

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

**Жукова\_ІВ\_ПУА\_212м**

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**17%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**100%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

**2%**

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

**0%**

Назва файлу: Жукова\_ІВ\_ПУА\_212м.doc

Файл перевірено: 2023-12-16

Звіт створено: 2023-12-16

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.ю.н., доц. Гулевська А.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В УСТАНОВАХ  
КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Виконав:

магістрант гр. ПУА-212м \_\_\_\_\_

І.В. Жукова

Керівник:

к.ю.н., доц. \_\_\_\_\_

О.В. Косяк

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПУА – 212 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

---

Жуковій Ірині Володимирівні

1. Тема: Підвищення ефективності управління кадровими ризиками в установах комунальної власності

затверджена наказом по інституту \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Визначити сутність кадрових ризиків підприємств та підходів до їх класифікації

2. Дослідити особливості оцінки та аналізу кадрових ризиків підприємств

3. Надати характеристику методам управління кадровими ризиками підприємств

4. Надати характеристику КП «Фармація»
5. Проаналізувати кадровий склад та показники формування й використання кадрового потенціалу КП «Фармація»
6. Визначити основні проблеми, пов'язані із кадровими ризиками КП «Фармація»
7. Узагальнити відомості про можливі напрямки зниження кадрових ризиків КП «Фармація»
9. Оцінити можливу ефективність запропонованих заходів

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ О.В. Косяк  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ І.В. Жукова  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 111 с., 7 рис., 15 табл., 63 використаних джерела, 10 додатків

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ щодо запровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками в діяльності комунального підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступає комунальне підприємство «Фармація» (далі – КП «Фармація»)

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів зниження кадрових ризиків комунального підприємства.

Основними завданнями, що вирішувалися у дослідженні, були: розглянути поняття та головні особливості управління кадровими ризиками на підприємстві; дослідити класифікацію сучасних технологій управління кадровими ризиками на підприємстві; проаналізувати зарубіжний досвід управління кадровими ризиками підприємства; сформувати систему оцінки кадрових ризиків, що виникають в процесі управління персоналу КП «Фармація»; розробити заходи по управлінню кадровими ризиками КП «Фармація».

За підсумками дослідження були розроблені заходи з підвищення кваліфікації персоналу КП «Фармація», як засобу зниження кадрових ризиків підприємства, які враховують специфічні вимоги до співробітників аптечних закладів та досвід інших компаній в галузі підготовки висококваліфікованих фахівців. Сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів складатимуть 123720 грн. та призведуть до тривалого соціального ефекту серед членів трудового колективу підприємства.

**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, СОЦІАЛЬНИЙ ЕФЕКТ, КАДРОВІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ВПЛИВ**

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ .....	11
ВСТУП .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1. Підходи до визначення сутності кадрових ризиків підприємств та їх класифікації ....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2. Підходи до оцінки та аналізу кадрових ризиків підприємств	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.3. Методичні прийоми побудови системи управління кадровими ризиками підприємств	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ФАРМАЦІЯ» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика КП «Фармація» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2. Аналіз стану та рівня розвитку кадрів КП «Фармація»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Виявлення основних проблемних аспектів управління кадровими ризиками КП «Фармація»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ КП «ФАРМАЦІЯ»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1. Заходи з попередження кадрових ризиків шляхом розвитку персоналу підприємств .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2. Реалізація заходів щодо вдосконалення управління кадровими ризиками в межах КП «Фармація»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	115

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
<b>А</b>		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
<b>В</b>		
відносний, відносно	відн.	при цифрах
в тому рахунку	в т.р.	по тексту
<b>Г</b>		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
<b>Д</b>		
долар	дол.	по тексту
<b>І</b>		
інші	ін.	по тексту
імені	ім.	по тексту
<b>М</b>		
місто	м.	по тексту
мільйон гривень	млн..грн..	при цифрах
<b>О</b>		
одиниця	од.	по тексту
<b>П</b>		
під пункт	п.п.	при цифрах
<b>Р</b>		
розділ	розд.	при цифрах
рік	р.	при цифрах
редакція, редактор	ред.	по тексту
рисунок	рис.	по тексту
<b>С</b>		
сторінка	с.	при цифрах
стаття	ст.	при цифрах
<b>Т</b>		
таблиця	табл.	по тексту
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах і примітках
тисяч тон	тис.т.	при цифрах і примітках

## ВСТУП

У період реформування вітчизняної економіки України питання модернізації сфери комунального господарства є дуже актуальним поряд з питанням управління та оцінки якості та безпеки комунальних послуг населенню. Залежно від моменту реформування комунальної галузі управління нею здійснювалося на основі індивідуальних професійних обов'язків. Сьогодні в комунальній сфері кадрова безпека тісно пов'язана з підсистемою управління людськими ресурсами підприємства, тому система управління кадровими ризиками інтегрована в діяльність комунальних установ, тому це одне з найбільш важливих і актуальних питань в системі управління економічною безпекою підприємства в цілому.

Сучасне управління ризиками є **компонентом організаційних процесів, які повинні враховувати потреби зацікавлених сторін: пацієнтів, які мають право на безпечне та ефективне лікування; ([dSPACE.wunu.edu.ua](https://dSPACE.wunu.edu.ua))** медичну допомогу; медичні установи, які забезпечують правильний вибір обладнання/послуг для мінімізації випадків отримання травм або смерті пацієнта або співробітника і шкоди майну.

Сучасні державні установи постійно стикаються з внутрішніми і зовнішніми факторами, які створюють невизначеність в досягненні їх цілей в певний період часу. Вплив такої невизначеності на досягнення цілей організації створює ризики. При визначенні сьогоdnішнього ризику основна увага приділяється ймовірності події і ймовірності результату, особливо його впливу на досягнення конкретної мети.

Водночас здійснення господарської діяльності комунальними підприємствами в умовах атомізації, розробка конкретних заходів у системі управління кадровими ризиками - все це створює дуже цінну конкурентну перевагу серед потенційних одержувачів комунальних послуг.



Підсистема управління персоналом об'єктивно є центральною підсистемою організації, яка робить істотний вплив на рівень конкурентоспроможності і саме існування компанії. Саме персонал визначає ризик прямих і непрямих втрат через неефективну побудову бізнес-процесів, процедур прийняття і виконання управлінських рішень, непередбачувану поведінку співробітників у складних ситуаціях, загальну реакцію організації на збої і невизначеність зовнішнього середовища. Таким чином, управління ризиками, пов'язаними з людськими ресурсами, є актуальною проблемою і важливим фактором поліпшення фінансових показників і, отже, підвищення вартості компанії.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі. ([manager.bobrodobro.ru](http://manager.bobrodobro.ru))

Таким чином, виникає необхідність дослідження та розробки рекомендацій щодо організації професійного розвитку персоналу на підприємстві. ([core.ac.uk](http://core.ac.uk))

Метою магістерської дипломної роботи є систематизація теоретичних та методичних основ щодо запровадження сучасних технологій управління кадровими ризиками в діяльності ([elar.khmnu.edu.ua](http://elar.khmnu.edu.ua)) комунального підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступає комунальне підприємство «Фармація» (далі – КП «Фармація»)

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку персоналу фармацевтичного підприємства.

Для досягнення мети роботи поставлено такі завдання:

- розглянути поняття та головні особливості управління кадровими ризиками на підприємстві; ([elar.khmnu.edu.ua](http://elar.khmnu.edu.ua))
- дослідити класифікацію сучасних технологій управління кадровими ризиками на підприємстві;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління кадровими ризиками підприємства;
- проаналізувати стан ([elar.khmnu.edu.ua](http://elar.khmnu.edu.ua)) трудових ресурсів та розвитку кадрів на КП «Фармація», а також проблеми та недоліки в управлінні ними;
- запропонувати використання сучасних технологій оцінки кадрових ризиків як елементів ефективної системи управління кадровими ризиками комунального підприємства «Фармація»;
- сформулювати систему оцінки кадрових ризиків, що виникають в процесі управління персоналу КП «Фармація»;
- розробити заходи по управлінню кадровими ризиками КП «Фармація».

Методи дослідження. Для вирішення певних завдань і досягнення цілей був використаний набір взаємодоповнюючих методів дослідження: ([elar.khmnu.edu.ua](http://elar.khmnu.edu.ua)) - загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: теоретичний: абстрагування, конкретизація і узагальнення теоретичних положень в наукових джерелах для визначення ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) місця управління кадровими ризиками в діяльності ([elar.khmnu.edu.ua](http://elar.khmnu.edu.ua)) компанії; концептуальний і категоріальний аналіз термінів для визначення основні концепції і подальший розвиток дослідницького обладнання; відносно еквівалентні методи використовуються для аналізу стандартів, практик і норм управління кадровими ризиками, а також для аналізу методологічної зброї, що виявляє кадрові ризики в діяльності підприємства; ([elar.khmnu.edu.ua](http://elar.khmnu.edu.ua)) метод верстки використовується для визначення того, як класифікуються кадрові ризики для їх ідентифікації; Емпіричний:

спостереження для вирішення дослідницьких задач; математична статистика: кількісний аналіз, інтерпретація даних дослідження.

Теоретичною основою дослідження є сучасні технології управління кадровими ризиками в діяльності підприємства, ([elar.khmnmu.edu.ua](http://elar.khmnmu.edu.ua)), професійні періодичні видання, нормативні матеріали, фінансові та статистичні звіти та інші матеріали підприємства.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що основні положення магістерської дипломної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, ([archer.chnu.edu.ua](http://archer.chnu.edu.ua)) які можуть бути застосовані в процесі управління кадровими ризиками ([elar.khmnmu.edu.ua](http://elar.khmnmu.edu.ua)) КП «Фармація», що відноситься до спільної власності територіальної громади м. Кривий Ріг, а також може бути застосований до діяльності підприємств різних форм власності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Підходи до визначення сутності кадрових ризиків підприємств та їх класифікації

У несприятливих умовах, викликаних нестабільністю ринкової кон'юнктури, П.Друккер, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту, є членом ради директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів рада директорів згідно із заявою особливо актуально Друккер: "головне завдання бізнесу-це виживання, головний принцип економіки підприємства є отримання прибутку і запобігання втрат". Згідно з останнім дослідженням економічної злочинності в Україні, проведеним консалтинговою фірмою PricewaterhouseCoopers, 60% російських компаній зіткнулися з економічними злочинами за останні 2 роки. За цим показником Росія значно випереджає як середньосвітовий показник (37%), так і африканські країни (50%) [6].

Складність забезпечення економічної безпеки підприємства пов'язана з якісною неоднорідністю виробничих факторів, які обумовлюють виникнення різних небезпек і загроз в процесі споживання. При всій важливості землі, капіталу та інформації, саме праця, що є економічною характеристикою людської діяльності, є найбільш складним об'єктом системи управління.

Людина являє собою єдність біологічних, соціальних, морально-етичних і економічних основ, тому для кожної з його складових необхідно враховувати фактори ризику. Неокласична економічна теорія визначає його продаж як джерело доходу, з одного боку, як раціоналістичний, а з іншого - як носій здатності до праці. У випадку раціоналізму працівників це економічна основа безпеки та загрози персоналу.

При існуючому підході деталі управління людськими ресурсами обмежені питанням оптимізації виробничих витрат і підвищення їх ефективності. Дії персоналу, що становлять загрозу безпеці господарюючих суб'єктів, розглядаються як питання закону і не потрапляють в поле зору економістів. Тим часом, згідно з результатами опитування PricewaterhouseCoopers, у 49% випадків співробітники компаній винні у вчиненні протиправних дій [6]. Водночас слід зазначити, що кадровий ризик займає важливе місце в реальній діяльності суб'єкта господарювання, але зміст цієї категорії в економіці не визначено. 1. Однією з причин ситуації, що склалася є імовірнісний характер людської діяльності і невизначеність ситуації при її здійсненні [5, С.32].

Походження поняття "кадровий ризик" пов'язане з економічним вченням неокласиків, які пропонували використовувати економічні методи у зв'язку з широким спектром неринкових явищ. Таке проникнення у відповідну соціальну сферу називається "економічним імперіалізмом", провідним теоретиком якого є **Гері Беккер, лауреат Нобелівської премії з економіки. (novaosvita.com)** В рамках цього напрямку була створена теорія людського капіталу, заснована на вивченні діяльності соціальних інститутів з використанням категорій неокласичного аналізу: концепції граничної корисності, допущення про повну конкуренцію, положень про повну раціональність дій господарюючих суб'єктів і доктрини загальної економічну рівновагу.

У своїй роботі Гері Беккер обґрунтував універсальність "економічного підходу" як загальної парадигми поведінки. За словами Беккера, ключові поняття економічної теорії застосовні до всіх форм життя, тому поведінка людини підпорядковується основним принципам економіки: максимізація поведінки, ринкова рівновага і стабільність смаку. Грунтуючись на цих метакритеріях, "індивіди прагнуть сформувати структуру потреб, яка забезпечить максимальну корисність в майбутньому, а зміни в поведінці

пояснюються змінами зовнішніх умов, що обмежують поле вибору" [7, с.15]. Отже, раціоналізм працівників є економічною основою ризику персоналу.

На сьогоднішній день існує 2 основних підходи до визначення кадрового ризику. Перший покладає всю відповідальність за його реалізацію на персонал підприємства, а другий - на співробітників кадрової служби. У той же час в економічній літературі найчастіше ототожнюються поняття "кадровий ризик", "кадровий ризик з Управління персоналом" і "ризик з Управління персоналом". Класичне визначення кадрового ризику, що використовується в економічному аналізі, пов'язане з можливістю помилок співробітників, збоїв у виконанні встановлених посадових функцій і професійної некомпетентності.,

Шахрайство, порушення етики та зловживання персоналом.

Відсутність загальноприйнятого підходу до визначення кадрового ризику призводить до наявності безлічі різних класифікацій цього явища. Багато вчених вважають, що ризики, що виникають при прийомі на роботу, під час роботи і після звільнення співробітників [4, с.139] кадровий ризик підрозділяється в залежності від відповідального етапу. Згідно з іншою класифікацією, ризики, що виникають в процесі управління персоналом, і сам кадровий ризик можна розділити на ризики, обумовлені природою людини (інвалідність, професійна непрацездатність).,

Ризики, спричинені певними діями персоналу (помилки, нещасні випадки, витоки інформації, злочини) [3, с.17-19].

Мфпа Алавердов А.Р. за своїм втіленням кадровий ризик ділиться на кількісний, якісний і ризик недобросовісності персоналу [1, с. 289]. Перший пов'язаний з надлишком або нестачею персоналу в господарюючому суб'єкті, відповідно, і реалізація цих ризиків може призвести до збільшення витрат на заробітну плату або до збільшення витрат для клієнтів і контрагентів.

Якісний ризик пов'язаний з невідповідностями між кваліфікацією співробітників і пред'являються до них вимогами через некваліфікованого відбору кандидатів на роботу. Реалізація цих ризиків може призвести до

додаткових витрат на перепідготовку або заміну вже найнятих співробітників, а також до фінансових і нематеріальних втрат через надання послуг неналежної якості. Ризик недобросовісності характеризується неприйняттям традицій, юридичних і технічних порядків компанії, негативним ставленням до керівництва і стилю управління співробітниками. Слід зазначити, що вивчення питання лояльності персоналу та управління цим явищем стає все більш актуальним в контексті підвищення економічної безпеки підприємств.

На основі аналізу існуючих поглядів на проблему кадрового ризику можна сформулювати наступні визначення: кадровий ризик - це ситуація, що характеризується наявністю небажаного ризику розвитку, який прямо або побічно впливає на стабільність функціонування суб'єкта. Для ефективного управління кадровими ризиками бажано класифікувати кадрові ризики відповідно до стадії виникнення, що дозволяє спрямувати зусилля на правильне визначення місця розташування кожного ризику і розробку заходів щодо захисту компанії від негативних впливів.

На думку авторів, ця функція класифікації виділена як найбільш важлива, оскільки, в залежності від етапів життєвого циклу, реалізація конкретних заходів щодо зниження впливу кадрового ризику на діяльність компанії дозволяє забезпечити стійке функціонування за рахунок своєчасного виявлення і нейтралізації ризиків, пов'язаних з людськими ресурсами.

Аналізуючи існуючий підхід до визначення сутності категорії ризику і сформовані на його основі концепції управління, можна класифікувати кадрові ризики наступним чином::

- Ризики, що виникають при формуванні кадрової структури - невідповідності в якісному і/або кількісному складі персоналу, неефективність процедури відбору співробітників, проблеми з адаптацією, висока плинність кадрів.;

- Ризики, що виникають в процесі використання людських ресурсів - зниження продуктивності праці, неефективне використання робочого часу, невиконання встановлених посадових функцій, порушення трудової та виробничої дисципліни, порушення корпоративної етики і т. д.;

- Ризики, що виникають при розвитку людських ресурсів- неефективність навчання, недооцінка аспектів творчого розвитку, помилки в управлінні професійною кар'єрою, низька мотивація персоналу.;

- Ризики, що виникають на етапі звільнення персоналу - судові розгляди, витік конфіденційної інформації, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, негативний вплив на репутацію.

Пропонований підхід до класифікації кадрових ризиків відображає деталі організації і трудових відносин на кожному етапі життєвого циклу підприємства, дозволяє системно планувати процес управління безпекою персоналу, створюючи тим самим основу для реалізації цілей компанії, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних факторів ризику.

Невизначеність в соціально-економічному розвитку як російської економіки, так і світової економіки обумовлює наявність значної кількості ризиків, що становлять загрозу стабільному функціонуванню господарюючого суб'єкта. Ризики, пов'язані з людськими ресурсами, є фундаментальними і діють як фактори ризику для інших видів ризиків. Пропонований підхід до його визначення та класифікації дозволяє врахувати всі небезпеки і загрози, що виникають в ході господарської діяльності компанії, і може послужити основою для подальшої розробки алгоритмів управління кадровими ризиками.

У теорії існує безліч різних класифікацій цього явища. Тому багато вчених поділяють ризики персоналу в залежності від етапу роботи з персоналом:

- Ризики, пов'язані з прийомом співробітників в організацію (підбір співробітників, що відповідають вимогам організації);



- Ризики, що виникають при здійсненні співробітниками в організації (нещасні випадки, крадіжки, помилки) ;
  - Ризики, що виникають після звільнення співробітників з організації (наприклад, передача секретів виробництва конкурентам);
- , також виділена дана класифікація кадрових ризиків:
- Ризики, безпосередньо пов'язані з персоналом (смерть, вихід на пенсію, інвалідність і т. д.);
  - Ризики від дій персоналу (витік інформації, діловий збиток, злочин і т.д.) [2, с. 27].

У свою чергу, кадровий ризик поділяється на кількісний, якісний та ризики нелояльності персоналу, залежно від його втілення [1, с.235].

Кількісний ризик пов'язаний з нестачею або надлишком персоналу в організації.

Реалізація цих ризиків пов'язана або зі збільшенням витрат на заробітну плату персоналу, або з недотриманням виробничих стандартів і недотриманням умов для нормального функціонування персоналу організації, що призводить до моральної незадоволеності персоналу організації і залишає слід у всій діяльності організації.

Якісний ризик пов'язаний з невідповідністю між кваліфікацією співробітника і вимогами, що пред'являються до перевірки невідповідності кваліфікації кандидата при прийомі на роботу. Реалізація цих ризиків може призвести до додаткових витрат на організацію перепідготовки або перенавчання вже найнятого персоналу або на вибір відповідної кадрової організації.

## **1.2. Підходи до оцінки та аналізу кадрових ризиків підприємств**

Що стосується кадрового ризику, то компанія знаходиться на різних етапах своєї діяльності, і, звичайно, для конкретної ризикової ситуації може

бути багато причин. Зазвичай причина виникнення відноситься до декількох станів, які викликають невизначеність щодо результату ситуації. Що стосується людського ризику, то він може бути фактором найрізноманітнішої природи: економічним, політичним, екологічним, правовим, соціальним, технічним і навіть моральним, оскільки він має відношення до людського фактору виробництва. На жаль, як би людство не прагнуло до раціональності своїх дій і рішень, фактор ірраціональності завжди присутній в поведінці співробітників. Це обумовлено як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Об'єктивно сприйняття і оцінка ситуації людьми різні: одні бачать ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) небезпеки і ризики змін, в той час як інші бачать в тих же змінах джерело нових можливостей. Різні долі людей, кола спілкування, цінності і світогляд, переваги та інтереси. Але суб'єктивно кожна людина прагне до унікальності, неповторності і особливості. Тому він часто свідомо намагається обійти шлях раціональних ортодоксальних рішень і вибирає напрямок парадоксальних рухів. Вважається справедливим: той, хто не ризикує, ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) не виграє. Більш високий ризик пов'язаний з ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) імовірнісним виведенням коштів і більш високим доходом. Іншими словами, для отримання економічних вигод часто необхідно вдаватися до усвідомленого прийняття ризикованих рішень. Покладаючись на стандартну людську поведінку, ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) ми дуже часто піддаємося серйозним ризикам, які привносять елементи непередбачуваності і нестабільності в роботу компанії. Звичайно, керівництво має право частково перекласти кадровий ризик на інші господарюючі суб'єкти (кадрові агентства, страхові компанії), але повністю уникнути його ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) воно не може.

Щоб виміряти ризик персоналу, потрібно покладатися на ймовірнісні категорії. Імовірність події-це число від нуля до 1, і чим більше це число дорівнює 1, тим більша ймовірність події, яка відбувається або може статися в умовах невизначеності, ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) і ця ймовірність може бути оцінена суб'єктивно (професійно) або більш тонко, але ви завжди можете

використовувати більш точну оцінку. метод. **Об'єктивний метод визначення ймовірності** **заснований на розрахунку частоти, з якою** ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) відбувається конкретна подія. Частота в основному розраховується на основі фактичних даних. Наприклад, частота, з якою відбувається певний рівень втрат при **реалізації інвестиційного проекту, може бути розрахована за такою формулою:**

$$f(A)=n(A)/n; \tag{1.1}$$

де **f** - частота виникнення деякого рівня втрат;

**n(A)** - кількість випадків настання цього рівня втрат;

**n** - загальна кількість випадків у статистичній вибірці, що включає як успішно здійснені, так і невдалі інвестиційні проекти.

Але однієї ймовірності ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) недостатньо, щоб пояснити ризик. Досліджуючи ризики, вам потрібно розуміти вразливості та загрози для вашої організації. Разом ці компоненти складають основу ризику.

Вразливість **характеризується складністю та рівнем різних навичок та інструментів, необхідних для виявлення та використання слабких місць у стратегії, структурі та кадровій політиці компанії.** ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) Вразливості, які легко використовувати і які дозволяють зловмиснику повністю контролювати систему, відносяться до вразливостей високого ризику. Вразливості, які вимагають від зловмисників вкладати великі суми грошей в обладнання та персонал, особливо ті, що надають доступ лише до марної інформації, вважаються вразливими місцями низького ризику.

Загроза-це дія чи подія, яка може порушити безпеку компанії. Вона складається з 3 компонентів: цілей, агентів і подій.

Метою є компоненти безпеки (активи, інформація, люди та служби), які піддаються атаці. У разі кадрових загроз ціллю, **як правило, є** ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) працівник або менеджер з привілеями або ресурсами, що представляють інтерес для агента атаки.

Агенти загроз-це люди, які намагаються завдати шкоди організації. Для цього (artmastermsk.ru) потрібен відповідний співробітник (прямий або непрямий), доступ до необхідних знань або компрометуючої інформації про нього, необхідні дії (жадібність, злі наміри, помста, жага слави і (artmastermsk.ru) т.д.).

Як може діяти агент загрози:

- Обслуговуюча організація. Вони мають необхідний доступ (artmastermsk.ru) та знання про систему для деталей своєї роботи. Головне питання тут полягає в тому, чи є мотивація. Співробітників не слід підозрювати у всіх випадках, але також необачно не брати їх до уваги при аналізі ризиків.

- Колишній співробітник. Вони також мають знання про систему. Причина звільнення може викликати мотивацію.

- Конкуренти завжди мотивовані на отримання цінної інформації або заподіяння шкоди, в залежності від умов конкуренції. Вони працюють в одній сфері, тому володіють деякими знаннями про компанію. Якщо є вразливість, вони можуть отримати (artmastermsk.ru) необхідну інформацію та отримати доступ до неї.

- У злочинців є свої мотиви, зазвичай їх цікавлять цінні об'єкти (як віртуальні, так і фізичні). Доступ до (artmastermsk.ru) цінних об'єктів, таких як активи компанії, важливий для виявлення злочинців як загроз для компанії.

- Якщо організація вчиняє загальновідомий злочин проти цивілізації, забруднює навколишнє середовище та виробляє товари, небезпечні для здоров'я, громадськість слід розглядати як можливу причину загрози.

- Ділові партнери мають детальні знання та доступ до персоналу компанії та конкретних ресурсів. У цьому випадку мотив може бути відсутнім, але постачальника послуг слід розглядати як можливу причину загрози в їх інтересах.

- Клієнт також має доступ до системи **організації та деякі знання про її роботу**. Що стосується потенційного доступу, то їх слід розглядати **як джерело загрози**. ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) Мотивація може бути створена незадоволеністю роботою компанії або бажанням залякати її.

- **Відвідувачі мають доступ до організації на підставі того, що вони відвідують організацію**. Таким чином, ви можете отримати інформацію або увійти в систему компанії. Отже, **відвідувачі також вважаються** джерелом потенційних загроз.

Подія-це спосіб, за допомогою якого Агент загрози може **завдати шкоди організації**. Наприклад, **крадіжка, шахрайство**, підробка документів, знищення майна, фізичне втручання в системи та **операції, несанкціонований доступ до інформації та активів**, порушення внутрішніх ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) або зовнішніх комунікацій, вимагання з метою заманювання співробітників і клієнтів і укладення не вигідних контрактів.

Можливості є будівельними блоками будь-якого заходу. **Така можливість існує в будь-якій компанії** просто тому, що працівники залишають двері відкритими, **не дотримуються правил безпеки, не пильнують і, як правило, не турбуються про загрози, з якими стикається компанія**.

Ризик-це **поєднання загрози та вразливості**. ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) Загроза без вразливості не така ризикована, як вразливість без загрози. Отже, оцінка ризику-це визначення ймовірності того, що відбудеться несподівана подія.

Ризик якісно характеризується 3 рівнями:

- Низький. Ймовірність виникнення небезпеки незначна. По можливості слід вжити заходів щодо усунення вразливостей, але їх вартість слід зіставляти з невеликим збитком від ризику.

- Середня вразливість становить значний рівень ризику для безпеки компанії та її працівників. Існує реальна ймовірність того, що така подія відбудеться. Заходи щодо усунення цієї вразливості є доречними та необхідними.

- Високий. Уразливість представляє реальну загрозу безпеці, стратегії, структурі, процесам і персоналу компанії. Заходи щодо усунення цієї вразливості повинні бути прийняті негайно.

Також слід мати на увазі, що у компанії, в принципі, є не 1, а безліч різних ризиків. Кожен з них має свою ймовірність виникнення і можливість втрат. Тому, щоб правильно зрозуміти і оцінити перспективи на майбутнє, необхідно створити "карту ризиків" компанії, щоб ризики можна було порівняти відповідно до зазначених параметрів.:

Ідентифікація ризиків означає виявлення вразливостей і загроз. До виявлення та оцінки людського ризику можна підходити в 2-х аспектах: інвестиції та ресурси.

При інвестиційному підході Управління персоналом вважає, що ризик інвестицій необхідний для покриття втрат від непрофесійної діяльності персоналу. У той же час етап діяльності персоналу можна розглядати як конкретний проект: навчання, відбір, мотивація, оцінка. Послідовність оцінок проекту починається з якісного аналізу.

Якісний аналіз дозволяє виявити і позначити види ризиків, які можуть бути притаманні певним етапам роботи персоналу, виявити і описати причини і фактори, що впливають на рівень ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) даного виду ризику. Крім того, повинні бути запропоновані заходи щодо мінімізації ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) та/або компенсації цих результатів шляхом опису та надання оцінок витрат на всі можливі результати гіпотетичної реалізації виявлених ризиків та ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) розрахунку оцінок витрат на ці заходи.

1. Першим кроком у проведенні якісного аналізу ризиків є ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) чітке виявлення всіх вразливих місць в системі управління людськими ресурсами. Припустимо, ми вразливі на етапі підбору персоналу: 1) наскільки надійні кадрові агентства, з якими ми працюємо, 2) всі необхідні нам види перевірок кандидатів існують, 3) досліджуємо ми надійність майбутніх співробітників, 4) Сумісні кандидати з нашою

культурою, їх нормами і цінності, 5) використовуємо ми випробувальний термін і т.д. Запропонована вище класифікація ризиків може надати важливу практичну допомогу в систематизації знань про вразливості.

2. Потім визначте реальність загрози. Як правило, зробити це непросто, оскільки існуюча загроза не проявляється до тих пір, поки не відбудеться певний інцидент. Ви можете виявити цілеспрямовані загрози. Спрямована загроза-це поєднання відомих агентів та відомого доступу та мотивації, а також відомих подій, спрямованих на досягнення конкретної мети. Наприклад, є працівник (агент), який ображається, прагнучи дізнатися про останній проект (мотивацію), над яким працює компанія. Цей співробітник має доступ до інформаційної системи організації (access) і знає, де знаходиться ця інформація (knowledge). Його дії спрямовані на конфіденційність нового проекту, і він може спробувати отримати необхідні файли (events). Однак, оскільки виявлення всіх цільових загроз може зайняти багато часу і є дуже складним завданням, важливо визначити загальний рівень загрози на основі виявлених вразливостей.

3. Ми запропонуємо заходи. Для кожної точки доступу (artmastermsk.ru) до загроз у вашій організації ви повинні визначити контрзахід.

У цьому прикладі заходи включають: контроль доступу; систему двофакторної аутентифікації; Бейджі (ідентифікаційні карти); біометрію; зчитувач смарт-карт при вході в приміщення; безпека; контроль доступу до файлів; шифрування; свідомих і добре навчених працівників; систему виявлення вторгнень; автоматичний прийом оновлень і політик управління.

Після виявлення вразливостей, загроз та контрзаходів ви можете визначити, чи є ризик високим, середнім чи низьким.

Далі необхідно описати реалізацію виявленого ризику і можливі результати його вартісної оцінки. Тобто ви повинні використовувати доступні заходи для оцінки вартості збитку в разі атаки за допомогою конкретної уразливості. Це дозволяє нам досліджувати можливості управління

ризиками-диверсифікацію ризиків, неприйняття ризиків, компенсацію ризиків та локалізацію ризиків на якісному рівні.

Основним методом якісного аналізу є метод оцінки фахівців. Метод оцінки фахівців включає в себе сукупність логічних і математико-статистичних методів і процедур, пов'язаних з діяльністю фахівців, які обробляють інформацію, необхідну для аналізу і прийняття рішень. Центральною "фігурою" процедури фахівців є сам експерт-аналітик, який використовує свої здібності (знання, вміння, досвід, інтуїцію і т.д.). Для пошуку найбільш ефективного рішення.

Експерти, які беруть участь в оцінці ризиків:

- Мають доступ до всієї ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) інформації, доступної представникам відділу кадрів вашої компанії;

- володіти достатнім рівнем творчого мислення і необхідними знаннями у відповідній області;

- бути вільним від особистих переваг по відношенню до персоналу (не лобювати отримання прибутку);

Якісні вимірювання ризику можуть бути використані для класифікації ризиків та визначення найближчих пріоритетів (наприклад, високий рівень ризику повинен враховуватися в першу чергу, ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) але якісні оцінки не працюють, коли ви починаєте задавати питання "скільки ви повинні витратити, щоб усунути цей ризик?"). "Без додаткової інформації, такої як вартість організації, відповіді на це питання непрості.

Кількісний аналіз ризиків включає в себе оцінку збитку від окремих ризиків і загального рівня ризику в цілому. ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) Часто цей тип аналізу є дуже складним, оскільки деякі витрати залишаються невідомими до фактичного виникнення інциденту і можуть бути оцінені лише згодом.

Говорячи про кількісний аналіз ризиків, необхідно відповісти на питання про те, що може бути втрачено в результаті успішної атаки.

Найбільш очевидним способом оцінки ризику є визначення фінансових витрат організації у разі успішної атаки. Ці витрати складаються з:



- Зниження продуктивності або простою;
- Вкрадене обладнання та гроші;
- Вартість розслідування;
- Витрати на найм, навчання та адаптацію нових співробітників;
- Вартість професійної допомоги;
- Понаднормова робота співробітників;
- Вартість залучення додаткових людських ресурсів для усунення таких наслідків, як напади;

Для цього ви можете використовувати різні інформаційно-аналітичні системи (наприклад, Додаток Oracle) для отримання підсумкового аналізу. Наприклад, розрахувати упущену вигоду від догляду фахівця і т. Д.

Дуже складно оцінити втрачений час. Сюди слід включати випадки, коли працівники не мали достатньо часу для виконання своїх щоденних завдань через інциденти з безпекою. І втрачений тут час розраховується як погодинна ставка персоналу. Це також час для уповільнення доставки товарів або надання послуг компанії, що може призвести до штрафів за порушення умов контракту. У втрати також слід включати час, втрачений на розгляд справ, зустрічі з правоохоронними органами, підготовку звітів та інструкцій і т. д.

Втрата репутації - найвразливіше місце для компанії: легше створити нову організацію, ніж ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) відновити довіру до старої, яка сама собі не довіряє. Втрата репутації може бути виміряна кількістю клієнтів, співробітників, постачальників ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) та вартістю розірваних контрактів. Втрачений контракт-це нереалізована можливість, і її навряд чи можна виміряти, оскільки важко оцінити вплив реалізації загрози на втрату потенційних можливостей.

Розглядаючи кадровий ризик, ви можете застосувати кількісний аналіз ризиків проекту, розроблений досить докладно на основі теорії ймовірності, який ризик конкретного кадрового проекту. Завдання кількісного аналізу ризиків ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) діляться на наступні 3 типи::

- Пряма оцінка рівнів ризику базується на ймовірнісній інформації, відомій апріорі;

- Якщо встановлено прийнятний рівень ризику і визначено значення вихідного параметра (діапазон значень), визначається зворотне, беручи до уваги межі зміни 1 або більше вихідних параметрів.;

- Завдання вивчення чутливості до коливань вихідних параметрів (розподіл ймовірностей, область Зміни того чи іншого значення і т.д.), стабільності дійсних еталонних показників;). Це необхідно, оскільки неточність вихідної інформації неминуча і відображає ступінь достовірності результатів, отриманих при аналізі проектного ризику.

У таблиці 1.1 наведено характеристику методів аналізу кадрових ризиків.

Таблиця 1.1

### Методи аналізу кадрових ризиків

Назва методу	Сутність методу	Сфера використання
Методи експертних оцінок	Комплекс логічних та математико-статистичних методів та процедур з переробки необхідної інформації, пов'язаних з діяльністю експерта	Ідентифікація ризиків, ранжування ризиків, якісна оцінка
SWOT-аналіз	Таблиця, що дозволяє наочно протиставляти сильні та слабкі сторони проекту, його можливості та загрози	Експертна оцінка ризиків
Троянда (зірка), спіраль ризиків	Ілюстративна експертна оцінка ризикованості факторів	Ранжування ризиків
Метод аналогій чи консервативні прогнози	Дослідження накопиченого досвіду з проектів-аналогів з розрахунку ймовірностей виникнення втрат	Оцінка ризику часто повторюваних проектів
Метод критичних значень	Знаходження тих значень змінних (чинників), що перевіряються на ризик, які наводять розрахункову величину відповідного критерію ефективності проекту до критичної межі	Моніторинг ризиків у процесі управління проектом в умовах ризику невизначеності
«Дерева» рішень»	Метод прийняття статистичних рішень при виборі одного з альтернативних варіантів та формуванні оптимальної стратегії	Аналіз ризиків віртуального проекту. Управління проектом
Аналіз сценаріїв	Аналіз поведінки критеріальних показників проекту внаслідок зміни спектру ризикових факторів (багатофакторний аналіз)	Кількісний підхід в аналізі та управлінні ризиками
Метод імітаційного моделювання	Використання числової оцінки ризику	Кількісна оцінка інтегральної ризикованості всього проекту загалом
Планування експерименту	Побудова матриць планування експерименту для кількісної оцінки впливу складових проекту на ефективність проекту	Кількісний аналіз ризикованості. Управління проектом

Ресурсний підхід передбачає визнання характеристик людських ресурсів і розробку стратегій управління ними для управління кадровими ризиками на кожному етапі управління людськими ресурсами. Основним завданням такої стратегії є визначення шляхів вироблення ефективного виробничого поведінки для всіх і кожного співробітника організації окремо, а також розробка плану організаційно-технічних заходів (STM) для усунення протиріччя між бажаним поведінкою і існуючим поведінкою за допомогою мотивації, навчання, адаптації і т. д..

### **1.3. Методичні прийоми побудови системи управління кадровими ризиками підприємств**

Управління кадровими ризиками-це відповідний спосіб розробки стратегічних і тактичних заходів з аналізу ризиків і оптимізації управління ризиками **на всіх етапах роботи з людськими ресурсами компанії.**

**Стратегія управління кадровими ризиками складається з декількох етапів. На першому етапі** відстежуються різні потенційні ризики і розпізнається їх рівень **шляхом аналізу загроз і вразливостей. Аналіз дозволяє ідентифікувати** ризик за джерелом, причиною його виникнення, планом реалізації **ризиків, характером і рівнем втрат, потенційним діям з реалізації ризику.**

**Якісна і кількісна оцінка ризиків дозволяє перейти до етапу управління ризиками.**

**1. Спочатку визначаються принципи, на яких ми будемо нашу стратегію управління ризиками. Вони можуть бути такими: 1). Ви не можете ризикувати більше, ніж може дозволити ваш власний капітал (порівнянність (artmastermsk.ru) можливостей і прибутковості компанії з рівнем прийнятого ризику); 2). Вам потрібно подумати про наслідки ризику. Практичні дії, які піддають життя людини надмірному ризику, неприйнятні. Не можна сильно ризикувати через дрібниці; 4). 1. Необхідний комплексний підхід до**

управління ризиками, оскільки одна і та ж вразливість може призвести до загроз системам декількох компаній, а не однієї.5) Служба безпеки повинна бути незалежною, неупередженою і не афілійованою з іншими підрозділами, які суворо дотримуйтесь спеціальних правил і приписів.6) на відміну від інших, моральний аспект відіграє ключову роль у прийнятті рішень щодо ризику персоналу.

2. Після цього всі ризики поділяються на керовані, погано керовані та некеровані.

Якщо ви не можете керувати ризиком, вам потрібно розробити систему, яка адаптується до нього.

Для керованих та некерованих ризиків ви можете застосовувати такі методи управління ризиками:

1. Неприйняття ризику або мінімізація - це свідоме рішення не піддаватися певним видам ризиків, відмовитися від ризикованих проектів, партнерів, співробітників, менеджерів або брати участь в гарантіях.

2. Приймати ризики і покривати збитки за допомогою спеціальних схем або власних ресурсів (створення страхових резервів, заощаджень на випадок безпеки), а саме компенсації ризиків, самострахування. Резерви можуть бути в різних формах: фінансові, матеріальні, інформаційні, людські. Фінансові резерви можна створити, виділивши додаткові кошти на покриття непередбачених витрат. Зарубіжний досвід свідчить про те, що при резервуванні коштів на випадок форс-мажорних обставин вартість проекту збільшується на 2-7%, а російська практика вимагає істотного збільшення цього показника (на 10-20%).

Матеріальний резерв означає створення спеціального страхового запасу сировини і витратних матеріалів для забезпечення безперебійного виробництва протягом певного часу без додаткових поставок. Придбання додаткової інформації про систему підстраховки " можна розглядати як інформаційний резерв. Кадрові резерви це тимчасово надлишковий позаштатний персонал на випадок

непередбачених обставин. Основою для визначення потреби в резервах людських ресурсів є стратегічний прогноз діяльності компанії. Попит на тимчасових або ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) орендованих працівників щороку майже подвоюється. Крім того, позаштатні роботи все частіше вимагають, щоб "білі комірці", а не "сині", виконували непрофільні обов'язки для роботодавців. Причини, за якими компанії вдаються до позикової робочої сили, зазвичай в деякій мірі вимушені: тимчасова непрацездатність штатних співробітників, сезонна ділова активність (у святкові дні потреба в продавцях і менеджерах по роботі з клієнтами зростає в період закриття фінансового року - в додаткових бухгалтерях для роботи з фінансовою звітністю).

У будь-якому випадку агентські збори включені в остаточний рахунок, тому прямі витрати на залучений персонал завжди будуть вищими, ніж на постійних співробітників, але роботодавці можуть заощадити, скоротивши адміністративні витрати до 40%. Основною проблемою потенційних роботодавців щодо тимчасового персоналу є недостатня відданість компанії. Але, з іншого боку, ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) професіонали, які вважають за краще працювати за тимчасовими контрактами, мають завідомо ширший кругозір, ніж ті, хто багато років пропрацював в тій же галузі або в тій же компанії. Крім того, використання тимчасових працівників дозволяє вирішувати ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) більш складні завдання.

3. Диверсифікація-розмивання, розподіл ризиків між різними сферами діяльності, галуззю, країною, постачальниками, споживачами, кадровими агентствами, співробітниками, керівниками. Наприклад, диверсифікація управлінського ризику відбувається шляхом розподілу обов'язків або подвійного контролю. Функції видачі чеків, здійснення платежів, перевірки банківських сповіщень і отримання готівки не повинні виконуватися співробітником, людина не повинна мати неконтрольованого доступу до фінансів і не повинна працювати з клієнтами один на один. Диверсифікація ризиків також може бути застосована до інвестицій у людський капітал. Розподіл ризиків різних

проектів в таких областях, як Управління персоналом, соціальні програми, види навчання. Диверсифікація також може вплинути на систему делегування повноважень та відповідальності: розподіл повноважень та відповідальності за результат, делегування повноважень та частини відповідальності.

Ще одним напрямком диверсифікації ризиків є створення єдиного банку даних, бази знань, корпоративної бібліотеки та єдиного інформаційного простору, що ([cosamarket.ru](http://cosamarket.ru)) знижують ризик "провалу" в бізнесі, пов'язаного з відходом цінних співробітників. У той же час, процедури і методики повинні бути внутрішніми, щоб автоматично фіксувати нові знання і методи роботи для подальшого використання всіма співробітниками. ([cosamarket.ru](http://cosamarket.ru))

Системи вертикальної і горизонтальної ротації і створення кадрових резервів створюють великі можливості для зниження кадрових ризиків.

Найбільш поширеними видами розподілу ризиків людських ресурсів є аутсорсинг ([cosamarket.ru](http://cosamarket.ru)) і скорочення робочих місць.

Багато західних компаній працюють за схемами кадрового аутсорсингу: близько 70% великих західних компаній переносять хоча б одну бізнес-функцію в іншу країну. Індустрія аутсорсингу найбільш розвинена в Індії, Південній Кореї та Китаї, і компанії готові переносити колл-центри, дослідження і розробки, фінансові та бухгалтерські послуги і т.д. на додаток до цих регіонів американські та європейські компанії активно впроваджують бізнес-процеси в країнах зі схожим мисленням, таких як Ірландія, Ізраїль, Канада, Туреччина і Україна.

Out staff-це послуга в галузі Управління персоналом з виведення персоналу зі штату компанії-замовника і зарахування в штат компанії-постачальника. При цьому провайдер несе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового обліку та бухгалтерської звітності, виплату заробітної плати, податків, соціального та медичного страхування, оформлення відпусток, відряджень, премій і т.д. співробітники,

виведені зі штату, продовжують працювати на тому ж місці і виконувати свої ([dspace.tneu.edu.ua](http://dspace.tneu.edu.ua)) початкові обов'язки, в той час як компанія-постачальник виконує обов'язки роботодавця по відношенню до них. Це дозволяє диверсифікувати ризики вашої компанії, частково передавши ризики компанії постачальнику. Які основні ризики?

По-перше, кількість законів і підзаконних актів, що регулюють трудові відносини, ([lsej.org.ua](http://lsej.org.ua)) стало вирішенням проблем, викликаних витратами законодавчо регульованих ринків, які ростуть немислимими темпами, в результаті чого компанії змушені мати з ними справу і витратити не менше 25% свого часу на документи, пов'язані з персоналом. Невирішеність цього питання загрожує інспекції з праці та податкової інспекції наступними рішеннями: постачальник приймає на себе ризик ([eprints.kname.edu.ua](http://eprints.kname.edu.ua)) відстеження змін і коригування документації по персоналу та юридичної підтримки. Отримання додаткового часу дозволяє відділу кадрів перерозподіляти робочий час, освоювати і застосовувати новітні методи навчання та Управління персоналом.

По-друге, багато малих підприємств не мають можливості забезпечити своїх співробітників пакетом страхування з соціальними виплатами при високій вартості договорів зі страховими компаніями. Провайдер бере на себе ризик невдоволення персоналу цими аспектами ([eprints.kname.edu.ua](http://eprints.kname.edu.ua)) і вирішує такі завдання.

По-третє, в умовах конкуренції талантів перспективні кандидати на вакансії пред'являють часом надмірно високі вимоги, задовольнити які роботодавці можуть тільки за допомогою компаній-постачальників, тим самим знижуючи ризик того, що ми не зможемо отримати цінних співробітників на наші вакансії.

І, нарешті, провайдер класифікує ризик виникнення конфлікту, спірну ситуацію з персоналом, ризик перевірки персоналу на предмет допуску до роботи і звільнення.

4. Страхування ризиків - це відносини щодо захисту майнових прав фізичних і юридичних осіб за рахунок грошових коштів, що формуються з сплачених ними страхових внесків при настанні певних подій (страхових випадків).

Страхові компанії, як і інші комерційні компанії, висувають жорсткі вимоги до ризиків, які можуть бути прийняті за договорами страхування, оскільки страхові компанії намагаються захистити себе від збитків і отримати прибуток.

Страхування має очевидні переваги:

- Привабливість страхового капіталу для компенсації збитків;
- Зниження невизначеності у фінансовому плані діяльності компанії (простота складання бюджету);
- Вивільнення коштів для більш ефективного використання (немає необхідності резервувати);
- Зниження витрат на управління ризиками за рахунок оцінки ризиків та управління ними з використанням досвіду фахівців зі страхування.

Корпоративні програми страхування персоналу, як правило, стосуються страхування здоров'я та життя персоналу, а також надання різноманітних медичних та стоматологічних послуг, залежно від рангу працівників. Вони можуть здійснюватися в повному обсязі або за рахунок роботодавця, або шляхом внесення коштів самим працівником (пенсійні страхові накопичення).

Пріоритетні програми для професій, пов'язаних із загрозами здоров'ю та життю, включають програму страхування життя.

Напрямки його впровадження різноманітні, наприклад, в міжнародній компанії ZM наступним чином:

1. На підставі загального страхування від нещасних випадків виплачується сума, рівна річному доходу працівника, ([4ua.co.ua](http://4ua.co.ua)) а в разі смерті в результаті нещасного випадку виплата сім'ї буде в 2 рази вище.



2. Якщо в результаті нещасного випадку постраждало більше однієї людини і 1 з них загинув, що залишився в живих виплачується додаткова сума.

3. За бажанням працівника сума страхівки збільшується в 2 рази при збільшенні ставки його внеску до фондів страхової програми.

4. З символічним вирахуванням (1 USD на місяць) ви можете гарантувати життя своєму чоловікові в розмірі 5 тисяч доларів. І в розмірі 1,5 тисячі доларів дитині у віці до 21 року.

5. Протягом 24 годин після нещасного випадку зі смертельними наслідками проводяться виплати від 20 до 250 тисяч доларів, але не більше ніж в 10 разів перевищують річний дохід загиблого співробітника.

6. У разі втрати годувальника до досягнення ним 19-річного віку постраждалій дитині щорічно виплачується 25% від річного доходу.

Внески до Фонду страхування життя становлять від 0,5 до 1% від річного доходу працівника.

Впевненість у завтрашньому дні при наявності безпечного виходу на пенсію співробітникам забезпечує пенсійна програма, що гарантує безпечну старість і гарантує повну або обмежену виплату корпоративної пенсії в залежності від віку, стажу роботи і кількості років стажу роботи в даній компанії.

Серед проблем, з якими стикаються компанії при гарантуванні ризиків, можна виділити складність визначення відповідного страхового покриття, відсутність досвіду в страхуванні певних ризиків, бажання страховиків "гарантувати" себе і завищувати розмір страхових премій, а також складність порівняння умов конкуруючих ([artmastersk.ru](http://artmastersk.ru)) компаній. страховик.

Своєрідним інструментом гарантування кадрового ризику може сприйматися встановлення кадровим агентством пропонованого професійного гарантійного терміну. Гарантійний термін, протягом якого Заміна прийнятого кандидата здійснюється безкоштовно, зазвичай встановлюється рівним випробувального терміну, зазначеного замовником в

заявці на підбір фахівців. Гарантія заміни дійсна за умови, що замовник не порушує умови роботи кандидата, зазначені в заявці на підбір фахівців. При виборі топ-менеджера через високий рівень відповідальності і вартості проекту гарантія може досягати 1 року. За замовчуванням ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) підрядник передбачає, що він представляє щонайменше 3 кандидатів і максимально відповідає попередньо узгодженому профілю посади або профілю посади, зазначеному в заявці. Але кількість обмінів не обмежена.

Менеджер з ризиків відповідає за внутрішню оцінку та управління ризиками. Успішне впровадження і функціонування системи управління ризиками можливо, якщо розуміння керівництвом необхідності даного виду діяльності підкріплюється наявністю відповідних якостей у ризик-менеджерів, таких як висока ефективність, стресостійкість, адаптивність, Самонавчання, аналітичне мислення і чутливість до ризику. За відсутності культури управління ризиками в організації працівники, які оцінюють ризик з точки зору інших працівників, є "зайвими людьми", які заважають їм отримувати надприбутки та виходити на нові ринки. Відсутність підтримки з боку персоналу компанії, особливо коли бізнес-підрозділ часто надає неналежний вплив на ризик-менеджера, направлено на прийняття необхідних рішень або прискорення процесу прийняття рішень, що підриває якість аналізу.

У той же час наявність надійної системи управління ризиками є не тільки інструментом для самої компанії, але і показником, що впливає на її репутацію. Тому ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) багато компаній, особливо Standard & Poor's, пропонують послуги, які аналізують систему управління ризиками компанії (ERM) і на цій основі оцінюють кредитоспроможність компанії. Нові умови оцінки компаній ([montanadenim.ru](http://montanadenim.ru)) можуть мати значний вплив на їх оцінку. Усі компанії та організації, незалежно від ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) компанії чи відділу, перевіряються відповідно до чотирьох основних аналітичних критеріїв:

1. Культура управління ризиками.

Щоб призначити оцінку цьому компоненту, ви аналізуєте організаційну структуру, ролі, обов'язки та кваліфікацію працівників, які беруть участь у управлінні ризиками. 1. Одним з найважливіших аспектів аналізу є ступінь інтеграції систем управління ризиками в процес прийняття рішень. Також важливо оцінити, чи враховується рівень толерантності до ризику в процесі прийняття рішень. Важливим вважається наявність процесів обміну ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) внутрішньою і зовнішньою інформацією про ризики.

## 2. Управління ризиками.

Процес управління ризиками оцінюється з урахуванням ризиків, характерних для галузі в цілому і виявлених нашим керівництвом. Ступінь відповідності між толерантністю до ризику та обмеженнями ризику є важливим елементом оцінки. ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) Оцінки управління ризиками також включають такі елементи, як аналіз наших ключових програм управління ризиками.

## 3. Управління кризовими ситуаціями

Метод, який використовують деякі компанії, враховує ризик кризових ситуацій. Такі методи включають екологічний аналіз, аналіз сценаріїв та стрес-тестування, а також планування реагування на надзвичайні ситуації. Експерти, які оцінювали якість плану антикризового реагування, отримали інформацію про рівень тенденцій втрат з моменту настання несприятливих подій, їх швидкому реагуванні і їх здатності скоротити ці втрати, а також прийшли до висновку, як компанія може належним чином внести необхідні корективи при плануванні несприятливих подій і заходів по боротьбі з ними.

## 4. Стратегічне управління ризиками

Стратегічне управління ризиками - це інтеграція управління ризиками в процес стратегічного планування компанії. Аналіз стратегічного управління ризиками включає аналіз карти ризиків компанії та отримання роз'яснень щодо поточного та прогнозованого стану від керівництва. Також аналізується програма обліку оцінки ризиків при розподілі капіталу і навіть ефект

використання ризикового капіталу ([artmastermsk.ru](http://artmastermsk.ru)) від вже прийнятих стратегічних рішень.

Отже, пропонована методика оцінки альтернатив передбачає використання в якості критерію комплексної оцінки ризиків, пов'язаних з персоналом. Вибір методу оцінки ризиків залежить від рівня невизначеності інформаційних умов про фактори кадрового ризику. Рівень невизначеності залежить від ступеня вираженості джерела і його основних характеристик. Крім того, дана методика дозволяє оцінити кадровий ризик для формування стратегії управління корпоративною кадровою безпекою.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ФАРМАЦІЯ»

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика КП «Фармація»

Комунальне підприємство «Фармація» (КП «Фармація») – це підприємство, яке здійснює в одній організаційній структурі різні види діяльності - виготовлення (в умовах аптеки), виробництво (промислове) та оптову і роздрібну реалізацію лікарських засобів.

КП «Фармація» було створено у 1985 році. Підприємство є структурним підрозділом управління охорони здоров'я **Криворізької міської ради.** ([eia.menr.gov.ua](http://eia.menr.gov.ua))

Підприємство розміщене у м. Кривий Ріг (юридична адреса: 50001, м. Кривий Ріг, вул. Революційна, 71).

КП «Фармація» здійснює свою діяльність за допомогою розгалуженої мережі з 13 аптек, 11 аптечних пунктів та 24 аптечних кіосків, які знаходяться у межах **Кривого Рогу та Криворізького району Дніпропетровської області.** ([eia.menr.gov.ua](http://eia.menr.gov.ua))

КП «Фармація» у своїй діяльності орієнтоване на випуск та реалізацію високоякісної та необхідної продукції за помірними цінами. Саме великий асортимент якісних лікарських препаратів за помірними цінами і привертає увагу широкого кола споживачів.

Основними споживачами продукції КП «Фармація» є:

- населення;
- комерційні структури;
- підприємства дрібнооптової та оптової торгівлі;

- інші підприємства та організації.

В своєму поведженні на ринку КП «Фармація» сповідує наступальну ділову стратегію, а саме стратегію протистояння і досягнення переваги над конкурентами в області ціни, асортименту та якості продукції, географії виробництва і збуту, завоювання споживачів.

Основними тактичними діями в цьому випадку є:

- в процесі обігравання фактора "ціна-обсяг продажів" встановлювати низькі ціни на аналогічні товари у конкурентів;
- надання нової якості продукції, привабливою для споживачів;
- створення власних виробничих потужностей в районах, де домінують конкуренти;
- розробка продуктів конкурентів, а також випуск нових видів товарів для України;
- зведення нанівець переваг конкурентів за всіма параметрами продукту;
- розвиток сегментів ринку і регіонів, де частка конкурентів невелика;
- перехоплення споживачів, яких конкуренти зневажають або погано працюють;
- переважний розвиток ринку за рахунок реклами, в тому числі розміщується на транспорті і транспортних артеріях;
- використання певних мереж просування продукції споживачам з використанням можливостей "укрзалізниці".

для реалізації цієї стратегії "кп фармація" ставить перед собою наступні основні завдання у своїй діяльності:

- виробництво високоякісної продукції ([dspace.nuft.edu.ua](https://dspace.nuft.edu.ua)) (в аптеках) для задоволення потреб якомога більшої категорії населення та юридичних осіб;
- промислове виробництво високоякісної продукції;
- постійне поліпшення якості продукції ([dspace.nuft.edu.ua](https://dspace.nuft.edu.ua)) і розширення асортименту реалізованої нами продукції;

- продавати широкий асортимент високоякісної продукції за розумними цінами для задоволення потреб якомога більшої категорії населення та юридичних осіб;

- забезпечити охоплення не менше 40% ринку ліків в регіонах, де аптека компанії працює вже 5 років, а не у всіх інших регіонах України;

- освоєння нових видів виробництва;

- забезпечити додаткову роботу населенню;

На сьогоднішній день на підприємстві постійно працюють 512 чоловік.

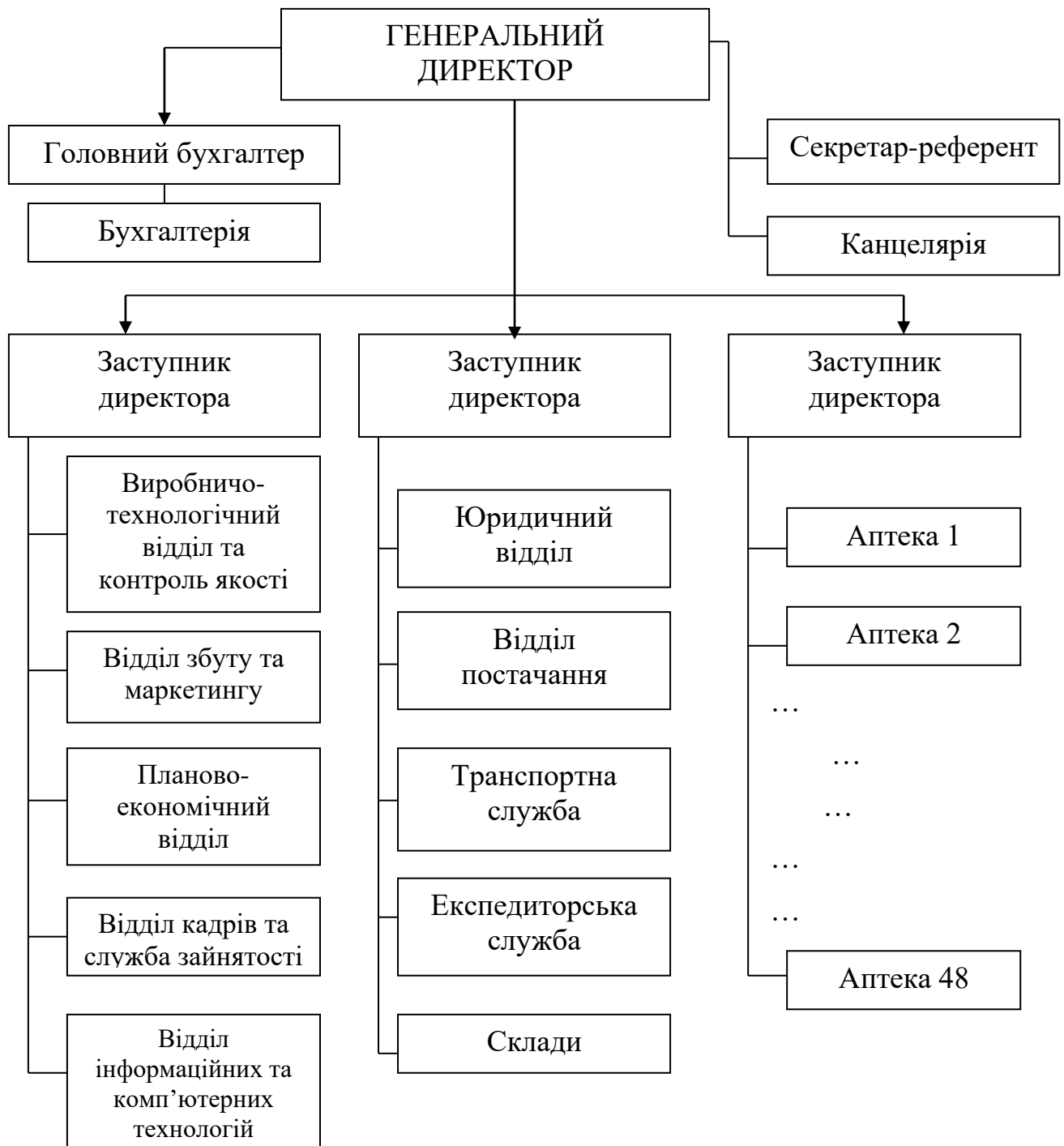


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) КП ([krs.chmnu.edu.ua](http://krs.chmnu.edu.ua)) «Фармація»

Ключовим моментом будь-якої організації є її структура. Наявність структури - невід'ємний атрибут реально існуючих систем, тому що саме структура надає їм цілісності. ([esnuir.eenu.edu.ua](http://esnuir.eenu.edu.ua))

Організаційна структура управління (ОСУ) - це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями систем управління згідно з обраною стратегією. ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua))

У загальному вигляді організаційну структуру управління КП «Фармація» можна представити таким чином (рис. 2.1).

Вищим керівним органом КП «Фармація» є генеральний директор, який вирішує стратегічні питання господарської діяльності підприємства. Генеральний директор за допомогою своїх заступників затверджує перспективну стратегію розвитку підприємства, визначає його місію та головну мету діяльності, довгострокові плани на певний термін часу, призначає начальників відділів та служб підприємства, директорів підпорядкованих підприємству аптек. Генеральний директор очолює підприємство та керує підприємством у цілому, тобто репрезентує підприємство в будь-яких організаціях, розпоряджається в межах чинного законодавства його майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. ([www.dgma.donetsk.ua](http://www.dgma.donetsk.ua))

Відділ кадрів та служба зайнятості відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства. Він, зокрема, займається питаннями відбору персоналу, його професійної орієнтації та соціальної адаптації, навчання, підвищення на посаді, переведення, звільнення. Крім того, йому звітують всі служби, що задовольняють соціальні потреби персоналу підприємства.



Плануванням фінансово-господарської діяльності на підприємстві займається планово-економічний відділ підприємства; фінансовий аналіз виконують сектор планування цього відділу та бухгалтерія підприємства. Оскільки КП «Фармація» є госпрозрахунковим підприємством, то одним з найголовніших підрозділів в її структурі від успішного функціонування якого залежить успіх всієї організації (bobysh.ru) є планово-економічний відділ, якому необхідно приділити більше уваги. Організаційна структура планово-економічного відділу КП «Фармація» має такий вигляд (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Організаційна структура планово-економічного відділу  
КП «Фармація»

Відділ інформаційних та комп'ютерних технологій відповідає за чітку та налагоджену роботу всієї техніко-інформаційної мережі підприємства, за правильне функціонування програмного забезпечення, займається закупівлею, ремонтом та оновленням всієї комп'ютерної техніки організації.

Юридичний відділ здійснює контроль за відповідністю всієї діяльності КП «Фармація» чинному законодавству.

Матеріально-технічним забезпеченням всього підприємства займається відділ постачання.

Транспортна служба займається організацією перевезень та доставкою продукції, необхідного устаткування між підрозділами підприємства в межах Києва.

Експедиторська служба займається організацією перевезень та доставкою продукції між підрозділами підприємства по всій Україні.

Функціями підпорядкованих КП «Фармація» аптек є виробництво та реалізація високоякісної та необхідної лікарської продукції за помірними цінами. Штатний розклад аптеки складається з: завідуючого аптекою, двох-трьох аптекарів-фармацевтів, бухгалтера-економіста, прибиральниці та охоронника.

З огляду на вищевказане, КП «Фармація» – це досить велике та стабільно працююче комунальне підприємство, яке має всі необхідні засоби, як виробничі, так і трудові, для ефективного прибуткового функціонування.

Загальне уявлення про результати діяльності підприємства протягом останніх років дають показники, які віддзеркалюються у звітних формах підприємства, що узагальнені у табл.2.1.

Протягом періоду з 2020 по 2022 рік на підприємстві спостерігається суттєве зростання розміру валового прибутку. Так, у 2022 р. був отриманий балансовий прибуток у розмірі 21194 тис.грн., що на 12754 тис.грн. більше, ніж у 2020 р. та на 7177 тис.грн. більше за рівень 2021 р. Тобто середньорічні темпи зростання балансового прибутку становлять біля 58,6 %. Зростання балансового прибутку стало можливим завдяки суттєвому збільшенню

виручки від реалізації. Так, якщо у 2021 р. вона збільшилася порівняно з 2020 р. на 7864 тис.грн. (на 11,53 %), то у 2022 р. відбулося зростання ще на 6,64 %, тобто на 5049 тис.грн. Взагалі ж за два останні роки виручка від реалізації збільшилася на 12913 тис.грн. (на 18,93 %).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-господарських показників КП «Фармація» у  
період з 2020 р. по 2022 р.

Назва показника	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення від 2020 р.		2022 р.	Відхилення			
				тис. грн.	темпи росту,%		Від 2020 р.		Від 2021 р.	
							тис. грн.	темпи росту,%	тис. грн.	темпи росту,%
Обсяг продукції в порівняних цінах без ПДВ	тис.грн.	55516	68784	13268	23,90	68098	12582	22,66	-686	-1,00
Валовий прибуток	тис.грн.	8440	14017	5577	66,08	21194	12754	151,11	7177	51,20
Виручка від реалізації продукції	тис.грн.	68211	76075	7864	11,53	81124	12913	18,93	5049	6,64
Собівартість виробленої продукції	тис.грн.	50463	71094	20631	40,88	76154	25691	50,91	5060	7,12
Середньорічна вартість виробничих основних фондів промислового призначення	тис.грн.	207382	207598	216	0,10	210384	3002	1,45	2786	1,34

За цей же період собівартість продукції збільшилася на 25691 тис.грн., тобто більш ніж вдвічі проти зростання виручки від реалізації. Таке збільшення собівартості пов'язане, насамперед, зі зростанням витрат на сировину, електроенергію та допоміжні матеріали, частина з яких надходить на підприємство з країн далекого зарубіжжя, й витрати на придбання яких знаходяться у прямій залежності від валютного курсу. Внаслідок його зростання, ці витрати збільшуються щороку. Окрім цього, звернемо увагу на те, що більшість з дворічного зростання собівартості прийшла на 2021 р., коли вона перевищила рівень 2020 р. на 20631 тис.грн. (на 40,88 %). У той рік усі підприємства України, у тому числі й КП «Фармація» працювали в умовах фінансової кризи, яка й відбилася на суттєвому зростанні витрат. Але вже у 2022 р. стримке зростання собівартості вдалося припинити, а її річний темп зростання склав лише 7,12 %, що практично відповідає темпам зростання виручки від реалізації у тому ж році (6,64 %).

Звернемо увагу й на те, що незважаючи на складні часи української економіки підприємству вдається здійснювати заходи з оновлення основних виробничих фондів. Про це свідчать й дані про їхню середньорічну вартість,

яка зросла за період 2020-2022 рр. на 1,45 %, тобто на 3002 тис.грн. Більшість з цього зростання прийшлася на останній – 2022 – рік (2786 тис.грн.).

Оцінюючи результати діяльності підприємства взагалі, слід відмітити, що незважаючи на нестійке фінансове становище у державі в цілому, скорочення обсягів виробництва на більшості підприємств, КП «Фармація» в останні роки досягло певних успіхів, про що свідчить постійне збільшення розміру виручки від реалізації та валового прибутку. Як такі зрушення у основних результатах діяльності підприємства вплинули на його фінансову стійкість та платоспроможність ми з'ясуємо у подальшому аналізі.

На першому етапі аналізу фінансової стійкості треба дослідити динаміку та структуру активів та пасивів з точки зору змін у їхніх розмірах та пропорціях. Користуючись звітними формами підприємства, складемо допоміжні таблиці, у яких віддзеркалений стан та динаміку активів та пасивів зокрема (табл. 2.2, табл. 2.4).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура активів КП «Фармація» у період з 1.01.2020 р. по 1.01.2012 р.

Елемент активів	на 1.01.09 р.		на 1.01.10 р.		на 1.01.11 р.		на 1.01.12		Відхилення від 1.01.09 р.	
	тис.грн.	% до заг. суми активів	тис.грн.	% до заг. суми активів	тис.грн.	% до заг. суми активів	тис.грн.	% до заг. суми активів	тис. грн.	темпи росту, %
Всього активів	143107	100,00	155690	100,00	184191	100,00	176783	100,00	33676	23,53
Основні засоби та інші нематеріальні активи	118060	82,50	114754	73,71	111967	60,79	107639	60,89	-10421	-8,83
Запаси і затрати	19811	13,84	22243	14,29	30972	16,82	30443	17,22	10632	53,67
Грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи	5236	3,66	18693	12,01	41252	22,40	38701	21,89	33465	639,13
з них: дебіторська заборгованість	2068	1,45	17028	10,94	40665	22,08	38700	21,89	36632	1771,37
грошові кошти	0	0,00	7	0,00	1	0,00	1	0,00	1	100,00

Аналізуючи динаміку активів підприємства треба відзначити, що

протягом періоду з 1.01.09 р. по 1.01.2021 р. їх загальна вартість збільшилася на 33676 тис.грн., тобто майже на чверть. Відмітимо також, що найзначніше зріс розмір грошових коштів, розрахунків та інших оборотних активів – на 33465 тис.грн., у тому числі за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 36632 тис.грн. Помітним також було збільшення матеріальних оборотних коштів – на 10632 тис.грн. На відміну від **оборотних активів підприємства, вартість основних засобів ([dspace.oneu.edu.ua](http://dspace.oneu.edu.ua))** та інших нематеріальних активів зменшилася протягом цього періоду на 10421 тис.грн. (на 8,83 %). Майже непомітно збільшився розмір грошових коштів на рахунках підприємства – лише на 1 тис.грн., хоча станом на 1.01.09 р. їх розмір був найбільшим за весь період і складав 7 тис.грн., що, зважаючи на розміри підприємства та обсяги продажу продукції (див.табл. 2.1) є дуже малою сумою.

Аналізуючи динаміку активів підприємства по роках треба відзначити, що протягом останнього, 2022 року відбулося зменшення розміру активів взагалі та усіх їх складових, на відміну від попередніх років. Тенденція до поступового зменшення характерна лише для вартості основних фондів, в той час як інші елементи активів підприємства постійно збільшувалися. (за виключенням грошових коштів). На наш погляд, збільшення **матеріальних оборотних коштів ([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua))** повністю відповідає тенденції до збільшення обсягів виробництва та витрат на виробництво, які ми простежували, коли аналізували загальні показники діяльності підприємства. Тобто, збільшення обсягів виробництва та зростання розміру **матеріальних оборотних коштів ([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua))** й дебіторської заборгованості – взаємопов'язані процеси. Причиною ж зменшення вартості основних фондів є їх старіння, що відбивається на розмірі зносу. Причому це не входить у протиріччя з раніш визначеною тенденцією до зростання середньорічної вартості основних фондів основного виду діяльності, проте свідчить про намагання керівництва підприємства забезпечити оновлення основних фондів саме основного виробництва, не приділяючи великої уваги іншим

основним фондам. За умов нестачі фінансових ресурсів та невизначеності у майбутньому такий підхід є зрозумілим.

Аналізуючи структуру активів підприємства зазначимо, що в їх складі постійно домінують основні фонди, які протягом цього періоду займали не менше 60,79 % усіх активів. Але відмітимо, що якщо на 1.01.09 р. вони склали 82,5 % усіх активів, то станом на 1.01.2021 їх частка зменшилася більш ніж на 20 % й склала 60,89 %. Відповідно збільшилася частка інших елементів активів підприємства. Так, питома вага запасів та затрат збільшилася з 13,84 % (на 1.01.09 р.) до 17,22 % (на 1.01.2021), а питома вага грошових коштів, розрахунків та інших оборотних активів – з 3,66 % до 21,89 % відповідно. Причому відмітимо, що темпи зростання розміру дебіторської заборгованості були вищими за аналогічний показник для товарно-матеріальних запасів. На основі даних табл. 2.2. складемо табл. 2.3, у якій наведемо результати розрахунку темпів росту складових активів підприємства.

Таблиця 2.3

Темпи росту активів КП «Фармація» у 2020-2022 рр.

Роки	2020		2021		2022	
	базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові
Темпи росту						
Всього активів	1,09	1,09	1,29	1,18	1,24	0,96
Основні засоби та інші (rhw.in.ua)						
нематеріальні активи	0,97	0,97	0,95	0,98	0,91	0,96
Запаси і затрати	1,12	1,12	1,56	1,39	1,54	0,98
Грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи (rhw.in.ua)	3,57	3,57	7,88	2,21	7,39	0,94
з них:						
дебіторська заборгованість	8,23	8,23	19,66	2,39	18,71	0,95
грошові кошти	1,00	1,00	1,00	0,14	1,00	1,00

Як свідчать дані табл. 2.3, найшвидше зростала дебіторська заборгованість: її розмір збільшився у 18,71 разів порівняно з 2020 р. На другому місці за базовими темпами росту йдуть запаси й затрати – їх розмір

збільшився в 1,54 рази. Але розмір основних засобів характеризується зменшенням. Найсуттєвіше зростання оборотних активів відбувалося у 2021 р. – запасів і витрат у 1,56 разів порівняно з 2020 р., а грошових коштів, розрахунків та інших оборотних активів – у 19,66 разів.

Другий етап аналізу фінансової стійкості підприємства передбачає дослідження динаміки та структури його фінансових ресурсів. Для цього складемо допоміжну таблицю (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура фінансових ресурсів КП «Фармація» у 2020-2022 рр.

Джерело фінансових ресурсів підприємства	на 1.01.09 р.		на 1.01.10 р.		на 1.01.11 р.		на 1.01.12		Відхилення від 1.01.09 р.	
	тис.грн.	% до заг. суми	тис.грн.	% до заг. суми	тис.грн.	% до заг. суми	тис.грн.	% до заг. суми	Тис. грн.	Темпи росту,%
Всього фінансових ресурсів	143107	100,00	155690	100,00	184191	100,00	176783	100,00	33676	23,53
Власний капітал	128981	90,13	131581	84,51	135551	73,59	126076	71,32	-2905	-2,25
Залучений капітал	14126	9,87	24109	15,49	48640	26,41	50707	28,68	36581	258,96
У тому числі										
Довгострокові пасиви	0	0,00	0	0,00	2602	1,41	2316	1,31	2316	100,00
Короткострокові і пасиви та позики	0	0,00	700	0,45	840	0,46	69	0,04	69	100,00
Кредиторська заборгованість	14126	9,87	23409	15,04	45198	24,53866	48322	27,33	34196	242,08

Аналізуючи дані табл.2.4, треба відмітити наступне. Загальний розмір фінансових ресурсів підприємства збільшився протягом останніх двох років на 33676 тис.грн. Серед складових фінансових ресурсів найсуттєвіше збільшення характерне для залученого капіталу – його розмір збільшився на 36581 тис.грн., або на 258,86 %. У той же час розмір власного капіталу підприємства зменшився на 2905 тис.грн, або на 2,25 %. Розмір залученого капіталу зростав в основному за рахунок збільшення кредиторської заборгованості (на [ua-referat.com](http://ua-referat.com)) 34196 тис.грн.), значно менше збільшилися розміри довгострокових пасивів (на 2316 тис.грн.) та короткострокові позики й кредити (на 69 тис.грн.). Тобто можна зробити попередній висновок, що потребу у додатковому зовнішньому фінансуванні



підприємство вирішує в основному шляхом формування кредиторської заборгованості, звертаючи мало уваги на можливості отримання кредитів від банківських установ (їх сума протягом усього періоду не була більшою за 840 тис.грн.).

Відповідно до різноспрямованих змін у розмірах окремих складових фінансових ресурсів підприємства, відбулися зміни й у їхній структурі. Так, якщо станом на 1.01.09 р. власний капітал складав 90,13 % усіх фінансових ресурсів підприємства, то станом на 1.01.2021 р. його частка зменшилася до 71,32 %. Відповідно зросла питома вага залучених коштів – з 9,87 % до 28,68 %. Найбільш стрімке зростання питомої ваги залучених коштів характерне для 2021 р. – за цей рік частка залученого капіталу збільшилася з 15,49 % до 26,41 %. У 2022 р. темпи зростання частки залучених коштів значно уповільнилися.

Треба також звернути увагу ще й на те, що в складі залученого капіталу до 1.01.11 р. не було довгострокових пасивів, а надалі вони формувалися шляхом отримання відстрочки зі сплати податкових зобов'язань. Крім того, у [www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua) 2020 р. весь розмір залученого капіталу забезпечувався виключно кредиторською заборгованістю, розмір якої становив 14126 тис.грн.

## 2.2. Аналіз стану та рівня розвитку кадрів КП «Фармація»

Результати аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів на [files.khadi.kharkov.ua](http://files.khadi.kharkov.ua) КП «Фармація» у 2021-2022 рр. відображено в табл. [dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua) 2.5.

Отже, середньоспискова чисельність персоналу на КП «Фармація» у 2022 році зросла порівняно з 2021 роком. Це відбувалося, зокрема, тому, що дане підприємство стабільно працювало та стабільно сплачувало заробітну платню, яка була досить високою.

Однак серед причин втрат робочого часу можна назвати: низьку

конкуренстоспроможність продукції, відсутність маркетингових досліджень,  
втрату традиційних ринків збуту тощо. ([dspace.nuft.edu.ua](https://dspace.nuft.edu.ua))

## Аналіз забезпеченості та ефективності використання

кадрів на КП «Фармація» у 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, (dspace.nuft.edu.ua) %
Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	112,9	51,3	-61,6	45,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), ЧД, тис.грн.	364155,7	19929	-344226,7	5,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	490	512	22	104,5
Прийнято працівників, осіб	11	22	11	200
Вибуло працівників, осіб	9	5	-4	55,6
У тому числі: - за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення дисципліни; - з причин скорочення штатів	1 -	2 -	1 -	200 - (5fan.ru)
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	1411200	1474560	63360	104,5
Втрати робочого часу, людино-днів	5690	6458	768	113,5
Фонд оплати праці, тис.грн.	6 033,7	4 983,7	-1050	82,6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1026	812	-214	79,1
1	2	3	4	5 (5fan.ru)
Продуктивність праці, тис.грн./особу	743,2	38,9	-704,3	5,2
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год. (dspace.nuft.edu.ua)	157	180	23	114,6

Проаналізуємо рух трудових ресурсів на підприємстві за допомогою показників руху кадрів. Результати аналізу руху кадрів зведемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Аналіз руху кадрів на КП «Фармація» у 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Оборот по прийому	0,02	0,04	0,02	200
Оборот по звільненню	0,02	0,01	-0,01	50
Коефіцієнт плинності	0,002	0,004	0,002	200

Таким чином, можна говорити про стабільну роботу кадрів на даному підприємстві при низькому коефіцієнті плинності. (dspace.nuft.edu.ua)

## 2.3. Виявлення основних проблемних аспектів управління

## кадровими ризиками КП «Фармація»

Підвищення ролі розвитку людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності організації на ринку призвело до того, що провідні компанії безпосередньо взяли на себе функції професійної підготовки персоналу, його виробничої адаптації, планування кар'єри робітників і фахівців, підготовки управлінського резерву.

У великих транснаціональних компаніях існує спеціальний відділ професійного розвитку, очолюваний менеджером в ранзі директора або віце-президента. Це підкреслює його важливість для організації. Про необхідність професійного розвитку свідчить той факт, що цілі в цій галузі включені в особисті плани керівників вищої ланки багатьох компаній (залежить розмір винагороди): ([elib.lntu.edu.ua](http://elib.lntu.edu.ua)) президента, регіонального віце-президента, директора Національного підприємства.

На великих вітчизняних підприємствах в умовах адміністративно-командної економіки, орієнтованої на великі методи управління, функції з розвитку персоналу ([repository.hneu.edu.ua](http://repository.hneu.edu.ua)) були в основному покладені на невелике число співробітників відділу кадрів і відділів навчання персоналу (технічної підготовки). В обмежених кількостях, на цих підприємствах, іншими підрозділами з праці та розрахунку заробітної плати (розрахунок професійно-кваліфікаційної структури працівників), плановими відділами (особливо планування витрат на робочу силу для професійного навчання); партійними комітетами (формування резервів менеджерів), службами головного технолога (формування вимог до впровадження оперативного поділу праці та рівень професійної підготовки персоналу на цій основі). ([repository.hneu.edu.ua](http://repository.hneu.edu.ua)) На жаль, ситуація на сьогоднішній день мало змінилася.

У КП "Фармація" також багато проблем з управлінням розвитком людських ресурсів. Ми перерахуємо і дамо короткий опис їх.

1. Вузькоспеціалізовані відділи підприємств, що керують розвитком людських ресурсів, відокремлені один від одного.

Це істотно знижує ефективність роботи з професійного навчання співробітників, сприяння виробничої адаптації та професійної кваліфікації, атестації персоналу та формування резерву менеджерів. Поява у 2022 році кваліфікованого керівника відділу кадрів та служби зайнятості аптеки "Кп Фармація" не мала суттєвого впливу на вдосконалення управління розвитком персоналу, оскільки екстенсивні методи управління не зацікавили роботодавця у розвитку співробітників.

2. Відсутність відділу технічного навчання на підприємстві обумовлює низький рівень роботи, особливо з розвитку людських ресурсів.

Отже, функція професійної підготовки співробітників, як правило, покладається на 1 людину з числа співробітників відділу кадрів (інженера з навчання). Важка економічна криза 1990-1999 років негативно позначилася на розвитку людських ресурсів компанії, що призвело до ліквідації сектора технічного навчання і скорочення числа працівників з розвитку людських ресурсів. ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua))

У період стрімких змін слід говорити про формування багатофункціональних служб Управління персоналом по всій аптеці кп, про координацію всієї роботи структурних підрозділів системи управління виробництвом. Вона більшою чи меншою мірою займається роботою з людьми під єдиним керівництвом. Тільки в цій ситуації ви зможете комплексно вирішувати проблеми, пов'язані з розвитком людських ресурсів. ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua))

3. Впровадження науково-технічного прогресу і посилення конкуренції між компаніями на ринку значно ([allref.com.ua](http://allref.com.ua)) прискорюють процес старіння експертних знань, навичок і умінь. Фахівці та працівники КП "Фармація" повинні регулярно проходити підвищення кваліфікації ([allref.com.ua](http://allref.com.ua)) або перепідготовку. Навчання персоналу на підприємстві в

основному проводиться у формі інструктажів і розуміння посадової інструкції.

У сучасних компаніях цей процес повинен бути безперервним. Тому управління професійним навчанням відіграє все більш важливу роль у роботі лінійних менеджерів. (allref.com.ua) Тільки лінійний керівник може мати у своєму розпорядженні докладною інформацією про зміни у вимогах до виконуваної роботи, а також про знання, компетенції та навички, необхідних підлеглим.

Це не означає, що (allref.com.ua) в навчанні фахівців не буде необхідності. Зростаючий попит на професійну підготовку на сучасному виробництві, розширення сфер, де потрібне навчання, і способів його проведення - все це призводить до того, що (allref.com.ua) фахівці служб Управління персоналом грають все більш важливу роль в процесі управління розвитком персоналу. (library.if.ua) У той же час, якщо ви не будете тісно співпрацювати з лінійним менеджером (бригадиром, виконробом, наглядачем), ви не зможете ефективно виконувати свою функцію.

Такий підхід до управління розвитком персоналу може бути (library.if.ua) реалізований, наприклад, у великих компаніях - аптеках КР, які підтримують повноцінні служби Управління персоналом, відділи навчання персоналу і мають можливість ефективно використовувати таких фахівців, як (library.if.ua) інженери з навчання, соціологи, психологи.

4. Кп "Фармація" не має служб Управління персоналом, функції яких виконує 1 професійний бухгалтер.

У даній ситуації ви можете використовувати зовнішніх співробітників, таких як Консультанти з розвитку персоналу, викладачі навчальних закладів.

У регіонах України розширюється мережа інформаційно-консалтингових та інформаційно-інвестиційних центрів, бізнес-інкубаторів та бізнес-центрів для бізнесу. Таким чином, бізнес-інкубатор надає консультаційну, методичну, правову та організаційну підтримку підприємцям (library.if.ua) у створенні власного бізнесу, а також соціально-

психологічну та аудиторську підтримку малим і середнім підприємствам. У Німеччині малі та **середні підприємства створюють міжзаводські навчальні центри** для поліпшення професійної підготовки персоналу. Асоціації роботодавців **малого та середнього бізнесу ([library.if.ua](http://library.if.ua)) також можуть сприяти підготовці персоналу малого та середнього бізнесу.**

Професійне навчання співробітників передбачає отримання реального кінцевого результату, оцінка якого **необхідна для підвищення конкурентоспроможності персоналу і організацій.** У той же час **професійне навчання не можна оцінювати тільки з точки зору витрачених на нього коштів.** Більш перспективним ([library.if.ua](http://library.if.ua)) підходом є професійне навчання як інвестиція в людські ресурси організації, яка може бути оцінена так само, як і будь-який інвестиційний проект.

У сучасних організаціях професійне навчання персоналу являє собою складний безперервний процес, що **включає в себе ([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua))** кілька етапів (Додаткові d, g).

Важливим моментом Управління розвитком людських ресурсів є етап визначення потреб організації в навчанні, перепідготовці та підвищенні кваліфікації співробітників. **У зв'язку з цим ([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua))** рекомендується ретельно виділити цей та інші етапи професійної підготовки працівників і фахівців організації.

5. Співробітники КП "Фармація" часто не знають перспектив у цьому колективі, що свідчить про погане управління персоналом, відсутність планування кар'єри та менеджменту в організації.

Ділова кар'єра-це поступове просування людини в кожній сфері діяльності, зміна розміру винагород, пов'язаних з навичками, можливостями, кваліфікованими можливостями і видами діяльності; просування по Одного разу обраному шляху діяльності, отримання інформації, слави і підвищення по службі.

Розрізняють декілька видів кар'єри (рис. 2.3) [62, с.94].

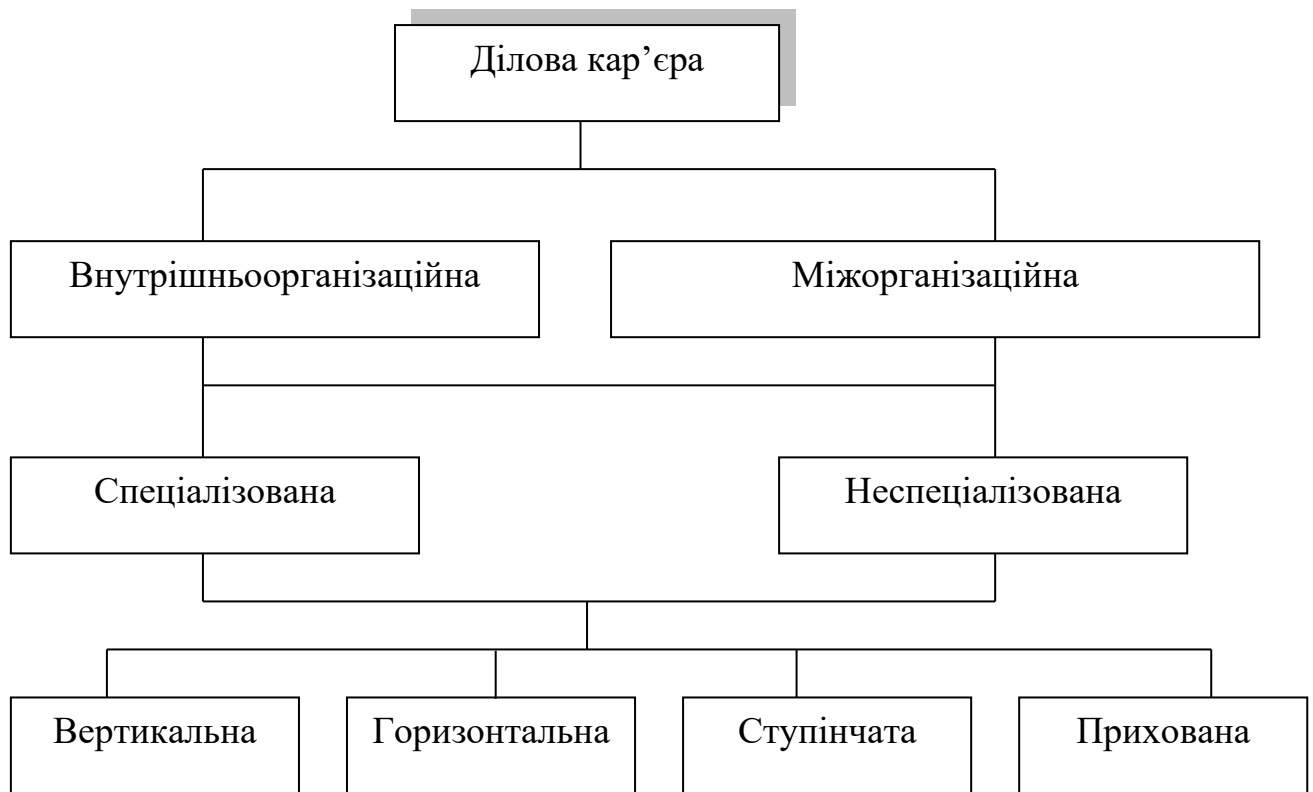


Рис. 2.3. Види ділової кар'єри

Кар'єра в організації означає, що конкретний працівник проходить всі етапи розвитку в процесі професійної діяльності: навчання, працевлаштування, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних можливостей конкретний співробітник проходить ці етапи по черзі в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути професійною та непрофесійною.

Кар'єра між організаціями означає, що конкретний працівник проходить всі етапи розвитку в процесі професійної діяльності: навчання, працевлаштування, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних можливостей співробітники проходять ці етапи по черзі і працюють на різних посадах в різних організаціях. Ця кар'єра може бути професійною та непрофесійною.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник проходить різні етапи своєї кар'єри під час своєї професійної діяльності. [lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua) Ці етапи конкретний співробітник може проходити по черзі



як в 1 організації, так і в різних організаціях, але в рамках професії ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua)) і сфери діяльності, в якій він спеціалізується.

Вертикальна кар'єра-це тип кар'єри, найчастіше пов'язаний із самим поняттям ділової кар'єри, оскільки в цьому випадку ([santorpack.ru](http://santorpack.ru)) просування по службі ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua)) є найбільш вираженим. Вертикальна кар'єра розуміється як підйом на більш високій щабель структурної ієрархії ([lib.iitta.gov.ua](http://lib.iitta.gov.ua)) (з просуванням по службі, більш високими рівнями винагороди).

Горизонтальна кар'єра передбачає перехід в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної ([santorpack.ru](http://santorpack.ru)) офіційної ролі на рівні, який не має суворої формальної фіксації в організаційній структурі. Горизонтальна кар'єра також може включати розширення або ускладнення завдань на попередньому рівні (як правило, з належним вимірюванням винагороди). Концепція горизонтального перевізника не має на увазі безперервного і незмінного переміщення по організаційній ієрархії.

Ступінчастий перевізник-це тип перевізника, який поєднує в собі елементи горизонтального і вертикального типів перевізників. Переміщення співробітників може здійснюватися шляхом чергування вертикального і горизонтального зростання, що дає великий ефект. Цей тип перевізника дуже поширений і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Прихована кар'єра-найменш очевидний Вид кар'єри для інших. У них великі ділові зв'язки за межами організації, тому, як правило, їх приймають в певне коло співробітників. Основна кар'єра означає просування до ядра, керівництву організацією. Наприклад, запрошувати співробітників на зустрічі, недоступні для інших співробітників, співбесіди як формального, так і неформального характеру, отримувати доступ співробітників до неофіційних джерел і отримувати певні важливі інструкції від керівництва. 1. Такий співробітник може займати звичайну посаду в одному з відділів

організації. Однак рівень винагороди за його роботу значно перевищує винагороду за його роботу на цій посаді.

Дані негативні явища пояснюються тим, що підприємство не впроваджує ефективні, сучасні способи, методи управління та конкурентоспроможної політики. Це можна пояснити тим, що КП «Фармація» є монополістом на ринку, відповідно керівництво не зацікавлено у фінансуванні, збільшенню витрат на розвиток персоналу. Проте в довгостроковій перспективі підприємство вичерпає свої ресурси й опиниться перед вибором виходу з ринку чи впровадженні ефективної системи набору, навчання та розвитку персоналу.

Отже, систему управління персоналом підприємства КП «Фармація» необхідно постійно вдосконалювати на основі глибокого та детального аналізу її управління.

Аналіз системи управління - це комплексне дослідження структури і змісту управлінського циклу, організації управлінської праці, інформаційного, технічного та математичного забезпечення, складу (3ddroid.ru) апарату й витрат на управління.

Основна мета аналізу системи управління - виявити можливості підвищення оптимальності управління. Можуть ставитися й окремі цілі з виявлення резервів у системі управління чи в окремих її ланках або ж обґрунтуванню напрямів удосконалення управління в підрозділах.

На КП «Фармація» застосовують різні види аналізу системи управління: у залежності від цілей - діагностичний (виявлення причинно-наслідкових зв'язків), прогностичний (виявлення тенденцій) і детальний (обґрунтування конкретних заходів щодо поліпшення управління); у залежності від рівня проведення - глобальний, що стосується всіх основних рівнів і ланок управління, чи локальний, стосовний до одного рівня чи ланки; за повнотою аналіз може бути системним чи тематичним (виявлення можливостей скорочення документообігу чи поліпшення роботи управлінського персоналу); у залежності від видів використовуваної

інформації, порядку проведення і відповідності перебігу виробництва аналіз може бути попереднім (можливі варіанти ситуацій і рішень), наступним (що оцінює сформований процес чи систему управління) і оперативним (безпосередньо в ході роботи).

За об'єктами вивчення аналіз може бути заелементний (структура кадрів, техніка управління і т. ін.), просторовий (структура управління окремими функціями тощо), тимчасовий (дослідження перебігу процесу, часу прийняття й обґрунтування рішень, послідовності взаємодії підрозділів і т. ін.).

Аналіз має відповідати таким вимогам, як об'єктивність, адресність, визначеність, системність, комплексність, цілеспрямованість, перспективність, виявлення зайвих витрат і втрат в управлінні, причин їхньої появи й умов усунення.

Отже, результати аналізу системи управління підприємством характеризують елементи, структуру і організацію управління, а також надають змогу оцінити діючу систему управління й розробити обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

Для забезпечення якості аналізу системи управління на КП «Фармація» використовують різноманітну технічну, економічну й соціальну інформацію про діяльність підприємства. Вона якісно й кількісно характеризує організацію управління, об'єктивно, повно й достатньою мірою.

Основними джерелами інформації для прийняття управлінських рішень на КП «Фармація» є дані:

- звітності й обліку;
- оперативного обліку;
- законів, постанов, наказів, розпоряджень;
- контролю виконання;
- звітів підрозділів;
- спеціальних обстежень;
- спеціальних опитувань і анкетування;

- проведених експериментів;
- експертів.

Перераховані джерела інформації не виключають одне одного, а взаємодіють і збагачують одержуваний про систему управління підприємством матеріал.

Аналіз системи управління на КП «Фармація» проводиться на основі використання не окремих показників, а їх системи. До неї входять наступні групи показників:

1. Показники, що характеризують окремі елементи системи управління: чисельність, структуру і якісний склад кадрів управління; вартість, структуру, кількісний і якісний склад техніки управління; структуру, склад, кількість використовуваної інформації, даних і документів.

2. Показники, що характеризують організацію управління в просторі: ступінь централізації та децентралізації управління; число рівнів і ланок управління; спеціалізацію управлінських підрозділів і робіт; співвідношення чисельності працівників за рівнями управління.

3. Показники, що характеризують тривалість управлінського циклу: норми часу прийняття й реалізації рішень; склад операцій і структури циклу.

4. Показники співвідношення і відповідності елементів управління один одному за рівнями: відповідність пропускну здатності входів і виходів інформаційної системи; потужність пам'яті ЕОМ за обсягом необхідної інформації; відповідність кваліфікації працівників апарату управління складності виконуваних робіт.

5. Показники, що характеризують відповідність керівної системи: перелік робіт в управлінні та їхня відповідність основним напрямкам діяльності підприємства; обсяги виконання окремих робіт та їхня відповідність чисельності працівників апарату й потужності застосовуваної техніки управління; тривалість процесів у просторі та тривалість виконання пов'язаних з ними управлінських операцій і процедур.

6. Показники, що характеризують процеси управління, послідовність

чи паралельність виконання управлінських операцій; погодженість і взаємозумовленість окремих робіт, ступенів рухів у процесі управління; стійкість чи стабільність управлінських процесів.

7. Показники ефективності організації управління: витрати на управління та його структуру; використання ресурсів системи управління; зіставлення ефективності виробництва з ефективністю процесів управління.

У залежності від цілей аналізу окремі показники чи блоки показників можуть розглядатися як допоміжні. Вибір складу основних показників визначається в кожному конкретному випадку.

Організація управління підприємством характеризується складністю, багатоланковістю й багатоелементністю процесів. Для аналізу таких процесів слід використовувати різні методи, які дають змогу глибоко і детально досліджувати як окремі елементи, їхні взаємовідносини і зв'язки між ними, так і єдиний цілісний процес управління підприємством.

На КП «Фармація» застосовуються такі відомі методи організації управління:

- системний підхід;
- економіко-математичне моделювання;
- провідної ланки;
- деталізації;
- динамічний;
- графічний;
- індуктивні й дедуктивні.

Системний підхід в аналізі організації управління дає змогу вивчати складні явища в управлінні та його об'єкти як ціле, що складається з взаємозалежних елементів, що доповнюють один одного. Він дає можливість розглядати реальність різних альтернатив, що визначають стан і діючих законів, і закономірностей розвитку підприємства, і системи управління у певний період часу.

Економіко-математичне моделювання дає можливість визначати

фактори й умови формування процесів управління та їхній вплив за допомогою математичної статистики, кореляції, програмування, теорії ігор і масового обслуговування, дослідження операцій.

Метод провідної ланки дає змогу встановлювати головні причини, що формують і визначають процес управління підприємством.

Метод деталізації дає змогу аналізувати найпростіші елементи управлінського процесу для розуміння їхньої сутності. При цьому вивчається як система управління в цілому, так і комплекс більш простих елементів, що характеризують застосування цілого. Представивши управління як функцію від ряду простих елементів і факторів, можна виявити механізм його формування (декомпозиційне моделювання, послідовних підстановок, порівнянь).

Динамічний метод дає змогу виключати випадкові відхилення в процесі управління і встановлювати його стійкі тенденції.

Графічні методи допомагають виявляти сформовані зв'язки і наочно представляти процес управління за допомогою різних графіків, блок-схем, моделей, оргограм, що виражають структуру і зв'язки; "дерева цілей", оргструктур, робочих процесів, класифікації елементів; мережних і маршрутних графіків - тимчасових зв'язків елементів і елементів робіт; номограм - кількісних розрахунків тривалості операцій і процедур; топограм - для просторового аналізу. Такі графічні моделі наочно представляють процес і дають змогу більш чітко здійснювати контроль за процесом управління.

Індуктивний і дедуктивний методи дають змогу аналізувати складність і багатогранність організації управління. Перший - на підставі вивчення численних одиничних явищ і подій робити загальний висновок про процес управління. Другий - надає можливість переходити від виявлення загальних закономірностей у процесі управління до окремих висновків. Отже, в аналізі складних процесів організації управління підприємством бажано застосовувати комплекс усіх розглянутих методів. Лише в цьому разі можна

буде одержати необхідні результати про функціонування всіх сторін системи управління підприємством для його вдосконалювання і підвищення ефективності.

Методика аналізу являє собою сукупність методів, прийомів і засобів розробки концептуальної моделі організації управління.

Організаційна структура управління - це склад, взаємозв'язки та співпідпорядкованість різних підрозділів апарату управління, що виконують різні функції управління підприємством. Організаційна структура ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) управління є фундаментальною основою управління.

Організаційна структура значно впливає на такі принципи організації процесу управління, як динамічність і стійкість. Тому чим раціональнішою є структура управління, тим більше є можливостей для забезпечення динамічності процесу управління, підвищення його гнучкості і швидкості перебігу. Зайві рівні і ланки у структурі призводять до уповільнення процесів управління, збільшення їхньої тривалості, а також до втрати оперативності й динамічності.

Усе це вимагає систематично вдосконалювати організаційну структуру управління на основі її глибокого і детального аналізу.

Аналіз організаційної структури підприємства включає дослідження:

- відповідності організаційних структур управління ідеям і особливостям керованого підприємства;
- ієрархічних і функціональних структур апарату управління;
- взаємозв'язків між підрозділами апарату управління.

Об'єктами аналізу на підприємстві є: склад органів управління, кількісні характеристики кожного підрозділу, співпідпорядкованість та їхня взаємодія один з одним.

Оцінка організаційної структури управління підприємства, що проводиться з використанням системи показників, включає три групи.

Перша, що характеризує склад органів управління, містить такі показники: номенклатура і кількість служб, самостійних структурних

підрозділів та структурних окремих одиниць у них; співвідношення складу і кількості підрозділів в апараті управління на різних рівнях; співвідношення кількості самостійних підрозділів і окремих структурних одиниць у них по різних службах управління; склад і співвідношення лінійного, функціонального і предметного керівництва; склад обслуговуючих ланок управління та їхнє співвідношення з лінійними й функціональними ланками.

Друга група характеризує кількісні параметри органів управління. Її показники: чисельність і співвідношення керівників, фахівців та обслуговуючих працівників [у цілому по системі управління, \(chtyvo.org.ua\)](http://chtyvo.org.ua) по окремих службах і підрозділах; обсяг перероблюваної інформації в цілому по системі управління, по окремих підрозділах; співвідношення різних видів інформації (загальносистемної, спеціальної та специфічної, постійної й разової); вартість і співвідношення різних видів техніки управління, використовуваної в різних підрозділах; кількість і співвідношення числа управлінських рішень різних видів, прийнятих і реалізованих у підрозділах та [на різних рівнях апарату \(chtyvo.org.ua\)](http://chtyvo.org.ua) управління; кількість і масштабність об'єктів, що обслуговуються управлінським підрозділом.

Третій групі, що характеризує взаємозв'язки й співвідпорядкованість підрозділів апарату управління, властиві: ступінчастість апарату управління; кількість підрозділів та структурних одиниць апарату управління, які розробляють загальні рішення; кількість рішень, розроблених в одному структурному підрозділі апарату управління; комплексність охоплення структурними управлінськими підрозділами всіх видів робіт і задач, розв'язуваних у системі управління; здатність системи до змін; оперативність у взаємозв'язку окремих підрозділів; ступінь централізації та децентралізації робіт у підрозділах і в керівній системі; концентрація прийняття рішень і розпорядливості в апараті управління; ступінь якості зв'язку між підрозділами; коефіцієнт підпорядкованості й керованості.

При аналізі організаційних структур необхідно виявляти фактори, що впливають на їхню зміну. Вони можуть бути розділені на три групи,



пов'язані з характером об'єкта управління, впливом зовнішнього середовища на систему управління, особливостями самої системи управління.

Таким чином, на основі вищевикладених теоретичних положень ([visnyk-juris.uzhnu.uz.ua](http://visnyk-juris.uzhnu.uz.ua)) та використовуючи практичний досвід результатів аналізу організації управління, економістами КП «Фармація» було вироблено оцінку рівня управління за допомогою системи таких показників:

1. Показники оцінки повноти охоплення функцій управління структурними підрозділами апарату управління.

Коефіцієнт повноти охоплення функцій ( $K_{\phi}$ ):

$$K_{\phi} = \frac{P_{\phi}}{P_{\text{норм}}}, \quad (2.6)$$

де  $P_{\phi}$  і  $P_{\text{норм}}$  - кількість робіт, виконуваних в апараті управління фактично та за встановленими положеннями і нормативами за визначений період.

На КП «Фармація»  $K_{\phi} = 9 / 12 = 0,75$ .

Коефіцієнт неповноти функцій ( $K_{\text{нф}}$ ):

$$K_{\text{нф}} = \frac{P_{\text{нз}}}{P_{\text{норм}}}, \quad (2.7)$$

де  $P_{\text{нз}}$  - кількість робіт, не закріплених за жодним підрозділом.

На КП «Фармація»  $K_{\text{нф}} = 3 / 12 = 0,25$ .

Коефіцієнт дублювання робіт ( $K_{\text{д}}$ ):

$$K_{\text{д}} = \frac{P_{\text{д}}}{P_{\text{норм}}}, \quad (2.8)$$

де  $P_{\text{д}}$  - кількість аналогічних робіт, закріплених за декількома підрозділами.

На КП «Фармація»  $K_d = 4 / 12 = 0,33$ .

Коефіцієнт спеціалізації підрозділів та централізації даного виду робіт в апараті управління ( $K_{ц.про}$ ):

$$K_{ц.про} = \frac{T_{р.спец}}{T_{р.заг}}, \quad (2.9)$$

де  $T_{р.спец}$  - трудомісткість інформаційно-технічних операцій, виконуваних у спеціалізованих підрозділах (ОЦ та ін.);

$T_{р.заг}$  - загальна трудомісткість всіх інформаційно-технічних і управлінських робіт, виконуваних у всіх підрозділах апарату управління.

На КП «Фармація»  $K_{ц.про} = 200 / 1\ 250 = 0,16$ .

Коефіцієнт централізації окремої функції управління ( $K_{ц.фі}$ ):

$$K_{ц.фі} = \frac{Ч_{заг.i}}{Ч_{заг.i} + Ч_{підр.i}}, \quad (2.10)$$

де  $Ч_{заг.i}$  - чисельність працівників з і-ї функції управління, зайнятих у загальносистемних підрозділах, осіб;

$Ч_{підр.i}$  - чисельність працівників з і-ї функції управління, зайнятих у підрозділах.

На КП «Фармація»  $K_{ц.фі} = 169 / (169 + 137) = 0,55$ .

Коефіцієнт раціональної централізації виконання і-ї функції управління ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = Kx^a y^b, \dots, p^n, \quad (2.11)$$

де  $K$  - постійний коефіцієнт управління, що відображає середній рівень централізації визначеної функції на передових підприємствах;

$a, b, n$  - коефіцієнти вагомості факторів;

$x, y, p$  - чисельне значення факторів, що визначають рівень централізації.

На КП «Фармація»  $K_{up} = 0,5 \times 2^2 \times 3^1 \times 1^3 = 6$ .

Правильність розподілу робіт з  $i$ -ї функції між рівнями управління характеризується коефіцієнтом ( $K_{npp}$ ), що ([www.rasko.ua](http://www.rasko.ua)) визначається за формулою:

$$K_{npp} = \frac{K_{uf.i}}{K_{up}}. \quad (2.12)$$

Загальний показник по цій групі визначається за формулою:

$$K_{нок} = \sqrt[7]{K_{\phi} \times K_{нф} \times K_{\delta} \times K_{заг} \times K_{у.фi} \times K_{npp}} \quad (2.13)$$

На КП «Фармація»  $K_{npp} = 0,55 / 6 = 0,09$ .

2. Показник можливої кількості зв'язків між працівниками в системі управління ( $N_{зв\ max}$ ) визначається за формулою:

$$N_{зв\ max} = n \times \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right), \quad (2.14)$$

де  $n$  - кількість безпосередньо підлеглих керівникові підрозділу.

На КП «Фармація»  $N_{зв\ max}$  буде складати 70 ( $2^7 / 2 + 7 - 1$ ).

Такий аналіз проводиться шляхом побудови сіткових графіків і графіків “дерева цілей”, функціограми.

3. Коефіцієнт гнучкості апарату управління ( $K_{ги}$ ) визначається за формулою:

$$K_{ги} = \frac{U_{зи}}{U_{заг.i}}, \quad (2.15)$$

де  $Ч_{зі}$  - чисельність працівників за функцією в управлінні;

$Ч_{заг.і}$  - загальна чисельність працівників, зайнятих для виконання робіт з даної функції.

На КП «Фармація»  $K_{гі} = 36 / 169 = 0,21$ .

4. Коефіцієнт оперативності апарату управління ( $K_{оп.ф}$ ) визначається за формулою:

$$K_{оп.ф} = \frac{t_{норм.р}}{t_{заг.ф}}, \quad (2.16)$$

де  $t_{норм.р}$  - нормативний час виконання робіт з конкретної функції управління;  $t_{заг.ф}$  - загальний фактичний час пролежування документів і перерв у роботі.

Наприклад, на КП «Фармація»  $K_{оп.ф}$  для функції контролю =  $154 / 54 = 2,85$ .

5. Коефіцієнт раціональності структури управління ( $K_{рац}$ ) визначається за формулою:

$$K_{рац} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Ч_{фі}}{Ч_{ні}}, \quad (2.17)$$

де  $Ч_{фі}$  - фактична чисельність працівників з кожної функції управління;

$Ч_{ні}$  - нормативна чисельність працівників з кожної функції управління;

$n$  - число функцій управління.

На КП «Фармація»  $K_{рац} = 2,1$ .

6. Коефіцієнт надійності системи управління ( $K_{над}$ ) визначається за формулою:

$$K_{над} = 1 - \frac{Rn}{R_{заг}}, \quad (2.18)$$

де  $R_n$  - кількість нереалізованих управлінських рішень;

$R_{заг}$  - загальна кількість прийнятих рішень.

На КП «Фармація» в середньому за місяць  $K_{над} = 9 / 30 = 0,3$ .

7. Коефіцієнт відповідності структури управління типовим структурам ( $K_{гр}$ ) визначається за формулою:

$$K_{гр} = \frac{P_{гр}}{P_{заг}}, \quad (2.19)$$

де  $P_{гр}$  - число структурних підрозділів апарату управління, передбачених типовою структурою;

$P_{заг}$  - загальне фактичне число структурних підрозділів апарату управління.

На КП «Фармація»  $K_{гр} = 13 / 13 = 1$ .

8. Коефіцієнт охоплення підрозділів апарату управління комерційним розрахунком ( $K_{гр}$ ) визначається за формулою:

$$K_{гр} = \frac{P_{гр}}{P_{заг}}, \quad (2.20)$$

де  $P_{гр}$  - число підрозділів апарату управління, переведених на комерційний розрахунок;

$P_{заг}$  - загальне число підрозділів в апараті управління підприємством.

На КП «Фармація»  $K_{гр} = 36 / 169 = 0,21$ .

9. Коефіцієнт механізації та автоматизації управлінських робіт ( $K_{м.а.упр}$ ) визначається за формулою:

$$K_{м.а.упр} = \frac{K_{з.упр.}}{K_{заг.з.упр.}}, \quad (2.21)$$

де  $K_{з.упр.}$  - число задач управління, виконуваних за допомогою ЕОМ;

$K_{\text{заг.з.упр.}}$  - загальне число задач управління.

На КП «Фармація»  $K_{\text{м.а.упр.}} = 25 / 50 = 0,5$ .

10. Коефіцієнт оснащеності управлінської праці засобами оргтехніки та їхнього використання ( $K_{\text{ос.у}}$ ) визначається за формулою:

$$K_{\text{ос.у}} = \frac{B_{\phi}}{Ч_{\phi}} \times H_{\text{т.серед}} \times \frac{t_{\phi}}{t_p}, \quad (2.22)$$

де  $B_{\phi}$  - фактична вартість засобів оргтехніки в підрозділі чи на підприємстві, грн.;

$Ч_{\phi}$  - середньоспискова чисельність працівників у підрозділі чи на підприємстві, осіб;

$H_{\text{т.серед}}$  - нормативи оснащеності засобами оргтехніки в середньому на одного працівника, грн.;

$t_{\phi}$  - сумарний фактичний час використання засобів оргтехніки, год.;

$t_p$  - сумарний розрахунковий час використання засобів оргтехніки, год.

На КП «Фармація»  $K_{\text{ос.у}} = 1\,500\,000 / 512 \times 1,2 \times 96\,000 / 100\,000 = 3\,375$ .

11. **Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій** ([www.yaneuch.ru](http://www.yaneuch.ru)) ( $K_{\text{я.у.ф}}$ ) визначається за формулою:

$$K_{\text{я.у.ф}} = 1 - \frac{t_n}{t_{\text{зм}}}, \quad (2.23)$$

де  $t_n$  - сумарні втрати робочого часу у виробничих підрозділах підприємства внаслідок неякісного виконання окремими виконавцями та відповідними відділами і службами покладених на них функцій, год.;

$t_{\text{зм}}$  - сумарний ефективний змінний **фонд робочого часу** ([www.yaneuch.ru](http://www.yaneuch.ru)) у виробничих підрозділах, год.

На КП «Фармація»  $K_{\text{я.у.ф}} = 1 - 36 / 156 = 0,77$ .

12. Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління ( $K_{\text{он.у}}$ ) визначається за формулою:

$$K_{он.у} = \frac{\sum_{i=1}^n (D_{\phi i} - g_i)}{\sum_{i=1}^n D_{\phi i} \times K_{зні}}, \quad (2.24)$$

де  $D_{\phi i}$  - встановлений термін виконання і-го документа, дні;

$g_i$  - відставання від встановленого терміну виконання і-го документа, дні;

$K_{зні}$  - коефіцієнти значимості управлінської документації.

На КП «Фармація»  $K_{он.у} = 3,6$ .

13. Коефіцієнт економічності апарату управління ( $K_{еу}$ ) визначається за формулою:

$$K_{еу} = \frac{П_n}{П_\phi} \times \frac{Ч_n}{Ч_\phi}, \quad (2.25)$$

де  $П_n$  - кількість структурних підрозділів, передбачена типовою структурою;

$П_\phi$  - фактична кількість структурних підрозділів;

$Ч_n$  - нормативна чисельність працівників у структурних підрозділах, осіб;

$Ч_\phi$  - фактична чисельність у структурних підрозділах, осіб.

На КП «Фармація»  $K_{еу} = 60 / 60 \times 600 / 512 = 1,17$ .

Інтегральний показник рівня організації управління в підрозділі та на підприємстві в цілому визначається за формулою:

$$Уоо = \sqrt[m]{K_{нах} \times N_{з.в.мах} \times K_{зі} \times K_{онф} \times K_{рац} \times K_{над} \times K_{куф} \times K_{ону} \times K_{еу}}, \quad (2.26)$$

де  $m$  - кількість розрахованих показників.

Таким чином, розроблена спеціалістами КП «Фармація» система

показників дає повне уявлення про рівень організації системи управління підприємством.

На КП «Фармація» коефіцієнти, які оцінюють рівень системи управління підприємством, мають високі значення. Отже, підприємство КП «Фармація» є високоорганізованою управлінською структурою.

На КП «Фармація» впроваджено програму навчання та підвищення кваліфікації, яка включає багато видів діяльності. Це дає можливість ознайомити працівників зі способами дій і процедурами, навчити їх виконувати роботу і підвищити кваліфікацію для досягнення майбутніх результатів.

КП «Фармація» зацікавлене та **сприяє професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. ([dSPACE.puet.edu.ua](http://dSPACE.puet.edu.ua))** Проте існує група посад, яким підприємство приділяє особливу увагу. Це посади керівників, що мають виключний вплив на розвиток підприємства. На КП «Фармація» створено спеціальну систему підбору, розвитку та просування майбутніх керівників (резерву керівників).

Велика увага приділяється соціальним факторам. Соціальні пільги та виплати відіграють позитивну роль в стимулюванні трудової активності персоналу в практиці управління. Так, для покращання соціально-побутових умов працівників проведені ремонтні роботи побутових приміщень у цехах заводу. Впроваджено медичне страхування працівників, функціонують санаторії та дитячі оздоровчі центри.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ КП «ФАРМАЦІЯ»

#### 3.1. Заходи з попередження кадрових ризиків шляхом розвитку персоналу підприємств

На сьогоднішній день в Україні підприємствам важливо мати кваліфікований персонал, який зацікавлений у виробництві якісної продукції. Тому актуальною є концепція управління розвитком персоналу. Управління розвитком персоналу – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Виходячи з цього планування, формування, перерозподіл та [library.if.ua](http://library.if.ua) раціональне використання людських ресурсів на виробництві є [socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org) основним змістом управління персоналом.

Основним моментом в концепції управління розвитком персоналу є те, що працівникам кадрових служб та керівникам необхідно зрозуміти, що головне в організації - це працівники. Керівники повинні ставитися до працівників як до партнерів.

Поліпшення в управлінні кадровими ризиками досягаються в певних аспектах.:

- техніко-впроваджувальний-відображає рівень розвитку виробництва, особливості використовуюваного в ньому обладнання і технологій, умови виробництва і т. д.;

- організаційно-економічний-пов'язаний з питаннями планування, такими як кількість і якість співробітників, моральне і матеріальне стимулювання, використання робочого часу.;

- юридичний-включає в себе питання дотримання трудового законодавства при роботі з персоналом;

- соціальна психологія-відображає питання забезпечення управління кадровими ризиками, впровадження на робочому місці різних соціологічних і психологічних процедур;

- педагогіка-включає вирішення проблем, пов'язаних з навчанням персоналу, наставництвом і т. д.

вибір стратегії управління кадровими ризиками визначається реальними умовами функціонування організації.

в умовах ринкової трансформації організації можуть використовувати наступні стратегії:

- стратегії економії витрат на робочу силу - коли економічна ситуація покращується, залучається додатковий персонал, а співробітники звільняються при перших ознаках її погіршення;

- стратегії, що відповідають прогнозу потреб у людських ресурсах та планам розвитку;

- стратегія забезпечення виробництва якісними людськими ресурсами-це характерно для ситуації зміцнення ринкових відносин в конкурентному середовищі;

- стратегія, що забезпечує додатковий внесок не тільки в навчання і розвиток людських ресурсів, а й у створення необхідних умов для більш повноцінного використання, що створює зацікавленість організації в зниженні плинності кадрів-це характерно для організацій, пов'язаних з новими напрямками науково-технічної діяльності прогрес, а також ті, які встановлюють більш суворі вимоги до якості людських ресурсів.

План розвитку людських ресурсів можна виділити **на основі двох положень:**

- **([ua.pp.ua](http://ua.pp.ua)) інновації в дизайні продукції, технологіях і управлінні підприємством передбачають регулярне підвищення рівня освіти персоналу. Динамічні зміни на ринку, ([studopedia.ru](http://studopedia.ru)) зростаюча інтернаціоналізація**

діяльності ([gua.pp.ua](http://gua.pp.ua)) компанії, прискорене вдосконалення технологій, особливо мікроелектроніки та інформаційно-комунікаційних технологій, також зробили істотний вплив на потребу в подальшій освіті. Тому передача виробничих знань і павичів є головним завданням підприємства;

- крім ([gua.pp.ua](http://gua.pp.ua)) виробничих вимог, існують бажання, потреби і очікування співробітників. ([studopedia.ru](http://studopedia.ru)) При цьому, перш за все, має бути задоволено індивідуальне бажання персоналу до подальшого навчання та обміну досвідом, а також виробничий план співробітника. Тільки в цьому випадку розвиток людських ресурсів можна оцінити як найбільш важливу часту "політику" щодо задоволення потреб співробітників ([gua.pp.ua](http://gua.pp.ua)) підприємства.

В організації існує потреба в навчанні, включаючи перепідготовку і підвищення кваліфікації співробітників.

План навчання персоналу охоплює заходи ([studopedia.ru](http://studopedia.ru)) з самонавчання та професійної перепідготовки як всередині організації, так і за її межами.

На практиці використовуються 2 форми навчання персоналу організації: на робочому місці і поза ним.

Навчання без відриву від виробництва обходиться дешевше і швидше, характеризується тісним взаємозв'язком з повсякденною роботою і полегшує входження в освітній процес співробітників, які не звикли ([studopedia.ru](http://studopedia.ru)) вчитися в аудиторіях.

Найбільш важливими методами навчання без відриву від виробництва є: як збільшити складність завдань, змінити робоче місце (ротація), набути предметний досвід, виробничі інструкції, використовувати співробітника в якості помічника, делегувати (передавати) деякі функції і обов'язки.

Навчання без відриву від виробництва більш ефективно, але воно пов'язане з додатковими фінансовими витратами ([studopedia.ru](http://studopedia.ru)) і відволіканням співробітника від виконання службових обов'язків. У той же

час навколишнє середовище свідомо змінюється, і співробітники відходять від повсякденної роботи.

Найбільш важливими способами навчання поза робочим місцем є лекції, проведення ділових ігор, обговорення конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом і створення груп якості.

Шлях до розвитку і задоволення потреб ([studopedia.ru](http://studopedia.ru)) співробітників починається з курсів і семінарів, ([gua.pp.ua](http://gua.pp.ua)) а закінчується черговим підвищенням на посаду, відповідну навчання і виховній роботі. Багато великих компаній проводять курси підвищення кваліфікації для співробітників у власних освітніх центрах. Малі та середні підприємства, ([gua.pp.ua](http://gua.pp.ua)) плануючи підвищення кваліфікації персоналу, в основному використовують пропозиції зовнішніх освітніх центрів, основним з яких є система післявузівської освіти.

Результат плану розвитку талантів проявляється в скороченні дефіциту талантів і використанні знань і навичок співробітників в процесі роботи. ([gua.pp.ua](http://gua.pp.ua))

Сучасний підхід до планування розвитку персоналу враховує самостійну відповідальність і розвиток співробітників. При цьому різні проблеми перекладаються безпосередньо на плечі. Такий підхід до планування можна розглядати як індивідуалізацію вирішення економічних проблем персоналу. ([studopedia.ru](http://studopedia.ru))

Удосконалення системи управління кадровими ризиками підприємств в умовах переходу до ринкових відносин є одним з актуальних завдань сучасного економічного розвитку.

На сучасному етапі реалізації політики управління навчанням персоналу КП “Фармація” заходи з управління кар'єрою на підприємстві набувають особливого значення. Організація систематичних трудових переміщень персоналу підприємства є необхідною умовою ефективного

розстановки і використання персоналу, підвищення продуктивності його діяльності.

На різних етапах кар'єри людина прагне задовольнити різні потреби (доповнення), які не можна ігнорувати в практиці управління кадровими ризиками.

Система переведення на роботу в КП "Фармація" включає в себе::

- Розробку та практичне застосування моделей внутрішньофірмової мобільності та планів мобільності керівництва;
- Організація інформаційної підтримки потреб компанії на даний період і для майбутніх керівників і фахівців;

Управління професійним і службовим переміщенням персоналу на підприємстві-це планування, Організація і контроль систематичного "горизонтального" і "вертикального" переміщення співробітників по посадах. Це набір різних посад, пропонованих компанією, які можуть бути запропоновані працівникам.

Метою управління професійними та службовими переміщеннями в КП "Фармація" є наступне::

- Прогнозування персональних просувань по службі, їх порядок і пов'язані з ними заходи;
- **Раціональне використання професійних ([manager.bobrodobro.ru](http://manager.bobrodobro.ru))** можливостей працівників для досягнення цілей підприємства та їх особистісного розвитку;;
- Своєчасне забезпечення компанії персоналом **з необхідним рівнем кваліфікації та професійним досвідом;**

**Управління кар'єрою в ([manager.bobrodobro.ru](http://manager.bobrodobro.ru))** КП "Фармація" має здійснюватися шляхом вирішення наступних завдань:

- Плани на найближчі 3-5 років індивідуального професійного розвитку та працевлаштування співробітників, включених до пріоритетного резерву;
- Враховувати схему кар'єрних переміщень і початковий рівень підготовки, шляхом організації професійного навчання, стажувань і

заміщень, для досягнення необхідного рівня як всередині підрозділу, так і за його межами.;

- Мотивація діяльності співробітників з метою заохочення розкриття їх творчого потенціалу шляхом створення мотиваційного середовища, прозорого і зрозумілого для кожного співробітника.;

- Регулювання і координація залучення співробітників у виконання завдань кар'єрної стратегії (реалізація планів стажувань і заміщення майбутніх посад, призначення на посади, персональне навчання і т. д.);;

- Аналіз і оцінка результатів і методів діяльності, особистісних і ділових якостей, рівня професійного досвіду;;

- Контроль професійного зростання резервістів за межами раціонального використання професійного досвіду на підприємстві (працевлаштування, реалізація індивідуальних планів професійного розвитку);;

Управління кар'єрою в КП “Фармація” включає::

- Пошук і виявлення потреб компанії в персоналі;

- Оцінка професійних можливостей, особистісних якостей і результативності роботи персоналу компанії;;

- Розробка варіантів плану використання співробітників і **створення умов для прояву** ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) індивідуальних здібностей;;

- Індивідуальні бесіди зі співробітниками, обговорення запропонованого варіанту плану для його використання (Узгодження, коригування кар'єрного плану);;

- Розрахунок планів розвитку, резерв і фінансова підтримка його кар'єрного плану;

- Розробка, затвердження та реалізація планів кар'єрного та професійного розвитку;

- Контроль за виконанням кар'єрних планів.

Основою кадрових змін на фармацевтичних підприємствах комунальної власності є планування (моделі, типові схеми) особистої ділової кар'єри співробітників, а також розвиток самоосвіти і ділової кваліфікації.

Кар'єрний план-це документ, в якому представлені варіанти короткострокового, середньо - і довгострокового професійного розвитку і працевлаштування резервного персоналу на підприємствах із зазначенням найменування посади, здатної проводити стажування або тимчасове виконання (заміщення) службових обов'язків, плануються призначення і необхідні заходи з підвищення кваліфікації.

Модель ділової кар'єри розробляється з урахуванням потреб підприємства, особистого плану співробітника, його ділових, морально-психологічних якостей.

Професійна перепідготовка включає в себе систематичну ротацію (переміщення) співробітників в лінійних і функціональних підрозділах, стажування (без відриву від виробництва), заміщення (тимчасову) посади начальника відділу підприємства, а також роботу в якості стажиста у керівника підрозділу. відділ (department).

Заходи з підвищення кваліфікації в КП "Фармація" включають:

- програму підвищення кваліфікації резерву та участь персоналу резерву до першого керівника підприємства, навчання відповідно до індивідуальних планів;
- професійне навчання (функціональний аналіз і аналіз витрат, балансова система показників і т. д.);
- підвищення рівня освіти (отримання професійної вищої освіти, отримання наукового ступеня і т. д.);
- оволодіння іноземними мовами;
- саморозвиток.

Кількість кандидатів для набору груп професійного просування встановлюється відповідно до потреб персоналу підприємства і доцільністю навчання.

Слід зазначити, що процес вдосконалення розвитку менеджерів слід розглядати в 2-х аспектах. По-перше, це створення необхідних умов для подальшого розвитку персоналу, а по-друге, це самовдосконалення персоналу, засноване на високому рівні самомотивації і самоповаги до роботи. Постійне вдосконалення в розвитку менеджменту є основою для забезпечення ефективності діяльності компанії. Компанія в цілому може розвиватися тільки в тому випадку, якщо керівництво приділяє значну увагу розвитку навичок, що дозволяють поліпшити їх здібності і привести співробітників до необхідності самовдосконалення.

Необхідною умовою підвищення рівня розвитку менеджменту **має бути систематичне навчання, ефективність якого визначається ступенем зацікавленості** співробітника в отриманні необхідних знань для подальшої ефективної **роботи, з метою посилення внеску** підприємства в досягнення його цілей. Виявлення **потреб у навчанні може починатися на різних рівнях.** **Потреби** ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) всього підприємства повинні аналізуватися фахівцями з персоналу або відділами **навчання відповідно до загальних виробничих цілей і кадрової політики** ([4ua.co.ua](http://4ua.co.ua)) підприємства. Більш детальний аналіз потреб у навчанні проводиться на рівні самої роботи. Основною вимогою тут є визначення всіх функцій і дій, які адміністратор буде здійснювати в ході своєї роботи. Суть процесу навчання полягає не тільки в передачі знань, якими володіє консультант, але і в розкритті потенціалу менеджера для підвищення якості управлінських функцій.

Ефективність процесу навчання багато в чому визначається ступенем мотивації до вдосконалення здібностей підлеглих. Наявність інтересу до своєї роботи, бажання отримати наступний результат понад попередній, дозволяє, по-перше, мінімізувати витрати, пов'язані з контролем за діяльністю персоналу, і, по-друге, отримати більш ефективний результат діяльності.

Вважається, що питання мотивації персоналу дуже тісно пов'язане з мікропідходом до організаційної поведінки, що дозволяє розглядати



мотивацію як один з найважливіших інструментів впливу керівництва на діяльність співробітників для забезпечення результативності та результативності роботи підприємства в цілому.<sup>1</sup> Тому дуже важливо вивчати соціальні та функціональні характеристики керівника, які визначають характер, методи і форми трудової поведінки, від яких багато в чому залежить ступінь напруженості і міцності соціальних відносин.

Реалізація цих завдань можлива в умовах, коли важлива увага приділяється виявленню потенціалу кожного співробітника щодо здатності підвищувати свою кваліфікацію в питаннях, що представляють для нього особливий інтерес. Якість кінцевого результату його діяльності досягається тільки в тому випадку, якщо знання, навички та вміння співробітника відповідають тій роботі, яку він хоче виконувати, що відповідає ефективності всього підприємства.

Наступна група пропозицій щодо **вдосконалення системи управління розвитком людських ресурсів ([ep.nmu.org.ua](http://ep.nmu.org.ua))** КП “Фармація” буде пов'язана зі змінами в істотних стимулах.

Слід зазначити, що **матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи** оплати праці, а також організацію преміювання співробітників. **В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності** більш ефективного впровадження нового обладнання та передових технологій у виробництво **матеріальне стимулювання персоналу** повинно бути все більшою мірою спрямоване на об'єднання **інтересів трудового колективу ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua))** організації, структурних підрозділів та особистих інтересів співробітників для формування стимулів за високопродуктивну роботу, освіту, розвиток індивідуальних творчих здібностей, і кожен з них стимулює гармонійний розвиток співробітників.

Фінансові стимули для розвитку людських ресурсів у КП “Фармація” спрямовані на задоволення потреб працівників у отриманні вищої заробітної плати шляхом підвищення рівня індивідуальних професійних навичок та

переходу на більш відповідальні та добре оплачувані посади для підвищення кваліфікації.

Конкурентоспроможність підприємств все більше залежить від здатності керівників, фахівців і висококваліфікованих працівників здійснювати безперервний професійний розвиток і освоювати нові форми і методи роботи.

В межах КП «Фармація» важливі здатність і бажання виконувати не тільки пунктуальні і своєчасні обов'язки, прописані в посадовій інструкції, кваліфікаційній картці і картці компетенцій, а й виконувати функції, необхідні для більш ефективного функціонування підприємства, які поки не прописані в посадовій інструкції. Щоб інтенсивно впроваджувати у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу, персонал повинен володіти знаннями і навичками, які є настільки ж універсальними, як і здатність поглиблювати набуті знання.

Зазначені зміни у виробництві товарів і наданні послуг викликали поширення системи оплати праці, званої оплатою за знання в розвиненій ринковій економіці. За словами С.В. Шекшні, основним принципом цих систем є потенційний внесок займаної посади в досягнення цілей організації (основний принцип принципи традиційної системи оплати праці) у компаніях, що використовують систему оплати знань, високоосвічені і кваліфіковані співробітники на більш низьких рівнях ієрархії отримують більш високу заробітну плату, ніж ті, хто є більш високими і вузькими фахівцями.

В Україні в останні роки частка наукомістких виробництв невелика, тільки починаються заходи по впровадженню інноваційних моделей економічного розвитку, система оплати праці за знання поки не отримала широкого поширення. Однак для забезпечення довгострокового сталого економічного зростання держави і поширення передових технологій у виробництві необхідно швидке **поширення цієї нетрадиційної системи** ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) оплати праці в найближчому майбутньому.

Шекшня С.В. зазначає, що для організацій, які впроваджують системи оплати знань, важливо визначити знання, які винагороджують працівників. Основою для вибору теоретичних знань, навичок і умінь повинна бути стратегія розвитку організації і стратегія управління розвитком людських ресурсів ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) людських ресурсів. Набір знань, навичок і умінь, якими менеджери винагороджують співробітників, не повинен змінюватися. Якщо ви скоригуєте стратегію розвитку талантів відповідно до стратегії управління організацією ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)), набір знань також зміниться.

Автори рекомендують ввести заробітну плату за знання в КП "Фармація", але при впровадженні системи оплати праці, званої платою за знання, найбільші труднощі ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) зазвичай виникають при визначенні конкретного набору знань для менеджерів, дизайнерів, техніків і дослідників відповідних структурних підрозділів організації. Це, перш за все, ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) категорії персоналу, в структурі робочого часу якого переважають функції, що вимагають самостійного творчого мислення, пов'язаного з впровадженням безпосередньо у виробничий процес новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

Це дає підстави підкреслити різноманітність даної системи, тобто системи оплати праці в залежності від рівня компетентності персоналу. Наприклад, американська аерокосмічна компанія встановила таку систему оплати за компетентність для управлінського персоналу. Кожен працівник укладає контракт з начальником, який визначає ключові елементи здібностей працівника. Щороку менеджер оцінює прогрес у розвитку, що є основою для перегляду заробітної плати працівників [12, с.121].

Система оплати праці співробітників КП "Фармація" за рівень знань і компетентності не тільки дозволяє здобувати нові знання і вміння і вдосконалювати практичні навички, а й впровадження цих систем на робочому місці обумовлено особливостями впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, а не необхідністю стимулювати розвиток людських ресурсів. Ця особливість полягає в тому, що ([ua-referat.com](http://ua-referat.com))

технологічні інновації копіюються дуже легко і в той же час відносно швидко застарівають, в той час як рівень освіти і кваліфікації персоналу неможливо скопіювати за короткий проміжок часу, але для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу потрібен значний період.

### 3.2. Реалізація заходів щодо вдосконалення управління кадровими ризиками в межах КП «Фармація»

Практично кожен керівник [стикався](#) (рано чи пізно) з питанням мотивації своїх співробітників. ([quality.nuph.edu.ua](#)) Побудова ефективної системи мотивації персоналу один з найбільш складних і творчих процесів в менеджменті.

На жаль, не існує [єдиних схем мотивації](#), які однаково ефективно впливали б на різних співробітників.

Саме тому більшість керівників аптек ([і аптечних мереж](#)) експериментують з різними моделями мотивації персоналу, намагаючись знайти методи, які найбільше підходять для ([quality.nuph.edu.ua](#)) їхньої компанії.

Аптечна мережа, до якої відноситься КП «Фармація», [по суті своїй, \(ua-referat.com\)](#) відноситься до сфери сервісу. А в сфері сервісу, як відомо, ключова роль належить персоналу. [Покупець присутній \(бере участь\) у процесі надання послуги, і процес надання послуги для нього настільки ж важливий, як і результат. \(solydus.ru\)](#)

Тому інвестиції в мотивацію співробітників в аптечній сфері, як правило, себе виправдовують.

Перш ніж будувати ефективну систему мотивації персоналу, необхідно проаналізувати і внести зміни в систему управління кадровими ризиками в аптеці.

Відповідно до теорії двофакторної мотивації Фредерика Герцберга, можна виділити дві групи факторів, що викликають задоволеність роботою: підтримуючі (гігієнічні) і істинні мотиви (табл.3.1).

Якщо все підтримують фактори влаштовують співробітника, то [він знаходиться в нейтральному стані, якщо \(dspace.nuph.edu.ua\) хоч один «кульгає», то він знаходиться в \(ua-referat.com\) незадоволеному стані.](#)

Таблиця 3.1.

Підтримуючі фактори і справжні мотиви по двофакторної теорії Герцберга

Підтримуючі фактори	Дійсні мотиви
Умови праці	Досягнення
Оплата праці	Визнання
Безпека у політиці компаній	Відповідальність
Організація та управління	Праця як така
Міжособистині відносини	Особистісне зростання

Таким чином, щоб система мотивації функціонувала ефективно, необхідно спочатку забезпечити виконання підтримують факторів, тобто закласти фундамент ефективної системи управління ([dspace.nuph.edu.ua](https://dspace.nuph.edu.ua)) кадровими ризиками.

Ключовим фактором, що впливає на ([ua-referat.com](https://ua-referat.com)) мотивацію співробітника, є безпосередній керівник.

Необхідно приділити пильну увагу навчанню завідуючих аптеками, що входять до складу КП «Фармація» основним принципам управління кадровими ризиками.

У мінімальний курс навчання необхідно включити:

- 1) основи оперативного управління:
  - а) навички планування;
  - б) організація та постановка завдань;
  - в) навчання персоналу;
  - г) делегування;
  - д) мотивація;
  - е) контроль та координація;
- 2) основи лідерства;
- 3) методи роботи з персоналом
  - а) навички спілкування;
  - б) робота з картотекою;
  - в) ведення звітності по роботі з персоналом

Не зупиняючись детально на будь-якому з цих пунктів, зазначу, що суттєвою проблемою вітчизняного бізнесу є брак кваліфікованих керівників, тому інвестиції в навчання керівників не тільки швидко окупляться, а й буде конкурентною перевагою аптечної мережі.

Для побудови ефективної системи управління кадровими ризиками в межах КП «Фармація» слід забезпечити виконання таких дій:

1. Довести до всіх співробітників стратегію компанії.

Співробітники хочуть знати, куди планує рухатися і як розвиватися компанія, в якій вони працюють. Не нехуйте цим, в принципі, нескладним для виконання фактором.

2. Впровадити регламенти.

Наявність стандартів в тій чи іншій області призводить до зниження управлінських витрат, часу прийняття рішення, знижує ймовірність помилок, покращує якість обслуговування.

Регламентация знижує рівень невизначеності в роботі персоналу, допомагає розподілити відповідальність і порядок робіт. Співробітникам стає зрозуміло що, як, коли і хто робить.

3. Створити систему навчання персоналу.

Однак мало написати і впровадити регламенти, необхідно, щоб співробітники їх прийняли, вивчили й виконували. Тому наступним необхідною умовою є створення системи навчання персоналу, що включає такі елементи:

а) навчання внутрішнім стандартам (регламентам) компанії і пояснення їх необхідності;

б) навчання фармацевтів;

в) навчання керівників (завідувачів аптеками).

4. Забезпечити контроль виконання стандартів.

Постійне виконання співробітниками стандартів КП «Фармація» можна забезпечити, лише маючи ефективні методи контролю. Ці методи повинні запобігати саму можливість невиконання стандартів, а не бути способом

виявлення порушень. Таким чином, контроль починається не на стадії виконання регламентів, а на стадії їх вивчення співробітниками компанії.

Методи контролю:

- а) перевірка знань і компетенцій;
- б) контроль виконання стандартів;
- в) регулярна оцінка ключових показників діяльності персоналу (KPI);
- г) координуючі дії.

5. Впровадити систему покарань.

Підкріпленням контролю є система покарань, включена в регламенти.

Здатність КП «Фармація» заробляти не повинна залежати від бажання співробітника більше працювати і більше заробляти. Йому не можна залишати вибір між - багато працювати і багато заробляти / працювати не напружуючись і отримувати оклад. Саме тому, перша частина цієї статті присвячена створенню фундаменту системи управління. Правильно функціонуюча система управління, це той інструмент, який не дозволяє співробітнику розслаблятися. У такій системі він може лише ефективно працювати і добре заробляти, і **не може не (ua-referat.com)** працювати.

6. Організувати зворотний зв'язок.

Важко уявити більш простий і найменш витратний спосіб підтримки мотивації персоналу, ніж організація зворотного зв'язку. Однак, саме цим способом найчастіше нехтують керівники.

В ході таких зборів необхідно проаналізувати з персоналом досягнуті цілі, обговорити виниклі складнощі, визначити коригувальні дії, позначити наступні цілі і подальший розвиток компанії.

Загальні збори співробітників аптечної мережі слід проводити не частіше одного разу на квартал. Зборів-летючки, в яких беруть участь всі співробітники аптеки доцільно проводити щотижня.

Крім того, безпосередній керівник зобов'язаний проводити індивідуальне спілкування зі своїми підлеглими. Такому керівникові корисно завести картотеку з анкетною (у вільній формі) на кожного підлеглого.



7. Правильно організувати робочі місця.

а) встановити комп'ютеризовані каси

б) використовувати зручне обладнання (як для співробітників аптеки, так і для її клієнтів)

в) мати в аптеці кондиціонер і обігрівач

г) правильно розташовувати товар в аптеці (мається на увазі зберігання товару у внутрішніх приміщеннях аптеки і в шафах торгового залу).

8. Створити місце відпочинку

Це додаткова можливість вплинути на мотивацію фармацевта-продавця. Робота фармацевта пов'язана з величезною кількістю контактом з людьми, і психологічно людині хочеться хоч трохи побути в тиші, одному. Постарайтеся це забезпечити.

Перш ніж перейти до безпосереднього побудови системи мотивації, необхідно визначити, за що не можна мотивувати співробітників, а за що необхідно.

Не можна мотивувати персонал:

1. На виконання обов'язкових дій, прописаних в посадових інструкціях і регламентах. Для цього існує система управління, яка і забезпечує їх виконання.

2. На позитивні результати, досягнуті неправильними способами. Аптеці не все одно як вона заробляє гроші. Інакше існує висока ймовірність досягнення дрібних тактичних успіхів на шкоду стратегічним цілям.

3. На старання. Важливий тільки результат.

Мотивувати потрібно тільки на те, на що співробітник може впливати. Мета керівника, визначити цю сферу та розробити мотиваційну схему згідно цілям компанії

Перед фармацевтом-продавцем і завідувачем аптекою стоять різні завдання, отже, будуть відрізнятися і мотиваційні схеми.

Мотиваційна схема фармацевту-продавця складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів:

- 1) виконання фармацевтом фінансових показників;
- 2) ефективної роботи з клієнтами аптеки;
- 3) виконання додаткових обов'язків;
- 4) додаткових мотиваційних премій.

Розглянемо більш детально ці складові мотивації.

## 1. Виконання фармацевтами фінансових показників

### 1.1. Продаж товарів з ядра асортименту аптеки.

Безглуздо мотивувати фармацевтів тільки за загальну виручку з каси, хоча б тому, що при правильному функціонуванні такого методу, фармацевт-продавець будуть прагне продавати дорожчі позиції, що далеко не завжди вигідно самій аптеці.

Слід мотивувати фармацевтів за продаж фармтоварів, що забезпечують аптеці найбільший доход, тобто за позиції, які мають найбільшу націнку.

Такі товари входять в ядро асортименту, яке визначається в процесі формування асортименту методом каскадного ABC \* XYZ-аналізу.

Завдання завідувача аптекою донести до фармацевтів інформацію про ядро асортименту і визначити загальний план продажів препаратів із списку вище.

### 1.2. Виконання плану продажів по «пов'язаним» позиціям.

Керівництву аптеки (або аптечної мережі) необхідно розробити схеми продажів препаратів по зв'язаних позиціям. Маються на увазі лікарські засоби, які використовуються в комплексній терапії і, відповідно, можуть бути продані разом, наприклад: антибіотик + вітаміни + пробіотик, протизастудний засіб + вітаміни + імуностимулюючу засіб і т.д.

Розробивши такі схеми (і включивши в них препарати з ядра асортименту), необхідно виставляти план продажів по зв'язаних позиціям на кожного фармацевту-продавця.

### 1.3. За виконання плану по бонусним акціям.

Досить часто виробники лікарських засобів пропонують промоційні акції по продажу власних препаратів. Якщо ці препарати входять в ядро

асортименту, то має сенс у таких акціях брати участь і мотивувати фармацевта-продавця за їх виконання.

Всі фінансові показники необхідно планувати щомісячно на аптеку і на кожного співробітника. Хід виконання плану необхідно відслідковувати щотижня на загальноаптечних зборах, летючках, а в разі необхідності індивідуально з співробітником.

Не слід включати в систему показників значення середнього чека, тому що цей показник не відображає реальної картини, крім того, внесок кожного фармацевта до виручки аптеки ми враховуємо в пунктах 1 і 2.

2. Ефективна робота фармацевтів з клієнтами аптеки.

2.1. Продаж подарункових аптечних сертифікатів.

Якщо поки в аптеці немає подарункових сертифікатів і є в асортименті аптечна косметика, то це привід задуматися, чому склалася така ситуація.

Слід виставляти місячний план по продажу подарункових сертифікатів на кожного фармацевта.

2.2. Кількість виданих дисконтних карт і заповнених анкет клієнтів.

Ефективна робота аптеки з клієнтами неможлива без побудови активної клієнтської бази і дисконтної програми.

3. Виконання додаткових обов'язків

3.1. Наставництво для нових співробітників.

При відсутності методів адаптації нових співробітників в аптеці, вони, апріорі, не можуть працювати ефективно перші два місяці.

Типовим виходом з цієї ситуації є пильну увагу завідуючої до нового співробітника на весь період його випробувального терміну. Це вимагає у керівника аптеки істотних тимчасових і трудових витрат.

Для їх зниження слід організувати систему наставництва. Для нових співробітників завідувач призначає наставника з найбільш досвідчених фармацевтів. Завідувач визначає які навички та знання повинні отримати нові співробітники за певний термін і за якими показниками проводитиметься оцінки їх компетенцій.

У разі успішного проходження новим співробітником випробувального терміну фармацевт-наставник преміюється.

### 3.2. Робота на замовлення товару.

Наявність стандартів процесу планування асортименту [6] дозволяє виконувати дану роботу фармацевту. І він буде не тільки мотивований додатковим відповідальним працею (можливо, фінансово), але і допоможе вивільнити завідувачу аптекою додатковий час.

### 3.3. Старший зміни.

В кожній зміні слід визначити фармацевта, який буде відповідальний за роботу всіх фармацевтів-продавців в зміні.

### 3.4. Залучення нових успішних співробітників.

Досить часто використовуваний метод в аптечних мережах. У разі якщо новий співробітник пропрацював не менше трьох місяців, співробітник, його запросив, отримує премію.

3.5. Впровадження пропозицій щодо поліпшення бізнес процесів в аптечній мережі (аптеці).

## 4. Додаткові мотиваційні премії

В даний розділ включені додаткові виплати, які спрямовані на утримання працівників:

### 4.1. Додаткові виплати за стаж роботи в компанії.

### 4.2. Соціальні виплати.

Такі виплати не обов'язково повинні бути більшими, але сама їх наявність демонструє співробітнику увагу до нього.

Мотиваційна схема для завідуючих аптеками складається з п'яти взаємопов'язаних елементів:

1) виконання співробітниками аптеки основних планових фінансових показників;

2) ефективна робота з аптечним асортиментом, яка характеризується:

- відсутністю дефектури по ключових позиціях;

- відсутністю затоварення нерентабельним асортиментом;

- відсутністю товару з закінчується термін придатності і товарів, непроданих більше 3 місяців;

3) ефективне управління кадровими ризиками;

- високі показники регулярних оцінок персоналу;

- виконання співробітниками стандартів компанії;

- відсутність плинності кадрів;

4) перехід аптеки в нову категорію в рамках аптечної мережі;

5) збільшення кількості постійних клієнтів.

Фармацевту-продавцю слід платити премії з мотиваційної схемою щомісячно.

Завідувачем аптеками раз в квартал після підведення квартальних підсумків.

Керівникам відділень аптечної мережі - раз на півроку, а керівникам аптечної мережі раз на рік.

Такий підхід спрямований на фокусування всіх керівників на виконання стратегічних цілей, а не на досягнення дрібних тактичних успіхів. Крім того, цей метод сприяє утриманню співробітників аптечною мережею.

Для мотивації фармацевтів-продавців і керівників аптек не обов'язково завжди використовувати грошові премії. Існують більш тонкі механізми, наприклад:

1. Особисті подарунки.

У першій частині статті, в розділі організації зворотного зв'язку я згадував про необхідність ведення картотеки з анкетою на кожного співробітника. В таких анкетах можна вказувати захоплення і переваги співробітника. І відповідно з цією інформацією підбирати подарунки. Як не дивно, подарунки (які дійсно цікаві співробітникам) цінуються набагато вище за них грошової вартості.

2. Додаткове медичне страхування.

Корпоративний поліс є відмінним інструментом утримання рядових співробітників.

3. Оплата відвідування спортклубу.

Тут використовується той самий підхід, що і в попередньому пункті.

4. Часткова оплата зовнішнього навчання співробітника і так далі.

Побудова та розвиток системи мотивації в межах КП «Фармація» потребує реалізації наступних заходів:

1. Визначення стратегічних цілей компанії;

2. Аналіз системи управління кадровими ризиками в аптечній мережі (аптеці);

3. Проектування системи мотивації співробітників аптеки у відповідності зі стратегічними цілями компанії

4. Пояснення мотиваційної схеми всьому персоналу аптечної мережі

5. Виділення відділу (або співробітника), відповідального за розробку та контроль виконання мотиваційних схем.

6. Дослідження зміни основних фінансових показників в залежності від функціонування системи мотивації.

Таким чином, на думку автора, на підприємстві КП «Фармація» у системі шляхів вдосконалення розвитку персоналу особливої уваги заслуговують наступні:

1. Запровадження та втілення оцінки ефективності системи матеріального та психологічного мотивування.

2. Коригування впроваджених заходів мотивування з урахуванням їх ефективності на певних інтервалах часу.

3. Підвищення професійних якостей управлінських працівників.

4. Оцінка впливу неформальних груп та індивідуального підходу до кожної з них.

5. Інтегрування елемента трудової дисципліни в головні складові досягнення успіху підприємства.

Наступний етап - розробка шкал бальної системи оцінки кожного показника. За основу можна взяти п'ятибальну оцінку.

Щоб краще зрозуміти, побудуємо табл. 3.2, де наведено такі шкали

оцінки.

Таблиця 3.2

Запропоновані шкали оцінки працівників підприємства КП «Фармація»

Показник (як проводять оцінку) (з'ясовують % неякісного до загального обсягу за період оцінки)	Оцінка, балів				
	1	2	3	4	5
Зменшення плану реалізації з вини робітника	понад 15,0%	від 10,1% до 15,0%	від 5,1% до 10,0%	до 5,0%	випадки відсутні
Ефективність використання наявних можливостей щодо залучення нових покупців і замовників	менше 80%	81 -85%	86 - 90%	91 -95%	більше 96%
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	обов'язки виконує за вказівкою.	обов'язки прагне виконувати самостійно	обов'язки виконує самостійно.	має місце несвоєчасне виконання обов'язків.	Своєчасне та якісне виконання функціональн их обов'язків
Якість обслуговування	якість потребує постійної перевірки	якість потребує контролю	якість не завжди відповідає вимогам	якість не завжди відповідає вимогам	якість відповідає вимогам

Таким чином, на кожного працівника заповнюється “Картка оцінки”. Складають її за період оцінки, який встановлюють у Положенні про преміювання.

На підставі сумарної оцінки результатів та якості праці визначають індивідуальний розмір премії працівника.

Припустимо, що на підприємстві мінімальна оцінка становить 1,3 бали, а максимальна – 6,5 балів. При цьому передбачено, що при рівні оцінки, нижчому за 2 бали, винагороду за діючою системою матеріального стимулювання не виплачують. Також у Положенні про преміювання можна записати: за рівнем оцінки 2 бали премія встановлюється у розмірі 10% тарифної ставки (заробітку, місячного окладу). За кожну 0,1 бала, що перевищує цей рівень, до винагороди додають по 1%. Тобто максимальна винагорода може бути 55% ставки.

Найголовніший фактор мотивації для працівників - це те, що підприємство КП «Фармація» має всі передумови бути найкращим в регіоні, як за економічними показниками, так і за умов праці та її оплати.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для введення ефективної системи оплати праці на підприємстві КП «Фармація» автор пропонує ввести систему щорічних надбавок, які збільшуються за кількістю відпрацьованих років на підприємстві, що буде дієвим стимулом для працівників з досвідом роботи (табл. 3.2) та продовження стажу на даному підприємстві.

Таблиця 3.2

Запропонована модель надбавок до заробітної плати на підприємстві КП «Фармація» в залежності від кількості відпрацьованих років

Час, відпрацьований на підприємстві КП «Фармація»	Вік, років						
	18	19	20	21	22	50	
	Щорічна прибавка, грн. (додатково за кількість років, відпрацьованих на даному підприємстві)						
	5	8	12	17	29	-	45
Ставка по віку, грн.							
0	200	210	220	230	240	-	380
1	210	218	232	247	269	-	425
2	215	226	244	264	298	-	470
3	220	234	256	281	337	-	
4	225	242	268	298	356	-	560
5	235	240	280	315	385	-	605
6	235	258	292	332	414	-	650
7	240	266	304	349	443	-	695
8	245	274	316	366	472	-	740
9	250	282	328	383	501	-	785
10	255	290	340	400	530	-	830
11	260	298	352	417	559	-	875
12	265	306	364	434	588	-	920
13	270	314	376	451	617	-	965
14	285	322	388	468	646	-	1010
15	245	330	400	485	675	-	1055

Дані табл.3.2 можна коригувати в залежності від переважаючої кількості вікової категорії працівників, провівши диференціацію ставок за



більшими величинами щорічних надбавок.

При розробці конкретних заходів необхідно керуватися результатами аналізу плинності, соціологічних і соціально-психологічних досліджень.

Одним із найважливіших факторів плинності ([library.if.ua](http://library.if.ua)) є морально психологічний клімат, який умовно можна поділити так:

- соціальний клімат, зумовлений ([univer.nuczu.edu.ua](http://univer.nuczu.edu.ua)) ступенем усвідомленості кожним працівником загальної мети і завдань організації, котрий формується під впливом таких факторів: особистого прикладу, управлінського персоналу в захопленості справою, суворого дотримання правових і моральних норм:

- моральний клімат, зумовлений діючими в колективі моральними цінностями на локальному рівні, тобто на рівні первинного колективу;

- психологічний клімат, що складається між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним. ([univer.nuczu.edu.ua](http://univer.nuczu.edu.ua))

Оцінка економічної ефективності впровадження проекту по формуванню системи навчання в КП «Фармація». Розробка й впровадження організаційних проектів ([www.ej.kherson.ua](http://www.ej.kherson.ua)) удосконалювання системи управління кадровими ризиками вимагають певних інвестицій. Виділяють три види ефективності проектів:

1. комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

2. бюджетна ефективність, що відображає фінансові наслідки здійснення проекту для державного, обласного або місцевого бюджету;

3. народно - господарська економічна ефективність, що враховує витрати ([4ua.co.ua](http://4ua.co.ua)) й результати, пов'язані з реалізацією проекту, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту ([www.ej.kherson.ua](http://www.ej.kherson.ua)) й ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) допускає вартісний вимір.

У результаті оцінки економічної ефективності результатів формування Чистий дисконтований дохід (ЧДД), або інтегральний економічний ефект (Еінт), визначається як сума поточних економічних ефектів за весь

період, наведена до початкового кроку або як перевищення інтегральних економічних результатів над інтегральними витратами.

Таблиця 3.3

Фактори підвищення економічної ефективності від удосконалення управління розвитком персоналу КП «Фармація»

Елементи системи керування	Найменування не виробничого фактору	Найменування підсистем системи керування персоналом організації										
		Лінійного керівництва	Планування й маркетингу персоналу	Наймання й обліку персоналу	Трудових відносин	Умов праці	Розвитку персоналу	Мотивації й стимулювання персоналу	Соціального розвитку	Розвитку оргструктур управління	Правового забезпечення управління кадровими ризиками	Інформаційного забезпечення управління кадровими ризиками
Функції управління	Зниження витрат на здійснення функцій	+					+	+	+	+		
	Підвищення якості здійснення функцій	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Кадри управління	Підвищення продуктивності праці управлінських працівників за рахунок прискорення навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Поліпшення використання управлінського персоналу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Поліпшення використання оргтехніки	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+

Його величина обчислюється наступним чином:

$$\text{ЧДД} = (P - \text{ДО}) * \alpha = (510240 - 123720) * 0.806452 = 311709,8$$

де  $P$  - економічні результати здійснення заходів за розрахунковий період, грн.;

$K$  - витрати на здійснення заходів за розрахунковий період, грн.;  
(er.knutd.edu.ua)

$\alpha$  – коефіцієнт дисконтування (коефіцієнт приведення різночасних витрат і економічних результатів до розрахункового року). (er.knutd.edu.ua)

$$\alpha = \frac{1}{(1 + E_t)} = \frac{1}{(1 + 0.242)} = 0.806452$$

$$E_t = \frac{K}{P} = \frac{123720}{510240} = 0.242$$

1. Зниження витрат на здійснення функцій управління розвитком персоналу:

$$P_{y1}^1 = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{i=1}^m z'_i - \sum_{i=1}^m z''_i \right] = 2 * [3 * 210 - 180000] = 2 [630000 - 540000] = 180000 \text{ грн.}$$

2. Підвищення якості здійснення функцій управління розвитком персоналу:

$$P_{y1}^2 = \Delta \mathcal{U} * z_{cy} * K_s = 192000 * 0,2 = 38400$$

$$P_{y1}^2 = P_{y1}^5 * \left( 1 - \frac{K'_{кфв}}{K''_{кфв}} \right) = 38400 * (1 - 0,9/0,11) = 31448$$

3. Підвищення продуктивності праці працівників КП «Фармація» за рахунок прискорення навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації:

$$P_{y1}^4 = \mathcal{U} * \mathcal{U}_p * \left[ \frac{T_o}{T_n} + \Phi * \left( 1 - \frac{100}{100 + \Delta \Pi} \right) \right] = 11 * 192,7 [3/8 + 1480 * (1 -$$

$$100/100+7) = 20.37$$

Таблиця 3.4

Формули для оцінки економічних результатів ( $P_{y1}$ ) заходів з вдосконалення управління розвитком персоналу КП «Фармація»

Невиробничі фактори	Розрахункова формула вартісної оцінки економічних результатів у сфері управління (річна економія)	Показники, що становлять формулу
Зниження витрат на здійснення функцій	$P_{y1}^1 = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{i=1}^m Z_i - \sum_{i=1}^m Z_i' \right]$	$n$ – кількість функцій управління $Z_i', Z_i''$ – значення $i$ -ої статті витрат до й після заходів, грн. $m$ – кількість статей витрат
Підвищення якості здійснення функцій	$P_{y1}^2 = P_{y1}^5 * \left( 1 - \frac{K'_{кф\gamma}}{K''_{кф\gamma}} \right)$ $P_{y1}^5 = \Delta\mathcal{U} * Z_{cy} * K_3$	$\hat{E}'_{i\delta\delta}, \hat{E}''_{i\delta\delta}$ – коефіцієнт, що характеризує рівень якості функцій управління до й після заходів. $\Delta\mathcal{U}$ – скорочення чисельності управлінських працівників, чіл.; $K_3$ – коефіцієнт росту середньої заробітної плати
Підвищення продуктивності праці управлінських працівників за рахунок прискорення навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації	$P_{y1}^4 = \mathcal{U} * \mathcal{U}_p * \left[ \frac{T_o}{T_n} + \Phi * \left( 1 - \frac{100}{100 + \Delta\Pi} \right) \right]$	$\mathcal{U}$ – чисельність управлінських працівників, що пройшли навчання, чол.; $\mathcal{U}_p$ – вартість однієї години роботи працівника, грн.; $T_o$ – час прискорення навчання, міс.; $T_n$ – планований час навчання, міс.; $\Phi$ – річний фонд часу роботи одного працівника, ч.; $\Delta\Pi$ – підвищення продуктивності праці, %.
Поліпшення використання управлінського персоналу	$P_{y1}^6 = P_{y1}^3 * K_{uc}$ $P_{y1}^3 = \left[ \left( \frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) * \mathcal{U}_p \right] * Z_{cy}$	$K_{uc}$ – коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від поліпшення використання управлінського персоналу. Визначається експертним шляхом. $\Phi_1; \Phi_2$ – річний фонд робочого часу всіх управлінських працівників до й після заходів, ч.; $\mathcal{U}_p$ – чисельність управлінських працівників до заходів, чол.; $Z_{cy}$ – середньорічна заробітна плата одного управлінського працівника, грн.;
Поліпшення використання оргтехніки	$P_{y1}^9 = \sum_{i=1}^n (C_1^o - C_2^o)$	$n$ – кількість функцій, при виконанні яких використовується оргтехніка; $C_1^i, \tilde{N}_2^i$ – вартість виконання функцій відповідно вручну й за допомогою оргтехніки, ч.

4. Поліпшення використання управлінського персоналу КП «Фармація»:

$$P_{y1}^4 = P_{y1} * K_{uc} = 4884000 * 0.7 = 418800$$

$$P_{y1} = \left[ \left( \frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) * U_p \right] * Z_{cy} = 1 * 11 * 444000 = 4884000$$

5. Поліпшення використання оргтехніки:

$$P_{y1}^5 = \sum_{i=1}^n (C_1^o - C_2^o) = 3(16000 - 12500) = 10500$$

$$P = P_{y1}^1 + P_{y1}^2 + P_{y1}^3 + P_{y1}^4 + P_{y1}^5 = 180000 + 38400 + 20,37 + 4884000 = 510240$$

6. Передвиробничі витрати:

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^m (Z_i * M_i) * K_d * K_c * Z_p = 16000 * 1 * 1 * 0,2 * 35,6 + 20000 = 113920$$

$Z_i$  - місячний оклад працівника, зайнятого розробкою оргпроекту (грн.);

$M_i$  - кількість місяців роботи в році працівника, зайнятого розробкою

оргпроекту;

$n$  - кількість працівників, зайнятих розробкою оргпроекту;

$K_d$  - коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату;

$K_c$  ([www.bibliofond.ru](http://www.bibliofond.ru)) - коефіцієнт, що враховує розмір страхових внесків;

$Z_p$  - інші видатки, пов'язані з розробкою й впровадженням оргпроекту;

7. Капітальні вкладення в управління, пов'язані із впровадженням заходів:

$$K_{y2} = K_{ТСУ} + K_{ТМП} + K_{И} + K_{Срз} + K_{ПК} + K_{іс} - K_{КВ} = 6000 + 300 + 0 + 0 + 2000 + 1500 = 9800$$

$K_{ТСУ}$  - витрати на придбання оргтехніки

$K_{\text{тмп}}$  – витрати на транспортування, монтаж, налагодження, запуск;

$K_{\text{срз}}$  – витрати капітального характеру

$K_{\text{пк}}$  – витрати на перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників

КП «Фармація»;

$K_{\text{іс}}$  – витрати на поповнення оборотних коштів;

$K_{\text{кв}}$  – сума реалізації вивільнених у результаті впровадження оргпроектів технічних засобів управління.

Супутні капітальні вкладення у виробництво  $K_{y3} = 0$

Супутні капітальні вкладення при використанні продукції  $K_{y4}=0$

Загальні витрати

$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} = 113920 + 9800 + 0 + 0 = 123720$

Оцінка результатів реалізації заходів з удосконалення управління розвитком персоналу КП «Фармація» вимагає визначення не тільки економічних, але й соціальних наслідків його реалізації. Соціальна ефективність проектів проявляється в можливості досягнення позитивних, а також запобігання негативних із соціальної точки зору змін в організації. ([er.knutd.edu.ua](http://er.knutd.edu.ua))

У табл. 3.5 представлені соціальні результати реалізації запропонованих заходів в межах КП «Фармація».

Таблиця 3.5

Соціальні результати впровадження змін в систему управління розвитком персоналу КП «Фармація»

Соціальні результати	Показники
1. Підвищення змістовності праці	1. Питома вага працівників, що підвищують кваліфікацію.
2. Реалізація й розвиток індивідуальних здатностей співробітників	2. Питома вага працівників, що виразили позитивне відношення до проекту
3. Підвищення конкурентоспроможності персоналу	3. Питома вага працівників, що пропонують нові ідеї по вдосконалюванню організації роботи.
4. Забезпечення узгодження цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою	4. Рівень плинності аудиторів із - за відсутності можливості розвитку
5. Формування сприятливого іміджу організації	5. Лояльність персоналу до організації й гарні відгуки про неї за межами організації
6. Забезпечення стабільної зайнятості	6. Число постійних клієнтів.

Що стосується розвитку відповідальності, то на КП «Фармація» потрібно приділити увагу етичній відповідальності і компетентності.

Розвиток персоналу усе частіше розглядується у тексті етичних обов'язків, які стали складовою частиною відповідальності менеджера.

Під етикою розуміється індивідуально-психологічні фактори, такі, як мотивація, успіх, авторитет тощо.

Необхідно впровадити таку посаду, як психолог (також із функціями консультанта по етиці). Орієнтування на теперішній стиль лідерства передбачає прийняття ряду етичних рішень в співвідношенні співробітника, а також постійну увагу до етичних аспектів тих управлінських рішень, які торкаються мотивації співробітників їх інтересів і норм поведінки.

Для розвитку персоналу і тим паче окремих співробітників виникає потреба у етичних оціночних орієнтирах.

Психолог буде мати діло з управлінським компетентним персоналом і не (4ua.co.ua) вирішуватиме конфліктів, а повинен попереджувати їх, займаючись оперативним контролем етичного клімату, створюючи таку систему у колективі, у якій керівник може обґрунтувати свої управлінські рішення з точки зору їх впливу не тільки на виробництво, але й на співробітників, клієнтів, постачальників. (4ua.co.ua)

Отже, при реалізації системи напрямів розвитку персоналу підприємства КП «Фармація» діяльність менеджерів по персоналу потребують зусиль в наступних напрямках:

- запровадження та втілення оцінки ефективності системи матеріального та психологічного стимулювання;
- коригування впроваджених заходів стимулювання з урахуванням їх ефективності на певних інтервалах часу;
- підвищення професійних якостей управлінських працівників;
- оцінки впливу неформальних груп та індивідуального підходу до кожної з них.

При розробці конкретних заходів необхідно керуватися результатами аналізу плинності, соціологічних і соціально-психологічних досліджень. [\(ela.kpi.ua\)](http://ela.kpi.ua) Також потрібно приділити увагу етичній відповідальності і компетентності.



## ВИСНОВКИ

В даний час однією з найважливіших умов функціонування організації з орієнтацією на збільшення її вартості, стабільне отримання (specified.ru) прибутку та ефективну роботу є управління кадровими ризиками, яке стає однією з основних конкурентних переваг організації незалежно від її організаційно-правової форми та виду діяльності.

Під кадровим ризиком розуміється загроза втрат, що виникають внаслідок неефективного функціонування системи управління персоналом організації, помилок, допущених керівництвом і кадровою службою організації при розробці кадрової стратегії або в процесі прийняття оперативних рішень в галузі (specified.ru) управління персоналом.

Кадровий ризик - це складний ризик, тому необхідна класифікація видів кадрових ризиків, під якою розуміється їх розподіл на окремі групи за певними ознаками задля досягнення певних цілей. Кожному ризику відповідає власний прийом управління ризиком.

Можна виділити такі групи кадрових ризиків:

1. За характером прояви кадрові ризики можна розділити на кількісні і (specified.ru) якісні. Кадрові ризики кількісного характеру пов'язані з нестачею чи надлишком людських ресурсів у конкретній організації. Вони можуть виявлятися у формі різноманітних втрат через невідповідність фактичної чисельності співробітників поточним потребам організації та включають:

— ризики несвоєчасного заміщення новостворених чи вивільнених робочих місць;

— ризики невчасного скорочення чисельності персоналу над повною мірою завантажених структурних підрозділів організації;

- ризики диспропорцій чисельності персоналу різних підрозділів, що характеризуються надмірною чисельністю персоналу в одних відділах та наявністю вакантних робочих місць в інших;

— посадові ризики, які перебувають у невідповідності самої посади видам діяльності, цілям, завданням, функціям та технологіям. причинами виникнення можуть бути неадекватний штатний розпис або спотворений опис посади.

Кадрові ризики якісного характеру обумовлені невідповідністю фактичних характеристик наявного в організації персоналу вимогам, що до нього пред'являються. Вони включають:

- кваліфікаційно-освітній ризик, суть якого полягає в невідповідності працівника займаній посаді;

- ризики недостатньої кваліфікації персоналу;

- ризики відсутності у конкретних співробітників необхідних професійних якостей (наприклад, досвіду роботи на даній посаді, відповідальності, старанності, творчого потенціалу, ділової інтуїції тощо);

- ризики нелояльності персоналу;

- ризики відсутності у конкретних співробітників необхідних особистісних якостей (наприклад, інтелектуального потенціалу, психологічної стійкості, комунікабельності тощо);

- ризик зловживань та несумлінності, що залежить від рівня роботи з підбору та найму персоналу, ефективності діяльності служб безпеки, результативності контрольно-ревізійного апарату, стилю керівництва, корпоративної культури;

- ризик неприйняття співробітниками нововведень. управління нововведеннями передбачає своєчасне інформування людей, вибір ясних цілей та стратегії, гнучке планування та організацію, стимулювання персоналу та залучення його до змін на всіх етапах, навчання персоналу та цільовий вплив на його поведінку.

2. 3 причин виникнення кадрові ризики поділяються на індивідуальні та організаційні.

Індивідуальні кадрові ризики включають такі види:

- біологічні ризики (вік, рівень здоров'я, психофізіологічні особливості, працездатність);

- соціально-психологічні ризики (мотиви, цінності, норми, культура, виконувані соціальні ролі, конфліктність, лояльність);

- інтелектуальні ризики (рівень інтелекту, освіта);

- професійні ризики (творчий потенціал, професійний потенціал, компетенції, кваліфікація, досвід роботи);

- особистісні ризики (недалекоглядність, недбалість, страх шантажу, раптове погіршення або поліпшення матеріального становища, соціального становища, марнославство, бажання зберегти посаду, легка навіюваність, довірливість, брехливість, наявність судимості, жадібність, уразливість, мстивість, скритність).

Організаційні кадрові ризики зумовлені насамперед неефективною роботою в галузі управління персоналом, а саме неефективними системами відбору та підбору персоналу, мотивації ([specified.ru](#)) та стимулювання персоналу, управління кар'єрою тощо.

3. За формою можливої шкоди кадрові ризики поділяються на:

- майнові ризики, збитки від яких можна точно визначити у грошовій формі; ([specified.ru](#))

— немайнові (або нематеріальні) ризики, пов'язані зі збитками, які завдають, наприклад, іміджу підприємства як ділового партнера.

За можливими розмірами ([cosamarket.ru](#)) шкоди кадрові ризики найчастіше відносять до групи локальних, лише в окремих випадках організація може зазнати відчутних втрат, зумовлені, зазвичай, помилковими рішеннями топ-менеджменту організації.

5. За рівнем регулярності прояви кадрові ризики поділяються на разові чи випадкові, регулярні, постійні ризики.

6. Залежно від ступеня чутливості до ризиків різних груп зацікавлених осіб виділяються допустимий, прийнятний та неприпустимий кадрові ризики. ([cosamarket.ru](#))

## ПРОПОЗИЦІЇ

Зниження кадрових ризиків є найважливішою кадрово-економічною функцією КП «Фармація». Відповідна управлінська діяльність має на увазі сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників особливо з врахуванням змін характеру діяльності і з врахуванням виробничих і індивідуальних інтересів.

Для зниження рівня кадрових ризиків на даному підприємстві повинні реалізовуватися такі інструменти як:

- планування просування по роботі та дії з розвитку персоналу;
- матеріальне стимулювання розвитку персоналу;
- професійне навчання на виробництві.

Рівень кадрового ризику залежить від інформації, що поступає від інших кадрово-економічних служб про стан об'єкту. При цьому розвиток персоналу має бути розмежований з організаційним розвитком. В той же час, організаційні і кадрові розвитку частково накладаються один на одного. Оскільки організаційний розвиток є відносно всеосяжною концепцією, в якій особлива увага приділяється окрім технологій, структури і зовнішнього світу, людині.

Необхідність зниження кадрових ризиків в межах КП «Фармація» визначається різними причинами:

- підприємство схильне до безперервної зміни всієї внутрішньої системи, а це вимагає приведення у відповідність кваліфікаційного рівня персоналу;
- при постачанні робочої сили із зовнішнього ринку часто виникають вузькі місця по окремих кваліфікаціях, тому потенціал робочої сили краще всього формувати через розвиток свого персоналу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємництва багато в чому визначається кваліфікацією кадрів;
- розвиток персоналу співзвучний з очікуваннями співробітників та їх

особистими професійними планами, тому розвиток кадрів сприяє збереженню кадрів і стимулює зростання продуктивності праці;

- витрати на розвиток персоналу повинні підвищувати доходи або знижувати витрати в майбутньому;

- збереженню соціального статусу людини може сприяти розвиток кадрів;

- недолік керівних кадрів може бути покритий за рахунок розвитку свого персоналу.

Зниження кадрових ризиків шляхом розвитку персоналу КП «Фармація» позначено інтересами організації та співробітників. Вони можуть протистояти один одному принципово індеферентно або конфліктним чином. Конфліктні інтереси можуть бути в тому випадку, якщо підприємство в області розвитку персоналу буде прагнути лише до виконання виробничих завдань і не враховуватиме інтересів співробітників відносно кадрової перспективи.

Підприємство може розглядати розвиток персоналу як чисте інвестування. В цьому випадку вона проводитиме лише ті заходи по розвитку персоналу, які є економічно вигідними. При цьому організація піддається ризику не враховувати потреби членів колективу. Необхідно добиватися узгодження цілей КП «Фармація» з цілями співробітників, щоб вони хоч би частково доповнювали один одного.

Спонукальна цінність розвитку кадрів лише тоді набуває своєї ваги, коли співробітники ідентифікуватимуть себе з цілями і заходами підприємства. Розвиток кадрів сприяє підвищенню внутрішньовиробничої мобільності і багатофункціональності, що певною мірою відповідає також і інтересам співробітника. В той же час підвищення внутрішньовиробничої мобільності підвищує одночасно при певних обставинах міжвиробничу мобільність.

З розвитком технічного прогресу буде потрібно сильніший стратегічний розвиток персоналу на прогностно-перспективні цілі.

Стратегічно орієнтований розвиток в змозі значно більше сприяти створенню персональних передумов для високих вимог до стратегічного менеджменту. В рамках розвитку кадрів системне планування трудової кар'єри може підтримати процес кваліфікації і забезпечити цілеспрямоване планування зміни для співробітників всіх рівнів.

Критеріями просування і переміщення кадрів можуть виступати: особистий вклад у виробництво; тривалість роботи на даному робочому місці. Розвиток кадрів вимагає постійної оцінки його рівня. Оцінка розвитку направлена на розвиток продуктивної можливості, на сприяння готовності співробітників до виробництва і, нарешті, визначення місця співробітників на виробництві.

Оцінка розвитку часто зв'язується з оцінкою потенціалу кадрів, завданням якої є визначити, чи здатний співробітник прийняти на себе велику відповідальність, чим це було до цих пір. Для цього необхідно оцінити особливості і здібності до майбутніх індивідуальних виробничих результатів.

Це робиться на основі аналізу нинішньої діяльності з розрахунком на майбутню поведінку. Все більше число підприємств переходять до того, що завчасно готують керівний потенціал в рамках аналізу потенційного менеджменту, цілеспрямовано ініціюють заходи щодо сприяння цьому процесу.

У зв'язку з тим, що вдосконалення кваліфікації є головним інструментом, який підвищує продуктивні шанси жінок ДП «Укртрансфармації» необхідно передбачати збільшення їх частки в заходах по підвищенню кваліфікації, а також положення, які повинні допомогти полегшити зв'язок між сім'єю та професією.

Реалізація розглянутих напрямків розвитку персоналу на КП «Фармація» дозволить підвищити ефективність його праці та зберегти життєздатність підприємства.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Belas J. Significant Attributes of the Business Environment in Small and Medium-Sized Enterprises / Belas J., Bartos P., Habanik, J., Novak, P. // Economics and Sociology. 2014 - № 7(3). - p. 22-39.
2. EN 15224:2012 «Health care services. Quality management systems. Requirements based on EN ISO 9001:2008».
3. EN 15224:2012 «Послуги в галузі охорони здоров'я. Системи управління якістю. Вимоги, що будуються на ISO 9001:2008».
4. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary. URL: [http://www.coso.org/documents/Aoso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/Aoso_erm_executivesummary.pdf) (дата звернення: 18.09.2022).
5. International Standard ISO 9000:2005. Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. Third edition. Reference number ISO 9000:2005 (E). Geneva, 2005. 38 p.
6. ISO / IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques. URL : [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=51073](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073) (дата звернення: 12.11.2022).
7. ISO Guide 73:2009. Risk management. Vocabulary / International Organization for Standardization. URL: [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_ics/catalogue\\_detail\\_ics.htm?csnumber=44651](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=44651) (дата звернення: 21.11.2022).
8. Kharlamova G. Investment attractiveness of Ukrainian regions: rating assessment and marketing promotion / G. Kharlamova // Journal of International Studies. - 2014. № 7(1). - p. 9-26.
9. Read P. Quality assurance in the Australian Health Care system // The Quality of Health Services in a United Europe: Lessons for Others. Proceedings of Tenth International Conference on Quality Assurance in Health Care. Maastricht, June 20-23, 2013.
10. Zakharova O. Economic Study and Risk Estimate of the Investment in the

Human Capital / Zakharova O., Kratt O. // Economics and Sociology. - 2014. - № 7(2). - p.94-108

11. Zavora T. Forming the Diagnostics Methods of Social Security Condition in a Region / Zavora T., Cherpurny O. // Economics and Sociology. - 2014. - № 7(1).- p. 228-243.

12. Алькема В.Г. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах / В.Г. Алькема, В.А. Денис // Вчені записки Університету «КРОК». - 2021. - № 4 (64). - С. 85-95.

13. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці: навчальний посібник / Т.Є. Андреева, Т. Е. Петровська. - Харків: Бурун и К. - 2015. - 128 с.

14. Башинська І. О. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Башинська І. О., Валянська А. О., Гомонюк Г. І. // Молодий вчений. - 2019. - № 1(2). - С. 413-416.

15. Богомаз В. М. Індикатори якості медичної допомоги та їх роль в управлінні охороною здоров'я / Богомаз В. М., Горох Є. Л., Ліщишина О. М. // Український медичний часопис. - 2018. - № 1 (75) I-II. - С. 12-26.

16. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 7. - С. 116-121.

17. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грیشнова О. А., Керб Л. П. - Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403 с.

18. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. - Київ: КНЕУ, 2012. - 292 с.

19. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики» / Ю. П. Воржакова // Підприємництво та інновації. - 2018. - Вип. 5. - С. 76-81.

20. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрями в умовах глобалізації / Є. Гончаров // Проблеми економіки та управління. - Л.: Львівська політехніка, 2008. - С. 60-63.



21. Гончарук В. Впроваджуємо стандарт ДСТУ ISO 9001:2009 в систему управління закладом охорони здоров'я / В.В. Гончарук // Практика управління медичним закладом. - 2016. - № 4. - С. 76-85.
22. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку / І. Горбачова // Україна: аспекти праці. - 2014. - № 8. - С. 37-42.
23. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. - Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. - 188 с.
24. Доба Н. М. Риск-менеджмент: конспект лекцій. - Одеса: Наука и техника, 2019. - 108 с.
25. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організації / Ю.Е. Дуднева // Економіка і суспільство. - 2017. - № 8. - С. 245-249.
26. Економічний енциклопедичний словник : у 2-х т. Т. 2 ; укл. С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. - Київ : Феміна, 2016. - 568 с.
27. Жуковська В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві / В. Жуковська, Н. Серафим // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. Частина І. - 2009. - Вип. 4 (48). - С. 112-118.
28. Загальні підходи до впровадження системи якості медичної допомоги. Практика управління медичним закладом. - 2015. № 1 (спецвипуск). - С. 3-10.
29. Івченко І. Економічні ризики: навч. посіб. / І. Івченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 304 с.
30. Калініченко Л.Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання / Л.Л. Калініченко // Ефективна економіка. - 2012. - №7. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1275>.
31. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. - 2018. - № 9. - С. 72-74.
32. Касянчук В. В. Впровадження системи управління якістю у лікувально-

профілактичних організаціях ISO 9001:2015: навчальний посібник / Касянчук В. В., Бергілевич О. М., Сміянова О. І. - Суми: Сумський державний університет, 2019. - 246 с.

33. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації / В. О. Кравченко // Економіка і фінанси. - 2016. - № 3. - С. 15-23.

34. Красномоєць В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства / В.А. Красномоєць // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. - 2012. - Випуск 3(59) 2012 р. Серія «Економіка». - С. 138-143.

35. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація / В.В. Кривошеїн // Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences. - 2018. Vol. 1. No 1-2. - С. 16-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps\\_2018\\_1\\_1-2\\_5.9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps_2018_1_1-2_5.9).

36. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 6., Т. 1. - С. 105-108.

37. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 4,Т.1. - С. 111-116.

38. Методичні рекомендації з організації клінічного управління ризиками та безпеки медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. URL: [https://dec.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/met\\_upr\\_ryzyk.pdf](https://dec.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/met_upr_ryzyk.pdf) (дата звернення: 24.09.2022)

39. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання / І. П. Мігус, С. М. Лаптев // Ефективна економіка. - 2017. - № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 03.10.2022)

40. Мігус І.П. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності / І.П. Мігус, С.А. Черненко // Ефективна економіка.

- 2013. - № 4. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>

41. Мішина С. Класифікація кадрових ризиків підприємства / С. Мішина, О. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 53. - С. 87-92.

42. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Роксолана Муха // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 82-92.

43. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. В. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету - 2010. - Випуск 15 .- С. 52-60.

44. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства / О. Пахлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2014. - Випуск 9-1. Частина 1. - С. 136-140.

45. Про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг № 295 від 04.02.2014 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14>.

46. Про затвердження Концепції управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року : Наказ МОЗ України № 454 від 01.08.2011 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ13923>

47. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: Наказ Міністерства фінансів України № 995 від 14.09.2012 р. URL:

[http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art\\_id=351955&cat\\_id=362118&search\\_param=%F0%E5%EA%EE%EC%E5%ED%E4%E0%F6%B3%FF&searchPublishing=1](http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=351955&cat_id=362118&search_param=%F0%E5%EA%EE%EC%E5%ED%E4%E0%F6%B3%FF&searchPublishing=1)

48. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного Банку України № 361 від 02.08.2004 р. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=8FEB6509DBF0607D5EED2597BBED0CFE?id=36985>.
49. Про управління якістю медичної допомоги : Наказ МОЗ України № 163 від 24.02.2010 р.. URL: [http://moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20100224\\_163.html](http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20100224_163.html).
50. Родченко В. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства / В. Родченко, Г. Рекурн // Вісник ОНУ імені І. Мечникова. - 2013. - Т. 18. - Вип. 4/3. - С. 89-93.
51. Слабкий Г. Індикатори оцінки діяльності обласних клінічних лікарень / Г. Слабкий // Журнал заступника головного лікаря. - 2016. - № 2. - С. 42-44.
52. Сліпачук С. Що таке ризик-менеджмент / С. Сліпачук // Контроль. - 2019. - № 4. - С. 86-93.
53. Стадник Д. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює / Д. Стадник // Юридична газета online. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue.html>
54. Степанюк Л. В. Методи ідентифікації ризиків в діяльності комунальних некомерційних підприємств / Л. В. Степанюк // Збірник тез VIII Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні». - Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 7 грудня 2020 року. - С. 45-47.
55. Федулова І. Ідентифікація господарських ризиків / І. Федулова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2017. - № 4. - С. 89-103.
56. Фломін Ю. В. Управління якістю медичної допомоги як важливий аспект менеджменту в охороні здоров'я / Ю. В. Фломін // Здоров'я нації. - 2012. № 4 (24). - С. 67-74.
57. Хитра О. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві

/ О. Хитра, Л. Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 1 (48). - С. 163-167.

58. Хмельницька міська інфекційна лікарня: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.hil.com.ua/>

59. Цветкова І. Типологізація кадрових ризиків / І. Цветкова, Т. Барабанщикова // Культура народів Причорномор'я. - 2012. - № 244. - С. 155-160.

60. Цвігун Т. Класифікація ризиків підприємства / Т. Цвігун // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». - Луцький національний технічний університет. - 2011. - Вип. 8 (29). Ч.4. - С. 385-393.

61. Чобіток В. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах / В. Чобіток // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2016. - № 1. - С. 69-73.

62. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3., Т. 1. - С. 241-244.

63. Щербак В. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу / В. Щербак, О. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. - 2013. - № 2. - С. 1216.