

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки та підприємництва

Кафедра підприємництва і торгівлі

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
в.о. завідувача кафедри економіки
_____ Бочарова Ю.Г.
« ____ » _____ 2018 року.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 051 «Економіка»

на тему: **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

Виконала ІІ курсу групи ЕК-17м
студентка

Керівник: Муркіна Жанна Ігорівна
 доцент, к.е.н. Лисевич С.Г.

_____ (підпис)

Рецензент: директор ТОВ «Київ-Фармація»
 Ісмаїлова Я.Д.

_____ (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____ (підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки та підприємництва

Кафедра підприємництва і торгівлі

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о.завідувача кафедри
економіки

_____ Ю.Г.Бочарова
«05» вересня 2018 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Муркіній Жанні Ігорівні

1. Тема роботи: «Особливості формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу»

Керівник роботи: доцент, к.е.н. Лисевич С.Г.

Затверджені: наказом в.о. ректора ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від 03.09.2018 р. № 460-с.

2. Строк подання студентом роботи 14.12.2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі і нормативні акти України, монографії, наукові статті, автореферати дисертацій, тези доповідей на наукові конференції, навчальна і методична література, звітність ТОВ «Київ-Фармація», інформація мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

1.1 Сучасна теоретична концепція формування кадрової політики підприємства.

1.2 Методичний інструментарій аналітичного дослідження особливостей формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

1.3 Основні тенденції соціально-економічного розвитку Київської області

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

2.1 Загальна характеристика підприємства як соціально-економічної системи

2.2 Аналіз зовнішнього середовища і позиціонування на ньому підприємства

2.3 Діагностика кадрового потенціалу підприємства

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

3.1 Прогнозна оцінка зовнішнього середовища і визначення орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства

3.2 Оцінка зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

3.3 Організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та оцінка економічних наслідків реалізації пропозицій

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, рисунки, схеми

6. Дата видачі завдання 04.09.2018 р.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовка розділу 1	до 15.10.2018 р.	
2.	Підготовка розділу 2	до 15.11.2018 р.	
3.	Підготовка розділу 3	до 10.12.2018 р.	
4.	Подання на кафедру завершеної роботи	14.12.2018 р.	
5.	Отримання відгуку від керівника	до 17.12.2018 р.	
6.	Отримання зовнішньої рецензії	до 17.12.2018 р.	
7.	Проходження перевірки на академічний плагіат і нормо контролю дипломної роботи	14.12-21.12.2018 р.	
8.	Підготовка студента до захисту в ЕК	24-30.12.2018 р.	

Студент _____

Муркіна Ж.І.

Керівник роботи _____

Лисевич С.Г.

РЕФЕРАТ

Сторінок	Рисунків	Таблиць	Додатків
108	18	21	1

Об'єкт дослідження: процеси формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Ціль: всебічне дослідження формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Методи: загальнонаукові методи дослідження: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, спеціальні методи дослідження: горизонтально-вертикальний аналіз, економіко статистичні та економіко-математичні методи

Результати:

1. розкрито сучасну теоретичну концепцію формування кадрової політики підприємства
2. охарактеризовано методичний інструментарій аналітичного дослідження особливостей формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу
- 3 охарактеризовано основні тенденції соціально-економічного розвитку Київської області
- 4 здійснено загальну характеристику підприємства як соціально-економічної системи
- 5 проведено аналіз зовнішнього середовища і позиціонування на ньому підприємства
- 6 здійснено діагностику формування кадрового потенціалу підприємства
- 7 охарактеризовано Прогнозна оцінка зовнішнього середовища і визначення орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства
- 8 проведено оцінку зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу
- 9 охарактеризовано організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та оцінку економічних наслідків реалізації пропозицій

Ключові слова: кадрова політика, господарська діяльність, підприємство, стадія життєвого циклу, формування.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	10
1.1 Сучасна теоретична концепція формування кадрової політики підприємства	10
1.2 Методичний інструментарій аналітичного дослідження особливостей формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу	16
1.3 Основні тенденції соціально-економічного розвитку Київської області	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	31
2.1 Загальна характеристика підприємства як соціально- економічної системи	31
2.2 Аналіз зовнішнього середовища і позиціювання на ньому підприємства	49
2.3 Діагностика кадрового потенціалу підприємства	58
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3.	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	66
3.1 Прогнозна оцінка зовнішнього середовища і визначення орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства	66
3.2 Оцінка зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу	77
3.3 Організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та оцінка економічних наслідків реалізації пропозицій	83
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається особливими умовами, які склалися на ринку праці і в сфері зайнятості в умовах світової трансформації фінансово-економічної діяльності.

Кадри завжди ставилися до найважливіших чинників, які забезпечують ефективність роботи підприємства. Реалізація потенційних можливостей будь-якої організації залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання працюючого персоналу і керівного складу. Тому кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої діяльності організації і спрямована на ефективний відбір персоналу, його адаптацію, навчання і перенавчання у відповідність до потреб фірми. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної вирішувати будь-які завдання. Відповідні місії і стратегії організації.

Роль кадрової політики особливо зростає в умовах кризової економіки. Перед керівництвом будь-якого підприємства в умовах кризи виникає завдання збереження найбільш кваліфікованої частини керівного складу (менеджерів) і персоналу. В організаціях повинні розроблятися заходи, спрямовані на створення механізмів збереження кадрового потенціалу, а також сприяють стимулюванню діяльності персоналу з виходу організації з кризового стану.

Дослідженню питання формування кадрової політики підприємства присвячено безліч наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких можна виділити роботи Балабанова Л. В., Блинов А.О., Веснин В.Р., Виноградський М.Д., Віннікова В. А., Глебова А., Грицай А. М., Грішнова О.А., Діденко Н. В., Егоршин А. П., Кибанов А.Я., Кравченко О. О., Крушельницька О. В., Мартиненко В. П., Матвєєнко Н.В., Мица В.П., Савельєва В.О., Савченко В.А., Скібіцька Л. І., Стец В. А. , Стрехова С. В.,

Хміль Ф. І. , Чижов Н.А. , Цыпкин Ю.А. , Шаповал О. , Щокін Г.В. та багатьох інших.

Метою дипломної роботи є всебічне дослідження формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

Для досягнення мети сформульовано й вирішено наступні **завдання**:

1. розкрито сучасну теоретичну концепцію формування кадрової політики підприємства;

2. охарактеризовано методичний інструментарій аналітичного дослідження особливостей формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу;

3. охарактеризовано основні тенденції соціально-економічного розвитку Київської області;

4 здійснено загальну характеристику підприємства як соціально-економічної системи ;

5 проведено аналіз зовнішнього середовища і позиціювання на ньому підприємства;

6 здійснено діагностику формування кадрового потенціалу підприємства ;

7 охарактеризовано Прогнозна оцінка зовнішнього середовища і визначення орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства ;

8 проведено оцінку зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу ;

9 охарактеризовано організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та оцінку економічних наслідків реалізації пропозицій.

Об'єкт дослідження дипломної роботи - процеси формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

Предмет дослідження дипломної роботи – формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, як результативний показник його фінансово-господарської діяльності.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, спеціальні методи дослідження: горизонтально-вертикальний аналіз, економіко статистичні та економіко-математичні методи.

Інформаційну базу дипломної роботи було сформовано з матеріалів спеціальних наукових досліджень, статистичної інформації Державної служби статистики України, господарської інформації ТОВ «Київ-Фармація».

Наукова новизна результатів дослідження. У дипломній роботі на основі комплексного дослідження складових кадрової політики підприємства запропоновано системне вирішення сукупності проблемних питань щодо забезпечення зростання ефективності використання кадрового потенціалу, зокрема, та господарської діяльності підприємства.

Результати дослідження отримані особисто автором і полягають у наступному:

- удосконалено понятійний апарат через змістовне уточнення концепції кадрової політики підприємства;
- отримали подальшого розвитку методичні підходи до аналізу кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу;
- обґрунтовано стратегію управління кадровою політикою підприємства.

Науковою новизною у виконаному дослідженні виступає розвиток методичних підходів до формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці проектних управлінських рішень в галузі формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу у взаємозв'язку з державними орієнтирами розвитку національного фармацевтичного ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати дипломної роботи пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції з

публікацію тез доповіді: Характеристика елементів системи кадрової політики на підприємстві // Студенти та молодь – для майбутнього України: матеріали IV Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Бахмут, 26 жовтня 2018 р.). – Бахмут : ДонУЕП, 2018. – 113 с., с. 52-53.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних літературних джерел (52 позицій) і 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 103 стор., що містить 18 рис., 21 табл.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1 Сучасна теоретична концепція формування кадрової політики підприємства

Кадрова політика організації, згідно [15, с. 114], – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених з організаційною стратегією, організаційним та кадровим потенціалом.

Термін "кадрова політика" може розглядатися у широкому та вузькому змісті, згідно [3, с. 111; 12, с. 160; 28, с.175]:

- у широкому – це система принципів і норм (які повинні бути усвідомленими та сформульованими певним чином), що увідповіднюють людські ресурси до стратегії організації, обумовлюючи всі заходи з роботи з персоналом – відбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри;

- у вузькому – це система конкретних правил, побажань, обмежень (часто неусвідомлених) у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використаними для вирішення конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу.

Можна розрізняти типи кадрової політики організації відповідно до, згідно [36]:

- впливу, що здійснює керівництво, на проблеми у сфері менеджменту персоналу. Таким чином, вирізняють чотири типи кадрової політики, згідно [39, с. 151]:

- пасивна, коли керівництво організації не має чіткої програми дій стосовно персоналу. Менеджмент людських ресурсів зводиться до ліквідації негативних наслідків і кадрових проблем. Така організація відрізняється відсутністю процедур планування потреб у персоналі, оцінки результатів, мотивації;

- реактивна, коли керівництво здійснює контроль за проявом негативних явищ, намагаючись з'ясувати причини конфліктів, криз та оперативно їх вирішити. Головні хиби такої політики – слабкість процедур планування, прогнозування, спрямованих на запобігання, недопущення негативних явищ у майбутньому;

- превентивна політика спрямована на створення планів, прогнозів розвитку щодо майбутніх потреб у персоналі. Проте її слабкістю є відсутність ефективних важелів впливу на поточні проблеми та завдання, пов'язані з персоналом організації;

- активна політика характеризується наявністю планів і прогнозів, а також засобами впливу на конкретні ситуації / проблеми. Керівництво здатне розробляти ефективні програми, процедури відповідно до перспективної стратегії розвитку організації загалом, успішно їх втілювати в життя, вносячи за необхідності корективи.

- орієнтації організації на забезпечення діяльності власним персоналом чи на залучення зовнішніх фахівців. За цим критерієм розрізняють відкриту та закриту кадрову політику.

«Кадрова політика в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки» [7, с. 195].

Особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів.

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу [17, с.76].

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Основними завдання кадрової політики є, згідно [20]:

- своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні різновиди кадрової політики, згідно [50, с. 76]:

- політика добору кадрів;
- політика профнавчання;
- політика оплати праці;
- політика формування кадрових процедур;
- політика соціальних відносин.

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом фірма (підприємство) використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

Метою кадрової політики є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Основні елементи кадрової політики підприємства наведено на рисунку 1.1.

Кадрова політика в організації може відігравати пасивну, превентивну та активну роль.



Рисунок 1.1 - Основні елементи кадрової політики підприємства

Примітка. Складено автором за матеріалами [9; 37, с. 180].

Пасивна роль кадрової політики зводиться до ліквідації негативних наслідків конфліктів, коли керівництво врегульовує суперечку без прагнення виявити та усунути її причину.

Превентивна роль базується на діагностиці персоналу та прогнозуванні кадрової політики на середньостроковий період.

Активна роль кадрової політики надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Систематизація видів та елементів кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу наведено на рисунку 1.2.

Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.



Рисунок 1.2 - Систематизація ролей та елементів кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Згідно [2, с.119], у практиці виділяється чотири типи кадрових політик, здійснюваних на підприємстві в умовах кризи.

"Пасивна". У керівництва підприємства відсутній чітко виражена програма дій відносно персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в найкращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має у своєму

розпорядженні засоби оцінки персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відбита на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їхнього виникнення.

"Реактивна". Керівництво підприємства здійснює контроль за системами кризової ситуації (виникненням конфліктних ситуацій, відсутністю кваліфікованої робочої сили для рішення вартих завдань, відсутністю мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходів по локалізації кризи. Кадрові служби підприємства мають у своєму розпорядженні засоби діагностики. У плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми на даний момент виділяються й розглядаються спеціально, намічаються можливі шляхи їхнього рішення.

"Превентивна". Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба підприємства розташовує не тільки засобами діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У плані фінансового оздоровлення втримуються короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах.

"Активна" (раціональна). Керівництво підприємства має як якісний прогноз, так й обґрунтований прогноз розвитку ситуації, у той же час має засобу для впливу на неї. Кадрова служба підприємства розташовує не тільки засобами діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий період. У плані фінансового оздоровлення втримуються короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах. Крім того, складовий із цього плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

"Авантюристична" (різновид "активної"). Керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не розташовує не тільки засобами прогнозування кадрової ситуації, але й діагностики

персоналу. У план фінансового оздоровлення включена одноваріантна програма кадрової роботи.

«Зростання ролі людського фактору в сучасному виробництві підтверджується результатами досліджень провідних американських вчених. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм» [8, с. 104].

Кадрова політика, згідно [14, с. 150], набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т.п. При цьому ними відмічається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

1.2 Методичний інструментарій аналітичного дослідження особливостей формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

В основі організації кадрової роботи, згідно [19, с. 125], лежить плановість, науковість і комплексність. На підприємстві створення системи кадрової роботи покликана забезпечувати науково обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з врахуванням

конкретних умов виробництва, вимог науково-технічного прогресу, задач підвищення ефективності виробництва і якості праці. Вона виходить з необхідності підвищення творчої ініціативи і усестороннього розвитку особистості кожного члена трудового колективу підприємства, найбільш повного використання людського фактору з метою прискорення економічного та соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Змістова характеристика елементів системи кадрової політики на підприємстві наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Змістова характеристика елементів системи кадрової політики на підприємстві

Зміст елементів	Зміст елементів при класичному підході в управлінні	Склад елементів при акценті в управлінні на персонал
Ресурси підприємства	Фізичний та грошовий персонал	Фізичний капітал, людські ресурси, грошовий капітал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на підприємство	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначається за критерієм “витрати-вигода”
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, вимагаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм “витрати-вигода”
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різна ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів використання різних мотивів діяльності
Горизонт планування	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Примітка. Складено автором за матеріалами [21].

«Однією із важливих задач кадрової роботи на підприємстві є формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів» [25, с. 155].

Формування змістовної характеристики елементів системи кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу наведено на рисунку 1.3.

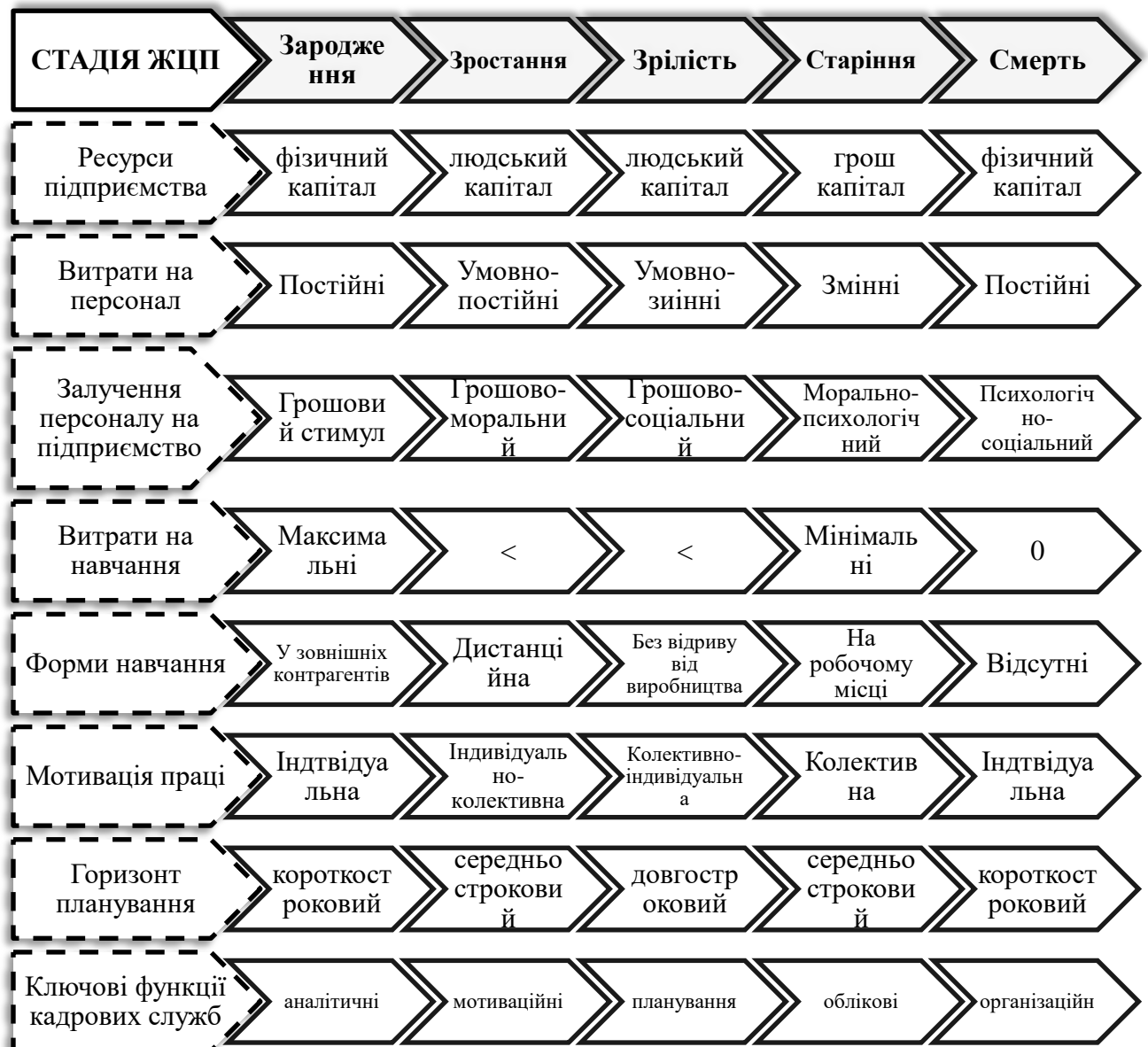


Рисунок 1.3 - Формування змістовної характеристики елементів системи кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Ця робота, згідно [30], направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

Робота з кадрами, згідно [27], – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

«Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий» [26, с. 196].

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, при якому людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію участі виробництвом, на покращення умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації і т.д.).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей з метою стимулювання високої продуктивності і якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення задач координування діяльності робітників в процесі вирішення

визначеної виробничої задачі, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо зв'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує задачу ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний направлений на встановлення повної відповідності між цілями і задачами виробництва – з однієї сторони, інтересами працівників – з іншої сторони.

Ключові аспекти управління кадрами за стадіями його життєвого циклу наведено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Ключові аспекти управління кадрами за стадіями його життєвого циклу

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Будь-яке підприємство, згідно [38, с. 135], – це організм, який живе за власними об’єктивними законами, довільне порушення яких веде до його загибелі.

Ключові закономірності існування підприємства за стадіями його життєвого циклу наведено на рисунку 1.5.

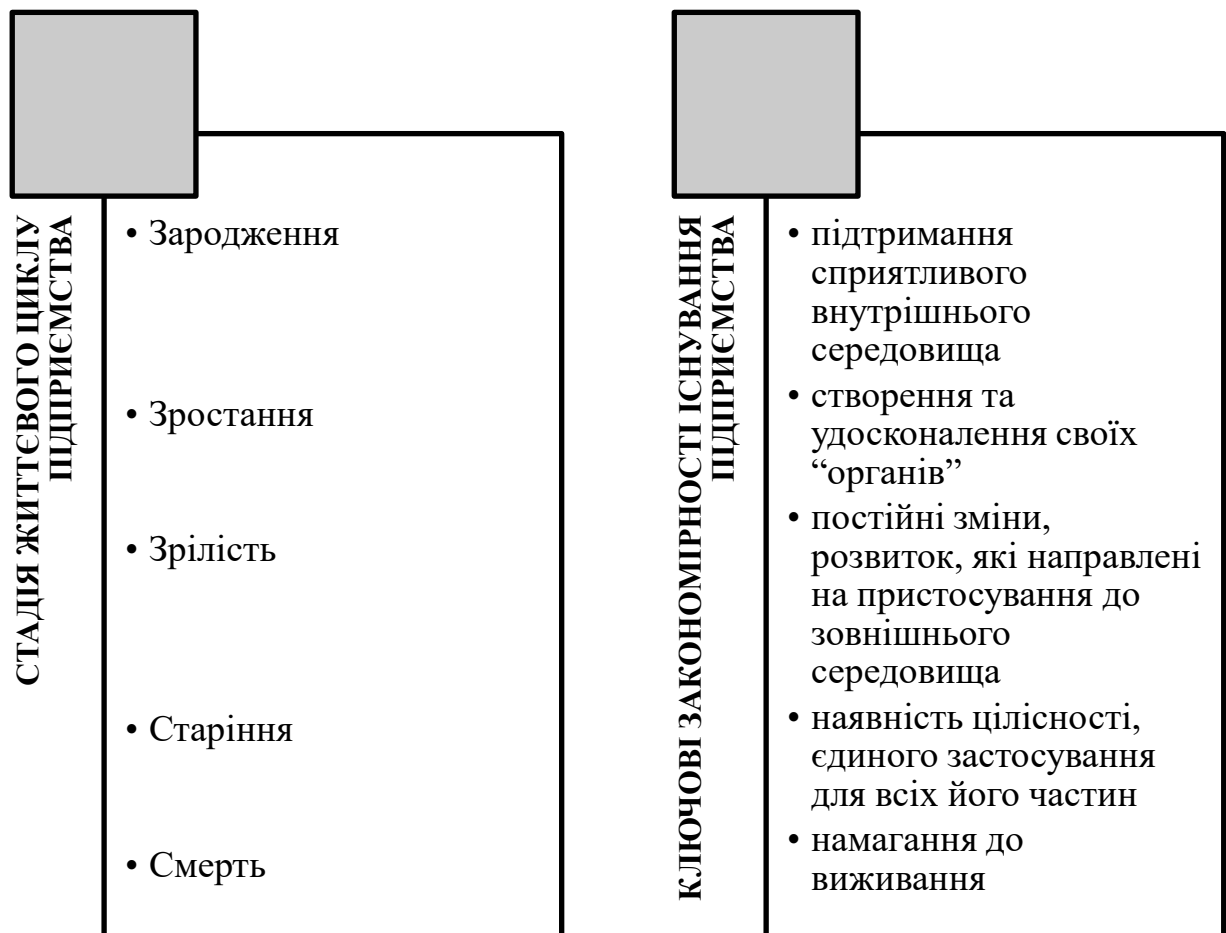


Рисунок 1.5 - Ключові закономірності існування підприємства за стадіями його життєвого циклу

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Дуже важливими закономірностями його існування є, згідно [23, с. 296]:

- намагання до виживання;
- постійні зміни, розвиток, які направлені на пристосування до зовнішнього середовища;

- створення та удосконалення своїх “органів”;
- підтримання сприятливого внутрішнього середовища;
- наявність цілісності, єдиного застосування для всіх його частин.

Велике значення має розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Ціллю акції по вирішенні цієї проблеми, згідно [29, с. 166], є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є: перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів.

З врахуванням кваліфікації та інтересів виробництва на підприємстві відбуваються переміщення працівників. Для цього відділом кадрів організована підготовка та перепідготовка кадрів. Відділ кадрів турбується про те, щоб на підприємстві були створені необхідні умови для сумісництва навчання з роботою і дотримувались пільги, передбачені діючим законодавством. ТОВ «Київ-Фармація» направляє працівників з їх згоди на навчання в середні спеціальні і вищі навчальні заклади. Підприємство також підтримує навчальні заклади в підготовці молоді до праці, до формування професійних інтересів.

«До задач кадрової роботи на підприємстві входить проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів та службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог» [47, с. 152].

У внутрішньофірмовому управлінні виділився ряд нових професій і спеціальностей, в тому числі спеціалісти по набору персоналу, інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар'єри, спеціалісти по профорієнтації і організаційному плануванню. Середній розмір кадрової служби – один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не рахуючи контрольних працівників.

«В даний час багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами по підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд з консультативними важливу роль відіграють дослідницькі фірми, інформаційні центри» [41, с. 80].

Нове явище в сфері обслуговування кадрової роботи, згідно [49, с. 714], – узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій. Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов'язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою-наймальником і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових працівниках замовлень і разових робіт. Такі контракти укладаються з метою економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв робочої сили на випадки хвороб, відпусток і т.п.). Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники.

1.3 Основні тенденції соціально-економічного розвитку Київської області

Схильність фірм до активної кадрової політики, згідно [42, с. 10], розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі проявляється як в значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх в управлінську діяльність і участь у власності. В цьому випадку кадрова політика включає в себе як правило і добровільні зобов'язання фірм по введенню додаткового соціального страхування,

створенню комфортних умов праці, забезпеченню різноманітних пільг для персоналу та ін.

На основі даних таблиці 2.1 зроблено висновки основних показників Київської області за 2013-2017рр.

Таблиця 2.1 – Основні показники Київської області за період 2013-2017 роки

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Територія, тис. км ²	2812,1	2812,1	2812,1	2812,1	2812,1
Питома частка	0,047	0,047	0,047	0,047	0,047
Населення, тис. чол.	1722052	1725478	1729234	1732235	1734471
Питома частка	0,038	0,038	0,040	0,407	0,041
Валовий регіональний продукт (ВРП), у факт. цінах, млн. грн.	69663	68931	79561	104030	128638
Питома частка	0,048	0,045	0,050	0,052	0,054
Обсяг ВРП регіону, в розрахунку на одну особу, тис. грн.	40483	39988	46058	60109	74216
Індекс ВРП регіону, в розрахунку на одну особу, % до попереднього року	93,4	99,4	94,0	105,7	105,2
Обсяг ВРП держави, в розрахунку на одну особу, тис. грн.	32002	33473	36904	46413	55899
Співвідношення обсягу ВРП регіону, в розрахунку на одну особу до обсягу ВВП держави, в розрахунку на одну особу, %	1,27	1,19	1,25	1,30	1,33
Найвищий дохід населення регіону у розрахунку на одну особу, грн.	32485,08	34131,99	36630,09	43180,05	51317,09
Індекс, % до попереднього року	1,07	1,05	1,07	1,18	1,19
Найвищий дохід населення держави у розрахунку на одну особу, грн.	32003,65	34093,35	35331,77	407429,05	47021,36
Співвідношення наявного доходу населення у розрахунку на одну особу регіону до наявного доходу населення у розрахунку на одну особу держави, %	101,50	100,11	103,67	10,60	109,14
Витрати населення регіону у розрахунку на одну особу, грн.	24681,60	28029,91	32684,99	38622,94	50117,87
Індекс, % до попереднього року	119,3	113,57	116,61	118,17	129,76
Витрати населення держави у розрахунку на одну особу, грн.	25105,46	28850,81	33368,05	348781,23	40457,85
Співвідношення витрат населення у розрахунку на одну особу регіону до витрат населення у розрахунку на одну особу держави, %	98,31	97,15	97,95	11,07	123,88

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків, згідно [33]

Підприємство ТОВ «Київ-Фармація» зареєстровано у м. Києві, тому здійснено аналіз соціально-економічного розвитку Київської області.

Аналіз цифрових даних демонструє різновекторну динаміку основних показників соціально-економічного розвитку Київської області (рисунок 1.6). У зв'язку із сучасними геополітичними процесами відбулися суттєві структурні зрушення в економіці регіону та руйнування виробничих зв'язків. Чисельність наявного населення області, за оцінкою, здійсненою на основі наявних адміністративних даних щодо державної реєстрації народження і смерті та зміни постійного місця проживання, станом на 1 січня 2017 року становила 1734471 осіб., або 4,1% населення України.

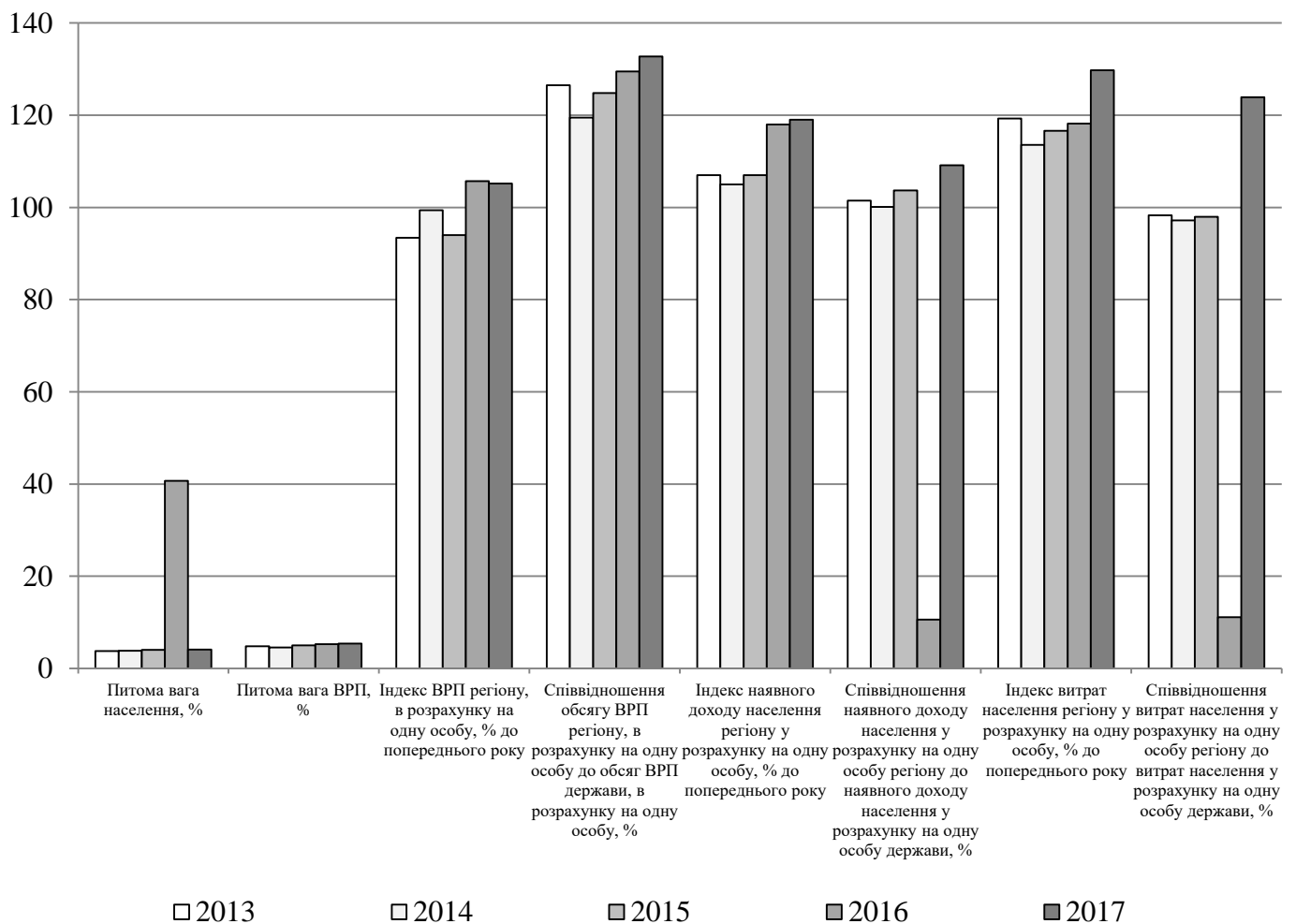


Рисунок 1.6 – Динаміка основних показників Київської області за період 2013-2017 роки

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [34]

Слід зазначити, що ВРП за досліджуваний період має тенденцію до зростання, переважно. Співвідношення обсягу ВРП регіону, в розрахунку на одну особу до обсяг ВРП держави, в розрахунку на одну особу вище одиниці, що свідчить про те, що виробництво Київської області продуктивніше ніж загальнодержавне.

За останні два роки в Київській області спостерігається постійне зростання наявних доходів населення у розрахунку на одну особу. Водночас збільшення витрат населення регіону відбулося значно більшими темпами, рівень яких нижчий за загальнодержавний.

Середньооблікова кількість штатних працівників Київщини у жовтні 2018р. склала 358,2 тис. осіб. На оплату праці їм було спрямовано 3,5 млрд. грн.

Темпи зростання/зниження номінальної та індекс реальної заробітної плати по Київській області за 2013-2017 р. наведено на рисунку 1.7.

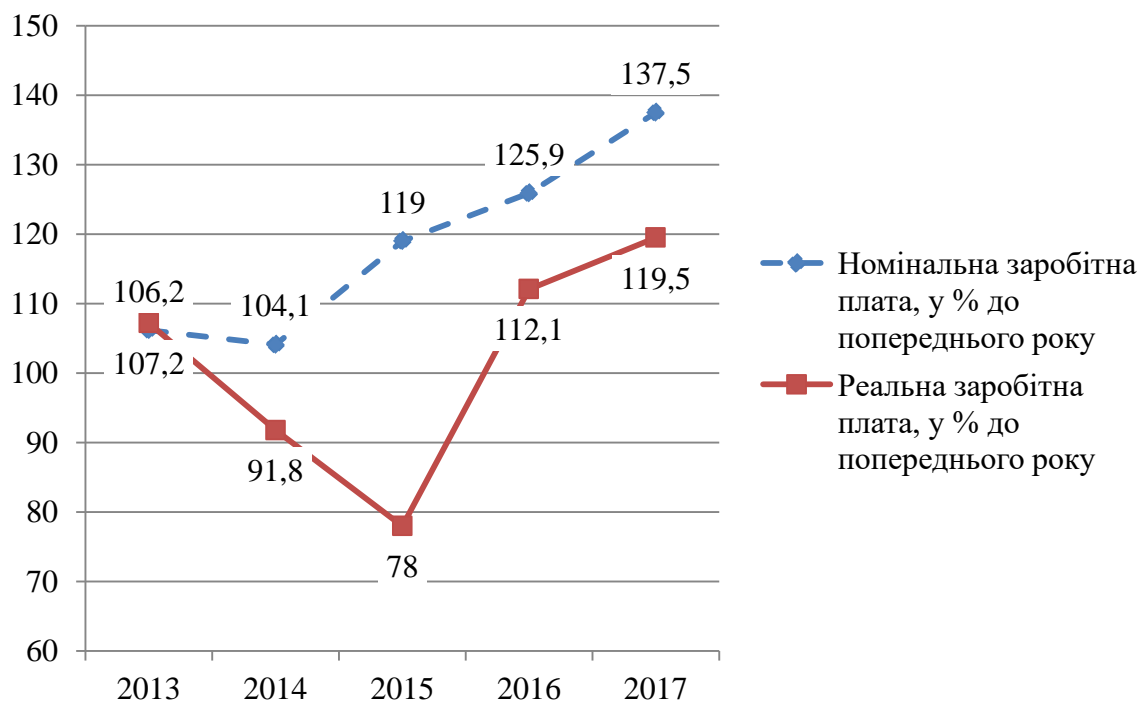


Рисунок 1.7 - Темпи зростання/зниження номінальної та індекс реальної заробітної плати по Київській області за 2013-2017 рр

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків, згідно [35]

«Починаючи з 2014 року, згідно досліджень статистичної інформації, з'явився розрив між темпами змін номінальної та реальної заробітної плати по Київській області. Отже, номінальна заробітна плата по Київській області демонструє стійко зростаючий темп, на відміну від реальної, яка у 2014-2015 роках стійко знижувалася, в 2016-2017 роках стійко зростає, але меншими темпами» [33].

«Середній розмір номінальної заробітної плати штатних працівників у 2,5 раз перевищив рівень мінімальної заробітної плати (3723 грн) і становив 9379 грн., що на 2,7% більше, ніж у вересні 2018р. За одну оплачену годину нараховано 60,98 грн» [35].

«Протягом жовтня 2018 року збільшення номінальної заробітної плати зафіксовано майже в усіх видах економічної діяльності – від 1,0% в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів та мотоциклів, діяльності у сфері творчості, мистецтва та розваг до 13,8% в транспорті. Виняток склали лише працівники освіти, наукових досліджень та розробок, операцій з нерухомим майном, державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури, де відбулося зменшення показника від 0,1% до 8,4%. На рівні минулого місяця залишилась заробітна плата працівників фінансової та страхової діяльності» [33].

«Найбільш оплачуваними в економіці області були працівники складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту, фінансової та страхової діяльності, в промисловості - виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, виробництва коксу та продуктів нафтопереробки, добувної промисловості і розроблення кар'єрів, заробітна плата яких перевищила середній показник по області в 1,5-2,6 раз» [33].

Значно нижчою залишалася заробітна плата працівників сфери поштової та кур'єрської діяльності, текстильного виробництва, виробництво

одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, де співвідношення рівня оплати праці з середнім по економіці області не перевищувало 56,9%.

Стан заборгованості із виплати заробітної плати по Київській області за 2013-2017 рр. наведено на рисунку 1.8.

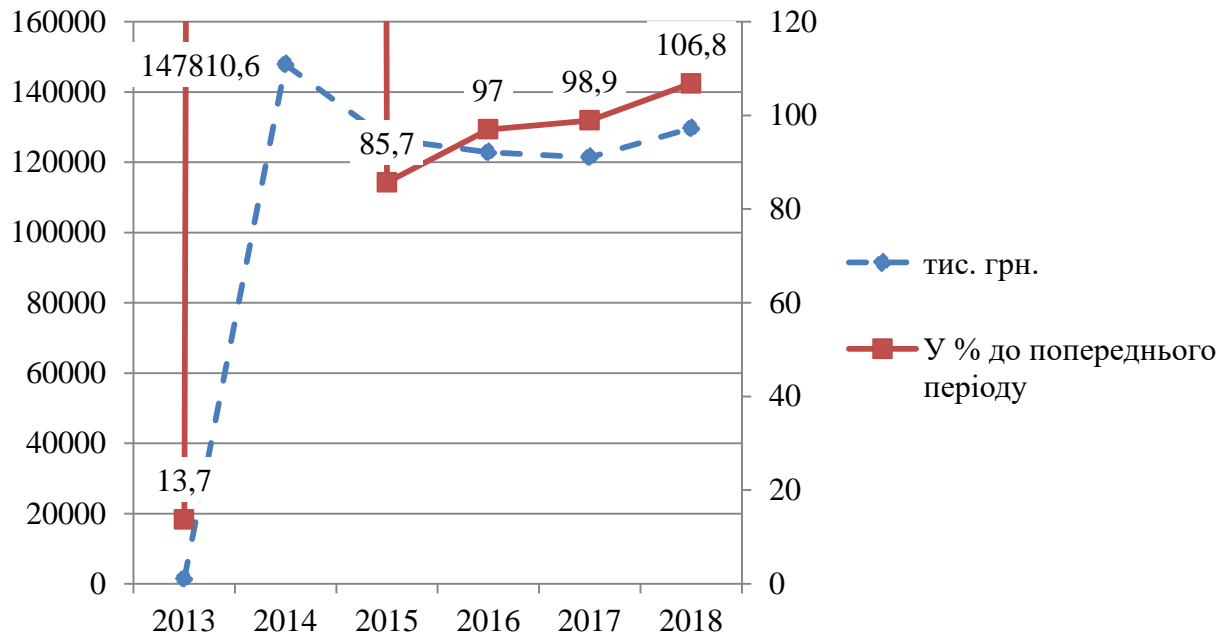


Рисунок 1.8 - Стан заборгованості із виплати заробітної плати по Київській області за 2013-2017 рр.

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків, згідно [35]

За результатами досліджень стану заборгованості із виплати заробітної плати по Київській області за 2013-2017 рр., можна зробити висновок, що у 2014 році відбулося стрімке зростання відповідної заборгованості, в 2015 році вона зменшилася на 14,3%, з 2015 по 2018 рік має місце поступове її зростання.

За результатами державних статистичних спостережень загальна сума заборгованості з виплати заробітної плати по області протягом жовтня 2018р. збільшилась на 4,1%, або на 6,2 млн. грн. На 1 листопада 2018р. сума боргу становила 156,3 млн. грн., що дорівнювало 4,5% фонду оплати праці, нарахованого за жовтень 2018р.

«У структурі загальної суми заборгованості 74,7% склали борги підприємств–банкрутів, 25,3% – економічно активних підприємств. Упродовж жовтня 2018р. заборгованість працівникам економічно активних підприємств збільшилась на 18,4% і на 1 листопада 2018р. становила 39,5 млн. грн. На промислові підприємства припадало 77,5% боргу» [33].

«З'явилися борги з виплати заробітної плати в будівництві (142,0 тис. грн.), поштовій та кур'єрській діяльності (141,8 тис. грн.), в фінансовій та страховій діяльності (186,7 тис. грн.), в сфері наукових досліджень та розробок (520,9 тис. грн.), значно зросли – в сільському, лісовому, рибному господарствах (на 2,1 млн. грн.), в сфері тимчасового розміщення й організації харчування (на 1,3 млн. грн.), в промисловості (на 1,1 млн. грн.), державному управлінні й обороні, обов'язковому соціальному страхуванні (на 410,3 тис. грн.). При цьому, повністю погашена заборгованість по заробітній платі лише працівникам діяльності сфери творчості, мистецтва та розваг (762,1 тис. грн.)» [33].

Кількість працюючих, яким своєчасно не виплачена заробітна плата, на початок листопада 2018р. становила 6,0 тис. осіб, або 1,7% від загальної кількості штатних працівників, зайнятих в економіці області. Кожному з них не виплачено в середньому 6584 грн., що на 29,8% нижче рівня заробітної плати штатних працівників Київської області за жовтень 2018р.

Висновки до розділу 1

В процесі виконання першого розділу дипломної роботи «Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу» вирішено наступні завдання:

1. розкрито сучасну теоретичну концепцію формування кадрової політики підприємства;
2. охарактеризовано методичний інструментарій аналітичного дослідження особливостей формування кадрової політики підприємства на

різних стадіях його життєвого циклу;

3. охарактеризовано основні тенденції соціально-економічного розвитку Київської області.

Кадровою політикою вважається система правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом фірма (підприємство) використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

До елементів кадрової політики підприємства відноситься:

Проведено систематизацію видів та елементів кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

Розкрито змістовну характеристику елементів системи кадрової політики на підприємстві. Сформовано змістовну характеристику елементів системи кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

Виокремлено ключові аспекти управління кадрами за стадіями його життєвого циклу, ключові закономірності існування підприємства за стадіями його життєвого циклу.

У зв'язку із сучасними геополітичними процесами відбулися суттєві структурні зрушення в економіці регіону та руйнування виробничих зв'язків. Чисельність наявного населення області, за оцінкою, здійсненою на основі наявних адміністративних даних щодо державної реєстрації народження і смерті та зміни постійного місця проживання, станом на 1 січня 2017 року становила 1734471 осіб., або 4,1% населення України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

2.1 Загальна характеристика підприємства як соціально-економічної системи

ТОВ «Київ-Фармація» було засновано відповідно до реєстрації у відділі державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань Печерського району міста Києва від 7 жовтня 2014 р на основі добровільної згоди учасників.

Підприємство ТОВ «Київ-Фармація» належить до фармацевтичної галузі і являє собою товариство з обмеженою відповідальністю - є різновидом об'єднання капіталів, що не потребує обов'язкового особистого участі своїх членів у справах суспільства.

Підприємство є юридичною особою з дня його реєстрації і здійснює свою діяльність згідно з діючим законодавством України і Статутом Товариства. Товариство має у власності відособлене майно, що враховується на самостійному балансі, від свого імені набуває і здійснює майнові і особисті немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем і відповідачем у суді.

Товариство створене в цілях насичення споживчого ринку товарами і послугами, а також витягання прибутку на користь учасників. «Київ-Фармація» самостійно організовує і забезпечує свою трудову, фінансову, господарську і інші види діяльності, розробляє необхідні для цього внутрішні положення і інші акти локального характеру. Товариство також самостійно укладає і контролює виконання господарських та ін. договорів зі всіма видами організацій, підприємств і установ, а також приватними особами. Товариство реалізує свою продукцію, роботу, послуги з цін і тарифів, встановлених самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством, за державними розцінками.

Повне найменування товариства:

- українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Київ-Фармація»;

- латиницею: TOVARYSTVO Z OBMEZHENOIU VIDPROVIDALNISTIU «KYIV-FARMATSIIA».

Скорочене найменування товариства - ТОВ «Київ-Фармація»;

Юридична адреса: 01103, м. Київ, Печерський район, вул. Драгомирова, буд. 4, офіс 123.

Підприємство ТОВ «Київ-Фармація» створене на основі приватної власності юридичних та фізичних осіб-засновників, які несуть матеріальну відповідальність у розмірі внесених ними вкладів. Загальна сума статутного капіталу складає 1000 грн. Метою діяльності підприємства є насичення внутрішнього українського ринку високоякісною продукцією, а також одержання прибутку від здійснення торгівлі фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Основними задачами ТОВ «Київ-Фармація» є:

- забезпечення населення фармацевтичними товарами;
- торгівля, організація власної торгової мережі;
- підготовка персоналу;
- транспортно-експедиційне обслуговування юридичних і фізичних осіб та ін.

Основні напрями діяльності ТОВ «Київ-Фармація» є:

- роздрібна торгівля фармацевтичними, медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- торгівля косметичними товарами та туалетними засобами в спеціалізованих магазинах;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

У випадку необхідності товариство одержує дозволи, ліцензії, патенти, на відповідні види діяльності відповідно до вимог діючого законодавства.

Торгівля орієнтована на потреби кінцевого користувача. З цією метою пропонуються найбільш оптимальні за критерієм ціна/якість рішення для різних категорій покупців. Покупцями є люди всіх категорій і віку у зв'язку великої кількості прогресуючих захворювань.

Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампи і бланки. «Київ-Фармація» самостійно планує свою господарську діяльність і проводить таку діяльність на підставі договору.

Товариство не відповідає по зобов'язаннях держави і учасників. Держава не відповідає по зобов'язаннях Товариства. Учасники несуть відповідальність по зобов'язаннях Товариства в межах їх вкладів.

Майно підприємства складається з основних і оборотних засобів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства.

Вищим органом ТОВ «Київ-Фармація» виступають загальні збори його учасників. Збори учасників товариства скликаються 4 рази на рік.

Поточне керівництво діяльністю здійснює виконавчий (колегіальний) орган. Він має право без доручення здійснювати дії від імені Товариства й уповноважений виконувати рішення вищого органа Товариства і Наглядацької ради, представляти Товариство в його відносинах з іншими фізичними чи юридичними особами, вести переговори і підписувати угоди від імені Товариства, організувати ведення протоколів. Особливості керування зафіксовані в установчому документі підприємства.

До виключної компетенції загальних зборів учасників товариства належить:

— визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;

— внесення змін до статуту товариства, зміна розміру його статутного фонду;

- створення та відкликання виконавчого органу товариства;
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків товариства;
- вирішення питання про придбання товариством частки учасника;
- виключення учасника із товариства;
- прийняття рішення про ліквідацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Питання, віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників товариства, не можуть бути передані ними для вирішення виконавчому органу товариства.

Загальні збори ТОВ «Київ-Фармація» формують органи, що здійснюють постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу.

Директор підприємства є підзвітним збору учасників, організує виконання їх рішень та обирається загальними зборами учасників строком на три роки. Директор не має права приймати рішення, обов'язкові для учасників товариства. Він діє від імені товариства в межах, встановлених даним Законом та установчими документами.

Контроль за діяльністю директора здійснюється ревізійною комісією, що утворена загальними зборами учасників товариства з їх числа, в кількості (передбаченій в установчому документі) 3 особи. Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок вищому органу товариства, а також складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку ревізійної комісії загальні збори учасників товариства не затверджують баланс товариства.

На рисунку 2.1 відображено повну модель місії ТОВ «Київ-Фармація».

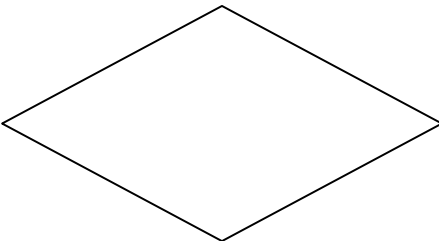
	<p><i>Мета:</i> задоволення потреб населення та сторонніх підприємств у фармацевтичних товарах по Україні та у країни СНГ</p>	
<p><i>Стратегія:</i> підтримувати високі конкурентні позиції, досягнення високих фінансових результатів</p>		<p><i>Цінності:</i> відповідальність, незалежність, компетентність, чесність, висока ефективність діяльності, внутрішня професійна етика</p>
	<p><i>Стандарти поведінки:</i> Ефективна робота всього персоналу, перспективне мислення керівника і співробітників в цілому, чітка координація зусиль на підприємстві, цілеспрямованість і послідовність досягнення поставленої мети</p>	

Рисунок 2.1 - Повна (Ешпріджська) модель місії ТОВ «Київ-Фармація»

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків, згідно [31, с. 136]

Основні стадії і темпи розвитку ТОВ «Київ-Фармація» зображені на рисунку 2.2.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Елементи стратегії ТОВ «Київ-Фармація» зображено в табл. 2.1.

Відповідно за життєвим циклом, підприємство знаходиться на стадії росту, оскільки спостерігалось щорічне зростання основних показників діяльності підприємства.



Рисунок 2.2 - Життєвий цикл ТОВ «Київ-Фармація»

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків, згідно [22, с. 179]

Таблиця 2.1 – Елементи стратегії ТОВ «Київ-Фармація»

Елемент стратегії	Сутність	Цілі реалізації
1	2	3
1. Маркетингова політика комунікацій	Фундаментальна основа, без якої не може повноцінно існувати та розвиватися жодна компанія, чия діяльність базується на торгівлі товарами та наданні послуг.	Комплекс рішень та заходів, які спрямовані на формування попиту, створення іміджу компанії, розширення та прискорення продажу товарів та послуг на ринку.
2. Фінансова стратегія	Це генеральний план дій підприємства, що охоплює формування фінансів і їх планування для забезпечення фінансової стабільності підприємства.	Забезпечує всі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Одержання високого прибутку, загальне процвітання.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
3. Стимулювання персоналу	Поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників.	Підвищення продуктивності праці на підприємстві, розв'язок цілей підприємства.
4. Операційна стратегія	Впровадження в операційну діяльність досягнень науково-технічного прогресу, сучасних методів організації торгівлі	Удосконалення технології, якості товарів і послуг, професіональних можливостей кадрів з метою підвищення ефективності господарювання, що дозволить привабити нових покупців.

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків, згідно [43, с. 176]

Таким чином, на даному етапі підприємству необхідно використовувати стратегію розвитку та підтримки (стабілізації) за рахунок захисту частини ринку, підтримки обсягу продажів, а також розширення асортименту товарів і послуг.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Побудова правильної організаційної структури є головним завданням будь-якого торгового підприємства. Від раціонального складу підрозділів органів управління, їх зв'язку між собою та взаємодії з торгово-виробничими підрозділами в значній мірі залежить ефективність роботи підприємства в цілому.

В організаційній системі ТОВ «Київ-Фармація» торгового підприємства можна виділити три самостійних служби управління: адміністративну, торгову і обслуговуючу, кожна з яких підпорядковується відповідному керівнику.

Для ТОВ «Київ-Фармація» характерна мережева організаційна структура, при якій всі функції з управління зосереджені в апараті управління підприємства.

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною. На лінійні ланки управління покладаються функції і права командування і прийняття рішень, а на функціональні підрозділи (наприклад, планово-аналітичний відділ) - методичне керівництво при підготовці та реалізації рішень з планування, організації, обліку, контролю та аналізу по всіх функцій торгово-операційної діяльності.

Така структура характеризується використанням формальних процедур і правил, жорсткою ієрархією влади в організації, централізацією прийняття рішень. Кожен виконавець підпорядковується тільки одному керівнику. Між виконавцем і функціональними підрозділами залишаються інформаційні зв'язки методичного та консультативного характеру.

Організаційна структура ТОВ «Київ-Фармація» є доволі складною та розгалуженою (рисунок 2.3). До торгової служби відносяться мережа аптек та центральний склад з підпорядкуванням відділу торгівлі, до обслуговуючої – експедитори з відділом логістики, а до адміністративної – планово-аналітичний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів та відділ документоведення.

Генеральний директор має право розпоряджатися коштами та майном підприємства, укладати договори, відкривати рахунки та розпоряджатися ними, видавати накази по підприємству, приймати і звільняти працівників, застосовувати до них заходи заохочення та накладати стягнення. Також відповідає за правильне і ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів підприємства, поліпшення умов і охорону праці.

Комерційна служба ТОВ «Київ-Фармація» займається, перш за все, організацією торговельного та логістичного процесів і ефективним використанням транспортних засобів. Вона знаходить можливості для найбільш раціонального здійснення перевезень з найменшими витратами. На

основі всебічного вивчення потреб ця служба покликана забезпечувати більш повне задоволення потреб замовників.

Важливе місце в господарському керівництві і поліпшення якісних показників роботи підприємства приділяється економічній службі. На основі систематичного аналізу роботи підприємства, мережі аптек та інших підрозділів і виходячи з об'ємних показників поставок, їх ресурсного забезпечення, економічна служба визначає шляхи, по яких повинні розроблятися технічні та організаційні заходи, спрямовані на підвищення обсягів продажів та вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «Київ-Фармація».

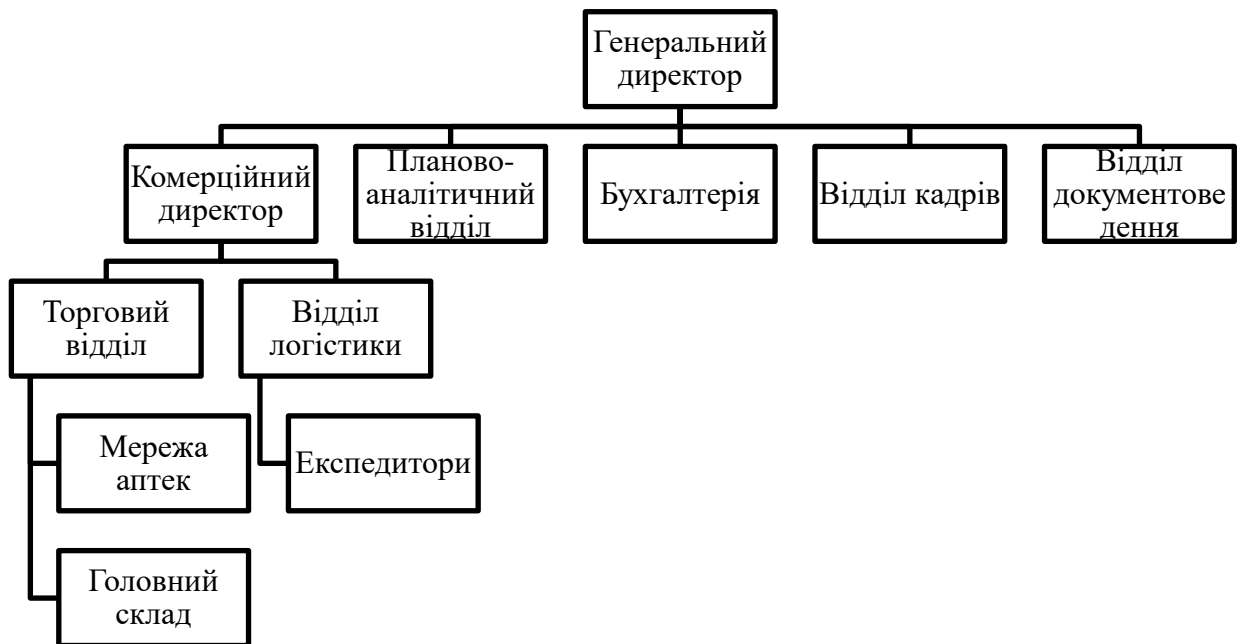


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ТОВ «Київ-Фармація»

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

До складу економічної служби зазвичай входить бухгалтерія. Цей відділ на чолі з головним бухгалтером проводить облік наявності коштів, виділених у розпорядження ТОВ «Київ-Фармація», їх збереження та рівня використання, організує виконання фінансового плану, перевіряє фінансовий

стан підприємства, проводить велику оперативну роботу з організації розрахунків з клієнтурою, постачальниками і фінансовими органами, організовує первинний облік витрачання матеріальних ресурсів і грошових коштів. Головний бухгалтер несе відповідальність за доцільність і законність витрачання коштів, та дотримання фінансової дисципліни.

При оцінці організаційної структури ТОВ «Київ-Фармація» необхідно враховувати не лише її побудову, а й забезпеченість структурних підрозділів працівниками, специфіку та об'єм виконуваних ними функцій (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Розподіл працівників по структурних підрозділах ТОВ «Київ-Фармація»

Назва структурного підрозділу	Кількість працюючих
1. Комерційна служба:	
1.1 комерційний директор	1
1.2 торговий відділ	15
1.3 відділ логістики	7
2. Загальне керівництво:	
2.1 планово-аналітичний відділ	1
2.2 відділ кадрів	2
2.3 бухгалтерія	7
2.4 відділ документообігу	1
Загальна кількість працюючих	35

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

З огляду на схему організаційної структури, опис функцій кожної із служб та розподіл працівників по структурних підрозділах можна зробити висновки:

1. Організаційна структура ТОВ «Київ-Фармація» є лінійно-функціональною і такий тип побудови підприємства є оптимальним для його розмірів реалізації та виду виконуваних робіт;

2. Функції служб делеговані директором у відповідності цілям та завданням підприємства, у комплексі забезпечують злагоджену та результативну діяльність;

3. Розподіл працівників у структурних підрозділах показує, що можливе проведення ряду організаційних змін, а саме:

- постійна декомпозиція мережі аптек, оскільки обсяги реалізації в кожній змінюються, що пояснюється впливом зовнішніх та внутрішніх факторів;

- виокремлення з відділу логістики групи матеріально-технічного постачання з підпорядкуванням комерційному директору у складі 2-3 працівників, що пояснюється складністю та специфікою делегованих функцій (забезпечення нормального матеріально-технічного постачання).

- ліквідація відділу документоведення та передання їх функцій відділам загального керівництва, що дозволяє здійснити спорідненість завдань цих підрозділів, та виконати скорочення адміністративного персоналу.

Реорганізаційні зміни є незначними але можуть поліпшити виконання деяких функцій, оптимізувати організаційну структуру ТОВ «Київ-Фармація» та скоротити витрати на персонал.

Діяльність ТОВ «Київ-Фармація» залежить від нормативної бази, яка регулює правові та економічні відносини підприємства з державою, з іншими підприємствами та організаціями, з персоналом тощо.

Як свідчать дані організаційної структури, наведеної вище, що до складу економічної служби (відділів загального керівництва) ТОВ «Київ-Фармація» входить бухгалтерія. Тобто у підприємства відсутня економічна служба. На нашу думку підприємству необхідно ввести до свого штату економічного аналітика.

На нього можна покласти такі завдання:

- сприяння керівництву підприємства в об'єктивній оцінці економічної ситуації;

- аналіз загальної картини функціонування підприємства;

- техніко-економічні дослідження з метою виявлення невикористаних резервів і підготовка можливих варіантів дій щодо підвищення ефективності господарювання;

- розробка та обґрунтування оперативних і стратегічних рішень щодо покращання фінансового стану і результативності господарської діяльності;

Економічна служба виконує численні та різноманітні і досить складні й відповідальні функції. Вони не обмежуються одним аналізом, а все більше набувають управлінських рис. Так, до функцій аналітиків сучасного підприємства входять вивчення і забезпечення таких напрямів і складових діяльності:

- організаційно-правова структура компанії;
- організація стратегічного та оперативного планування;
- формування системи управління та контролю;
- техніко-економічні дослідження;
- контрольні-методична;
- інформаційно-аналітичне забезпечення керівництва та інших підрозділів компанії.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства і управління його фінансовими ресурсами проводиться на основі офіційних фінансових звітів. Метою фінансових звітів є структурована економічна інформація про фінансовий стан, результати діяльності і зміни у фінансовому стані підприємства, що є корисної для менеджменту підприємства у прийнятті ними економічних рішень.

Актуальність аналізу діяльності ТОВ «Київ-Фармація» є досить важливою, так як за допомогою основних техніко-економічних показників ми зможемо дізнатись, чи дане підприємство є рентабельним, платоспроможним, прибутковим, а також побачимо чи ефективно проводиться реалізація продукції. Отже, зробимо аналіз основних ТОВ «Київ-Фармація». Інформаційною базою таблиці 2.3, слугували: Форма №1 «Баланс», Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки А, Б).

Дані таблиці 2.3 свідчать, що незважаючи на кризову ситуацію в державі, ТОВ «Київ-Фармація» працює ефективно. Підприємство отримало прибуток у 2017 році 196 тис.грн, що більше прибутку 2015 року на 188,66%. Це сталося тому, що підприємство збільшило посередницькі послуги по перевезенню. Усі види діяльності підприємства є рентабельними, зокрема

коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність), який характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство.

Таблиця 2.3 - Динаміка ключових показників виробничо-господарської і фінансової діяльності промислового підприємства у 2015-2017 рр.

№ з/п	Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення, %		
			2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі	тис. т (м, шт. тощо)						
2	Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн.	15142,3	24316,6	34057,4	160,59	140,06	224,92
3	Товарна продукція в порівнянних цінах 2015 року	тис. грн.	15142,3	24315,5	29953,7	160,58	123,19	197,81
4	Реалізована продукція (чистий дохід від реалізації)	тис. грн.	15142,3	24316,6	34057,4	160,59	140,06	224,92
5	Чисельність працівників основної діяльності	осіб	37	33	35	89,19	106,06	94,59
6	Продуктивність праці (р.3/р.5)*	тис. грн. /люд.	409,25	736,83	855,82	180,04	116,15	209,12
7	Середньомісячна заробітна плата працівників основної діяльності	грн.	3054,5	3608,84	4088,65	118,15	113,30	133,86
8	Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ)	тис. грн.	472,9	457,05	499,4	96,65	109,27	105,60
9	Коефіцієнт зносу ОЗ	%	47,10	51,22	53,01	108,75	103,49	112,55
10	Фондовіддача (р.3/р.8)*	грн./грн.	32,02	53,20	59,98	166,15	112,74	187,32
11	Середньорічні залишки оборотних активів	тис. грн.	2981,25	4071,75	5132,5	136,58	126,05	172,16
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (р.4/р.11)*	обороти	5,08	5,97	6,64	117,58	111,11	130,64
13	Середньорічна вартість активів (капіталу)	тис. грн.	3454,15	4528,8	5631,9	131,11	124,36	163,05
14	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	178,25	268,3	422,4	150,52	157,44	236,97
15	Оборотність активів (р.4/р.12)*	обороти	2981,25	4071,75	5132,50	136,58	126,05	172,16
16	Собівартість товарної продукції	тис. грн.	15076,8	24027,8	33851,8	159,37	140,89	224,53

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Витрати на гривню товарної продукції (р.16/р.2)*	грн./грн.	1,00	0,99	0,99	99,24	100,59	99,83
18	Рентабельність товарної продукції $((p.2-p.16)/p.16) \times 100$ *	%	0,43	1,20	0,61	276,66	50,53	139,80
19	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	14146,1	22956,4	32478,2	162,28	141,48	229,59
20	Витратомісткість продаж (р.19/р.4)*	грн./грн.	0,93	0,94	0,95	101,05	101,01	102,08
21	Прибуток від операційної діяльності (ЕВІТ)	тис. грн.	79,8	325,2	250,8	407,52	77,12	314,29
22	Операційна рентабельність (рентабельність продаж) $((p.21/p.4) \times 100)$ *	%	0,53	1,34	0,74	253,77	55,06	139,73
23	Прибуток до податку на прибуток, відсотків та амортизації ЕВІТДА (ЕВІТ+амортизація ОЗ і НА)*	тис. грн.	142,7	380	362,9	266,29	95,50	254,31
24	Рентабельність ЕВІТДА $((p.23/p.4) \times 100)$	%	0,94	1,56	1,07	165,82	68,19	113,07
24	Чистий прибуток	тис. грн.	67,9	112,2	196	165,24	174,69	288,66
25	Рентабельність виробництва $((p.24/(p.8+p.11)) \times 100)$ *	%	1,97	2,48	3,48	126,03	140,47	177,04
26	Рентабельність активів (капіталу) $((p.24/p.13) \times 100)$ *	%	1,97	2,48	3,48	126,03	140,47	177,04
27	Рентабельність власного капіталу $((p.24/p.14) \times 100)$ *	%	38,09	41,82	46,40	109,78	110,96	121,81

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків

Можливості погашення поточних боргів характеризують коефіцієнти ліквідності, серед яких найбільш поширені коефіцієнти абсолютної, швидкої і поточної ліквідності (табл. 2.4)

Аналіз показників поточної платоспроможності свідчить про те, що в межах своїх нормативних значень знаходиться лише показник «Питома вага оборотних активів в активах» та коефіцієнт покриття лише у 2016 році.

Тобто підприємство не може погасити усі поточні зобов'язання і для погашення боргів доведеться реалізовувати необоротні активи та існує високий фінансовий ризик.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності і платоспроможності підприємства

Показник	Формула	Нормальне обмеження (орієнтовний норматив)	Роки			Відхилення, %		
			2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальний показник платоспроможності	$K_{пл} = (A_1 + 0,5 A_2 + 0,3 A_3) / (\Pi_1 + 0,5 \Pi_2 + 0,3 \Pi_3)$	$K_{пл} \geq 1$	0,47	0,48	0,46	102,24	94,69	96,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.} = A_1 / (\Pi_1 + \Pi_2)$	$K_{а.л.} \geq 0,2-0,25$	0,12	0,10	0,05	82,28	47,30	38,92
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	$K_{шв.л.} = (A_1 + A_2) / (\Pi_1 + \Pi_2)$	$K_{шв.л.} \geq 0,7-0,8$	0,12	0,10	0,06	82,76	55,75	46,14
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	$K_{з.л.} = (A_1 + A_2 + A_3) : (\Pi_1 + \Pi_2)$	$K_{з.л.} \geq 2$ При $K_{з.л.} < 1$ існує високий фінансовий ризик	1,99	2,07	1,83	104,04	88,68	92,26
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	$K_{ман} = A_3 / [(A_1 + A_2 + A_3) - (\Pi_1 + \Pi_2)]$	Зменшення показника в динаміці – позитивний факт у діяльності підприємства	1,89	1,84	2,13	97,52	115,82	112,95
Питома вага оборотних активів в активах	$Поб.а. = (A_1 + A_2 + A_3) / Б$	$Поб.а. \geq 0,5$	0,77	0,80	0,88	104,94	109,75	115,17
Коефіцієнт забезпеченості і власними коштами	$K_{заб} = (\Pi_4 - A_4) / (A_1 + A_2 + A_3)$	Не менше 0,1	0,11	0,05	0,02	46,56	29,89	13,92

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків

Перспективну платоспроможність визначає фінансова стійкість підприємства, тобто незалежність його від зовнішніх джерел фінансування.

Для оцінки фінансової стійкості, наведено результати розрахунків показників, які представлених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Норматив (очікувана зміна)	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 /2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт фінансової незалежності або концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії)	> 0,5 зростання	0,05	0,06	0,08	114,80	126,60	145,34
2. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	< 0,5 зниження	0,95	0,94	0,92	99,19	98,32	97,53
3. Коефіцієнт фінансової залежності	<2	0,39	0,39	0,48	100,87	123,76	124,84
4. Частка чистих активів у майні	зростання	0,86	0,90	0,91	104,17	101,36	105,59
5. Коефіцієнт поточної заборгованості	зниження	0,00	0,00	0,01	93,06	253,26	235,68
6. Коефіцієнт стійкого фінансування	0,8-0,9 зростання	0,61	0,61	0,52	99,45	84,89	84,43
7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	зростання	0,08	0,10	0,14	115,43	149,13	172,15
8. Коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел (довгострокового залучення капіталу)	зниження	11,91	10,32	6,92	86,63	67,05	58,09
9. Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (к-т платоспроможності)	>1,5 зростання	18,38	15,88	12,33	86,40	77,67	67,11
10. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	>0,1	-0,10	-0,05	-0,02	46,90	32,36	15,18

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 зростання	9,26	8,61	5,74	93,06	66,59	61,97
12. Коефіцієнт фінансового левериджу (коефіцієнт фінансового ризику; плече фінансового важеля)	<1	18,38	15,88	12,33	86,40	77,67	67,11

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків

Розрахунки таблиці 2.5 дозволяють зробити наступні висновки.

На ТОВ «Київ-Фармація» значення коефіцієнту автономії такі: у 2016 році він становив 0,06, у 2017 – 0,08. Значення коефіцієнту зростає, хоча нижче нормативного значення. Це вказує на те, що у підприємства може існує залежність від позик та довгострокових кредитів.

Позитивним моментом є зростання коефіцієнту концентрації позичкового капіталу і зростання коефіцієнту фінансової залежності. Хоча обидва коефіцієнти виходять за рамки нормативу, тобто керівництво підприємства повинно звернути на це увагу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами показує яку частину оборотних коштів профінансовано за рахунок власних коштів. За період 2015-2017 рр. нормативне значення коефіцієнта не виконувалося, що свідчить про збільшення залежності від запозичених коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована [19]. В абсолютних вимірах даний показник в порівнянні з базовим роком зменшився, що є негативним моментом.

Фінансова стійкість ще не є запорукою високої платоспроможності у майбутньому. Стійкий фінансовий стан може бути пов'язаний з низькою діловою активністю через обмежене використання підприємством запозичених коштів, що негативно вплине на платоспроможність у

майбутньому. Тому аналіз фінансової стійкості необхідно доповнити аналізом показників ділової активності. Розрахунки даних показників представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Основні показники ділової активності підприємства

Показник	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 /2015
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт оборотності активів	4,38	5,37	6,05	122,48	112,63	137,94
2. Тривалість одного обороту активів	83,26	67,98	60,36	81,65	88,79	72,49
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,08	5,97	6,64	117,58	111,11	130,64
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КЗ)	11,38	13,81	12,57	121,42	91,00	110,50
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ) (коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках)	1402,06	1774,93	791,11	126,59	44,57	56,42
6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,11	7,04	7,08	115,15	100,67	115,91
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	32,02	53,20	68,20	166,16	128,18	212,98
8. Коефіцієнт оборотності (віддачі) власного капіталу	84,95	90,63	80,63	106,69	88,96	94,91
9. Коефіцієнт оборотності (віддачі) позичкового капіталу	4,62	5,71	6,54	123,48	114,54	141,43

Примітка. Складено автором за результатами власних розрахунків

На ТОВ «Київ-Фармація» рівень ділової активності є достатньо високим: вкладені у майно кошти протягом періоду повертаються повністю. При цьому найбільшу швидкість обороту майна мають власні.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища і позиціонування на ньому підприємства

Логічним є розпочати визначення ключових індикаторів стану вітчизняної економіки з ВВП, як одного з найважливіших показників розвитку економіки, що характеризує кінцевий результат виробничої діяльності економічних одиниць-резидентів у сфері матеріального та нематеріального виробництва.

Статистичний аналіз питомого показника (рисунок 2.3) демонструє, що українська економіка перебуває в посткризовому стані, спостерігається чітка тенденція до зростання обсягів ВВП. За підсумками 2017 року ВВП становив 2982920 млн.грн. у фактичних цінах, або 2445587 млн. грн. у цінах попереднього року.

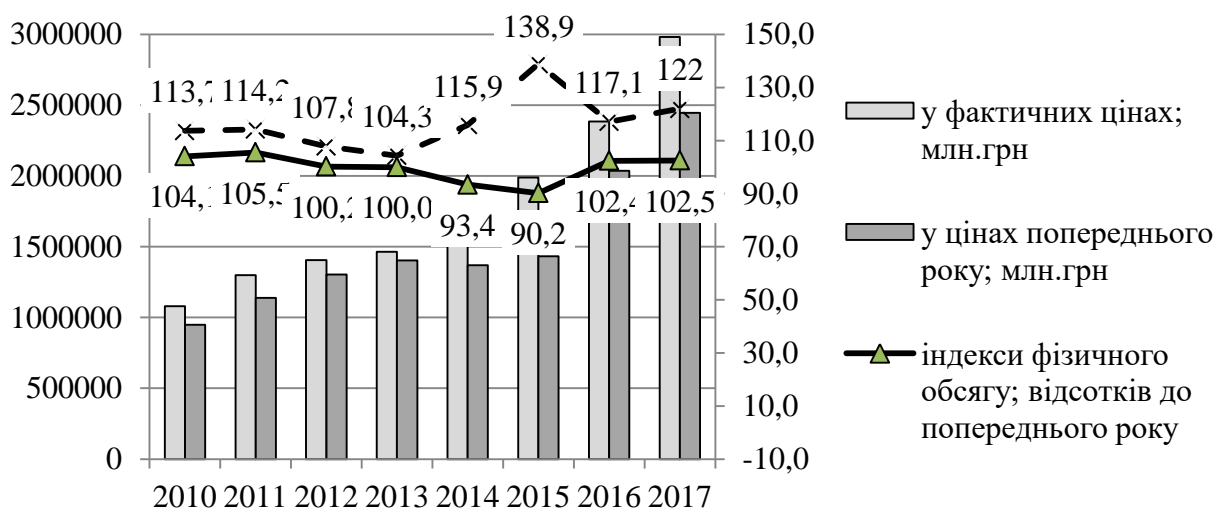


Рисунок 2.3 – Графічне зображення аналізу реального ВВП

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [33]

Слід зазначити, що разом із зростанням індексу фізичного обсягу ВВП протягом 2016-2017 рр. зберігається чітка тенденція до збільшення індексу дефлятора, але рівня тенденцій 2010- 2011 рр. не досягнуто в Україні за цим показником.

Аналіз динаміки реального ВВП демонструє регресійні процеси української економіки, а саме падіння виробництва. Навіть зростання реального ВВП у 2016-2017 рр. є негативним результатом, оскільки відповідний ріст вираховується у відношенні до попереднього року, падіння реального ВВП протягом 2014–2015 років підтверджує те, що економіка країни повернулася до рівня 2000-х років.

Можна констатувати, що військовий конфлікт на території двох основних промислових регіонів, доказав залежність української економіки від добувної та переробної промисловості, яка в своїй більшості сконцентрована саме в цих регіонах.

Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності у % наведена на рисунку 2.4.

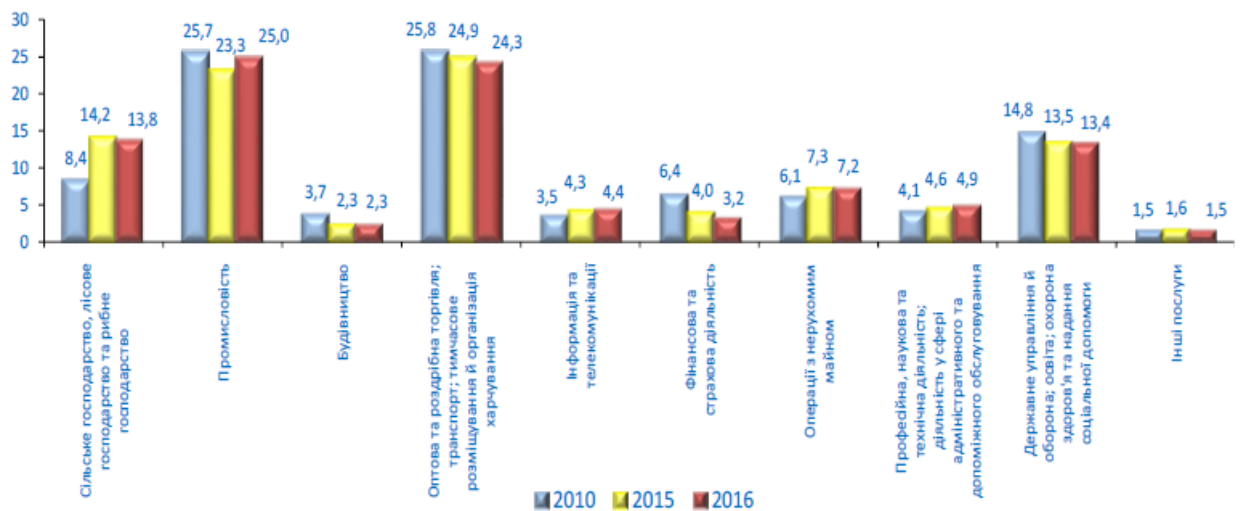


Рисунок 2.4 – Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності у %

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [35]

Рисунок 2.4 демонструє галузі, які є найвагомішими у створенні валової доданої вартості, якими є: промисловість, оптова та роздрібна торгівля, сільське господарство та державне управління.

Аналіз ВВП у період 2010–2017 рр. показав наявний дисбаланс між показниками рівня номінального ВВП, вираженому в національній валюті (ріст) та в доларовому еквіваленті (падіння). Проаналізувавши дані за відповідні періоди реального ВВП, було встановлено зменшення виробництва. Тому невідповідність росту гривневого показника номінального ВВП пояснюється лише високою інфляцією, рисунок 2.5.

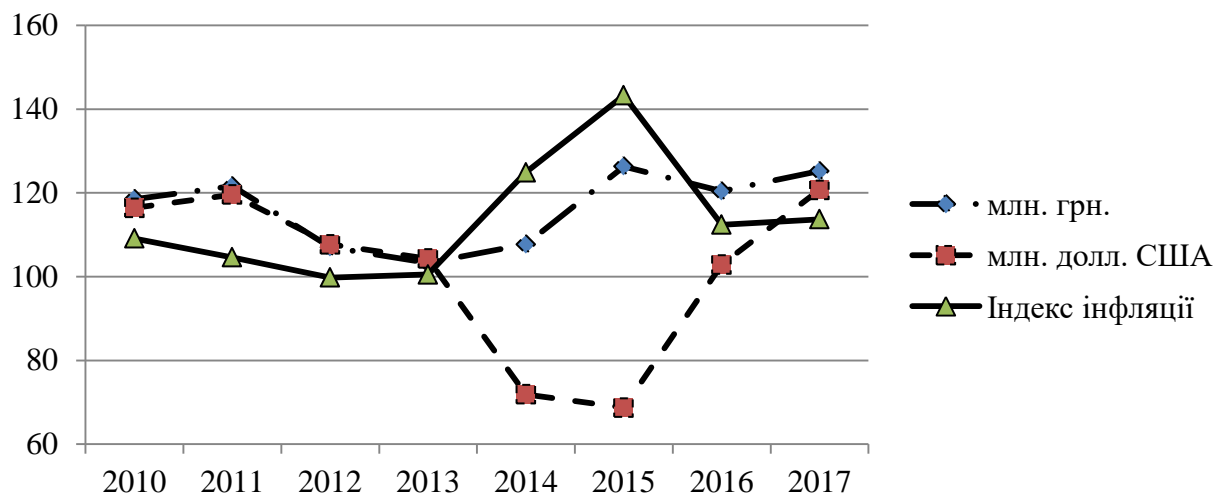


Рисунок 2.5 – Графічне зображення аналізу ВВП у період 2010–2017 рр.

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [34]

Слід зазначити, що інфляційні процеси в Україні у період з 2010 по 2017 рр. можна розбити на два етапи:

- швидке поглиблення інфляції з 2014 по 2015 рр. до гіперінфляції було зумовлено, з одного боку, втратою важливих економічних регіонів та неефективною державною політикою, наслідком чого стало падіння темпів росту виробництва та його низькою ефективністю, а з другого – нарощуванням дефіциту державного бюджету зі зменшенням надходження доходів та збереженням на попередньому рівні й зростанні державних витрат. Результатом цього, в тому числі через відсутність інвестицій, стала безперервна емісія, а річні темпи інфляції становили в 2014 24,9 %; 2015 – 43,3 %;

– реагуючи на високі показники інфляції, Уряд та керівництво НБУ своїми адміністративними діями, боючись отримати некеровану інфляцію, почали проводити політику стримання, що призвело до зменшення інфляції (дезінфляція) у 2016 році до 14,2 %, і це призвело до наступних рецесійних процесів. Створивши дефіцит вітчизняної валюти на ринку та не проводячи індексації з/п, «вбили» ділову активність. Як результат, слід очікувати відкладене падіння виробництва, що довго триватиме, бо НБУ цілеспрямовано забезпечує фінансовий голод, щоб унеможливити наступну девальвацію, переслідуючи лише політичні цілі.

Саме постійний відкладений дефіцит товарної маси, падіння якісних характеристик продукції та відсутності платоспроможного попиту стануть підставами формування наступних інфляційних піків.

Підвищення в два рази мінімальної заробітної плати без реального росту виробництва викличе ріст середніх витрат виробництва, що є основою для розгортання інфляції витрат. Якщо уряд і Національний банк не знайдуть у своєму розпорядженні інструментів управління інфляційними очікуваннями, то на основі пружини «заробітна плата – ціни» виникне некерована інфляція зі швидким темпом росту цін, що робить особливо руйнівним вплив на зайнятість і випуск, бо в цих умовах економічно вигідно вкладати кошти в спекулятивні операції, а не в інвестиції. Ситуація недовіри до непослідовної політики уряду й Національного банку є придатним «середовищем» для розгортання некерованої інфляції.

МСБО 29 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції» (п. 3) визначає 5 характеристик гіперінфляції у країні, згідно [48, с. 146]:

а) Основна маса населення віддає перевагу збереженню своїх цінностей у формі немонетарних активів або у відносно стабільній іноземній валюті. Суми, утримувані в національній валюті, негайно інвестуються для збереження купівельної спроможності.

НБУ свідчить, що більшість населення віддає перевагу збереженню коштів у стабільній іноземній валюті.

б) Основна маса населення розглядає грошові суми не в національній грошовій одиниці, а у відносно стабільній іноземній валюті. Ціни можуть також наводитися в цій валюті.

Населення, як правило, порівнює рівень своїх доходів за минулий час або станом на сьогодні в стабільній іноземній валюті – переважно в доларах США.

в) Продаж та придбання на умовах відстрочки платежу здійснюється за цінами, які компенсують очікувану втрату купівельної спроможності протягом періоду відстрочки платежу, навіть якщо цей строк є коротким.

Фіскальна служба наділена правом давати в межах своїх повноважень відстрочку або розстрочку сплати податків, інших платежів.

г) Відсоткові ставки, заробітна плата та ціни індексуються згідно з індексом цін.

Відповідно до законодавства індексація заробітної плати найманих працівників є обов'язковою.

г) Кумулятивний рівень інфляції за трирічний період наближається до 100 % або перевищує цей рівень.

Кумулятивний рівень інфляції за останні три роки (2015–2017) становить 183,14 %.

Отже, економіка України є гіперінфляційною.

Торгівля як самостійна галузь народного господарства відіграє важливу роль у розвитку всієї економіки. В основу поділу національної економіки на галузі покладено суспільний розподіл праці. До галузей матеріального виробництва відносять торгівлю, матеріально-технічне постачання, заготівлю, громадське харчування. Пояснюється це тим, що в усіх цих ланок;їх і формах товарного обігу основну частку займають трудові операції виробничого характеру. Це дороблення, фасування, пакування, сортування, транспортування, зберігання. Будучи галуззю матеріального

виробництва, торгівля бере участь у створенні валового внутрішнього продукту.

За період 2010-2016 року торгівля в Україні забезпечує близько чверті створення ВВП, а вартість основних засобів виробництва (за первинною оцінкою) складає 35% від загальної вартості виробничого потенціалу країни. В галузі працює 5% зайнятого населення України, згідно [35].

Внутрішня торгівля Київської області представлена 5375 підприємств, з яких 13 великих, 173 середніх та 5189 – малі підприємства (в т.ч. 4537 - мікропідприємства). Структура товарообороту торгових підприємств Київської області наведено на рисунку 2.6.

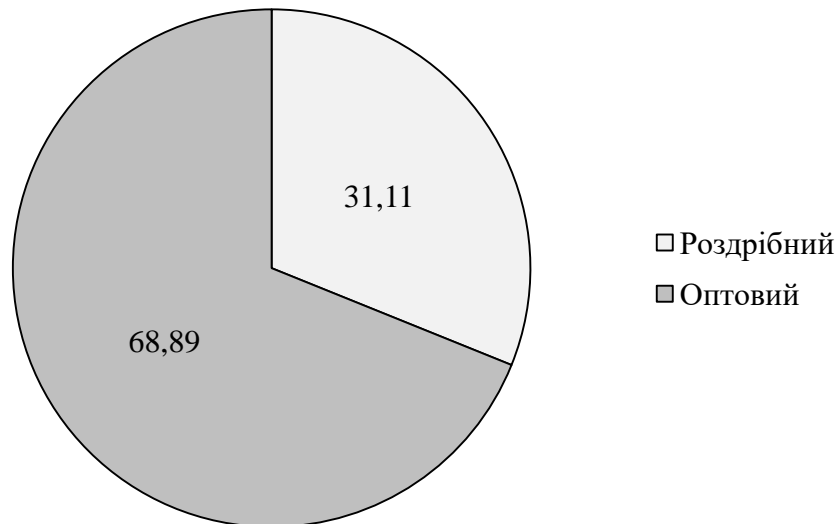


Рисунок 2.6 - Структура товарообороту торгових підприємств Київської області у 2017 році

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [33]

Найбільшим обсягом товарообороту за аналізований період характеризується оптова торгівля (68,89%), роздрібний товарооборот – 31,11%. Близько 70% товарообороту зосереджено в руках малої кількості підприємств, тобто можна говорити про низький рівень інтенсивності конкуренції в галузі.

Аналіз фармацевтичного ринку України демонструє, що 2016 рік завершився продажем лікарських препаратів на суму € 50,5 млрд. (\$ 1,98 млрд.). За перші півроку в 2017 роздрібний фармацевтичний ринок досяг € 17 млрд. (близько \$ 602 млн.). Він продемонстрував зростання в грошовому еквіваленті на 13%, але одночасно - зменшення в кількості упаковок на 4%. При цьому спостерігається зростання виробництва засобів в стандартних упаковках, таких як таблетки і ампули, на 2,3%. Переважно це рецептурні препарати та засоби місцевого виробництва. Це свідчить про те, що споживачі стали купувати засоби у великих упаковках, що зменшує частоту покупки заводських упаковок.

Головними конкурентами в роздрібній торгівлі фармацевтичними препаратами в регіоні є ТОВ «Бізнес центр Фармація», ТОВ «ЮЛГ».

Проведене дослідження вказує, на помірну конкуренцію на ринку, для ринку фармацевтичних товарів Київської області характерна ситуація сильної олігополії — явне домінування на ринку декількох ведучих фірм. Це, по-перше, визначається наявністю на ринку лише декількох підприємств, що мають долю ринку більшу за 10% (майже 80% ринку зосереджено в руках малої кількості підприємств). Решта, майже 85% підприємств, мають долю меншу за 1% від загального обсягу послуг галузі і виступають «конкурентним оточенням». По-друге, на ринку відбувається ціноутворення за лідером, коли «домінуючі» фірми, що є найбільшими та найбільш ефективними в галузі, змінюють ціну, а всі інші фірми більш-менш слідують цій зміні. Цінові лідери дотримуються наступної практики: оскільки зміна цін пов'язана з деяким ризиком, корегування цін робляться рідко, коли умови витрат і попиту змінюються значно і у всій галузі (наприклад: підвищення вартості пального, заробітної плати, збільшення податків тощо).

Аналіз макросередовища полягає у дослідженні чинників, що впливають на конкурентну ситуацію Товариства, і включає:

- аналіз власної діяльності;
- аналіз послуг постачальників та посередників;

- аналіз діяльності досвіду конкурентів (їх помилок та досягнень);
- аналіз поведінки споживачів;
- пошук контактної аудиторії.

Успішність діяльності на ринку фармацевтичних товарів підприємства визначається його конкурентною позицією з-поміж інших компаній у даній галузі.

Для порівняння ТОВ «Київ-Фармація» було обрано ще два підприємства-конкуренти на ринку фармацевтичних товарів міста Києва:

ТОВ «ЮЛГ» - торгівельна фармацевтична компанія, що функціонує на ринку з 1993 року. Займається оптовою торгівлею непродовольчими споживчими товарами, фармацевтичними товарами, роздрібною торгівлею в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумерними товарами, фармацевтичними товарами. Характеризується відповідальністю перед клієнтами і якістю пропонованої продукції. Співробітники компанії - це висококваліфіковані фахівці, що відрізняються професіоналізмом і компетентністю, що працюють в компанії вже по 10-15 років. Компанія «ЮЛГ» має ліцензії Державної служби України з лікарських засобів: оптово-роздрібної торгівлі лікарськими засобами; імпорту лікарських засобів, а також сертифікат ISO 9001: 2009 (ISO 9001: 2008, IDT). Слабкими сторонами є найвищі ціни на товари та послуги.

ТОВ «Бізнес центр Фармація» - торгівельна фармацевтична компанія, що функціонує на ринку з 1998 року, пройшла шлях від колективу зі штатом 10 осіб до дистриб'ютора національного масштабу з розвиненою структурою оптової та роздрібної торгівлі медичними препаратами. Сильними сторонами є потужна зовнішня реклама та інноваційність товарів. Однак ціна на товари та послуги є зависокою для регіону.

Для визначення конкурентної позиції ТОВ «Київ-Фармація» з-поміж інших підприємств побудовано матрицю конкурентного профілю (табл. 2.7).

Для її розробки кожному з основних факторів успіху надається вагомий коефіцієнт, який показує важливість фактора відносно інших. При цьому враховується, що сума всіх коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці.

Таблиця 2.7 - Матриця конкурентного профілю

Основні фактори успіху	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «Київ-Фармація»		ТОВ «ЮЛГ»		ТОВ «Бізнес центр Фармація»	
		Рейтинг	Оціночне значення	Рейтинг	Оціночне значення	Рейтинг	Оціночне значення
Якість послуги:							
- термін виконання	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6
- надійність	0,4	2	0,8	3	1,2	3	1,2
Ціна	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Маркетингова діяльність	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Підсумкове значення	1	-	2,3	-	2,2	-	2,4

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Для визначення рейтингу підприємства по кожному фактору успіху використано шкала, що наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Шкала визначення рейтингу підприємства по кожному фактору успіху

Досягнення за фактором:	Рейтинг
Дуже незначні	1
Незначні	2
Значні	3

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [24, с. 146]

Отже, ТОВ «Київ-фармація» має середню суму оціночних значень по певним факторам успіху і є конкурентоздатним, оскільки займає лідируючу позицію по ціні та середні рейтинги надійності та терміну виконання, відносно інших конкурентів.

2.3 Діагностика кадрового потенціалу підприємства

На підприємстві ТОВ «Київ-Фармація» впроваджується нова методика оцінки кадрового потенціалу робітників – бальна система, або метод експертних оцінок. Цей метод оцінки застосовується для оцінки потенціалу та психометричних характеристик кожного працівника окремо, а також для оцінки загального трудового потенціалу організації.

Для проведення оцінки цим методом необхідно сформулювати систему критеріїв та показників, що характеризуються стан кадрового потенціалу і за якими має проводитися оцінка, та експертно визначити вагомість (у % або відносних величинах) кожного показника (але так, щоб сума коефіцієнтів вагомості становила 100% або 1). Цей метод дає можливість оцінювати показники з різними одиницями виміру (кількісні та якісні). В якості критеріїв використовуються складові кадрового потенціалу та чинники, які на нього впливають. Метод експертних оцінок можна використовувати як для оцінки творчого потенціалу окремих працівників, так і для оцінки творчого потенціалу персоналу організації загалом.

Кожен із параметрів оцінюється менеджером (а бажано менеджерами) підприємства, начальником відділу кадрів (або ж менеджером по кадрах – назви посад змінюються) та кваліфікованим незалежним експертом-психологом. Чим більше кваліфікованих експертів у складі оцінювачів, тим вищий буде рівень оцінки.

Показники, за якими проводиться оцінка наведено в таблиці 2.9.

Кожен із експертів за кожним параметром виставляє оцінку від 1 до 10. Цій операції передуює вивчення особливостей персоналу.

На базі оцінки приймається рішення удосконалення кадрової політики та дії, що забезпечували б зміцнення кадрового потенціалу.

Подібна практика вже не перше десятиліття застосовується на Заході і має шалену популярність в багатьох організаціях США та Європи.

Дана система іще не впроваджена на ТОВ «Київ-Фармація», а знаходиться на стадії розробки.

Таблиця 2.9 - Оцінка кадрового потенціалу підприємства

Критерії	Показники, що характеризують критерії
1	2
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Кількість працівників з науковим ступенем доктора, кандидата серед науково-дослідного персоналу
	1.2. Кількість наукових публікацій у поточному році (за останні 5 років)
	1.3. Кількість отриманих наукових ступенів у поточному році (за останні 5 років)
	1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу
	1.5. Частка науково-дослідного персоналу по відношенню до всього персоналу організації
	1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників
	1.7. Рівень професіоналізму персоналу
	1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу.
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	2.1. Рівень інноваційної культури
	2.2. Організаційна структура
	2.3. Організація праці
	2.4. Стиль управління
	2.5. Рівень міжфункціональної співпраці у проведенні НДДКР
	2.6. Система інформування персоналу
	2.7. Рівень ефективності системи стимулювання раціоналізаторства. Оплата праці
	2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері
	2.9. Психологічний клімат
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років)
	3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років)
	3.3. Рівень новизни інновацій
	3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації
	3.5. Кількість (вартість) проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років)
	3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років)
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [46, с. 188]

Для оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Київ-Фармація» обрано 5 експертів. Критерії, їх показники, вагомість критеріїв і результати оцінки експертів подані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Київ-Фармація»

Кри терії	Ваго міст ь крит ерію	Показ ники, що харак териз ують крите рії	Характеристика показника в організації	Бальні оцінки експертів					Середня оцінка
				1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	0,4	1.1.	1	3	4	3	3	4	3,4
		1.2.	3	3	3	4	3	3,2	
		1.3.	0	1	1	1	1	2	1,2
		1.4.	Від 15 до 25 років та не менше 5 років у виробничій	5	5	5	5	5	5
		1.5.	6,70%	5	4	4	5	5	4,6
		1.6.	84%	5	5	5	5	5	5
		1.7.	Високий	5	4	5	4	5	4,6
		1.8.	Обмін досвідом, самонавчання	4	5	4	3	4	4
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	0,28	2.1.	Високий	4	5	5	5	5	4,8
		2.2.	Лінійно-функціональна	3	4	3	3	3	3,2
		2.3.	Бригадна, з високим рівнем сполучення функцій	5	5	4	5	5	4,8
		2.4.	Демократичний	5	5	5	5	4	4,8
		2.5.	Високий	5	5	4	5	4	4,6
		2.6.	Докладне інформування про діяльність організації, її інноваційну діяльність	5	5	5	5	5	5
		2.7.	Індивідуальна оплата праці. Рівень ефективності стимулювання достатній	4	3	3	4	3	3,4
		2.8.	Середній	5	4	4	4	4	4,2

Продовження таблиці 2.10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2.9.	Позитивний, привітна, дружлюбна атмосфера, довірительні відносини	5	5	5	5	5	5
		2.10.	Окремі кабінети для відділів, добре облаштовані, отоплювані	5	4	5	5	5	4,8
3. Ефективність творчої діяльності	0,25	3.1.	11	5	4	5	5	5	4,8
		3.2.	10	5	5	5	5	5	5
		3.3.	Поліпшуючі	4	3	3	3	4	3,4
		3.4.	Винагороди отримують підприємства, які впроваджують розробки	3	4	4	4	4	3,8
		3.5.	Не відноситься до діяльності фірми	1	1	2	1	2	1,4
		3.6.	Зазвичай не патентує свої розробки	2	3	3	3	4	3
4. Психометричні дані	0,07	4.1.	Ініціативність, креативність та активність, інтерес до нового, винахідливість, комунікабельність	5	5	5	4	5	4,8

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Розрахунки інтегральних показників за критеріями кадрового потенціалу та загального інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Київ-Фармація» мають наступний вигляд.

Розрахунок інтегрального показника за критерієм «Кваліфікація і професіоналізм персоналу» (КП) в балах:

$$\text{КП} = (3,4 + 3,2 + 1,2 + 5,0 + 4,6 + 5,0 + 4,6 + 4,0) / 8 * 0,4 = 31 / 8 * 0,4 = 3,875 * 0,4 = 1,55 \text{ (балів)}$$

Кваліфікація і професіоналізм персоналу оцінена як 3,875 бали. Причиною такої оцінки стала відсутність наукових ступенів, отриманих у поточному році. Кількість фахівців зі ступенем кандидата наук та наукових публікацій у поточному році достатня, але бажано звернути увагу на збільшення цих показників шляхом мотивації та стимулювання (працівники

зі ступенем отримують більшу зарплатню та можуть мати додаткові пільги чи довшу оплачувану відпустку). Рівень професіоналізму науково-дослідного персоналу, досвід роботи в інноваційній сфері та освіта знаходяться в ефективній зоні, тому задачею фірми є збереження наявного персоналу, недопущення плинності кадрів.

Розрахунок інтегрального показника за критерієм «Ефективність інноваційного менеджменту в організації» (EIM) в балах:

$$\begin{aligned} EIM &= (4,8+3,2+4,8+4,8+4,6++5,0+3,4+4,2+5,0+4,8)/10*0,28 = \\ &44,6/10*0,28 = 4,46*0,28 = 1,25 \text{ (балів)} \end{aligned}$$

Управління в даній іноваційній організації ефективне – 4,46 бали: створені дуже сприятливі умови для творчості, присутні високий рівень інноваційної культури і сприятливий психологічний клімат, вибраний ефективний для керівництва творчою діяльністю стиль управління, правильно сформована організація праці та міжфункціональна співпраця, високий рівень співпраці з іншими організаціями, а докладне інформування про діяльність організації, в тому числі її інноваційну діяльність дають можливість працівникам чітко представляти цілі організації та вимоги до їх роботи в напрямку досягнення організацією поставлених перед нею цілей та задач.

Розрахунок інтегрального показника за критерієм «Ефективність творчої діяльності» (ETД) в балах:

$$\begin{aligned} ETД &= (4,8+5,0+3,4+3,8+1,4+3,0)/6*0,25 = 21,4/6*0,25 = 3,57 * 0,28 = \\ &0,89 \text{ (балів)} \end{aligned}$$

Але інновації, які створюють працівники даної організації, є не досить вагомими (покращуючі) та не патентуються, хоча працівники генерують необхідну кількість ідей та майже всі з них (близько 90%) перетворюються в

життєздатні технічні рішення та комерціалізовані новинки на ринку, тому ефективність НДДКР – 3,57 бали.

Розрахунок інтегрального показника за критерієм «Психометричні дані» (ПД) в балах:

$$\text{ПД} = 4,8/1*0,07 = 4,8*0,07 = 4,8 * 0,07 = 0,34 \text{ (балів)}$$

Психологічні характеристики працівників – 4,8 балів – ефективна зона творчого потенціалу.

Розрахунок загального інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Київ-фармація» (Ікп) в балах:

$$\text{Ікп} = 1,55+1,25+0,89+0,34=4,03 \text{ (балів)}$$

В порівнянні з максимальною оцінкою 5 балів на ТОВ «Київ-фармація» рівень кадрового потенціалу (Ркп) складає:

$$\text{Ркп} = 4,03/5*100 \% = 80,6 \%$$

Отже, можна зробити висновки, що рівень кадрового потенціалу повністю достатній для даного підприємства. Для того, щоб зробити висновки та наголосити на моментах, на які потрібно звернути найбільшу увагу з метою підвищення кадрового потенціалу організації, потрібно проаналізувати показник кожного критерію.

Значення оцінок 4,2-5 балів є ефективна зона, 3,1-4,1 балів – нормальна зона, нижче 3,1 балів – критична зона.

Графічна інтерпретація отриманих результатів діагностики кадрового потенціалу наведена на рисунку 2.7.

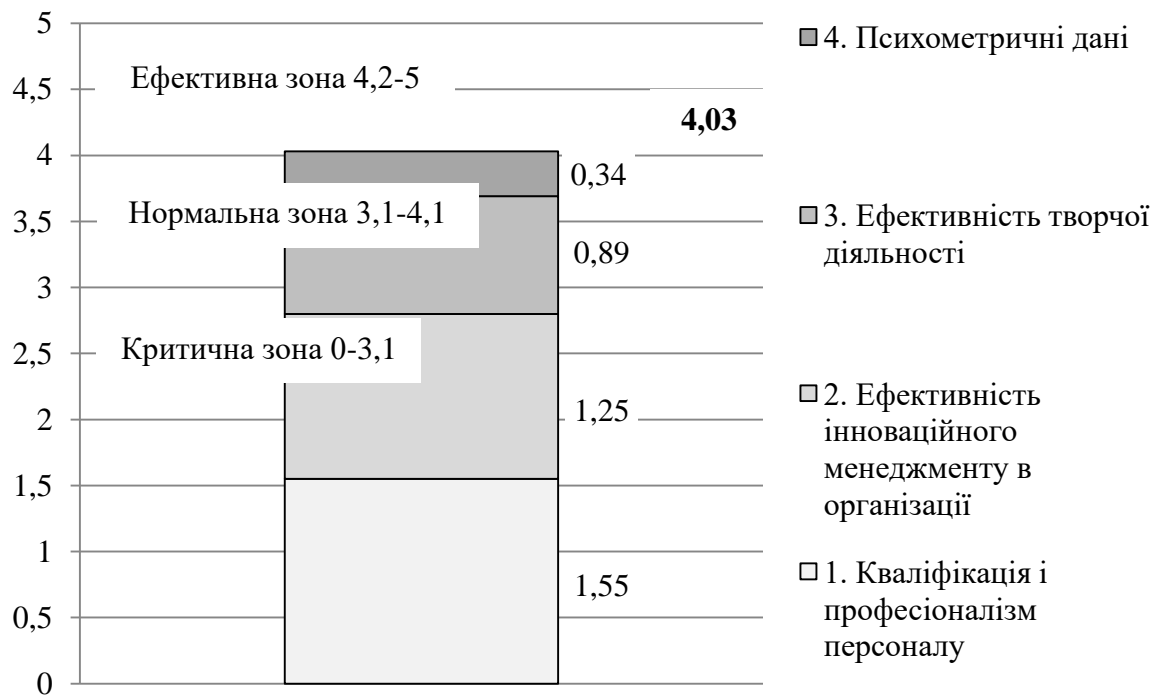


Рисунок 2.7 - Графічна інтерпретація отриманих результатів діагностики кадрового потенціалу ТОВ «Київ-Фармація»

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Тому організації слід звернути більше уваги на підвищення рівня кваліфікації своїх працівників, стимулювати їх до отримання наукових ступенів та більш звертати уваги на патенування своїх розробок. Головною задачею являється збереження існуючого персоналу в організації, недопущення плинності кадрів.

Висновки до розділу 2

В процесі виконання другого розділу дипломної роботи «Аналіз формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу» вирішено наступні завдання:

- здійснено загальну характеристику підприємства як соціально-економічної системи ;
- проведено аналіз зовнішнього середовища і позиціонування на ньому підприємства;

- здійснено діагностику формування кадрового потенціалу підприємства

ТОВ «Київ-Фармація» працює ефективно. Підприємство отримало прибуток у 2017 році 196 тис. грн., що більше прибутку 2015 року на 188,66%. Це сталося тому, що підприємство збільшило посередницькі послуги по перевезенню. Усі види діяльності підприємства є рентабельними, зокрема коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність), який характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство.

На ТОВ «Київ-Фармація» рівень ділової активності є достатньо високим: вкладені у майно кошти протягом періоду повертаються повністю. При цьому найбільшу швидкість обороту майна мають власні.

Загальний інтегральний показник кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Київ-фармація» знаходиться біля верхньої межі нормальної зони. Рівень кадрового потенціалу повністю достатній для даного підприємства. Для того, щоб зробити висновки та наголосити на моментах, на які потрібно звернути найбільшу увагу з метою підвищення кадрового потенціалу організації, потрібно проаналізувати показник кожного критерію.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

3.1 Прогнозна оцінка зовнішнього середовища і визначення орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства

Оцінка рівня соціально-економічної ефективності діяльності базового підприємства, виявлення основних тенденцій у змінах показників, що її характеризують, передбачає наступним кроком необхідність передбачити напрямок і перспективи його подальшого розвитку. Передбачення формується на основі складання прогнозів. Прогноз інформує про зміни об'єкта прогнозування у майбутньому.

«Метою соціально-економічного прогнозування є створення наукових передумов для прийняття управлінських рішень органами законодавчої та виконавчої влади, органами місцевого самоврядування. Ці передумови передбачають: науковий аналіз тенденцій зміни соціально-економічних процесів; варіантне передбачення розвитку соціально-економічних процесів з огляду на наявні тенденції й окреслену мету; оцінювання ймовірних наслідків ухвалених рішень; обґрунтування напрямів соціально-економічного та науково-технічного розвитку. Завданням соціально-економічного прогнозування, з одного боку, є з'ясування перспективи найближчого або віддаленого майбутнього, вважаючи на реальні процеси сьогодення, а з іншого – сприяння розробленню оптимальних програм і планів економічного та соціального розвитку об'єкта, що має ґрунтуватися на пропонованому прогнозі й враховувати оцінку прийнятого рішення з позицій його наслідків у прогнозованому періоді» [6, с. 440].

При складанні прогнозів завжди дотримуються одного з основних принципів – альтернативності, який означає можливості розвитку соціально-економічних процесів за різними векторами і траєкторіями за різних

взаємозв'язків і структурних співвідношень. Якщо ймовірнісний характер прогнозування відбиває наявність випадкових процесів і відхилень за збереження якісної однорідності, сталості тенденцій, то альтернативність виходить з припущення про можливість існування якісно різних варіантів розвитку економіки.

Цей принцип втілений у даному дослідженні через застосування декількох методів прогнозування (прогнозування на основі рядів динаміки, прогнозування на основі лінії тренду, прогнозування на основі експоненціального згладжування) за допомогою визначення експертних оцінок щонайменше трьох суб'єктів із виокремленням оптимістичних і песимістичних очікувань із подальшим узагальненням всіх прогнозів до середнього значення за всіма оцінками.

Для прогнозування обрані показники, що характеризують соціально-економічний розвиток Дніпропетровського регіону, оскільки знайти прогнози експертів щодо перспектив розвитку гірничодобувної галузі із виокремленням оптимістичних і песимістичних очікувань виявилось неможливим. Приватні експерти, як правило, у своїх прогнозах не вказують числових показників. Щодо перспектив розвитку фармацевтичної галузі вдалось знайти одне припущення що темп її зростання складе від 0,6 до 0,8% у плановому році.

Звернемось до прогнозу соціально-економічних умов розвитку регіону, що безперечно впливають на діяльність всіх суб'єктів господарювання. Для аналізу обрані такі показники як індекс зростання обсягів виробництва промислової продукції, фонд оплати праці найманих працівників, середньомісячна зарплата, рівень безробіття, капітальні інвестиції, експорт товарів і послуг, імпорт товарів і послуг за критерієм доступності необхідних даних для прогнозу і наявність їх у всіх експертів. Для визначення середніх прогнозованих показників узагальнені оцінки аналітиків та експертів торговельних підприємств Київської області. Результати прогнозування наведені в таблицях 3.1-3.2. З даних таблиці видно, що найбільша середня

оптимістична оцінка розвитку регіону існує за показниками фонду оплати праці найманих працівників та капітальних інвестицій і складає відповідно зростання на 27,3% і 17,7%.

Таблиця 3.1 – Прогнозний аналіз розвитку Київської області за оптимістичним очікуванням

Показник	Оптимістичні очікування розвитку галузі (регіону), діапазон зростання у %					
	1	2	3	мінімальна зміна	максимальна зміна	середня оптимізаційна оцінка
Індекс зростання обсягів виробництва промислової продукції	1,4	2,8	3,0	1,4	2,8	2,4
Фонд оплати праці найманих працівників	30,0	16,0	25,0	16,0	30,0	23,7
Середньомісячна зарплата	11,8	8,5	6,2	6,2	11,8	8,8
Рівень безробіття	9,2	6,5	8,9	6,5	9,2	8,2
Капітальні інвестиції	17,0	8,2	28,0	8,2	28,0	17,7
Експорт товарів і послуг	10,4	7,3	12,0	7,3	12,0	9,9
Імпорт товарів і послуг	10,2	7,0	10,6	7,0	10,6	9,3

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [10]

Таблиця 3.2 – Прогнозний аналіз розвитку Київської області за песимістичним очікуванням

Показник	Песимістичні очікування розвитку галузі (регіону), діапазон зниження у %					
	1	2	3	мінімальна зміна	максимальна зміна	середня песимістична оцінка
Індекс зростання обсягів виробництва промислової продукції	1,3	1,0	1,5	1,0	1,5	1,3
Фонд оплати праці найманих працівників	25,0	15,0	22,0	1,0	25,0	20,7
Середньомісячна зарплата	10,9	6,2	4,1	4,1	10,9	7,1
Рівень безробіття	9,3	7,1	9,2	7,1	9,3	8,5
Капітальні інвестиції	15,0	7,0	23,5	7,0	23,5	15,2
Експорт товарів і послуг	9,9	4,1	7,0	4,1	9,9	7,0
Імпорт товарів і послуг	8,0	2,0	4,4	2,0	8,0	4,8

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [10]

За песимістичними очікуваннями найменше зростуть обсяги виробництва промислової продукції – всього на 1,3% та обсяги імпорту товарів і послуг – всього на 4,8.

Прогнозний аналіз розвитку Київської області на основі рядів динаміки наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозний аналіз розвитку Київської області на основі рядів динаміки

Показник (у % до попереднього року)	Роки			Середнє значення	Темпи росту, %		Середній темп росту, % (прогноз на основі рядів динаміки)
	2015	2016	2017		2016 /2015	2017 /2016	
Обсяги виробництва промислової продукції, %	94,5	93,9	98,0	95,5	-0,6	4,4	2,9
Фонд оплати праці найманих працівників, %	112,5	112,8	104,9	110,1	0,3	-7,0	-2,7
Середньомісячна зарплата, %	113,5	117,8	111,2	114,2	3,8	-5,6	1,1
Рівень безробіття, %	8,3	7,4	8,1	7,9	-10,8	9,5	9,9
Капітальні інвестиції, %	118,8	96,5	123,6	113	-18,8	28,1	42,0
Експорт товарів і послуг, %	69,4	78,1	59,6	69,0	12,5	-23,7	-40,4
Імпорт товарів і послуг, %	73,5	108,6	78,3	86,8	47,8	-27,9	-9,0

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

На відміну від них розрахунок прогнозних показників трьома вищезазначеними методами показав можливість падіння у плановому році таких показників як фонд оплати праці найманих працівників, експорт товарів і послуг, імпорт товарів і послуг – прогноз на основі рядів динаміки; індексу обсягів виробництва промислової продукції, експорт товарів і послуг, імпорт товарів і послуг – прогноз на основі лінії тренду та експоненціального згладжування. Якщо ці оцінки узагальнити, то падіння прогнозується тільки

для показників експорту товарів і послуг та імпорту товарів і послуг. Отже, можна зробити висновок, що найвірогідніше гірничодобувна галузь буде функціонувати у плановому році в умовах подальшого падіння експорту, що означає складність їх виходу на світові ринки і втрачання конкурентних позицій на них.

Прогнозний аналіз розвитку Київської області на основі лінії тренду та експоненційного згладжування наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозний аналіз розвитку Київської області на основі лінії тренду та експоненційного згладжування

Показник	Прогноз на основі лінії тренду, %	Прогноз основі експоненційного згладжування, %	Середня оцінка прогнозованої зміни з урахуванням усіх методів та аналітичних очікувань
Індекс обсягів виробництва промислової продукції, %	-1,0	-1,7	0,5
Фонд оплати праці найманих працівників, млн. грн.	2,5	1,9	6
Середньомісячна зарплата, грн.	11,9	3,9	6,2
Рівень безробіття, %	7,7	8,0	8,5
Капітальні інвестиції, млрд. грн.	18,8	9,4	21,7
Експорт товарів і послуг, млн. дол.	-41,6	-17,7	-22,8
Імпорт товарів і послуг, млн. дол.	-8,4	-2,2	-3,1

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

За середньою оцінкою прогнозованої зміни з урахуванням всіх методів та аналітичних очікувань прогнозується зростання наступних показників:

індексу обсягів виробництва промислової продукції – на 0,5%, фонду оплати праці найманих працівників – на 6%, середньомісячної зарплати – на 6,2%, капітальних інвестицій – на 21,7% (найбільше зростання), рівень безробіття складе 8,5%. Отже, загальною прогнозованою тенденцією є збільшення витрат на оплату праці (можна сподіватись, що за рахунок зростання її продуктивності) та оновлення основних засобів, що є позитивними тенденціями для підприємств регіону.

Історія компанії - це частина історії становлення українського фармацевтичного ринку з усіма його злетами, падіннями і кризами. А починалася діяльність в 1992 р - в той самий час, коли торгово-економічні зв'язки на території пострадянського простору були зруйновані, і в Україні відчувався гострий дефіцит фармацевтичної продукції. Особливо це стосувалося лікарських препаратів імпортного виробництва. Необхідно було знайти економічно доступні медикаменти з вираженим клінічним ефектом. З цією метою підприємством підписано перші прямі контракти на поставку фармпрепаратів саме болгарських і угорських виробників. З тих пір компанія, з кожним роком виводить на ринок все більше затребуваних медикаментів родом з країн Східної Європи, згідно [1].

Налагоджено співпрацю на довгостроковій основі в рамках прямих контрактів з фармзаводів Угорщини, Болгарії, Польщі, Словенії, Росії, Німеччини, Канади, Франції, Бельгії, Швейцарії, Австрії, Великої Британії та ін. Останнім часом ми ведемо активні переговори на предмет укладення прямих контрактів з декількома фарм підприємствами Японії.

Роздрібна мережа компанії представлена аптеками в столиці і представництвами в регіонах. Роздрібна мережа підприємства пропонує, згідно [4]:

- широкий асортимент медпрепаратів, товарів медичного призначення, БАДів, косметичної продукції, засобів особистої гігієни, мінеральних вод та ін .;

- доступні ціни;

- індивідуальне замовлення відсутніх препаратів на території своєї держави (як імпорт, так і експорт).

- кваліфіковані консультації;
- тільки сертифікований товар;
- належні умови зберігання і транспортування.

Основним принципом, на основі якого будується робота роздрібною мережі, в т.ч. аптечних установ, є система безвідмовного обслуговування клієнтів. Якщо потрібного пацієнту препарату немає в наявності, то він може оформити індивідуальне замовлення при наявності рецепта.

Є можливість придбання лікарських засоби, який відсутній в країні з тих чи інших причин. Це стосується, як імпорту, так і експорту необхідного продукту. Препарати, які не зареєстровані в Україні, ввозяться на законних підставах відповідно до дозволу Міністерства охорони здоров'я.

Проаналізовано зовнішнє середовище ТОВ «Київ-Фармація» за допомогою PEST-аналізу.

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стискається організація, можна виділити в PEST - фактори:

- P – політичні фактори;
- E – економічні фактори, є необхідність в постійному моніторингу наступних економічних факторів: темп інфляції, стабільність курсу національної валюти, розмір податкових ставок;
- S – соціальні фактори;
- T – технологічні фактори, аналіз цього середовища враховує зміни в технології виробництва, вживання ЕОМ в проектуванні і наданні товарів і послуг.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, даються наступні оцінки [5, с. 45]:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильне, 2 – помірне, 1 – слабе, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: - +1 – позитивне, -1 – негативне.

Шляхом перемноження всіх трьох експертних оцінок отримана загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для підприємства. За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які чинники зовнішнього середовища мають відносно важливе значення для організації (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Київ-Фармація»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Політичні	3	1	-1	-3
Економічні	2	3	-1	-6
Соціальні	2	2	-1	-4
Технологічні	2	2	1	4
Ринкові	2	1	1	2
Конкурентні	3	2	1	6
Міжнародні	1	1	1	1

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [11, с. 124]

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Київ-Фармація» найбільшу загрозу представляють економічні та соціальні чинники, бо економічна і соціальна ситуація в країні є дуже нестабільною. Найбільші можливості підприємству надають технологічні та конкурентні фактори зовнішнього середовища.

Технологічні фактори надають підприємству переваги, по підприємства-постачальники ТОВ «Київ-Фармація» постійно вдосконалюють свою продукцію, відповідно розвитку технологій.

Конкурентні фактори демонструють можливість появи нових методів роботи з покупцями, з урахуванням всіх їх вимог, проведення сертифікації

продукції. Тобто, це спонукання підприємства до більш ефективної роботи. Вплив факторів зовнішнього середовища постійно змінюється, тому є необхідність в постійному їх моніторингу і своєчасному реагуванні на них, що дозволить підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність у перспективному періоді.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства використано SNW-аналіз, який являє собою сукупну оцінку підприємства та в повній мірі відображає його сильні (strength position), слабкі (weakness position) та нейтральні (neutral position) сторони (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – SNW-аналіз ТОВ «Київ-Фармація»

Ключові параметри в діяльності підприємства	S	N	W
1 Менеджмент підприємства			
Наявність стратегічного планування			x
Налагодження внутрішньої системи управління		x	
Система мотивації персоналу	x		
Організаційна структура	x		
Разом	2	1	1
2 Маркетинг			
Функціонування системи маркетингової інформації		x	
Збутова мережа	x		
Стимулювання реклами		x	
Робота з товаром	x		
Політика ціноутворення			x
Разом	2	2	1
3 Персонал			
Вік		x	
Кваліфікація	x		
Освіта		x	
Разом	1	2	0
4 Фінанси			
Фінансова стійкість		x	
Ліквідність, платоспроможність		x	
Оберненість	x		
Рентабельність		x	
Разом	1	3	0
Всього:	6	8	2

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [32, с. 22]

SNW-аналіз внутрішнього середовища – досить ефективний спосіб визначити конкурентоспроможність підприємства, при якому в ролі нейтральної позиції краще всього вибрати ринковий стан для певної ситуації, згідно [18, с. 280]

Отже, за результатами проведення SNW-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Київ-Фармація» має нейтральне (середнє) внутрішнє середовище, оскільки більшості ключових параметрів відповідають нейтральні та сильні якісні оцінки позицій.

Таким чином, всі виявлені сильні сторони є базою, на яку підприємство спирається в конкурентній боротьбі і яку повинна розширяти та укріплювати.

Ефективність господарської діяльності підприємства характеризує результат раціонального використання його ресурсної бази. Оцінка ефективності здійснюється з метою організації контролю над раціональним витрачанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Діяльність ТОВ «Київ-Фармація» направлена на максимальне задоволення потреб споживачів. З цією метою проводиться удосконалення діяльності підприємства. Соціальна ефективність від господарювання підприємства проявляється у таких напрямках:

- підвищення якості послуг, що надаються;
- підвищення заробітна плата працівників;
- збільшення прибутку підприємства;
- збільшення фонду соціального розвитку підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу (табл. 3.7) можна зробити висновок, що складена матриця є переліком першочергових заходів, що повинна провести компанія.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Київ-Фармація» демонструє необхідність подолання загроз підприємства: політичних, економічних, соціальних, так як вони переважають над можливостями, та розвиток сильних сторін підприємства: система мотивації персоналу, організаційна структура, збутова мережа, робота з товаром, кваліфікація, оберненість.

Таблиця 3.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Київ-Фармація»

		<i>3. Можливості:</i>	Бали	<i>4. Загрози:</i>	Бали
		Технологічні	4	Політичні	-3
		Ринкові	2	Економічні	-6
		Конкурентні	6	Соціальні	-4
		Міжнародні	1		
		Середнє	3,25	Середнє	4,33
1. Сильні	сторони	Поле сильних сторін і можливостей (СИМ)	19,5	Поле сильних сторін і загроз (СІЗ)	26,0
підприємства:	Бали				
Система мотивації персоналу	1				
Організаційна структура	1				
Збутова мережа	1				
Робота з товаром	1				
Кваліфікація	1				
Оберненість	1				
Сума	6,00				
2. Слабкі	сторони	Поле слабких сторін і можливостей (СЛМ)	6,5	Поле слабких сторін і загроз (СЛЗ)	8,7
підприємства:	Бали				
Наявність стратегічного планування	1				
Політика ціноутворення	1				
Сума	2,00				

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно [16]

Отже, необхідними заходами є:

- програма розвитку лояльності клієнтів, яка закріпить старих клієнтів і приверне увагу нових;
- автоматизація системи збуту, що підвищить ефективність роботи підприємства і залучить в обіг кошти, що були зосереджені в запасах;

- формування ширшого асортименту - привабить нових клієнтів, гроші і дасть змогу претендувати на більшу частку ринку.

Оцінювання потенційних стратегій завершується обґрунтуванням їх використання. При цьому визначається оптимальна стратегічна поведінка підприємства, яка уможливило використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін за умови сприяння з боку виявлених можливостей та зменшення впливу загроз.

Використання SWOT-аналізу, як універсального аналітичного інструменту дозволив підприємству ТОВ «Київ-Фармація» здійснити вибір орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства та вивчити вплив факторів зовнішнього середовища.

3.2 Оцінка зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

В умовах ринкової економіки одним з вирішальних факторів ефективності й конкурентноздатності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю кадрової політики є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку організації.

Необхідно враховувати, що робота з персоналом не починається з вакансії й не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Формування кадрової політики підприємства включає в себе такі наступні напрямки, згідно [32, с.120], рисунок 3.1.

Організаційно-штатна політика - це планування потреби в трудових ресурсах, формування структури й штату, призначення, створення резерву, переміщення.

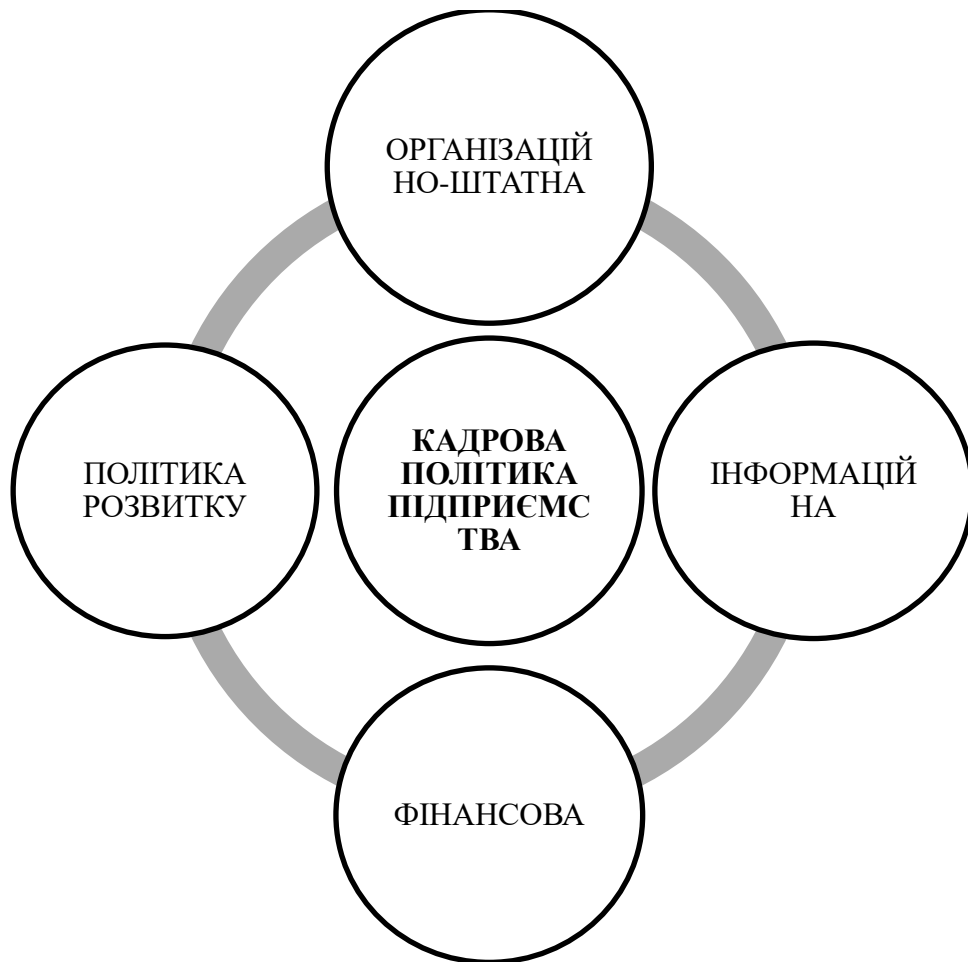


Рисунок 3.1 – Напрямки формування кадрової політики підприємства
Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень, згідно []

Інформаційна політика визначає створення й підтримку системи руху кадрової інформації (наявність вакансій, можливості професійного й кар'єрного росту, соціальні питання й т.д.)

Фінансова політика формує принципи розподілу засобів, забезпечує ефективність системи стимулювання праці.

Політика розвитку персоналу - це забезпечення програми розвитку, профорієнтація й адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка й підвищення кваліфікації.

На гнучкість кадрової політики впливають, у свою чергу, такі фактори управління, згідно [13, с. 176]:

- ієрархія (це відношення "влада - підпорядкування");
- культура (спільні цінності, соціальні норми);
- ринок (відносини, засновані на купівлі-продажу продукції й послуг).

Вказані фактори на практиці реалізуються в сукупності. Але один з них є пріоритетним на окремій стадії життєвого циклу підприємства, таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 - Трансформація факторів формування кадрової політики підприємства за стадіями його життєвого циклу

	Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння	Смерть
Пріоритетні фактори управління	1) Ієрархія 2) Культура	1) Ієрархія 2) Ринок	1) Ринок 2) Ієрархія 3) Культура	1) Культура 2) Ринок 3) Ієрархія	1) Культура 2) Ринок
Пріоритетні напрямки формування кадрової політики	Організаційно-штатна політика	Політика розвитку	Політика розвитку	Інформаційна політика	Фінансова політика
Ключовий елемент кадрової політики підприємства	Добір та навчання персоналу	Підготовка та навчання	Планування кар'єри	Мотивація праці	Організація праці
Ключовий аспект управління кадрами	Адміністративно-правовий	Психологічний	Виробничо-економічний	Соціальний	Політичний
Ключові закономірності існування підприємства	Підтримання сприятливого внутрішнього середовища	Створення та удосконалення своїх "органів"	Постійні зміни, розвиток, які направлені на пристосування до зовнішнього середовища	Наявність цілісності, єдиного застосування для всіх його частин	Намагання до виживання

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Запропонована трансформація факторів формування кадрової політики підприємства за стадіями його життєвого циклу дозволяє оцінити

прогнозовані зміни інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства, що наведено на рисунку 3.2.

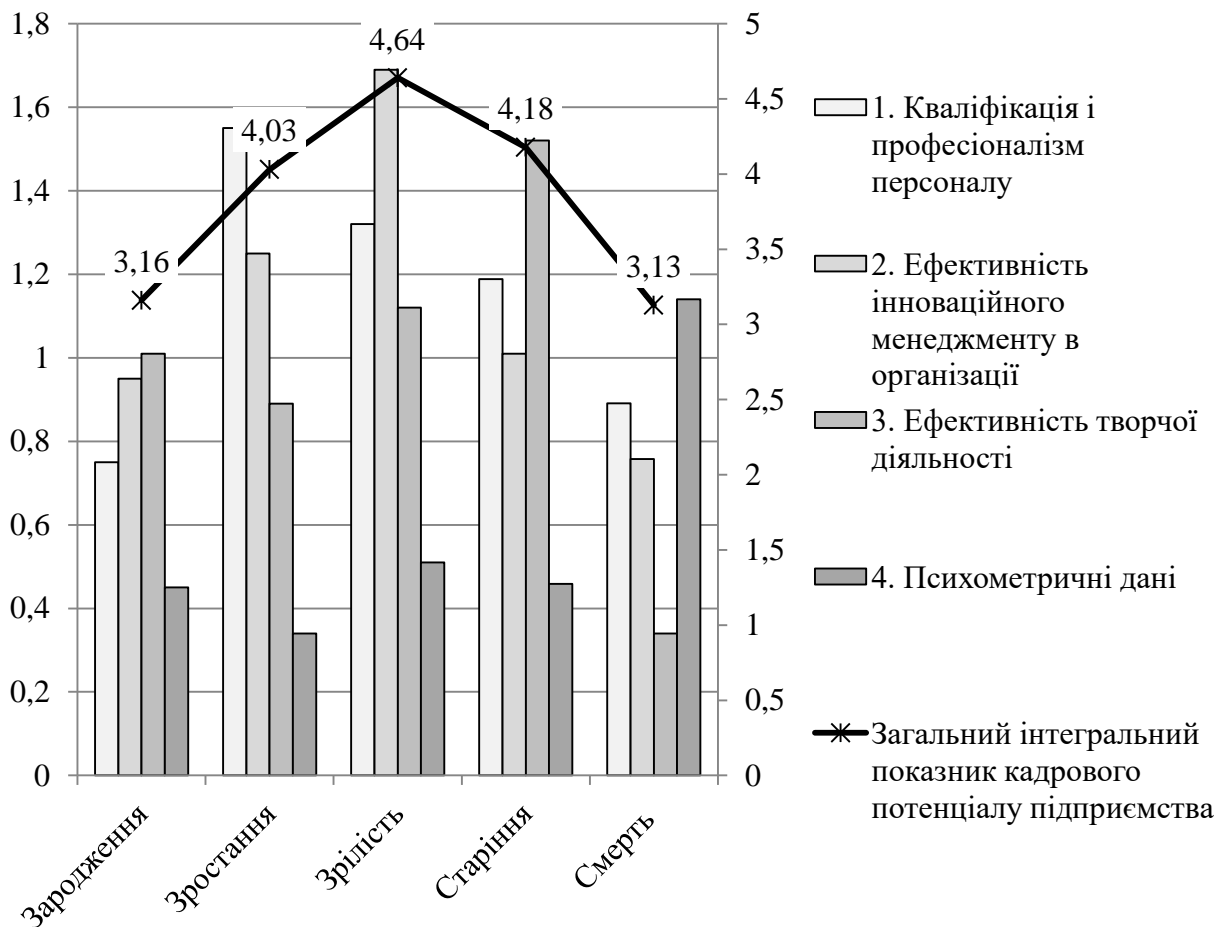


Рисунок 3.2 - Оцінка прогнозованих змін інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Київ-Фармація»

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Отже, оцінка зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, в залежності від трансформації факторів її формування, демонструє зміну ключового критерію кадрового потенціалу підприємства на різних стадіях ЖЦП, а саме: на стадії зародження підприємства ключовим критерієм формування кадрового потенціалу й кадрової політики є ефективність творчої діяльності, на стадії зростання – кваліфікація і професіоналізм персоналу, на стадії зрілості – ефективність

інноваційного менеджменту в організації, на стадії старіння – ефективність творчої діяльності, на стадії смерті – психометричні дані.

Також спостерігається поступова зміна зони знаходження загального інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства від критичної, через нормальну, до ефективної і навпаки.

В результаті дослідження встановлено, що джерелами покращення кадрового потенціалу базового підприємства є підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. В таблиці 3.9 наведено заходи, направлені на підвищення соціально-економічної ефективності базового підприємства.

Таблиця 3.9 – Заходи щодо підвищення соціально-економічної ефективності ТОВ «Київ-Фармація»

№ з/п	Вид заходів
1	Збільшення обсягу реалізації продукції
2	Оновлення основних засобів
3	Вдосконалення умов преміювання
4	Підвищення рівня корпоративної культури
5	Покращення побутових умов працівників
6	Підвищення рівня морального заохочення працівників
7	Підвищення рівня організації праці, виробництва та управління
8	Підвищення кваліфікації працівників
9	Підвищення рівня освіти працюючого персоналу
10	Підвищення рівня охорони праці
11	Залучення працівників до прийняття управлінських рішень

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Наступним етапом є прогнозування очікуваних ключових показників стану соціально-економічної ефективності базового підприємства, результати якого представлені в таблиці 3.10. Як видно з даних таблиці, всі три прогнози містять песимістичні очікування щодо більшості зазначених показників, отже кризові явища на підприємстві будуть поглиблюватись.

Таблиця 3.10 – Очікувані значення ключових показників стану соціально-економічної ефективності діяльності ТОВ «Київ-Фармація»

Методи планування / Ключові показники	2 017р.	Плановий період	Відхилення від базового періоду	
			+, -	%
<i>Досвідно-статистичний метод</i> (на основі рядів динаміки, за середнім рівнем ряду)				
Реалізована продукція (чистий дохід від реалізації)	34057,4	47700,192	13642,792	140,06
Собівартість реалізованої продукції	33851,8	47692,438	13840,638	140,89
Витратомісткість продаж	0,95	0,88	-0,07	0,95
Прибуток від операційної діяльності (ЕВІТ)	250,8	438,9	188,1	175,00
Чистий прибуток	196	364,56	168,56	186,00
<i>Досвідно-статистичний метод</i> (на основі аналізу тренду)				
Реалізована продукція (чистий дохід від реалізації)	34057,40	48361,51	14304,11	142,00
Собівартість реалізованої продукції	33851,80	43668,82	9817,02	129,00
Витратомісткість продаж	0,95	0,81	-0,14	85,00
Прибуток від операційної діяльності (ЕВІТ)	250,80	329,80	79,00	131,50
Чистий прибуток	196,00	276,36	80,36	141,00
<i>Досвідно-статистичний метод</i> (на основі експоненційного згладжування)				
Реалізована продукція (чистий дохід від реалізації)	34057,40	38144,29	4086,89	112,00
Собівартість реалізованої продукції	33851,80	36898,46	3046,66	109,00
Витратомісткість продаж	0,95	0,72	-0,24	75,00
Прибуток від операційної діяльності (ЕВІТ)	250,80	279,64	28,84	111,50
Чистий прибуток	196,00	215,60	19,60	110,00

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

З урахуванням цих обставин необхідно застосувати комплекс заходів, що дозволять йому вийти з нестійкого фінансового положення та уникнути болючої як для всього суспільства, так і для всіх контрагентів підприємства, процедури банкрутства. Він повинний містити положення зі створення сприятливого середовища функціонування підприємства, що передбачає позитивні зміни у зовнішньому оточенні підприємства та його внутрішньому середовищі.

3.3 Організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та оцінка економічних наслідків реалізації пропозицій

Підвищення ролі персоналу і зміни відношення до нього підприємців і менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Внаслідок впровадження нових технологій скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага спеціалістів, керівників, робочих високої кваліфікації. Розширення повноважень на робочому місці, контроль за виробничим процесом самого робітника (з виступаючими наслідками для мотивації і управління персоналом) - головна відмінна риса сучасності.

Про ефективність кадрової політики, її вплив на загальний стан компанії можна говорити, якщо в організації наявні:

- планування ресурсів (оцінка наявних трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби у кадрах та способів пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінки результативності минулого набору);
- відбір та адаптація персоналу (оцінка результативності відбіркових процедур та адаптаційних заходів);
- система стимулювання (атестація, персоніфікація заробітків, моніторинг рівня оплати на ринку праці);

- ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри), згідно [16].

Організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу наведено на рисунку 3.3.

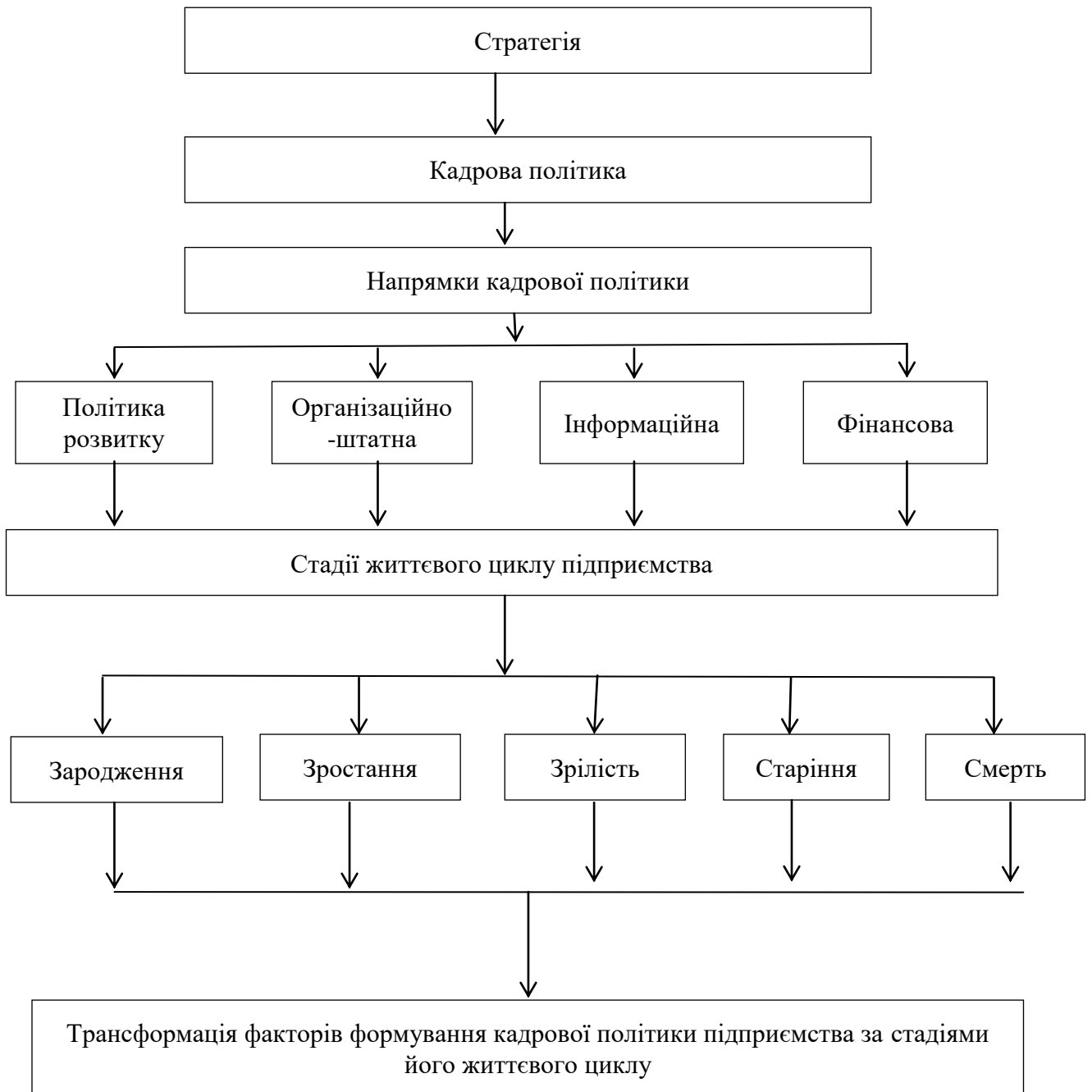


Рисунок 3.3 - Організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

За результатами навчання і практичної роботи кандидати у резерв на висування щорічно оцінюються. Систематична оцінка кадрів, не тільки висунутих у резерв, але і всіх керівників і фахівців, має величезне значення для розвитку їх творчої активності, результатів їх роботи.

Оцінка працівників управління на підприємстві має на меті:

визначення оптимальної придатності працівника, його перспектив розвитку і просування по службі;

визначення основних недоліків, що вимагають виправлення;

визначення змісту підвищення кваліфікації;

визначення оптимальної придатності працівника для розробки і використання системи оплати і стимулювання праці, згідно [40].

Одним з найважливіших етапів формування кадрової політики є підготовка на атестації відкликань (характеристик), що складаються на кожного працівника, що підлягає атестації, його безпосереднім керівником. У такій характеристиці на працівника, що атестується, виносяться питання:

- особистого внеску у виконання планів роботи підприємства, його підрозділу;
- конкретний внесок у прискорення науково-технічного прогресу;
- підвищення ефективності виробництва і якості продукції;
- удосконалювання організації праці і виробничого процесу;
- прояву ініціативи і творчості;
- дотримання трудової дисципліни, рівня кваліфікації і виконання посадових обов'язків;
- участі в суспільному житті [44, с.76].

Характеристика об'єктивно відбиває всі сильні і слабкі сторони працівника відповідно до вимог, пропонованими до займаної посади чи посаді, на яку він рекомендується. У ній відбивається, як працівник виконав рекомендації попередньої атестації, а також недоліки, що мають місце в його роботі.

Властивий методу атестації демократизм дозволяє підвищити об'єктивність оцінок, дати необхідні рекомендації з подальшого використання, а в необхідних випадках – з поліпшення діяльності працівників, що атестуються, підвищенню їх ділової кваліфікації й інші рекомендації.

Атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок діяльності працівника:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді [45, с.124].

Крім того, атестаційна комісія дає рекомендації про просування окремих працівників по чи роботі інших заохоченнях за досягнуті ними успіхи, про перехід на іншу роботу, про звільнення від займаної посади, підвищення ділової кваліфікації, про присвоєння кваліфікаційної категорії, встановленні розміру посадового окладу відповідно до нових схем посадових окладів, а також надбавок і доплат до них.

Обговорення атестаційною комісією успіхів і недоліків працівника, що атестується, проводиться в обстановці високої вимогливості, принциповості і доброзичливості, що виключає прояв бюрократизму, суб'єктивізму чи ж ліберального їх відношення до оцінки його діяльності.

Серед проблем оцінки працівників управління і, насамперед, керівників виділяються три основних:

- зміст оцінки;
- методи оцінки;
- процедура оцінки.

Зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його працю і результати праці. Для оцінки особистих якостей доцільно зіставляти особисті якості працівника з якостями розробленої кваліфікаційно-посадової моделі, у якій відбиваються необхідні ідеальні якості для заміщення даної

посади. Крім оцінки по ідеальній моделі може застосовуватися оцінка в порівнянні з іншими аналогічними працівниками. Оцінка праці включає оцінку витрат часу в порівнянні з нормативними й оцінку складності праці. При оцінці результатів праці дається пряма оцінка особистих результатів, в основному по категорії якості, і непряма оцінка – внесок даного працівника в результати загальної роботи даного підрозділу та підприємства в цілому.

Підсумкова оцінка є комплексною, що включає оцінку особистих якостей працівника, його працю і результати праці. Для забезпечення об'єктивності оцінки залучається найбільш широке коло членів колективу. Колективна оцінка дозволяє уникнути однобічності й упередженості у відгуках про діяльність працівників. Крім того, для об'єктивності оцінки створюється велике інформаційне забезпечення оцінки.

До методів оцінки відносяться програма і методи збору, обробки й оформлення інформації, необхідної для оцінки. Процедура оцінки:

- де виробляється оцінка;
- хто робить оцінку;
- періодичність оцінки;
- порядок проведення оцінки;
- оформлення її результатів і порядок реалізації результатів оцінки.

Таким чином, метод проб і помилок, стихійність та імпровізація, що мали раніше широке поширення при підборі і розміщенні кадрів на підприємствах, повинні бути замінені науковим підходом до оцінки кадрів, об'єктивними критеріями оцінки людської праці, людських можливостей.

При виборі кадрової політики враховуються фактори, властиві зовнішньому й внутрішньому середовищу підприємства, такі як:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, обумовлений ними припустимий рівень витрат на управління персоналом;
- кількісні і якісні характеристики наявного персоналу й спрямованість їхньої зміни в перспективі тощо;

- ситуація на ринку праці (кількісні і якісні характеристики пропозиції праці по професіях підприємства, умови пропозиції);
- попит на робочу силу з боку конкурентів, що зумовлює рівень заробітної плати;
- впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників;
- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного.

1) Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку (або виживання) підприємства. Щодо цього вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

2) Кадрова політика повинна бути досить гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю зв'язані певні очікування працівника, з іншого боку - динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу й мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми). Остання включає цінності й переконання, поділювані працівниками й норми, що визначають їхнє поведіння, характер життєдіяльності підприємства.

3) Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4) Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників [4, с.119].

Таким чином, кадрова політика в нових умовах спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, що орієнтувалася б на

одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Останні, як відбиття державної політики відносно відтворення робочої сили, впливають на кадрову політику через регулювання ситуації на ринку праці, а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи: вона може бути швидкою, рішучою (у чомусь спочатку, можливо, і не дуже гуманною стосовно працівників), заснованою на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованою на урахуванні того, як її реалізація позначиться на трудовому колективі, до яких соціальних витрат для нього це може привести.

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики зв'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів і т.д.

Кадрова робота базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, зв'язаних безпосередньо зі здійсненням підбору кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, використання, перепідготовки, мотивації, просування тощо.

Тому зміст кадрової політики не обмежується найманням на роботу (вибір джерел поповнення кадрів, вимоги до виконавців і т.п.), а стосується принципів позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника й організації. У той час як кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, кадрова робота орієнтована на оперативне рішення кадрових питань. Між ними повинний бути взаємозв'язок, що буває звичайно між стратегією й тактикою досягнення поставленої мети.

Кадрова політика носить і загальний характер, коли стосується кадрів підприємства в цілому, і приватний, виборчий, коли орієнтується на рішення

специфічних завдань (у межах окремих структурних підрозділів, функціональних або професійних груп працівників, категорій персоналу).

Кадрова політика формує:

- вимоги до робочої сили на стадії її наймання (до освіти, статі, віку, стажу, рівню спеціальної підготовки тощо);
- відношення до "капіталовкладень" у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили;
- відношення до стабілізації колективу (усього або певної його частини);
- відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибини й широти, а також до перепідготовки кадрів;
- відношення до внутрішньозаводського руху кадрів і т.д.

Визначальною у виборі кадрової політики є стратегія (концепція) розвитку підприємства (фірми) як виробничо-господарської системи. Більше того, вдало обрана й реалізована кадрова політика сприяє перетворенню в життя й самої стратегії. Складовими частинами такої стратегії є:

- виробнича діяльність підприємства - реорганізація виробництва в пов'язуванні з попитом на його продукцію;
- фінансово-економічна - можливе залучення грошових ресурсів у виробництво, а отже, і в розвиток робочої сили;
- соціальна, пов'язана із задоволенням потреб персоналу підприємства.

Кожна з них має самий безпосередній вплив на кадрову політику, тому що визначає, які кадри потрібні підприємству, фінансові можливості для їхнього набору та інтереси працівників, які повинні враховуватися.

Організаційні форми побудови й розвитку виробничої діяльності підприємства різноманітні. Як відомо, є три базових стратегічних напрямки [2, с.112]:

- 1) виробництво продукції з можливо більше низькими витратами. Цей напрямок прийнятний при виробництві товарів масового попиту. Хоча він і

пов'язаний з інвестиціями в нове обладнання, технологію, але припускає досягнення максимального ефекту від економії на витратах, у тому числі й на оплаті праці, інвестиціях у розвиток робочої сили;

2) диверсифікованість: орієнтація на різноманітний споживчий попит і випуск товарів зі специфічним дизайном, унікальними якісними характеристиками. Більш високі ціни на таку продукцію можуть компенсувати витрати на залучення кваліфікованих кадрів або на їхню підготовку;

3) орієнтація на певні ринкові ніші: збут у різних географічних зонах, випуск продукції для конкретних груп покупців. Вибір цього варіанта практично нічого не міняє в кадровому забезпеченні виробництва.

Як показує аналіз, підприємства в умовах низької стабільності виробництва й стани глибокої економічної кризи будують свою кадрову політику в такий спосіб:

- звільняють більшу частину персоналу, розраховуючи, що коли виникне потреба в робітників, вони наберуть нових. Однак цей шлях, судячи з кількості безробітних, не одержав широкого поширення;

- нікого не звільняють по скороченню штатів, але й не стримують звільнення за власним бажанням (навіть сприяють цьому, виплачуючи працівникові досить низьку заробітну плату) розраховуючи на те, що через певний час чисельність прийде у відповідність із дійсною потребою (політика невтручання);

- ретельно зберігають найбільш кваліфіковану й мобільну економічно активну частину персоналу (свого роду золотий фонд робочої сили). Що стосується менш кваліфікованої частини робітників, набір яких на ринку праці в короткий термін не представить праці, те їх звільняють;

- значну частину робочої сили не звільняють, а задіють до "кращих часів" на малих підприємствах, створених на базі основного для випуску продукції, часто невластивої основному профілю;

- звільняють лише незначну частину персоналу (і те за власним бажанням), широко використовуються режими неповної зайнятості, регулювання річної норми робочого часу, зайнятості працівників на невластивих роботах, згідно [49, с.177].

Правильно обрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне укомплектування кадрами робітників і фахівців з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції;

- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат (економія в розумних межах витрат, пов'язаних з найманням працівників, підготовкою кадрів з обліком не тільки витрат у поточному періоді, але й на наступну перепідготовку й підвищення кваліфікації й т.д.);

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного росту й одержання інших пільг;

- формування більше високої мотивації до високопродуктивної праці;

- раціональне використання робочої сили по кваліфікації й у відповідності зі спеціальною підготовкою й т.д.

Однак досягнення цих результатів можливо при правильній оцінці здійсненності кадрової політики в конкретних організаційно-технічних і соціальних умовах. Така оцінка необхідна вже на стадії вибору кадрової політики.

Ризик не реалізувати обрану кадрову політику або реалізувати зі значно меншим ефектом може бути зв'язаний:

- зі зміною загальної стратегії й виробничої діяльності фірми як реакції на несприятливу зміну ситуації зі збутом продукції;

- зі зміною ситуації на територіальному (або галузевому) ринку праці;

- зі труднощами швидкої окупності засобів, вкладених у робочу силу;

- з небажанням працівників реагувати й діяти в потрібному для підприємства напрямку й т.д.

Як тільки кадрова політика є похідній від реалізованої загальної стратегії розвитку підприємства, обґрунтованість її вибору залежить від того, наскільки якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством (фірмою) можливого збуту продукції, робота з формування попиту на неї з боку споживачів, чи вдасться витримати конкуренцію виробників.

Необхідне пророблення сильних і слабких сторін діяльності підприємства у відношенні можливої конкурентної боротьби за залучення кваліфікованої робочої сили, фінансових можливостей підприємства (фірми) відносно забезпечення певного рівня заробітної плати й надання інших пільг, іміджу підприємства. Важливо враховувати оточення підприємства, територіальну близькість родинних по профілі виробництв, що володіють тими або іншими перевагами (наприклад, у розвиненості соціально-побутової інфраструктури) і т.д.

Тому загальний стратегічний план формування кадрів підприємства повинен бути доповнений ситуаційними планами, що містять систему заходів щодо подолання виникаючих труднощів різного характеру.

При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли підсумковий результат діяльності вище, ніж проста сума приватних результатів: програючи в одному, можна істотно виграти в іншому.

Виграш може бути отриманий за рахунок багаторазового використання тих самих ресурсів (збільшення коефіцієнта змінності роботи встаткування) або за рахунок економії на умовно-постійних витратах, а також за рахунок того, що вдасться забезпечити більша відповідність нової продукції й послуг споживчому попиту й одержати більший дохід за рахунок високих цін їхньої реалізації.

При диверсифікованості можлива збитковість одного виробництва може успішно компенсуватися прибутковістю іншого, що не можна не враховувати при виборі орієнтирів у кадровій політиці.

Необхідна перевірка кадрової політики на її відповідність сформованої на підприємстві традиціям у роботі з кадрами, звичним для колективу й прийнятим ім. Крім того, варто враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу, зміни в зовнішнім оточенні. Тому доцільно проводити соціологічні дослідження з метою вивчення реакції з боку колективу на обрану кадрову політику, а на матеріалах територіальної служби зайнятості - аналіз ситуації на ринку праці відносно кон'юнктури попиту на робочих різних професій, рівня кваліфікації, профілю підготовки.

Висновки до розділу 3

В процесі виконання третього розділу дипломної роботи «Шляхи удосконалення формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу» вирішено наступні завдання:

- охарактеризовано Прогнозна оцінка зовнішнього середовища і визначення орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства ;
- проведено оцінку зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу ;
- охарактеризовано організаційно-економічний механізм формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та оцінку економічних наслідків реалізації пропозицій.

Оцінювання орієнтирів соціально-економічного розвитку підприємства ТОВ «Київ-Фармація» визначає оптимальну стратегічну поведінку підприємства, яка уможлиблює використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін за умови сприяння з боку виявлених можливостей та зменшення впливу загроз.

Оцінка зміни формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, в залежності від трансформації факторів її формування, демонструє зміну ключового критерію кадрового потенціалу

підприємства на різних стадіях ЖЦП.

Також спостерігається поступова зміна зони знаходження загального інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства від критичної, через нормальну, до ефективної і навпаки

ВИСНОВКИ

Отже, було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Київ-Фармація» шляхом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Ситуація, що склалася є задовільною, але вимагає внесення деяких змін у організаційну структуру, здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура вимагає таких перетворень:

- постійна декомпозиція мережі аптек, оскільки обсяги реалізації в кожній змінюються, що пояснюється впливом зовнішніх та внутрішніх факторів;

- виокремлення з відділу логістики групи матеріально-технічного постачання з підпорядкуванням комерційному директору у складі 2-3 працівників, що пояснюється складністю та специфікою делегованих функцій (забезпечення нормального матеріально-технічного постачання).

- ліквідація відділу документоведення та передання їх функцій відділам загального керівництва, що дозволяє здійснити спорідненість завдань цих підрозділів, та виконати скорочення адміністративного персоналу.

Усі види діяльності ТОВ «Київ-Фармація» є рентабельними, зокрема коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність), який характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство.

Виявлено, що механізми здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства вимагають перегляду та змін, а саме:

- 1) стабілізація балансу підприємства між власним та запозиченим капіталом шляхом збільшення статутного та додаткового фондів;

- 2) розвиток підприємства здійснювати не лише торговими операціями, а й наданням супутних послуг та виробництва ліків, оскільки ці

напрямки діяльності є перспективними і мають кращий виробничий потенціал з точки зору фондоозброєності.

Провівши аналіз конкурентного середовища, можна зробити висновок, що ТОВ «Київ-Фармація» є конкурентоздатним, оскільки займає лідируючу позицію по ціні та високі рейтинги надійності та термінам виконання відносно інших фірм.

Сильними сторонами підприємства є складові кадрової політики, зокрема, тому пропонується запровадити програму розвитку підприємства, з акцентом на персонал, яка включає в себе такі заходи:

1. регулярне проведення атестації всіх категорій персоналу;
2. проаналізувати рівень тарифів у системі оплати праці, розрахувати нові тарифи, враховуючи результати господарювання;
3. створення власного веб-сайту;
4. створення і підтримка доброзичливих відносин між підприємством та клієнтами (розробка програми лояльності до постійних клієнтів, системи пільг та знижок).

Товариством розроблено програму соціально-економічного розвитку підприємства на 2019 рік, в якій ухвалено наступні заходи:

1. підвищити ефективність використання трудових ресурсів за рахунок розширення інтернет-торгівлі;
2. переглянути систему оплати праці;
3. оновити матеріально-технічну базу власними коштами (без банківських позик), що дасть можливість збільшити обсяги продажів та прибуток товариства та утриматись від нарощення кредиту;
4. розширити ринки збуту та просувати фармакологічні послуги.

Істотними проблемами, які мають значний вплив на діяльність Товариства є: відсутність захисту фармакологічного бізнесу зі сторони держави.; недостатність обігових коштів; велика конкуренція з боку приватного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фармацевтичного ринку України: стан і лідери [електронний ресурс], - режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/formula-piluli-analiz-farmaceuticheskogo-rynka.html>
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
3. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: Учебное пособие / Блинов А.О., Василевская О.В. // . – М.: Гелан, 2009. – 411 с.
4. Бриф-аналіз фармринку: підсумки вересня 2018 [електронний ресурс], - режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/474784>
5. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Буденюк // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск № 9. Частина 3. – С. 44–49
6. Бурик З. Аналіз переваг та недоліків розвитку території в умовах забезпечення ефективного стратегічного планування / З. Бурик. // Ефективність державного управління. – 2014. – №39. – С. 434–442.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / Веснин В.Р. // . – М.: Юристъ, 2010. – 495 с.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом : [навчальний посібник] / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
9. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
10. Волков В. Б. Понятный самоучитель Excel 2010. — СПб.: Питер, 2010. — 256 с
11. Гайдаєнко, О. М. Стратегічний аналіз [Електронний ресурс] : навчальний посібник / О.М. Гайдаєнко. — Одеса : Атлант, 2010. – 324 с

12. Глебова А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. Глебова, С. Головка. // «Молодий вчений». – 2015. – №12. – С. 159–164.
13. Голов С. Ф. Управленческий учет [Текст] : учебник / С. Ф. Голов. - К. : Либра, 2004. - 576 с.
14. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. ГРИЦАЙ. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – №1. – С. 148–155.
15. Грішнова О.А Людський капітал / О.А. Грішнова. — К: “Знання”, 2004. – 214 с.
16. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/)
17. Егоршин А. П. Управление персоналом: ученик для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 346 с.
18. Єремчук Р.А. Використання збалансованої системи показників і SPACE – аналізу для визначення стратегії банку / Єремчук Р.А., Безродна О.С. // Бізесінформ. – 2013. – № 8 – С. 277–284
19. Иванцевич Д.Ж. Человеческие ресурсы управления / Д.Ж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2006. – 225 с.
20. Кадровая политика ОАО «ФСК ЕЭС» [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: http://www.fsk-ees.ru/staff/personnel_policy/. – Назва з екрана.
21. Кадровая политика организации [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru>. – Назва з екрана.
22. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА М, 2010. – 296 с.

24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 646 с.
25. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві / О. О. Кравченко. // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 355–359.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
27. Мартиненко В. П. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / В. П. Мартиненко, Н. В. Руденко // Ефективна економіка. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900>.
28. Матвеевко Н.В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу / Н.В. Матвеевко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 123–126.
29. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 165–168.
30. Міжнародний стандарт фінансової звітності (IAS) 29 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції» [електронний ресурс], - режим доступу: <https://finotchet.ru/articles/149/>
31. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. - 336 с.
32. Окландер М.А. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи / М.А. Окландер, О.В. Замлинська // Економіст. – 2013. - №3, с. 20-24
33. Офіційний сайт Київського обласного комітету статистики [електронний ресурс], - режим доступу: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/>
34. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [електронний ресурс], - режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>

35. Офіційний сайт Українського державного комітету статистики [електронний ресурс], - режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
36. Про працю України : Кодекс законів за станом на 20 лютого 2008 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. - К. : Парлам. вид-во, 2008. - 90 с.
37. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь // Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б.Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 480 с.
38. Савельєва В.О. Управління персоналом : [навчальний посібник] / В.О. Савельєва, О.М. Єськов. – К. :Професіонал, 2005. – 335 с.
39. Савченко В.А Управління розвитком персоналу. — К: КНЕУ, 2002. – 351с
40. Скібіцька Л. І. Антикризова кадрова політика підприємства / Л. І. Скібіцька [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>
41. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
42. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова. – Вінниця: ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI, 2012. – С. 3-12.
43. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
44. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. - К.: Либідь, 2004. - 448 с.
45. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999.- 328с.
46. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

47. Чижов Н.А. Кадровые технологи / Чижов Н.А. // . – М.: Экзамен, 2008. – 352 с.
48. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / Цыпкин Ю.А. // . – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 446 с.
49. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал. // Економіка і суспільство. – 2017. – №9. – С. 712–715.
50. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики : [монографія] / Г.В. Щокін. – К. : МАУП, 1997. – 176 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	ТОВ «Київ-Фармація»	Дата (рік, місяць, число)	
Територія	Київська область, м. Київ	за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності	торгівля	за КОПФГ	
Середня кількість працівників, осіб		за КВЕД	
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	01103, м. Київ, вул. Драгомирова, буд. 4, офіс 123, тел. 050 327 23 41		

КОДИ		
31	12	2015
		39427692
		3200000000
		240
		47.73

І. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД **1801006**
на **31 грудня 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	882,8	905,1
знос	1012	(389,6)	(452,5)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	493,2	452,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1803,7	3152,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7,3	8,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,8	2,9
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	99,8	214,4
Витрати майбутніх періодів	1170	6,8	9,1
Інші оборотні активи	1190	23,0	632,0
Усього за розділом II	1195	1943,4	4019,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2436,6	4471,7

продовження додатка 1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	143,3	211,2
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	144,3	212,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	881,5	1703,9
розрахунками з бюджетом	1620	3,2	6,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	5,0	15,4
розрахунками з оплати праці	1630	13,1	33,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	902,8	1759,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	2436,6	4471,7

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		31	12	2016
Підприємство <u>ТОВ «Київ-Фармація»</u>	за ЄДРПОУ			39427692
Територія <u>Київська область, м. Київ</u>	за КОАТУУ			3200000000
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ			240
Вид економічної діяльності <u>торгівля</u>	за КВЕД			47.73
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>01103, м. Київ, вул. Драгомирова, буд. 4, офіс 123, тел. 050 327 23 41</u>				

1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на <u>31 грудня 2016 р.</u>			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	905,1	968,8
знос	1012	(452,5)	(507,3)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	452,6	461,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3152,1	3759,5
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8,6	10,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,9	5,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	214,4	127,5
Витрати майбутніх періодів	1170	9,1	9,5
Інші оборотні активи	1190	632,0	212
Усього за розділом II	1195	4019,1	4124,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	4471,7	4585,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	211,2	323,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	212,2	324,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	2500,0	2500,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1703,9	1718,0
розрахунками з бюджетом	1620	6,9	8,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	15,4	7,3
розрахунками з оплати праці	1630	33,3	27,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1759,5	1761,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700	1700		
Баланс	1900	4471,7	4585,9

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Територія	Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	Вид економічної діяльності	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
						31	12	2017
ТОВ «Київ-Фармація»	Київська область, м. Київ			торгівля	за ЄДРПОУ за КОАТУУ			39427692 3200000000
					за КОПФГ за КВЕД			240 47.73
Середня кількість працівників, осіб								
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком								
Адреса, телефон 01103, м. Київ, вул. Драгомирова, буд. 4, офіс 123, тел. 050 327 23 41								

1. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006
на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		537,3
первісна вартість	1011	968,8	1156,7
знос	1012	(507,3)	(619,4)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	461,5	537,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3759,5	5856,7
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10,8	50,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,1	19,9
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		7,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	127,5	121,4
Витрати майбутніх періодів	1170	9,5	13,3
Інші оборотні активи	1190	212	71,6
Усього за розділом II	1195	4124,4	6140,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
1200	1200		
Баланс	1300	4585,9	6677,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	323,4	519,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	324,4	520,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2500,0	2500,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1718,0	3626,3
розрахунками з бюджетом	1620	8,7	1,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	7,3	
розрахунками з оплати праці	1630	27,5	29,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1761,5	3657,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4585,9	6677,9

Додаток Б

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2015 р.Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15142,3	10296,1
Інші операційні доходи	2120	14,3	14,3
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15156,6	10310,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13750,1)	(9328,8)
Інші операційні витрати	2180	(930,7)	(697,1)
Інші витрати	2270	(396)	(203,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(15076,8)	(10229,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	79,8	80,9
Податок на прибуток	2300	(11,9)	(11,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	67,9	69,4

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2016 р.Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24316,6	15142,3
Інші операційні доходи	2120	36,4	14,3
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24353,0	15156,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22703,1)	(13750,1)
Інші операційні витрати	2180	(1071,4)	(930,7)
Інші витрати	2270	(445)	(396)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24027,8)	(15076,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	325,2	79,8
Податок на прибуток	2300	(213)	(11,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	112,2	67,9

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2017 р.Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34057,4	24316,6
Інші операційні доходи	2120	45,2	36,4
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34102,6	24353,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32478,2)	(22703,1)
Інші операційні витрати	2180	(909,2)	(930,7)
Інші витрати	2270	(464,4)	(396)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(33851,8)	(15076,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	250,8	79,8
Податок на прибуток	2300	(54,8)	(11,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	196,0	67,9

Керівник
Головний бухгалтер

Григоренко І. Р.
(ініціали, прізвище)
Григоренко
(ініціали, прізвище)

