і спонтанно, через що максимального ефекту не дають. Якщо керівництво не хоче або не може запровадити і організувати якісь нові програми чи системи, можна хоча б розвинути вже ці існуючі.

Окрім цього, на основі вже існуючих практик можна визначити і деякі інші стратегічні напрямки розвитку системи управління та навчання персоналу:

1). розроблення нових курсів та тренінгів, спрямованих на розвиток ключових навичок та компетенцій, що відповідають потребам підприємства та його стратегії розвитку. Важливо забезпечити доступ до навчальних матеріалів онлайн або в режимі дистанційного навчання для зручності персоналу;

2). впровадження програми менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку та поради новачкам, сприяючи швидшому входженню в робочий процес та підвищенню їхньої ефективності;

3). стимулювання активної комунікації та обміну знаннями між різними підрозділами та командами. Це може включати організацію регулярних зустрічей, семінарів або форумів для обговорення успішних практик та інновацій;

4). розроблення програми для ідентифікації та розвитку талантів власного персоналу, що дозволить стимулювати професійний зріст та розвиток кар'єри працівників всередині компанії;

5). активна участь у програмах обміну досвідом з іноземними партнерами, що сприятиме отриманню нових знань та навичок, а також розширить можливості для впровадження міжнародних стандартів та кращих практик в компанії.



Рис. 3.1 – Стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом і навчання працівників

Розширення програм підвищення кваліфікації включає різні напрямки розвитку, які спрямовані на підвищення професійної компетентності та ефективності працівників. Основними напрямками розширення можуть бути: розширення тематичного спектру навчальних курсів, диверсифікація форматів навчання, забезпечення гнучкості та доступності програм, залучення зовнішніх експертів та розвиток внутрішніх програм розвитку кадрів. Ці заходи спрямовані на постійний розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Тобто розширення програм підвищення кваліфікації може бути надзвичайно корисним для підприємства з кількох причин. Першочергово, це сприятиме

підвищенню професійного рівня працівників, що може позитивно позначитися на якості виробів або послуг, що надаються. Окрім цього, розвиток персоналу стимулює їхню мотивацію та залучення до роботи, що може позитивно позначитися на загальному робочому середовищі та командній роботі. Також розширення програм підвищення кваліфікації дозволяє підприємству залучати та утримувати талановитих співробітників, оскільки це створює можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Нарешті, це також сприяє адаптації до змін у виробничому середовищі та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Створення системи менторства також може стати значущим кроком для підприємства, оскільки це сприяє ефективному передаванню знань та досвіду від досвідчених працівників новачкам. Загалом же, впровадження системи менторства може включати кілька ключових етапів.

Першим етапом можна назвати визначення цілей та обов'язків менторства. Це означає чітко встановлення того, що очікується від менторів і які очікування є у новачків. Цільове спрямування допоможе забезпечити ефективність менторських взаємин та досягнення бажаних результатів.

Другим етапом є відбір та підготовка менторів, при якому важливо вибрати досвідчених та кваліфікованих співробітників, які готові та здатні ділитися своїм досвідом та навичками з іншими. Підготовка менторів може включати навчання їх навичкам ефективного навчання та мотивації новачків.

На третьому етапі здійснюється створення механізму зворотного зв'язку та підтримки для менторів та новачків, щоб вони відчували що їх підтримують та були мотивованими протягом усього процесу.

Четвертим, і останнім, може бути етап оцінки та вдосконалення системи, адже після запровадження системи менторства важливо здійснювати постійний моніторинг та оцінку її ефективності. Це дозволить виявляти потенційні проблеми та вдосконалювати систему з метою досягнення найкращих результатів.

Тобто створення системи менторства сприятиме більш ефективній передачі знань та навичок на підприємстві, що в свою чергу сприятиме розвитку та підвищенню продуктивності персоналу.

Розвиток внутрішнього обміну досвідом в свою чергу передбачає створення культури, що сприяє обміну знаннями, створення платформ для спілкування, організацію регулярних заходів для обміну досвідом, систему винагород та визнання, а також оцінку та звітність щодо результатів обміну досвідом.

Створення системи внутрішнього розвитку кар'єри в перспективі так само може стати важливим елементом стратегії управління персоналом, спрямованим на залучення, розвиток та утримання талановитих працівників. Така система може бути побудована шляхом об'єднання в собі одразу декількох заходів (табл 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи, що може включати в себе система внутрішнього розвитку кар'єри

Назва елемента	Опис
Оцінка потреб	Аналіз поточних знань, навичок та амбіцій працівників для визначення їхніх потреб у розвитку кар'єри.
Розробка кар'єрного плану	Встановлення чітких цілей та завдань для подальшого кар'єрного розвитку співробітників.
Навчання та розвиток	Забезпечення доступу до навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших форм навчання, що допомагають розвивати необхідні навички для кар'єрного зростання.
Менторство та коучинг	Надання можливостей для співпраці з досвідченими співробітниками або керівниками, які можуть допомогти в розвитку та реалізації кар'єрних цілей.
Внутрішні вакансії та рекомендації	Система оголошення вакансій в середині компанії, а також підтримка у внутрішніх переміщеннях та кар'єрному зростанні.
Оцінка та звітність	Регулярне оцінювання прогресу у розвитку кар'єри та забезпечення звітності про досягнення цілей.

Створення такої системи допоможе підприємству залучати, утримувати та розвивати талановитий персонал, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Участь у міжнародних проектах та програмах обміну спрямований на розширення горизонтів знань та навичок співробітників. Проведення таких програм сприятиме збільшенню конкурентоспроможності компанії шляхом залучення міжнародного досвіду та передових практик з інших країн. Учасники можуть отримати нові ідеї та підходи, які можна застосувати на підприємстві для підвищення продуктивності та ефективності. Крім того, участь у таких програмах допомагає встановлювати міжнародні партнерські відносини та розширювати мережу контактів, що може відкривати нові можливості для співпраці та розвитку бізнесу. Також це сприяє підвищенню мотивації та залученню талановитих співробітників, оскільки можливість участі у міжнародних проектах може бути привабливою для потенційних працівників.

Крім того, з усього приведенного матеріалу, можна зробити висновок, що досліджуваному підприємству ще є куди розвивати свою ІТ-складову, при чому напрямків в принципі може бути декілька. На даний момент в компанії діють тільки загальні системи по типу електронного документообігу і електронної автоматизованої бухгалтерії та зв'язків з партнерами. Усі ці системи звісно дуже допомагають підприємству, полегшують роботу окремим працівникам, пришвидшують основні бюрократичні та фінансові процеси в організації, але вони є в цілому доволі базовими і по суті будь-якому підприємству подібні системи потрібні. Розглядаючи ж саме це підприємство, враховуючи його специфіку і дослідивши його внутрішню будову та те, як на ньому організуються деякі процеси, можна виокремити деякі більш спеціалізовані і орієнтовані саме на це підприємство системи, які можуть сильно допомогти йому у подальшій діяльності. Два таких вектори це створення автоматизованої системи управління виробництвом, при чому повністю функціональної (адже окремі елементи подібної системи на підприємстві вже є), яка дозволила б вести повний облік усіх ресурсів, деталей і виробів та мати контроль за виробництвом, від

самого етапу планування до етапу реалізації, а також системи або групи систем, які дозволяли б спростити роботу HR-відділу компанії і поліпшити систему мотивації працівників на підприємстві, що неодмінно дуже гарно відобразилося б на загальній його ефективності та продуктивності. Проте оскільки мінімальні елементи системи управління виробництвом на підприємстві вже присутні і воно в цьому напрямку скоріш за все і так скоро розвиватиметься, а також враховуючи об'єкт дослідження, варто зупинитись більш детально саме на системах, що могли б допомогти підприємству покращити показники мотивації персоналу, продуктивності праці та в цілому управління своїми людськими ресурсами.

Отже, раніше вже було проаналізовано систему організації процесів управління і виробництва на досліджуваному підприємстві. Там же було досліджено і описано систему премій на даному підприємстві, яка в принципі забезпечує доволі непоганий рівень мотивації у багатьох працівників, проте не є досконалою і не може давати результат постійно. Підприємству треба мати диференційовану систему мотивації, яка за рахунок своєї комплексності змогла б забезпечити високу мотивацію фактично за будь-яких умов. Окрім цього, подібна система преміювання для своєї більшої ефективності і точності потребує використання додаткових систем, які дозволяли б чітко контролювати виконання умов для отримання премій працівниками, а також простежити за конкретними результатами діяльності кожного відділу і працівника. Саме тут підприємству можуть допомогти електронні системи звітності і оцінки працівників, система електронного обліку робочого часу та електронні системи для мотивації персоналу.

Електронні системи звітності і оцінки працівників є інструментом для ефективного управління персоналом і відстеження продуктивності працівників. Ці системи забезпечують можливість збору, аналізу та інтерпретації даних про роботу працівників у цифровому форматі, що дозволяє керівництву здійснювати об'єктивну оцінку їхньої продуктивності і внесення необхідних корекцій у робочі процеси. Такі системи зможуть забезпечити::

автоматизацію обліку робочого часу працівників за допомогою спеціального програмного забезпечення або мобільних додатків. Тобто вони фіксуватимуть час приходу і виходу працівників, а також перерви на обід і відпочинок;

встановлювати чіткі критерії оцінки продуктивності працівників і відслідковувати їхні досягнення в реальному часі. Це може включати оцінку виконання завдань, досягнення поставлених цілей, якість виконаної роботи тощо;

зручні засоби для генерації різних звітів та аналізу даних про продуктивність працівників, за допомогою яких керівництво може відслідковувати різні показники, такі як час роботи, виконані завдання, прогрес у досягненні певних цілей тощо;

формулювання індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що може включати навчання, тренінги, професійний розвиток тощо.

В цілому ж, електронні системи звітності і оцінки працівників допомагають забезпечити ефективне управління персоналом, встановити чіткі критерії оцінки продуктивності та можуть сприяти подальшому розвитку та успіху компанії. І звісно саме завдяки таким системам підприємство зможе ефективніше реалізовувати свою систему преміювання, яка базується саме на обсязі роботи кожного окремо взятого працівника.

В свою чергу система електронного обліку робочого часу і відвідуваності доповнює ці системи шляхом забезпечення точного та автоматизованого обліку робочого часу, який є основою для формування детальних звітів про час роботи працівників. Ці дані можуть використовуватись для об'єктивної оцінки продуктивності та відвідуваності, а також можуть бути інтегровані з системами оцінки працівників для забезпечення комплексного аналізу їхньої роботи. Такий підхід спрощує процес формування звітності та забезпечує об'єктивну базу для управління персоналом і прийняття управлінських рішень.

Ну і наостанок, усе це може бути доповнене різного роду системами, що безпосередньо допомагатимуть мотивувати персонал. Електронні системи для мотивації персоналу представляють собою інформаційні та програмні рішення,

що використовуються, наприклад, прогресивними зарубіжними компаніями для стимулювання та підтримки високої продуктивності та мотивації персоналу. Ці системи як правило включають в себе:

програми нагород за досягнення певних цілей, бонусні програми, премії за результативність, акційні програми для співробітників тощо;

доступ до онлайн-курсів, тренінгів, вебінарів, а також інших освітніх ресурсів для підвищення кваліфікації працівників;

відстеження та аналіз продуктивності працівників, формування звітів та виставлення оцінок за виконану роботу вже в автоматичному режимі;

встановлення та відстеження особистих цілей працівників, розроблення індивідуальних планів розвитку та визначення шляхів досягнення цих цілей;

механізми для збору та аналізу фідбеку від працівників, а також інструменти для ефективного керівництва, спрямовані на покращення комунікації та розвиток команди.

Усі ці електронні системи спрямовані на створення єдиного стимулюючого робочого середовища, що забезпечуватиме підвищення мотивації та залучення працівників до досягнення спільних цілей компанії. До того ж, ці системи можуть інтегруватись з системами електронного обліку робочого часу і відвідуваності, а також з системами звітності і оцінки працівників, що дозволяє стимулювати продуктивність, встановлювати особисті цілі, надавати доступ до навчальних програм та стажування, а також автоматично застосовувати гнучкі програми нагород на основі результатів, отриманих через електронні системи обліку та оцінки працівників. Такий підхід допомагає стимулювати мотивацію персоналу та підвищувати їхню ефективність в роботі, забезпечуючи комплексність в управлінні персоналом. Ну і звісно ж такі системи в першу чергу зможуть бути використані у діяльності HR-відділу компанії.

Самі ж ці системи представляють собою інтегровані програмні рішення, спрямовані на стимулювання та підтримку продуктивності та ефективності працівників у компанії. Вони включають в себе всі названі інструменти і тим самим забезпечують максимально зручне управління ними.

У діяльності ж відділу кадрів компанії такі системи можуть бути використані для кращого управління персоналом. Наприклад, вони можуть допомагати встановлювати та відстежувати цілі працівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу та підвищенню мотивації, а також автоматизувати процеси нагородження та визнання, що спростить внутрішню комунікацію та підвищить задоволеність працівників. Крім того, дані, зібрані з цих систем, можуть бути використані для аналізу продуктивності персоналу та розробки стратегій по підвищенню ефективності роботи колективу, що значно спрощує роботу HR-відділу та допомагає забезпечити ефективне управління персоналом в компанії.

Подібні рішення і системи, що допоможуть підприємству в процесі управління персоналом не обов'язково розробляти з нуля і своїми силами, адже вже існує програмне забезпечення, здатне задовольняти повністю або частково всі ці потреби (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Програмне забезпечення в HR

Програма	Основні функції	Особливості
SAP SuccessFactors	Рекрутинг, оцінка працівників, управління навчанням, управління цілями та компенсаціями, аналітика.	Широкий функціонал, інтеграція з іншими системами SAP.
Oracle HCM Cloud	Рекрутинг, управління талантами, адаптація та розвиток працівників, управління винагородами, аналітика.	Гнучкі налаштування, інтеграція з іншими продуктами Oracle.

Продовження табл. 3.1

Workday HCM	Рекрутинг, управління талантами, адаптація та розвиток працівників, управління винагородами, аналітика.	Хмарне рішення, легка інтеграція, зручний інтерфейс.
BambooHR	Реєстрація працівників, управління відпустками, оцінка працівників, зберігання даних.	Простий інтерфейс, невеликі витрати.
ADP Workforce Now	Рекрутинг, оплата праці, управління відпустками, навчання та розвиток, аналітика та звітність.	Гнучкі налаштування, велика кількість функцій, підтримка користувачів.

Ці програми можуть дати можливість HR-відділу створити комплексну велику систему, що допоможе більш ефективно управляти персоналом підприємства, автоматизувати рутинні процеси та забезпечувати цілісну інформацію для прийняття стратегічних рішень в галузі управління персоналом і, очевидно, підвищити загальну ефективність діяльності компанії.

Таким чином, усі ці стратегічні напрямки загалом допоможуть підвищити ефективність системи управління та навчання персоналу, збільшити мотивацію працівників та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку, а тому мають бути обов'язково розглянуті керівництвом компанії для впровадження.

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Провівши в попередніх підрозділах детальний аналіз діяльності досліджуваного підприємства можна зробити деякі прогнози на майбутнє, хоча б приблизно спланувати його діяльність з вдосконалення ключових елементів системи управління персоналом, а також на основі дослідження діючої системи сформулювати конкретні рекомендації і визначити дії, що можуть допомогти підприємству покращити цю складову.

Враховуючи результати проведеного аналізу і визначені перспективні напрямки розвитку та вдосконалення системи управління персоналом, а також навчання та підвищення кваліфікації працівників можна сформулювати приблизний план дій щодо їх впровадження у діяльність організації та максимально ефективну їх реалізацію.

Першим напрямком розвитку системи управління персоналом і навчання працівників, окрім реорганізації матеріального забезпечення, було розглянуто розширення програм підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Розвиток таких програм можна організувати реалізувавши наступну систему (рис. 3.2):



Рис. 3.2 – Система навчання персоналу

Можна також розібрати пропоновану систему поетапно:

«Аналіз потреб»: на цьому етапі підприємство повинно провести аналіз потреб персоналу, визначити області, в яких працівники потребують додаткового навчання та підвищення кваліфікації. Необхідно врахувати також стратегічні цілі компанії та технологічні інновації, що можуть впливати на потреби у навчанні.

«Розробка програм»: на цьому етапі розробляються програми навчання та підвищення кваліфікації, які відповідають виявленим потребам. Вони можуть включати тренінги, семінари, курси, вебінари, онлайн-навчання та інші формати навчання.

«Залучення експертів»: запрошення зовнішніх експертів або тренерів для проведення тренінгів та семінарів з ключових тем. Вони можуть надати нові знання та погляди, які стануть корисними для персоналу.

«Внутрішні тренери»: окрім залучення спеціалістів зі сторони, можна також розвивати внутрішніх експертів, які зможуть стати тренерами для внутрішніх програм навчання. Це дозволить ефективно використовувати внутрішні ресурси та співробітників, які вже мають досвід та знання у конкретних областях.

5«Стимулювання участі»: на даному етапі створюється система стимулювання для співробітників, які бажають брати участь у програмах навчання. Це може включати фінансові бонуси, можливості кар'єрного росту, визнання та інші мотивуючі фактори.

6«Оцінка ефективності»: на останньому етапі проводиться оцінка ефективності програм навчання та підвищення кваліфікації, щоб переконатися, що вони відповідають потребам компанії та приносять очікувані результати. Проводиться виправлення та адаптування програми відповідно до отриманих даних та зворотного зв'язку від учасників.

Слідуючи запропонованим крокам підприємство зможе створити ефективну внутрішню систему навчання персоналу, яка принесе неабиякі плоди з часом, коли завдяки ній працівники компанії зможуть покращити свої компетенції та підвищити кваліфікацію, а потім і перенести нові знання та досвід у практичну

площину, збільшивши тим самим ефективність своєї діяльності і діяльності підприємства.

Окрім програм навчання персоналу в напрямку підвищення кваліфікації і рівня різних професійних навичок варто також розглянути проведення курсів або уроків англійської мови прямо на підприємстві. Уроки англійської мови, що організовані підприємством, мають цілий ряд переваг. По-перше, вони допомагають покращити комунікаційні навички, що важливо для ефективного спілкування з міжнародними партнерами та клієнтами. Крім того, це може відкрити нові можливості для кар'єрного росту, дозволяючи залучати співробітників до міжнародних проектів та розвивати їхні навички. Знання англійської також підвищує конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку та може поліпшити ефективність роботи, особливо коли мова йде про доступ до ключової інформації або програмних засобів. Навчання англійської мови також сприяє загальному розвитку особистості співробітників, що може позитивно позначитися на їхньому самопочутті та мотивації. Враховуючи те, що уроки англійської мови на даному підприємстві вже мали місце бути і періодично проводяться, розвиток цієї складової не буде чимось надскладним і до того ж матиме гарний ефект, адже працівники вже частково до такої можливості звикли, а дехто вже нею і користувався. Розвинути цю складову і зробити уроки англійської регулярними можна доволі просто.

Наприклад, можна виділити приміщення під постійне розміщення в ньому класу вивчення англійської мови і найняти в штат гарного вчителя англійської, можна розглянути варіанти з непостійним його працевлаштуванням, а лише як додаткову роботу для нього, щоб він міг заробити більше коштів. В такому випадку можна буде і зекономити на заробітній платі і до того ж організувати постійні уроки англійської, до того ж йому все одно не потрібно буде проводити цілий день на підприємстві, а лише в певні дні або на певний час приїжджати і проводити уроки. Можна також щоб не наймати нових людей на підприємство, залучати до організації таких уроків тих працівників зі знанням англійської, які

вже є в штаті, наприклад запропонувавши їм додаткову оплату за проведення таких уроків для колег.

Що ж до відряджень в інші країни, то тут складніше, особливо враховуючи військовий стан в Україні, але все ж таки певні варіанти знайти можна. Ці відрядження не є регулярними і як правило відбуваються тільки тоді коли іноземні партнери пропонують таку можливість. Як вже було вказано вище, вони мають дуже непогану вагу і дійсно можуть сильно допомогти підприємству в розвитку. Керівництво особливо цими питаннями не переймалося, тому поїздки були не частими, але якщо всерйоз задуматись над проведенням таких заходів на регулярній основі, то це може мати дуже позитивний ефект. Для того щоб реалізувати таку ідею, можна провести переговори з партнерами, в першу чергу з тими, які вже надавали можливість обміну досвідом для працівників досліджуваного підприємства. Запропонувати їм поглибити співпрацю і ввести систему регулярного обміну досвідом між персоналом обох підприємств і спільно організувати такі заходи. Потім, після проведення переговорів з партнерами з якими вже подібні відрядження практикувались, провести аналогічні перемовини з іншими іноземними партнерами, і запропонувати їм таку ідею, можливо їх зацікавить такого роду співпраця і вони також знайдуть щось корисне для себе з неї. Першочергово варто розглянути розвиток системи відряджень в інші країни для працівників. Очевидно, що зараз в такого роду програмах приймати участь зможуть тільки жінки або працівники, які з тих чи інших причин не є військовозобов'язаними, проте такі програми можуть бути найбільш ефективними з точки зору професійного розвитку персоналу. Тоді, коли будуть визначені усі підприємства, які потенційно можуть регулярно приймати працівників компанії і дали згоду на введення таких програм, потрібно буде лише налагодити систему по якій ці відрядження будуть відбуватись. Визначити перш за все графік і відділи, працівники яких будуть приймати участь в тій чи іншій поїздці, це все буде залежати від того в які періоди року працівники яких відділів більш важливі для підприємства, а коли в них наприклад не дуже багато роботи, сформувавши такий графік, погодити його з партнерами, а потім вже вводити його

в дію. Досвід таких поїздок може стати дуже гарним рішенням щодо професійного і особистісного розвитку персоналу підприємства, поглибити зв'язки і співпрацю з іноземними партнерами, а також укріпити колектив компанії, адже можливість проведення таких поїздок, коли вона стане реальною, а не випадковою і рідкісною, буде підштовхувати працівників до роботи, і може ще більше прив'язати їх саме до цього місця роботи, адже перспектива такого поєднання приємного з корисним зацікавить багатьох працівників.

Можна також приймати участь в різного роду міжнародних проектах і програмах, що вже існують. Цей процес може бути організований в кілька етапів. Під час першого етапу, необхідно провести аналіз поточних знань та навичок персоналу, щоб визначити області, в яких вони можуть зрости та розвинутися через участь у міжнародних проектах. Наступним кроком є пошук та вибір відповідних міжнародних програм або проектів, що відповідають потребам та інтересам співробітників та компанії. Після цього необхідно надати підтримку та підготовку співробітникам для участі в програмах, включаючи інформацію про візи, страхування та культурні особливості країни. Співробітники беруть активну участь у програмах, отримуючи новий досвід, навички та знання, а також будуючи міжнародні партнерські відносини. Нарешті, проводиться оцінка результатів участі та звітність про досягнення цілей. Участь у міжнародних проектах та програмах обміну сприяє розвитку міжнародного досвіду, розширенню мережі контактів та підвищенню мотивації співробітників, а також розвитку культури співробітництва та інновацій на підприємстві.

Що ж до тих працівників, які не зможуть приймати участь у подібного роду програмах і виїжджати за кордон, то для них можна спеціально продумати інші варіанти проведення подібних заходів з підвищення кваліфікації. Адже, хоча умови війни звісно ускладнюють проведення програм обміну досвідом та навчання з іноземними компаніями, проте деякі можливості залишаються доступними:

використання цифрових платформ для проведення вебінарів, онлайн-тренінгів та віртуальних конференцій з іноземними партнерами;

запровадження програм навчання з використанням електронних ресурсів та онлайн-курсів, які можуть бути доступні для співробітників навіть у віддалених районах;

обмін цифровими навчальними матеріалами, презентаціями та іншими ресурсами з іноземними партнерами через електронну пошту або спеціалізовані платформи;

залучення до співпраці міжнародних організацій та фондів, які можуть організовувати онлайн-ініціативи для обміну досвідом та навчання учасників.

Наступною можливістю для підприємства для покращення своїх систем управління і навчання персоналу було визначено можливість створення системи менторства. Створення системи менторства може значно покращити процеси введення нових співробітників у колектив та сприяти їхньому професійному розвитку. Це важлива складова стратегії управління персоналом, яка сприятиме підвищенню ефективності та збереженню талановитого персоналу. Створення такої системи можна провести наступним чином (рис 3.3):

визначити цілі та очікувані результати (це може бути поліпшення професійного розвитку новачків, збільшення їхньої продуктивності або підвищення рівня залученості до роботи);

обрати досвідчених та висококваліфікованих співробітників, які мають бажання та здатності ділитися своїм досвідом та знаннями з новими працівниками;

провести тренінг для менторів, де будуть надані інструкції щодо методів менторингу, комунікації та розвитку професійних навичок новачків;

забезпечити зрозумілість щодо того, що очікується від менторів та новачків (регулярні зустрічі, навчання на робочому місці та виконання конкретних завдань);

забезпечити можливість як менторам, так і новачкам поділитися своїми враженнями та відгуками щодо програми менторства, що дозволить вдосконалити процес та виправити можливі недоліки;

регулярно оцінювати ефективність програми менторства та вносити необхідні корективи.

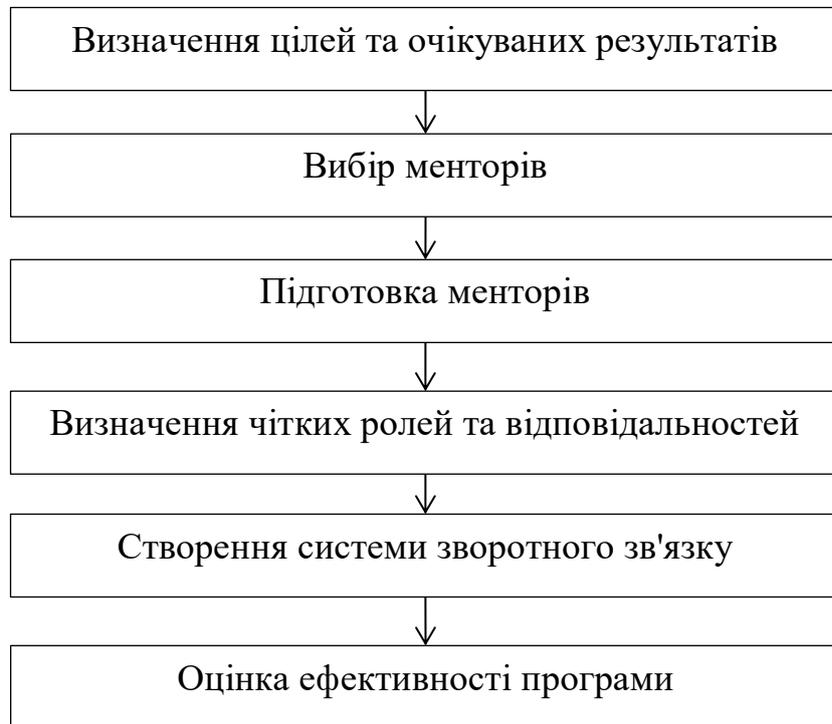


Рис. 3.3 – Етапи створення системи менторства

Наступний крок, згідно проведеного дослідження це розвиток внутрішнього обміну досвідом. Внутрішній обмін досвідом - це процес активного обміну знаннями, навичками, ідеями та кращими практиками між співробітниками всередині організації. Це внутрішній механізм, який сприяє розвитку та підвищенню продуктивності персоналу шляхом використання внутрішніх ресурсів та експертизи колективу. Внутрішній обмін досвідом вважається важливою складовою організаційного розвитку, оскільки він сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства шляхом максимального використання внутрішніх ресурсів та потенціалу співробітників.

На практиці це може бути реалізовано декількома шляхами. Підприємство може створити онлайн-платформу або внутрішній портал, де співробітники можуть ділитися своїм досвідом, ідеями та найкращими практиками. Тобто це можуть бути форуми, блоги, відео, вебінари тощо. Також можна запровадити

проведення регулярних семінарів або тренінгів, на яких співробітники можуть ділитися своїм досвідом та навчатися від колег з інших відділів чи підрозділів. За допомогою надання бонусів, премій чи інших винагород підприємство може створити системи стимулювання та винагородження за активну участь у програмі обміну досвідом, що в свою чергу буде вже автоматично спонукати працівників активніше брати участь в таких заходах.

Також можна розглядати створення команд, в яких беруть участь співробітники з різних відділів, для спільного вирішення завдань або розв'язання проблем. Різні відділи мають різні перспективи та навички. Тобто працюючи разом у команді, співробітники можуть вивчити один від одного нові методи, підходи та ідеї. Команди з різних відділів можуть працювати над складними завданнями або проблемами, які вимагають широкого спектру знань, вони зможуть швидко реагувати на зміни та розробляти інноваційні рішення. Різні погляди та досвід учасників з різних відділів можуть призвести до кращих рішень. Коли люди діляться своїми унікальними точками зору, це може сприяти розвитку креативних ідей та знаходженню нових шляхів вирішення проблем. Крім того, подібна командна робота сприяє покращенню комунікації між відділами та сприяє взаєморозумінню між ними, а також може допомогти виділити талановитих лідерів та співробітників, які володіють важливими навичками співпраці та організації роботи групи.

Тобто реалізація цих ідей дозволить підприємству ефективно використовувати внутрішній потенціал та збагачувати колективний досвід та знання для досягнення спільних цілей.

Ще одним пропонованим етапом є створення системи внутрішнього розвитку кар'єри. Цей етап важливий для підтримки та розвитку персоналу на підприємстві. Для його реалізації перш за все, потрібно оцінити потреби співробітників шляхом проведення опитування та визначення їхніх професійних цілей та прагнень. На основі цього складаються індивідуальні плани розвитку, які включають в себе різноманітні заходи, такі як навчання, тренінги, стажування та участь у внутрішніх проектах. Для забезпечення ефективного навчання

проводяться різноманітні тренінги та семінари, орієнтовані на потреби співробітників. Крім того, важливо створити програми стажування та менторства, які допоможуть співробітникам отримати новий досвід та знання у різних областях.

Система внутрішнього розвитку кар'єри також може включати, наприклад, створення команд для спільного вирішення завдань та участь у міжнародних проектах та програмах обміну. Подібна система надасть співробітникам можливість розвивати свої навички та здобувати новий досвід, сприяючи при цьому розвитку підприємства. Крім того, важливо визнавати та стимулювати успіхи співробітників у внутрішніх програмах розвитку кар'єри, а це в свою чергу може включати в себе винагороди, бонуси та інші форми визнання, що мотивуватимуть персонал до подальших досягнень. Загалом, система внутрішнього розвитку кар'єри сприятиме мотивації співробітників, збільшить їхню вірність компанії та допоможе розвивати таланти всередині організації.

Ну і окрім усіх цих заходів, спрямованих на покращення та модернізацію існуючих систем та механізмів мотивації і навчання персоналу, були також розглянуті можливості з впровадження інформаційних технологій в процес управління персоналом підприємства. Зокрема було розглянуто впровадження програмного забезпечення, яке дозволило б сформувати автоматизовану комплексну електронну систему управління персоналом, яка дозволяла б не тільки збирати усі необхідні дані про роботу працівників, їх продуктивність тощо, а ще й впровадити нову систему мотивації та стимулювання, що доповнила б вже існуючі неелектронні системи, і змогла б значно підвищити ефективність роботи відділу кадрів компанії. Так, було розглянуто декілька варіантів вже існуючих електронних платформ і програмних рішень, що можна було б впровадити і використовувати для досягнення названих цілей на підприємстві. З усіх названих програм можна запропонувати систему SAP SuccessFactors. Справа в тому, що хоча ця система і стосується управління персоналом, в неї легко інтегрується блок SAP ERP, який в свою чергу спеціалізується на управлінні виробництвом і пов'язаних з ним процесами.

Поєднання SAP SuccessFactors з SAP ERP дозволить створити інтегровану і комплексну систему управління підприємством, яка охопить управління персоналом, фінансами, логістикою та іншими аспектами бізнесу. Це забезпечить єдність даних та дозволить ефективно керувати людським капіталом, фінансами та іншими ресурсами. Інтеграція даних між цими системами дозволить обмінюватися інформацією про працівників, фінанси, виробництво та інші аспекти бізнесу, що в свою чергу допоможе в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень. Крім того, поєднання цих систем дозволить компанії здійснювати аналіз ефективності виробництва, мотивувати персонал та забезпечувати єдність даних для прийняття рішень навіть на всіх рівнях управління, а не тільки на стратегічному. У випадку досліджуваного підприємства таке поєднання якраз і дозволить одночасно отримати не тільки зручний інструмент для обліку та управління виробництвом, а і одразу мати цифрову систему мотивації персоналу, яка також вже на основі цього інструменту і буде автоматизовано оцінювати роботу працівників та відділів, формувати рейтинг і виконувати інші покладені на неї функції.

Загалом SAP SuccessFactors вже достатньо широко використовується багатьма компаніями, в першу чергу зарубіжними. Використання подібних систем наразі вже є звичайною практикою для прогресивних сучасних підприємств та дозволяє компаніям ефективно управляти виробничим персоналом, забезпечуючи його мотивацію та розвиток, що сприяє підвищенню продуктивності та якості виробництва. А поєднання SAP SuccessFactors з SAP ERP дозволяє компаніям створити єдину інтегровану систему управління підприємством, яка охоплює всі аспекти бізнесу та дозволяє ефективно керувати як людським капіталом, так і фінансами та іншими ресурсами.

Впровадження ж таких систем може обійтися підприємству в 30\$ за одну ліцензію, до того ж очевидно необхідно буде найняти людей, які цю програму встановлять і налаштують. Окрім цього треба буде навчити персонал користуватись цією програмою і здійснювати постійну технічну підтримку. Таким чином сумарна вартість повного впровадження подібної системи на такому

великому виробничому підприємстві як «Віола Медтехніка» може варіюватись від декількох тисяч до десятків тисяч доларів. В конкретно даному випадку сума цілком може не перевищувати і 10000\$.

Отже, можна зробити висновок, що в досліджуваного підприємства є дуже гарні перспективи подальшого зростання, при чому варіантів такого зростання дійсно багато. В першу чергу підприємству треба продовжувати нарощувати виробництво, підвищувати продуктивність праці, адже як показала практика, в цьому конкретному випадку одні і ті ж працівники можуть за умови вдосконалення обладнання і покращення умов давати більшу продуктивність, виробляти більше продукції і приносити більше коштів, а тому підприємство не має нагальної потреби в розширенні чи якихось змінах у своїй діяльності, достатньо просто грамотно продовжувати розвиток в тому ж напрямку, в якому підприємство рухається зараз.

Таким чином, були сформульовані практичні рекомендації для підприємства щодо розвитку систем управління і навчання персоналу, які мають велике значення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Рекомендації охоплюють широкий спектр заходів, від створення програм навчання і уроків англійської, а також впровадження систем менторства та внутрішнього обміну досвідом, до формування єдиної комплексної електронної системи управління персоналом. Впровадження таких програм може значно підвищити кваліфікацію персоналу, поліпшити комунікаційні навички, сприяти розвитку кар'єри працівників та збільшити загальну продуктивність підприємства. Застосування рекомендацій допоможе підприємству вирішити багато важливих завдань і забезпечити успішний розвиток у майбутньому.

Висновки до розділу 3.

На основі роботи з визначення стратегічних напрямків розвитку системи управління і навчання персоналу та формулювання практичних рекомендацій для підприємства щодо розвитку в цих напрямках можна зробити наступні висновки:

1). У підрозділі «Визначення стратегічних напрямків розвитку системи управління та навчання персоналу» були проаналізовані ключові аспекти системи управління та навчання персоналу на підприємстві. Визначені стратегічні напрямки розвитку системи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення навичок і знань персоналу, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії. Основними напрямками було визначено впровадження програм навчання та розвитку, створення систем менторства та внутрішнього обміну досвідом, а також впровадження ІТ-технологій в діяльності пов'язаній з управлінням персоналом.

2). В підрозділі «Розробка практичних рекомендацій з вдосконалення системи управління персоналом» були розроблені практичні рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Рекомендації охоплюють широкий спектр заходів, що допоможуть впровадити на підприємстві усі пропонувані інновації та нововведення, і як наслідок значно покращити систему управління персоналом, до того ж з урахуванням сучасних умов діджиталізації. Впровадження цих рекомендацій може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом в цілому, поліпшенню комунікаційних навичок, розвитку культури внутрішнього навчання та підвищенню загального рівня компетентності персоналу, що в свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, у результаті дослідження системи управління та навчання персоналу на підприємстві було виявлено ряд ключових аспектів, які впливають на ефективність його діяльності. Визначені стратегічні напрямки розвитку системи, такі як впровадження програм навчання та розвитку, створення систем менторства та внутрішнього обміну досвідом, розвиток культури внутрішнього навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу, і на їх основі розроблені практичні рекомендації з вдосконалення системи управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У рамках роботи були проведені дослідження та розглянуті різні аспекти управління персоналом на підприємстві. Починаючи з теоретичних та методичних основ стратегічного планування розвитку персоналу, було проаналізовано практику впровадження цих принципів на прикладі ТОВ "Віола Медтехніка".

Аналіз показників господарської діяльності підприємства та ефективності управління персоналом надав можливість зрозуміти його поточний стан та визначити ключові проблеми, з якими воно зіштовхується.

На основі проведених досліджень були визначені перспективні напрямки удосконалення системи управління персоналом, а також сформульовані практичні рекомендації для підприємства. Ці рекомендації включають в себе створення більш ефективних програм підвищення кваліфікації, впровадження системи менторства, розвиток внутрішнього обміну досвідом та інші заходи, спрямовані на покращення управління персоналом.

Відповідно до поставлених завдань, можна також зробити такі висновки:

1. Досліджено сутність понять «персонал», «стратегія управління персоналом», «цифрові компетенції персоналу» на сучасному етапі розвитку суспільства. Висвітлені теоретичні аспекти дали змогу узагальнити та систематизувати інформацію, що є важливим для подальшого дослідження та розробки практичних рекомендацій.

2. Розкрито вплив цифрової трансформації на стратегію управління персоналом та роль в цьому процесі інформаційних технологій.

3. Узагальнено та систематизовано сучасні методичні підходи щодо оцінювання персоналу підприємства.

4. Здійснено ґрунтовне дослідження господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка» та схарактеризовано особливості його персоналу, що дало можливість отримати об'єктивну картину стану справ на підприємстві, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити проблемні аспекти управління персоналом.

5. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, який виявився достатньо стійким. Навіть не зважаючи на велику економічну кризу 2022 р.

6. Виявлено особливості стратегічного управління персоналом на підприємстві, що дозволило виявити існуючі тенденції та проблеми управління персоналом на практиці для подальшого удосконалення цієї системи;

7. Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку системи управління і навчання персоналу, такі як впровадження систем обліку робочого часу та відвідуваності, стимулювання, нагородження та оцінки працівників, створення різного роду програм навчання та підвищення кваліфікації тощо.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо покращення системи управління персоналом та впровадження нових елементів системи навчання та розвитку персоналу задля підвищення її ефективності.

Один з важливих результатів роботи – формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом. Ці рекомендації базуються на результативному аналізі виявлених проблем та потреб підприємства. Вони спрямовані на вирішення існуючих проблем, вдосконалення процесів управління персоналом, підвищення ефективності роботи колективу та підтримку стратегічних цілей підприємства. Ці рекомендації є практичним інструментом для керівництва підприємства в управлінні персоналом, а також можуть слугувати основою для розробки конкретних заходів з реформування та модернізації системи управління персоналом.

Таким чином, в кваліфікаційній роботі було висвітлено важливі аспекти стратегічного управління розвитком персоналу підприємства та надано конкретні рекомендації для подальшого розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. 864 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К. : Кондор, 2006. 308 с.
3. Д. С. Сов'як. Теоретико-методичні основи та принципи формування поняття персонал підприємства. 2019. URL: https://pef.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zb_2019.pdf#page=359
4. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г.С. Одинцової. Х.: ХарПІ УАДУ, 2012. 492 с.
5. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. 2018. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5200/1/Сутність%20та%20зміст%20поняття%20управління%20персоналом%20в%20системі%20менеджменту%20організації.pdf>
6. Наумова, О. (2021). СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (61), 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
7. Василь Куйбіда, Ольга Петрос, Любов Федулова, Геннадій Андрощук. ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК УМОВА ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ. 2019. УДК 35.07/.08:005.336.2/.3:004.
8. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІЦІ ПРАЦІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ. 2018. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/5_10_2018.pdf#page=144
9. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93.

10. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2.
11. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ. 2019. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>
12. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге, доповн. і переробл. 2008. 528 с.
13. Величко В.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. Харківська національна академія міського господарства. Харків: ХНАМГ, 2010. 169 с.
14. Гетьман О.О. В.М. Шаповал Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
15. Горбонос Ф.В. Г.В Черевко, Н.Ф. Павленчик. Економіка підприємств: Підруч. Київ: Знання, 2010. 463с.
16. Г.О. Швиданенко, С.Ф. Покропивний, С.М. Клименко та ін. Економіка підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2010. 248 с.
17. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Н.М. Бондар, В.Є. Воротін, О.А. Гаєвський та ін. ; [за заг. ред. А.В. Калини]. Київ: МАУП, 2008. 352 с.
18. Економіка підприємства : Підруч. / [За ред. А.В. Шегди]. Київ: Знання, 2009. 614 с.
19. Іванілов О. С. Економіка підприємства: Підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
20. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2008. 580 с.
21. Петрович Й.М. Економіка підприємства: Підруч. / Й.М. Петрович., А.Ф. Кіт, О.М. Семенів. та ін.; [за ред. Й.М. Петровича]. Львів: "Новий Світ-2000", 2009. 680 с.
22. Сідун В.А. Пономарьов Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 436 с.

23. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 3-тє. Київ: Каравела, 2009. 584 с.
24. Економіка підприємства: Підручник. [За ред. С.Ф. Покропивного]. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2008. 528 с.
25. Економіка підприємства: Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. посібник. [За ред. С.Ф. Покропивного]. Київ: КНЕУ, 2008. 328 с.
26. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 240с.
27. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 337 с.
28. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч.посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 376 с.
29. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. Київ: Скарби, 2008. 336 с.
30. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. Посібник. Київ: Вікар, 2009. 178 с.
31. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч.посібник. Київ: Каравела. 2008. 432 с.

ДОДАТКИ