

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016320611

Дата перевірки:
05.06.2024 00:48:33 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
05.06.2024 06:38:17 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: **Бабаліч**

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 12162 Кількість символів: 96004 Розмір файлу: 1.10 MB ID файлу: 1016118969

10.4% Схожість

Найбільша схожість: 1.17% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015203921)

10.1% Джерела з Інтернету

913

Сторінка 63

2.84% Джерела з Бібліотеки

65

Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

49

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

_____ М.О. Горбашевська
« _____ » _____ 2024 р.

**«РОЗВИТОК ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент невиробничої сфери»
Бабаліч Галини Володимирівни

Науковий керівник:
д.е.н., професор Ушенко Н.В.

Рецензент:
Кушал І.М., к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і
оподаткування
Східноукраїнського національного
університету імені В.Даля

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою

Секретар ЕК

« _____ » _____ 2024 р.

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність поняття «мотивація персоналу».....	6
1.2. Особливості системи мотивації персоналу підприємства.....	8
1.3. Методичні підходи до побудови систем мотивації персоналу.....	14
Висновок до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ «ФАРМАК»	20
2.1. Характеристика кадрової політики та кадрового складу АТ «Фармак».....	20
2.2. Система управління розвитком персоналу АТ «Фармак».....	26
2.3. Оцінка кадрового потенціалу АТ «Фармак».....	32
Висновок до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК»	44
3.1. Проблеми розвитку кадрового потенціалу АТ «Фармак».....	44
3.2. Вдосконалення системи заходів щодо покращення якості кадрового потенціалу АТ «Фармак».....	48
Висновок до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожна організація повинна вирішувати питання підвищення ефективності своєї організації, підвищення мотивації персоналу та підвищення його конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Вчені довели, що основним поштовхом розвитку будь-якої організації є її персонал. Оскільки людський фактор може

підвищити ефективність і продуктивність праці, а отже, сприяти підвищенню прибутковості, він важливий у компанії.

Проблема мотивації персоналу цікавить багатьох зарубіжних науковців: Д. Макклеланд, М. Армстронг, А. Маслоу, Р. Дафт, Ф. Херцберг, Д. МакГрегор, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок в розвиток цієї проблеми зробили: В. М. Данюк, Д. П. Богиня, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Г. Т. Куліков, та інші.

Основною складовою діяльності кадрів, а також підвищення їх участі в роботі підприємства є стимул для персоналу. Жоден бізнес не буде успішним, якщо мотивація його співробітників не є оптимальною, оскільки це спонукатиме їх працювати без зусиль для досягнення цілей компанії та особистих цілей. Однак системи мотивації персоналу в українських компаніях, як правило, є односторонніми, вони віддають перевагу заробітній платі над іншими формами мотивації, такими як мораль, нефінансові методи та групи однолітків.

Інша ознака – автоматизоване тиражування іноземних систем мотивації працівників, але вони не відповідають ні економічному, ні ментальному розвитку українських компаній, ні умовам праці, ні потребам у персоналі. Необхідність дослідження систем мотивації персоналу у вітчизняних організаціях та створення ефективної системи мотивації в організаціях зумовлює необхідність розробки програми дослідження.

Мета роботи полягає у обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Задля досягнення мети у роботі передбачено виконання наступних завдань:

- розкрито теоретико-методичні засади сучасних підходів до мотивації персоналу та побудови системи управління розвитком персоналу підприємства,
- охарактеризовано кадрову політику та здійснено діагностику системи управління розвитком персоналу АТ «Фармак»,

- проведено оцінку кадрового потенціалу АТ "Фармак",
- ідентифіковано основні проблеми щодо розвитку персоналу АТ "Фармак",
- запропоновано напрями підвищення ефективності розвитку персоналу АТ "Фармак" на основі впровадження доцільних методів та інструментів мотивації.

Об'єктом дослідження є процес розвитку кадрового потенціалу підприємства, а **предметом** – методи мотивації та механізми їх впровадження в контексті забезпечення ефективності діяльності АТ "Фармак".

Методи дослідження включають аналіз літературних джерел, посібники по методології наукових досліджень

Практичне значення одержаних результатів. Основні висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в практиці підприємств задля підвищення ефективності мотивації персоналу в системі управління розвитком персоналу на підприємстві.

Інформаційну основу становлять бібліографічні, інформаційні й довідкові видання, статистичний і фактичний матеріал, законодавчо-нормативні документи України тощо. Також інформаційними джерелами виступили ряд видань спеціальної літератури (монографії, підручники, періодичні видання та автореферати дисертацій), нормативно-правові акти України, регламенти ЄС та джерела Інтернет, монографії, статті вітчизняних і зарубіжних учених з міжнародної економіки, менеджменту, підприємництва та маркетингу, психології та соціології, законодавчі акти, статистичні та практичні матеріали, фінансова звітність підприємства.

Обсяг та структура дипломної роботи. До складу кваліфікаційної роботи включено вступ, три розділи із підрозділами та висновками, 11 таблиць та 4 рисунки, загальні висновки і список використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 62 сторінок, з яких 54 основного тексту. Список використаних джерел складається з 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1.**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ****1.1. Сутність поняття «мотивації персоналу»**

Співробітники з високим потенціалом відіграють важливу роль у плануванні наступності та досягненні цілей бізнесу, щоб визначити, чи досягнуть вони успіху в довгостроковій перспективі. Для наступного покоління лідерів надзвичайно важливо визнавати таланти, рішучість і здібності людей. Розвиток амбіційних співробітників має вирішальне значення для збереження їхніх талантів, щоб отримати користь від їхніх здібностей для вашого бізнесу. (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Сутність поняття "мотивації персоналу" [розроблено автором]

Поняття	Опис
Мотивація	Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівників до активної трудової діяльності, що відповідає цілям організації.
Потреби	Фізіологічні (їжа, вода, сон), соціальні (спілкування, визнання), психологічні (самоствердження, особистий ріст).
Мотиви	Спонукання до дії, що ґрунтуються на потребах та спрямовані на їх задоволення (наприклад, прагнення до заробітку, кар'єрного зростання, самореалізації).
Цілі	Конкретні результати, яких прагне досягти працівник.
Зовнішні чинники	Умови праці, система оплати праці, соціальний пакет, корпоративна культура, стиль керівництва.
Внутрішні чинники	Особистісні якості, цінності, інтереси, очікування.
Функції мотивації	Спонукальна, направляюча, регулююча, оціночна.
Види мотивації	Матеріальна, нематеріальна, внутрішня, зовнішня.
Методи мотивації	Прямі (матеріальне стимулювання, надання пільг, визнання заслуг), непрямі (розвиток корпоративної культури, покращення умов праці, надання

Важливість мотивації	можливостей для саморозвитку). Підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності працівників, створення сприятливої атмосфери в колективі.
Ефективна система мотивації персоналу	ґрунтується на розумінні потреб та мотивів працівників, використовує різні методи мотивації, забезпечує справедливість та прозорість системи стимулювання, регулярно оновлюється та адаптується до нових умов.

Мотивація сприятиме вирішенню в процесі трудової діяльності наступних питань: задоволення потреб працівників, розрахунок винагороди працівника за виконану ним працю, оцінка результатів його праці.

Система мотивації підприємства виконує такі функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, створення зв'язку між потребами і стимулами);
- 2) реалізація мотивації (створення умов, що відповідають потребам працівників, і оплата праці відповідно результатам роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом ("регулювання мотиваційних стимулів", "управління мотивацією") [1].

Важливе значення в мотивації має також ряд факторів (або сил), які впливають на поведінку людини для досягнення поставленої мети. До мотиваційних факторів відносяться значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами роботи, прагнення працівника до кар'єри. Ці фактори активно впливають на особистість, якщо створені всі умови для прояву та реалізації талантів працівників.

Для мотиваційного процесу працівника необхідні три компоненти: потреба, мотив і стимул. Попит — вимога певної соціальної чи духовної цінності. Це стан людини, який намагається вдосконалити дії, необхідні для виживання та розвитку особистості. Потреба однієї людини може призвести до різних очікувань і призвести до різних типів поведінки в різних ситуаціях. Чим вищий пріоритет для співробітника, тим більше він відданий його

досягненню. Бажання діяти – це те, що надихає людину. Імпульс характеризується «особистісною природою», він знаходиться «серед» індивіда. Причина - це те, що спонукає до дій, які необхідно вжити, і методу, яким вони будуть здійснені. Мотиви часто пов'язані з психологічними процесами і складають механізм мотивації. Третім компонентом мотиваційного механізму є стимул — це форма зовнішнього впливу, що викликає у людини інтерес до чогось. Стимул впливає на участь працівника в трудовому колективі; це підвищує продуктивність їхньої праці, підвищує зарплату та сприяє кар'єрному росту [1].

Стимулом працівника є підвищення його кар'єрного розвитку, участь працівника в управлінні компанією та прийнятті рішень.

Найважливішою складовою мотиваційного механізму є потреба, що виникає у співробітників, це також основа для розвитку мотиву. За допомогою рекламних кампаній, що надаються підприємством, працівник отримує допомогу у виконанні своєї роботи, що призводить до (не)задоволення потреб. У разі щастя у людини з'являється нове бажання, це бажання теж потрібно виконати, і весь процес здійснення бажань починається знову. У другому сценарії людина має істотно відсутню потребу, яка незадовільно задоволена, це також призводить до того, що цикл починається спочатку.

1.2. Особливості системи мотивації персоналу сучасного підприємства

Імпульс для співробітників компанії є важливою складовою системи управління персоналом на підприємстві. Для того, щоб працівники були ефективними на своїй роботі, вони повинні мати бажання отримувати задоволення неї та прагнути виконувати її ефективно, використовуючи як моральну, так і матеріальну мотивацію [2].

Сьогодні структура мотивації персоналу включає процес організації оплати праці на підприємстві, який не враховує актуальні вимоги ринку праці, ступінь освіти та вартість працівника. (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Особливості системи мотивації персоналу сучасного підприємства
[розроблено автором]

Особливості	Опис
Увага до потреб працівників	Сучасні системи мотивації ґрунтуються на розумінні потреб та очікувань працівників. Для цього проводяться опитування, співбесіди та інші методи збору інформації.
Використання різноманітних методів мотивації	Ефективна система мотивації використовує не тільки матеріальні стимули, а ще й нематеріальні. Наприклад: визнання заслуг, надання можливостей для розвитку, створення сприятливої атмосфери в колективі.
Гнучкість та адаптивність	Система мотивації повинна бути гнучкою та адаптуватися до мінливих потреб працівників та умов ведення бізнесу.
Справедливість та прозорість	Система мотивації повинна бути справедливою та прозорою, щоб усі працівники розуміли, за що вони отримують винагороду.
Участь працівників у розробці системи мотивації	Залучення працівників до розробки та вдосконалення системи мотивації може підвищити їхню мотивацію та лояльність.
Використання сучасних технологій	Сучасні технології, такі як онлайн-платформи для навчання та розвитку, мобільні додатки для визнання заслуг, можуть допомогти зробити систему мотивації більш ефективною.
Фокус на довгостроковій мотивації	Сучасні системи мотивації орієнтовані не лише на короткострокові результати, але й на довгострокову лояльність та залученість працівників.
Етика та відповідальність	Система мотивації повинна відповідати етичним нормам та не шкодити ні працівникам, ні довкіллю.

Аналізуючи табл. 1.2, яка надає огляд ключових аспектів систем мотивації персоналу, можна виявити декілька суттєвих тенденцій, що визначають сучасний підхід до управління персоналом.

По-перше, очевидно, що сучасні системи мотивації намагаються бути більш проникливими і глибокими в розумінні потреб та очікувань працівників. Застосування різноманітних методів збору інформації, таких як опитування та співбесіди, дозволяє керівництву краще розуміти, що мотивує їхніх працівників.

По-друге, наголос на різноманітності методів мотивації свідчить про визнання того, що один засіб не підходить усім. Замість цього, ефективні системи мотивації використовують комбінацію матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як визнання, розвиток та створення сприятливого колективного середовища.

Третя важлива тенденція полягає в гнучкості та адаптивності систем мотивації. Враховуючи швидкі зміни в умовах бізнесу та у пріоритетах працівників, сучасні системи мотивації повинні бути готові швидко реагувати та адаптуватися.

Однак, незважаючи на ці позитивні розвитки, деякі виклики залишаються. Наприклад, забезпечення справедливості та прозорості в системі мотивації може бути складною задачею, особливо в компаніях з великою кількістю працівників або у глобальних корпораціях. Також, зростаюча роль технологій вимагає постійного оновлення та розширення систем мотивації для використання новітніх інструментів.

Основна роль менеджера в компанії полягає в тому, щоб надихати співробітників, щоб створити більш ефективний персонал. Прагнення чогось досягти, що впливає на стан людини, є основою її поведінки, це поведінкові перешкоди, які обмежують прагнення до чогось. Поштовхом для персоналу на підприємстві є відсутність управління, активізації та реалізації цілеспрямованої поведінки у персоналу. Важливим аспектом діяльності лідера компанії є створення позитивного клімату всередині колективу, але якщо команда не є згуртованою, це призведе до краху компанії, а не до її планованого функціонування [3].

Згуртованість команди досягається лише завдяки мотивації керівника. Верхівка компанії може використовувати наступні стимулюючі фактори [4]:

- Зарплата. Працівник визначає цінність своєї праці тим, скільки грошей він за неї отримує.

- Умови найму. Керівник повинен переконатися, що робоче середовище безпечне, а умови комфортні. Співробітники повинні усвідомлювати, що керівник намагається створити й забезпечити їм ці умови.

- Соціальні виплати. Верхівка компанії повинна надати працівнику соціальні пільги: субсидії на харчування, оплату навчання, знижки на послуги та товари, та інші соціальні переваги;

- забезпечення автономності в поведінці роботи. Начальник повинен збільшити свободу та автономію працівника під час роботи.

- зробити роботу працівника цікавою.

У результаті ці фактори класифікуються як матеріальні або нематеріальні за своєю природою. Ми не можемо розглядати матеріал як основну форму заохочення. Незважаючи на переваги матеріальної мотивації, існують також переваги, пов'язані з емоційною мотивацією. Визнається, що: «Матеріальне заохочення є більш щедрим і успішнішим. У кількох випадках працівники компанії готові обмінювати будь-які нематеріальні винагороди на своїх грошових аналогів [3].

Інші методи мотивації, які є матеріальними, включають:

- заробітна плата;

- високий клас;

- коли компанія заробляє гроші, вони діляться між працівниками та громадськістю.

- надбавки, доплати, компенсації тощо.

До особистих методів заохочення відносяться:

- професійне страхування, медичне обслуговування працівників, можливість отримати путівки на відпочинок (реабілітацію),

- компенсація частини витрат працівника (на проїзд, житло, зв'язок тощо)[5];

- постачання продуктів харчування;
- покращення умов праці працівників.
- вищестояща організація праці. [5]

Вагомим мотивуючим фактором діяльності слід вважати заробітну плату. Часто це єдиний дохід самого працівника. В інтересах кожного окремого працівника мати якнайвищий дохід.

Оплата праці є найбільш ефективною формою матеріальної мотивації, цей метод передбачає підвищення заробітної плати, а головне, визначення величини зміни заробітної плати.

Визначення премії базується на стажі працівника або на його особистому внеску, будь-який із цих факторів враховується. Система нарахування бонусів використовується, коли процес оцінки та результатів роботи співробітника є неоднозначним або результат діяльності залежить від багатьох факторів.

Одним із методів заохочення співробітників компанії є премії. Шкала професійних досягнень може бути використана для винагороди працівника. Нагорода має максимальний ліміт, і часто він не залежить від комерційного успіху компанії. У колективному договорі, як правило, прописано, що премії нараховуються працівникам за стаж роботи на підприємстві чи організації (без порушення договору, це найчастіше). Компанії можуть вказати відсоток премії у розмірі 20% від зарплати за весь календарний рік (наприклад, тринадцята зарплата) [6].

Премії благотворно впливають на:

- Збільшується обсяг виробленої продукції;
- Відбувається зростання трудової сили колективу. [5]

Присутні й негативні сторони нагород:

- Преміальний метод призначений для типового виробництва товарів.
- Є можливість об'єктивного підходу до оцінки заслуг;

Відсутність премії знижує ентузіазм співробітників щодо виконання спільних завдань.

Бонуси благотворно впливають на такі сфери:

- підвищується рівень мотивації кожної особистості;
- є цілеспрямоване бажання скоротити відхід персоналу на підприємстві.

Бонуси негативно впливають на такі сфери:

- часто успішних співробітників позбавляють бонусів, оскільки вони служили компанії менший період часу, ніж потрібно.
- особисті зусилля кожного працівника оцінюються через визначений період часу.
- неспокій на ринку щодо нестабільної ситуації не сприяє своєчасному видачі премій працівниками компанії, тому вигідно скоротити тривалість премії до квартальних виплат.

Інші методи мотивації персоналу включають дарування співробітникам компанії подарунків. Обдарування співробітників підвищує репутацію компанії. Працівники звикли отримувати грошову винагороду, а не фінансову, це заохочує працівника з моральної точки зору [6].

Важливо приділяти увагу особливим датам в житті кожного працівника по окремості (вислуга років, дні народження тощо).

У результаті мотивація - це процес накопичення конкретних, необхідних передумов, які безпосередньо впливають на поведінку працівника і ведуть його до відповідного напрямку організації, а також регулюють інтенсивність його діяльності, виявляють його цілеспрямованість, відповідальність і старанність у досягненні своїх цілей і завдань.

Методи мотивації, які використовують компанії, не є ідеальними, але вони все одно мають ефект і все ще широко використовуються. Сьогодні в сучасних успішних компаніях перевага, як правило, віддається методам матеріальної мотивації [7].

Отже, система мотивації є важливим моментом всередині кожної компанії, вона включає в себе багато факторів, від яких залежить заохочення колективу до роботи, підвищення продуктивності праці, збільшення трудової сили. Методи заохочення співробітників повинні бути наявні у кожному підприємстві та постійно переглядатися, щоб надати своїм робітникам більше мотиваційних ресурсів.

1.3. Методичні підходи до побудови систем мотивації персоналу

Перед будь-яким бізнесом стоїть завдання підвищити ефективність діяльності та бути конкурентоспроможним на ринку. Визнається, що рушійною силою розвитку підприємства є персонал, а система мотивації є доповненням до трудових зусиль кадрів. Дослідження показали, що успішна система мотивації персоналу в організації підвищує ефективність праці на 40%.

Вчені виділяють дев'ять підходів до створення системи мотивації співробітників на підприємстві :

1. Адміністративно-технологічний підхід був започаткований у Сполучених Штатах на початку 20 століття і більше не використовувався в жодній країні планети. Цей метод є похідним від складного завдання співробітників, розділених на більш дрібні, простіші операції, час і грошова вартість кожної буде визначено. У результаті відпаде необхідність створювати складну систему мотивації. Однак підхід не був популярним через переконання, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якої організації, який має значний потенціал і унікальні атрибути, і цей підхід не дозволяє їх розвивати. Навпаки, практика такого підходу знижує мотивацію працівників, оскільки вони не є незалежними, не можуть виражати свою творчість і залежать від організації щодо свого працевлаштування. у своїй темі рішення, і, як наслідок, вимоги працівників вищого рівня не розглядаються.

2. Підхід із дефіцитом ресурсів поширений у країнах із плановою економікою. Зменшення цінності персоналу, фінансування соціальної діяльності за залишковим принципом, створення громадських фондів споживання – ось перші причини такого підходу. Прийоми негативної мотивації найчастіше використовувалися в контексті «туніадизму», що призводило до розвитку бажання співробітників брати участь в активній діяльності компанії, незважаючи на кількісний або якісний характер результатів їхньої праці.

3. Програмно-галузевий підхід заснований на диференціації мотиваційної системи за сферою діяльності компанії. Важка промисловість була пріоритетною перед легкою. Працівники важкої промисловості отримували значно більшу зарплату, отримували медичне обслуговування, соціальні пільги, забезпечувалися продуктами харчування, мали можливість брати участь у громадській діяльності.

4. Ментальний підхід використовується в країнах, які суттєво відрізняються від європейських за своїми культурними традиціями та тривалий час були ізольовані від решти світу. Цей спосіб поширений в країнах Далекого Сходу (наприклад, Японії, Тайвані, Південній Кореї). Позитивним аспектом такого підходу є використання традиційних методів керівництва, розвитку персоналу та організації роботи. Однак такий підхід також перешкоджає розвитку ринкових зв'язків.

5. «Патріархальний» підхід подібний до попереднього, ментального. Розрізнення ґрунтується на пріоритеті використання різних типів винагород. Кожне заохочення пов'язане з конкретним працівником або відділом у компанії. Часто ця стратегія використовується в невеликих організаціях.

6. Організаційний підхід. Цей підхід впливає з ідеї, що, оскільки індивідуальні переваги співробітників різні і часто суперечливі, для ефективного виконання завдання необхідне структуроване управління організацією. Оскільки однією з першочергових цілей такого підходу є мета досягнення, можна очікувати, що в процесі реалізації працівником своїх

владних цілей, спрямованих на покращення результатів праці, працівник отримує схвалення своїх керівників. Таким чином, існує потенціал кар'єрного зростання, виконання більш значущих завдань і, як наслідок, підвищення позиції працівника в управлінні організацією [5].

7. Соціально-поведінковий підхід впливає з теорії малих груп і базується на створенні малих команд (бригад) у процесі роботи колективу. Проте реалізація такого підходу є правомірною, якщо першочерговими є соціальні потреби працівника.

8. Корпоративний підхід базується на концепції інтерналізації найбільш значущих мотиваторів, можливості брати участь у прийнятті рішень, визнання досягнень співробітників компанії, бажання підвищити свою відповідальність за виконану роботу тощо. Переваги підходу такі: увага приділяється вдосконаленню здібностей і навичок співробітників, їх потреби задоволені, а також їх заохочують до різноманітних внутрішніх просувань.

9. Антропоцентрична перспектива. Прогресу цього підходу сприяє збільшення інтелектуальної та когнітивної складових зайнятості, що змушує працівників підвищувати свої здібності на робочому місці. Основою є не ресурси компанії, а набір вимог до персоналу. Цей метод зосереджується на значних інвестиціях у здібності працівника з метою підвищення його здібностей та покращення якості життя. Цей метод і сьогодні є найефективнішим.[8]

Жоден із розглянутих методів формування системи мотивації персоналу на підприємстві не був емпірично успішним у своїй сукупності. Важливо зосередитися на основних аспектах кожного підходу та поєднати їх з умовами та рисами вашого бізнесу.

У процесі розробки системи мотивації персоналу на підприємстві доцільно використовувати процедуру, зображену на рис. 1.1.

Порядок створення системи мотивації персоналу на підприємстві повинен ґрунтуватися на таких принципах:

1) комплексність - комплексний підхід, що включає організаційну, технічну, правову, соціальну, політичну та моральну складові. Всі перераховані фактори повинні взаємодіяти, що призводить до ефективних результатів.

2) систематичність - передбачає розпізнавання та усунення будь-яких дисбалансів між компонентами, а також узгодження їх усіх разом. Це сприяє інтерналізації збалансованої системи мотивації, яка зумовлена внутрішньою координацією її компонентів і ефективна для спільного успіху компанії (рис.1.1)



Рис. 1.1 - Процес формування системи мотивації персоналу підприємства [9]

3) спеціалізація - поділ праці і конкретна зайнятість працівників відповідно до принципу раціоналізації.

Спеціалізація є мотивуючим фактором підвищення продуктивності праці на підприємстві, підвищення ефективності та якості праці.

4) регулювання. Регулювання вводить порядок через правила, норми та примусове виконання. Ось чому важливо розрізняти різні типи діяльності співробітників, які вимагають суворого дотримання правил, і сфери, в яких працівнику дозволено діяти вільно та брати на себе відповідальність за власні дії. Крім того, регулювання має вирішальне значення, наприклад, для оцінки кінцевих результатів роботи. мають бути чітко визначені критерії, за якими будуть оцінюватися кінцеві досягнення працівника [9]. Однак цей вид регулювання не повинен виключати творчість, що слід враховувати при розрахунку заробітної плати працівника.

5) стабільність, яка визначається командою, низькою плинністю кадрів, доступністю робіт і функцій для працівників, порядком їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються на підприємстві, не повинні порушувати типове виконання функцій окремого підрозділу підприємства чи працівника. Тільки в такому випадку ефективність і якість досягнутої роботи не постраждають [10];

6) цілеспрямована творчість - система мотивації компанії повинна сприяти прояву творчого духу співробітників. Це також передбачає створення нових методів виробництва і прикладних технологій, пошук більш ефективних рішень у сфері організації та управління виробництвом. Слід розглядати загальну творчу діяльність компанії в цілому, а також індивідуальні творчі здібності кожного працівника. Ці зусилля слід оцінювати матеріальною та моральною цінністю [10].

7) точка порівняння для кінцевого результату. Система мотивації співробітників повинна залежати від іншої системи. Ця система повинна спрямовувати працівників на досягнення цілей компанії.

8) керованість і гнучкість. Якщо відбуваються зміни ринку або середини підприємства, мета або завдання відділу (підрозділу) змінюється, на що система мотивації повинна негайно реагувати;

9) зручність використання та наочність. Система мотивації має бути доступною для всіх учасників: від акторів до менеджерів. Якщо працівник не може самостійно осмислити та виміряти систему, то ця мотивація буде вдвічі меншою [8].

Отже, у розробці системи мотивації персоналу компанії повинні брати участь усі співробітники. У цьому контексті система мотивації матиме комплексний, виправданий та ефективний характер.

Висновок до розділу 1

Мотивація персоналу сприяє задоволенню потреб працівників, збільшенню продуктивності праці та об'єму виконаної роботи. Сучасні системи мотивації є більш проникливими, тому різноманітними методами збирається інформація про те, які саме потреби є необхідними для кожного члена команди та на основі цієї інформації формується мотиваційний підхід.

На сьогодні перевага надається методам матеріальної мотивації, адже частіше за все це є основний дохід кожного співробітника. Процес мотивації має прямий вплив на поведінку працівника, інтенсивність його діяльності, виявляє цілеспрямованість, відданість та старанність у досягненні цілей компанії, ведуть до відповідного напрямку роботи.

Дослідження показують, що успішна система мотивації майже на половину збільшує ефективність праці, тобто робимо висновки про необхідність її застосування керівництвом.

РОЗДІЛ 2.**МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК»****2.1. Характеристика кадрової політики та кадрового складу АТ «Фармак»**

АТ «Фармак» – один із найбільших виробників лікарських засобів в Україні. На сьогоднішній день їх продуктивний портфель складається з більш ніж 200 препаратів різних терапевтичних напрямків та лікарських форм. Щороку вони розробляють та виводять на ринок у середньому 20 нових препаратів [11].

Їх препарати допомагають перемогти захворювання у кількох терапевтичних областях: ендокринологія, кардіологія, офтальмологія, неврологія, ревматологія та хвороби органів дихання [12].

За останні 15 років ця компанія запровадила 17 виробничих майданчиків, сучасну мікробіологічну лабораторію та розробила десятки нових продуктів. Виробничих потужностей «Фармак» достатньо для випуску 933 млн таблеток, 106 млн капсул, 4 млн тубиків, 200 млн драже, 41 млн поліетиленових флаконів, 14 млн шприців, 197 млн рідких лікарських форм (спреї, флакони, ампули) на рік. [11]

АТ «Фармак» використовує безліч функціональних програм, таких як ІТ-система звітності, бюджетування, планування виробництва, продажу, документообіг, оцінка та навчання персоналу, логістичні переїзди, онлайн-склад. [13]

«Фармак», лідер фармацевтичного ринку України, виготовляє препарати всіх 14 терапевтичних груп. Щорічно виводить на ринок близько 20 нових сучасних комплексних препаратів. Нині у розробці — близько 100 видів препаратів. Експортує продукцію більш ніж до 25 країн світу. [13]

За останні 5 років інвестиції компанії «Фармак» у науково-технічну сферу, виробниче обладнання та науково-дослідну діяльність сягнули 3,4 млрд грн. [12]

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та підприємців, останнім бенефіціарним власником АТ «Фармак» є голова наглядової ради Філя Жебровська, вона володіє 80% акцій компанії. [11]

Компанія має 20 виробничих ліній, що відповідають вимогам GMP. 14 виробничих ліній сертифіковано європейським регулюючим органом. Усі обладнання провідних європейських брендів: Siemens, GEMÜ, AQUAFLOT, SBM, Bosch. [13]

Кадрова політика компанії ґрунтується на принципах рівності та взаємовигідної співпраці між працівниками та роботодавцем. Фармак прагне забезпечити своїм співробітникам комфортні умови праці, забезпечити їх професійний розвиток та можливість здійснювати кар'єрний ріст в межах компанії. Також увага приділяється забезпеченню рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності, релігії та інших параметрів. [14]

Кадровий склад компанії складається зі спеціалістів різних напрямків, включаючи медичних працівників, інженерів, менеджерів та інших. Фармак вкладає значні зусилля у підвищення кваліфікації своїх співробітників, надаючи їм можливість проходження курсів підвищення кваліфікації та участі у конференціях та семінарах. Також компанія активно співпрацює з університетами та науковими установами, забезпечуючи студентам та молодим науковцям можливість здійснювати практичні стажування та дослідження в межах компанії. [14]

Мета компанії Фармак - здійснення підприємницької та різних інших видів діяльності, що сприяють забезпеченню суспільних та особистих потреб (відповідно предмету діяльності), отримання доходу, реалізації на його основі соціальних та економічних інтересів акціонерів Товариства, також отримання

прибутку, його розподілу, виплати дивідендів акціонерам внаслідок прийняття відповідного рішення Загальними зборами. [14]

АТ «Фармак»- акціонерне товариство, має наступні органи управління:

- 1) загальні збори;
- 2) наглядова рада;
- 3) генеральний директор.

Кадрова політика АТ «Фармак» - це системний підхід до управління кадрами на підприємстві, спрямований на забезпечення ефективності та стабільності діяльності компанії. Основні принципи кадрової політики АТ «Фармак» включають [15]:

- Принцип професійного розвитку - компанія надає пріоритет розвитку та навчанню свого персоналу, що дозволяє зберігати та зміцнювати фаховий рівень кадрів.

- Принцип прозорості - АТ «Фармак» забезпечує прозорість в управлінні персоналом, відкритий діалог та залучення працівників до прийняття рішень.





Рис. 2.1. Структура управління АТ «Фармак» [15]

У АТ «Фармак» створено сприятливу робочу атмосферу, забезпечено високий рівень оплати праці та соціальний захист співробітників. Крім того, компанія вкладає значні зусилля в розвиток корпоративної культури та управління персоналом, що дозволяє забезпечувати ефективну роботу та досягати поставлених цілей. [15]

Кадрова політика АТ «Фармак» базується на принципах суспільної відповідальності, законності, толерантності та інноваційності. Компанія прагне до формування високопрофесійного та мотивованого кадрового складу, здатного ефективно виконувати завдання компанії. [15]

Одним з основних напрямів кадрової політики АТ «Фармак» є підвищення рівня професійної компетенції співробітників. Для цього компанія забезпечує можливості для проходження тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та інших навчальних заходів. [15]

Також АТ «Фармак» забезпечує своїм співробітникам соціальні гарантії та пільги, такі як медичне страхування, компенсація вартості проїзду на роботу та назад, компенсація вартості навчання та інші. Компанія ставиться

до своїх співробітників з повагою та відкритістю, підтримуючи їхню самореалізацію та розвиток. [15]

Підприємство піклується і про емоційний стан співробітників. Для цього щотижня проводиться ментально-дихальна гімнастика, на регулярній основі готуються корисні підбірки з психологічної самопомоги. Ще працівники проходять навчання з медичної допомоги та цивільної оборони, які організовує підприємство. Тож корпоративні навчання АТ «Фармак» не відмінив і, навіть в умовах війни, намагається забезпечити всі умови для розвитку своїх робітників. [15]

Крім того, АТ «Фармак» має розвинуту систему підтримки та розвитку молодих талантів. Компанія співпрацює з провідними університетами та бізнес-школами, надаючи студентам можливість проходити стажування та отримувати практичний досвід роботи в компанії. Крім того, АТ «Фармак» реалізує програму підготовки молодших спеціалістів, яка передбачає навчання та практичну роботу під керівництвом досвідчених фахівців. [15]

За даними компанії «Проксіма Рісерч», згідно підсумкам 2023 року АТ «Фармак» входить в число лідерів фармацевтичного ринку України за обсягом продажу лікарських засобів у грошовому виразі з часткою ринку 5,7% та приростом продажу +5,6% у порівнянні з минулим роком. Третє та п'яте місце посіли відповідно українські компанії «Дарниця» (3,5%) та «Артеріум» (3,2%), четверте місце зайняла іноземна компанія Sanofi (3,5%) а друге місце зайняла компанія, що імпортувала вакцини від Covid-19 Грейс оф Год (частка 3,5%). АТ «Фармак» не перестає бути лідером в рейтингу серед маркетуючих організацій, який формуєть згідно обсягам аптечних продажів лікарських засобів в грошовому вираженні з часткою 6,0% та із приростом продажів в грошовому вираженні +24,4% (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Частка АТ «Фармак» на фармацевтичному ринку України

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Фармак» за 2022-2023 роки [16]

№ з/п	Найменування показника
	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.
1.	
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.
3.	Середня кількість штатних працівників, що стоять на обліку
4.	Фонд оплати праці штатних осіб, тис. грн.
5.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
6.	Валовий прибуток, тис. грн.
7.	Інші доходи, тис. грн.
8.	Адміністративні витрати, тис. грн.
9.	Витрати на збут, тис. грн.
10.	Інші операційні витрати, тис. грн.
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.
	Фінансовий результат операційної діяльності, тис. грн.
12.	
13.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.
14.	Продуктивність праці, тис. грн.
15.	Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.

Провівши дослідження над основними техніко-економічними показники діяльності АТ «Фармак» слід відзначити збільшення виручки (на 23,59% - 7892850 тис. грн.) та чистого доходу (23,38% - 6565623 тис. грн.) внаслідок реалізації продукції за досліджуваний період часу.

Здійснивши аналіз підприємства, можна дійти висновку, що середньооблікова кількість працівників за два роки стала більшою на 81 особу, фонд оплати праці при цьому також зріс – на 4,39%.

Ще один позитивний аспект- зростання продуктивності праці. Якщо у 2022 році показник становив 2313,12 тис. грн. на працівника, то у 2023 році

значення показника змінилося та виросло на 20,06% і становило вже 2777,22 тис. грн. на одного працівника.

Загалом, кадрова політика та кадровий склад АТ «Фармак» демонструють високий рівень професіоналізму, забезпечуючи ефективне функціонування компанії та розвиток її бізнесу.

2.2. Система управління розвитком персоналу АТ «Фармак»

Головною метою формування кадрового потенціалу підприємства є його забезпечення необхідними трудовими ресурсами, що здатні вирішити завдання та допомогти досягненню підприємством поточних і стратегічних цілей. Саме з ним пов'язане професійно-кваліфікаційний склад персоналу, формування його чисельності, ефективне використання персоналу за кваліфікацією, віком та рівнем освіти. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Структура штатного персоналу АТ «Фармак» за 2022–2023 роки [16]

Показники	2022		2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середня кількість штатних працівників, що перебувають на обліку:	2761	100	2842	100	81	*
1. Виробничий персонал з них:	1631	59,07	1701	59,85	70	0,78
основні	1587	57,48	1647	57,95	60	0,47
допоміжні	44	1,59	54	1,90	10	0,31
3. Управлінський персонал, з них:	1130	40,93	1141	40,15	11	-0,78
керівники	402	14,56	405	14,25	3	-0,31
фахівці	728	26,37	736	25,90	8	-0,47

В табл. 2.3 зображений аналіз персоналу АТ «Фармак» за такими кваліфікаційними особливостями: гендерна ознака, рівень освіти, вік. **Отже, за даними таблиці можна зробити наступні висновки.**

Таблиця 2.3

Склад і структура персоналу АТ «Фармак» за класифікаційними особливостями у 2022-2023 рр. [16]

№	Показники	2022	2023	Відхилення	Відхилення
				абсолютне	+/- осіб у структурі, +/- %
1	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	2761	2842	81	*
2	Стать				
	чоловіки	1726	1794	68	0,61
	жінки	1035	1048	13	-0,61
3	Вік				
	15-35 років	745	770	25	0,11
	30-49 років	1234	1263	29	-0,25
	50-54 років	575	595	20	0,11
	55-59 років	203	210	7	0,01
	Понад 60 років	4	4	0	0
4	Рівні освіти				
	професійно-технічна освіта	1005	1026	21	-0,3
	неповна та базова вища освіта	623	625	2	-0,57
	повна вища освіта	1133	1191	58	0,87

За віковим розподілом у АТ «Фармак» найбільшу чисельність персоналу складають особи віком від 35 до 49 років (2022 рік- 44,69%, 2023 рік- 44,44%). За питомою вагою друге місце займають спеціалісти віком до 35 років (2022 рік- 26,98%, 2023 рік- 27,09%). Найменша частка **в структурі персоналу АТ «Фармак» за віковою ознакою** припадає персоналу зрілого віку (понад 60 років). Їх чисельність за останні два роки не змінилася та становить 4 особи, що у відсотках складає 0,14%. (рис. 2.3)



Рис. 2.3. Структура персоналу АТ «Фармак» за віковою ознакою за 2022-2023 роки [17]

Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу охоплює методи зіставлення витрат та результатів праці, оцінки внеску працівників у загальний підсумок діяльності підприємства, визначення чинників, що допомагають збільшити випуск продукції і знизити витрати праці. Ефективність кадрового потенціалу характеризується показниками: продуктивності праці, забезпечення підприємства персоналом, його руху та рівня оплати праці, склад пільг, що надаються.

Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства АТ «Фармак» може бути проведена за допомогою різних методів та інструментів. Основними критеріями для оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу можуть бути: [16]

- 1) Кваліфікація та компетентність персоналу. Оцінюється рівень знань, навичок та досвіду співробітників підприємства. [16]
- 2) Ефективність та результативність навчання та розвитку персоналу. Оцінюється вплив заходів з навчання та розвитку на ефективність роботи та результативність підприємства. [16]
- 3) Доступність та рівень залучення співробітників до заходів навчання та розвитку. Оцінюється рівень зацікавленості співробітників у

власному розвитку та доступність для них різноманітних програм навчання. [26]

4) Рівень задоволеності співробітників роботою та можливостями розвитку. Оцінюється ступінь задоволеності співробітників роботою на підприємстві та можливостями для їхнього розвитку. [16]

5) Вплив системи управління розвитком персоналу на мотивацію та збереження персоналу. Оцінюється вплив системи управління розвитком персоналу на мотивацію та збереження персоналу, зокрема на зменшення текучості кадрів. [16]

Для діагностики системи управління розвитком персоналу підприємства АТ «Фармак», можна використати наступні етапи: [13]

1) Аналіз поточного стану системи управління розвитком персоналу. Для цього можна провести аудит, виявити поточні недоліки та переваги, проаналізувати наявні системи навчання та розвитку персоналу. [13]

2) Визначення цілей та потреб підприємства у розвитку персоналу. Для цього можна провести опитування співробітників та менеджерів підприємства, щоб визначити їхні потреби в навчанні та розвитку. [13]

3) Розробка стратегії управління розвитком персоналу. На цьому етапі визначається, які конкретні заходи потрібно реалізувати для досягнення поставлених цілей та вирішення існуючих проблем. [13]

4) Розробка та впровадження планів навчання та розвитку персоналу. На цьому етапі розробляються конкретні плани, які включають в себе навчання, тренінги, семінари, курси та інші заходи, що допоможуть персоналу розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію. [13]

5) Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження заходів розвитку персоналу, необхідно провести моніторинг та оцінку їхніх результатів, щоб визначити ефективність заходів та потреби в подальшому розвитку. [13]

У результаті проведення цих етапів можна визначити поточний стан системи управління розвитком персоналу, виявити проблеми та недоліки,

розробити та впровадити стратегії та плани розвитку персоналу, а також оцінити результати та визначити подальші кроки. [16]

Отримані результати діагностики можна використовувати для розробки та впровадження стратегії управління розвитком персоналу на підприємстві. Наприклад, можна розробити план заходів з навчання та розвитку, вдосконалити систему мотивації та створити більш зручну та доступну платформу для навчання. [16]

Система управління розвитком персоналу підприємства АТ «Фармак» - це комплексний підхід до забезпечення розвитку та підвищення кваліфікації співробітників. Основна мета системи полягає в тому, щоб забезпечити високу професійну підготовку та розвиток співробітників, щоб вони могли бути ефективними та конкурентоздатними на ринку праці. [15]

Система управління розвитком персоналу підприємства АТ «Фармак» включає в себе наступні елементи [17]:

- аналіз потреб співробітників у навчанні та розвитку,
- розробка та впровадження планів навчання та розвитку співробітників,
- створення системи мотивації для просування в кар'єрі та підвищення заробітної плати,
- використання різноманітних методів навчання, таких як тренінги, семінари, онлайн-курси та інші,
- встановлення системи контролю та оцінки результативності навчання та розвитку,
- забезпечення доступності навчання та розвитку для всіх категорій співробітників,
- взаємодія зі співробітниками та партнерами для впровадження нових ініціатив та ідей.

Система управління розвитком персоналу на підприємстві АТ «Фармак» допомагає підвищити якість роботи співробітників, збільшити їх

ефективність та впливає на підвищення загального рівня конкурентоздатності компанії на ринку. [17]

З метою забезпечення ефективності та конкурентоздатності на ринку, система управління розвитком персоналу на підприємстві АТ «Фармак» зосереджена на розвитку та підвищенні кваліфікації співробітників відповідно до потреб компанії та ринку праці. [17]

Аналіз потреб співробітників у навчанні та розвитку - це перший етап системи управління розвитком персоналу, який передбачає визначення потреб співробітників у підвищенні кваліфікації та визначення найбільш актуальних напрямків розвитку. [19]

Планування навчання та розвитку співробітників є наступним кроком. Підприємство АТ «Фармак» розробляє індивідуальні плани навчання та розвитку для кожного співробітника, з урахуванням його потреб та кваліфікації. [19]

Система мотивації для просування в кар'єрі та підвищення заробітної плати - це один з елементів системи управління розвитком персоналу, який забезпечує мотивацію для навчання та розвитку. Підприємство пропонує співробітникам можливості кар'єрного росту, що залежать від результатів їх навчання та розвитку. [19]

Різноманітні методи навчання, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси та інші, допомагають підприємству АТ «Фармак» забезпечити розвиток та підвищення кваліфікації співробітників. [19]

Отже, система управління розвитком персоналу підприємства АТ «Фармак» має чітко визначені етапи та процеси, що дозволяє ефективно впроваджувати політику розвитку та підвищення кваліфікації співробітників. Аналіз потреб співробітників у навчанні та розвитку є важливим етапом системи управління розвитком персоналу, який дозволяє визначити найбільш актуальні напрямки розвитку та планування навчання. Індивідуальний підхід до планування навчання та розвитку кожного співробітника дозволяє

підприємству АТ «Фармак» забезпечувати ефективність та високу кваліфікацію персоналу.

Мотивація для просування в кар'єрі та підвищення заробітної плати є важливим елементом системи управління розвитком персоналу, який стимулює співробітників до навчання та розвитку.

Використання різноманітних методів навчання дозволяє підприємству АТ «Фармак» забезпечити розвиток та підвищення кваліфікації співробітників. [19]

Система контролю та оцінки результативності навчання та розвитку є важливим елементом системи управління розвитком персоналу, який дозволяє визначати ефективність навчання та вносити необхідні корективи для покращення роботи системи. [19]

2.3. Оцінка кадрового потенціалу АТ «Фармак»

Оцінка кадрового потенціалу підприємства АТ «Фармак» - це процес визначення кількісного та якісного складу персоналу, його потенціалу та можливостей розвитку, а також визначення наявних джерел резервування кадрів для забезпечення необхідних позицій у майбутньому. [17]

У табл. 2.4 наведено ключові показники продуктивності праці, які є важливими для оцінки ефективності діяльності підприємства. Продуктивність праці відображає співвідношення між використанням ресурсів та виробництвом, що є критичним фактором для конкурентоспроможності на ринку. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Продуктивність праці працівників АТ «Фармак» у динаміці за 20202-2023 роки [17]

Показники	Од. виміру	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне ,	відносно е,

					±	%
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн	532126 9	65656 23	1244354	23,38
2	Середньо-облікова чисельність ПВП	особи	2761	2842	81	2,93
2 · 1	з їх складу: робітників	особи	1631	1701	70	4,29
3	Питома вага робітників складу ПВП	%	59,07	59,8 5	0,78	1,32
4	Скільки відпрацьовано всіма робітниками:					
4 · 1	людино-днів	дні	4044842695 8	22463,00 1	5,55	
4 · 2	людино-годин	год.	319545534156 ,2	220152,8 08	6,89	
5	Середньорічний виробіток одного з робітників:					
5 · 1	працівника з числа ПВП	тис. грн.	1927,3 0	2310,2 1	382,91	19,87
5 · 2	робітника	тис. грн.	3262,5 8	3859,8 6	597,28	18,31
6	Виробіток одного робітника					
6 · 1	середньо-денний	тис. грн.	13,16	15,3 8	2,22	16,89
6 · 2	середньо-годинний	тис. грн.	1,67	1 ; 9 2	0,26	15,43
7	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	дні	248,0 0	251,0 0	3,00	1,21
8	Середня кількість годин, що відпрацьовані одним робітником	год.	1959,2 0	2008,0 0	48,80	2,49
9	Середня протяжність робочого дня	год.	7,9	8	0,1	1,27

Виходячи з цього у 2023 році середньорічний виробіток на одного з працівників склав 2310,21 тис. грн., це на 19,87% більше ніж у 2022 році, середньорічний виробіток на одного з робітників виріс на 18,31% та став складати 3859,86 тис. грн.

Середньоденний виробіток одного робітника у 2023 році збільшився на 16,89%, а середньо-годинний на 15,43%. Також у 2023 році спостерігалось збільшення середньої кількості днів та годин, що відпрацьовані одним працівником, в додаток збільшилась тривалість робочого дня на 0,1 год.

Майже кожен з нас має значний потенціал особистого та професійного росту, і в силу підвищення ролі людських ресурсів стає більш важливим його задіяти. Через цілеспрямованість заохочень, підприємство відкриває своїм робітникам можливість підвищити професійні навички та розвинути особисті якості, що стануть в нагоді для вирішення майбутніх завдань. Цим АТ «Фармак» отримує висококваліфікований персонал, що здатний вирішити поставлені цілі та завдання, а також здійснити випереджальну підготовку персоналу.

Під час формування цільового підходу до професійного розвитку співробітників компанії АТ «Фармак» слід вказати, що це, зазвичай, навчання працівників з різних вікових та професійних категорій, тому засоби, що використовуються системою підготовки, повинні бути модернізовані, оскільки поведінка співробітників під час процесу навчання може залежати від безлічі різних факторів [15].

Структура, разом з ієрархією завдань цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» зображена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура цілей та завдань цільового розвитку персоналу АТ «Фармак»
[розроблено автором]

Область розвитку	Завдання	Особистість	Підприємств
			о

Стратегічні цілі	Поліпшення адаптаційних здібностей та розвиток інноваційних якостей працівників	Поглиблення та розширення самобезпеки разом з персональною стабільністю. Розвиток потенціалу особистості	Розвинення кадрового потенціалу, формування команди як об'єкта групового управління
Оперативні та тактичні цілі	Удосконалення професійних знань та здібностей. Робота з персоналом, навчання	Орієнтація працівників на професійну кар'єру всередині підприємства. Розвиток творчого потенціалу особистості.	Розвиток персоналу відповідно до змін підприємства

Загалом формування цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» буде ухвалено з урахуванням трьох основних факторів [20].

1. Знання- це основа розвитку здібностей персоналу, які сприяють формуванню зусиль людини. У контексті розвитку персоналу виділяють два види знань:

- специфічні, котрі потрібні щодня для вирішення цілком певних поточних завдань, що можуть бути визначені посадовими обов'язками. Такими є спеціалізовані професійні знання, які персонал набуває разом з досвідом роботи;

- загальні професійні знання, що отримуться в процесі здобуття освіти та подальшої підготовки кадрів.

2. Можливості означають умови користування здобутими знаннями, вони будуть визначати індивідуальний коефіцієнт корисної дії знань та їх реалізацію. Розвиток персоналу, перш за все, пов'язаний із зведенням знань співробітників відповідно їх можливостям. Співробітники розширюють свій досвід у межах своїх можливостей та на основі власної діяльності .

3. Поведінка персоналу, як чинник розвитку, відіграє все більш помітну роль за час управління групою, солідарному стилю лідерства. Лише

на основі підвищення знань та можливостей, без урахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій, ніяк не можна забезпечити розвиток персоналу.

Загальна система цільового розвитку персоналу АТ «Фармак» складається з комплексу елементів, котрі сприяють підвищенню кадрового потенціалу компанії відповідно її цілям.

Здійснюючи аналіз кадрового потенціалу, підприємство зможе визначити наявні кадрові ресурси та їхній рівень кваліфікації, а також виявити слабкі місця та потреби у підвищенні кваліфікації та навчанні. Для оцінки кадрового потенціалу підприємства можна використовувати різні методи та інструменти, такі як анкетування, інтерв'ю, тестування та аналіз результатів роботи. [20] (табл. 2.6)

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз АТ «Фармак»[розроблено автором]

S- сильні сторони
1. розвинена система навчання персоналу;
2. активна взаємодія з довіллям та суспільством;
3. висока частка ринку;
4. впровадження інновацій у діяльність організації;
5. висока клієнтоорієнтованість;
6. підтримка персоналу за допомогою нематеріальної мотивації
W- слабкі сторони
1. висока плинність кадрів
2. відсутність тим-білдингів, спільних заходів з командою
3. застарілі підходи щодо управління компанією та ролі лідерів у ній

Слід зазначити, що компанія «Фармак» — не просто виробничі дільниці, а ще й справжній технопарк, в якому інноваційні рішення сконцентровані від розробки до виробництва. [12]

Штат АТ «Фармак» налічує більш ніж 2500 осіб. Понад 80% управлінських вакансій закривають власними силами. Перш ніж очолювати

якийсь напрямок, кандидати повинні отримати за кордоном знання та навички, що відповідають міжнародним практикам, та познайомитись з новинками індустрії. Зараз кожен співробітник підприємства є фахівцем європейського рівня. Це вже є зовсім іншим поколінням, яке вирросло в “Фармаку”. Вони можуть працювати будь-де: в Україні, Польщі чи деінде. Дуже важливим є їх збереження, бо кожна людина для АТ «Фармак» — золота. Компанія багато вкладає в своїх співробітників. Кожен з цих людей знає, що має можливість піднятися кар’єрними сходами. Треба лише бути професіоналом, активним членом команди, що орієнтується на інноваціях. [17]

Середній вік співробітників компанії — 39 років. Серед топ-менеджменту він приблизно такий же. При цьому фахівці АТ «Фармак» із задоволенням беруть до себе й молодих людей. Наприклад, минулого року з 283 прийнятих на роботу співробітників “Фармак” став першим місцем роботи для 27 з них. А це вже 10% кількості працевлаштованих на підприємстві за 2018 рік. Звичайно, також дуже важлива освіта та професійні компетенції, але не менш уважно придивляються ще й до того, чи поділяє даний кандидат цінності компанії, та чи достатньо людина вмотивована, чи готова розвиватися разом з компанією. До речі, тут діє багаторівнева система навчання та розвитку персоналу, отже не навчатись тут просто не є можливим. [21]

Для нових співробітників існує успішна програма адаптації, для менеджерів різних рівнів навіть створені власні школи розвитку — “Школа молодого керівника” та “Школа розвитку менеджерів”. За весь період роботи сформувався цілий резерв фахівців високої кваліфікації. [21]

Для проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства можуть використовуватись різні методики та інструменти, такі як:

1) Аналіз кадрового складу та структури - визначення кількісного та якісного складу персоналу, оцінка структури та відповідності необхідним вимогам. [20]

2) Аналіз потенціалу та можливостей розвитку - визначення наявних знань, навичок та досвіду персоналу, виявлення можливостей розвитку та зростання кваліфікації. [20]

3) Оцінка ефективності кадрів та аналіз їх резерву - визначення рівня ефективності та продуктивності роботи персоналу, а також виявлення проблем та причин, що впливають на них.

4) Аналіз планування кар'єри та розвитку персоналу - оцінка наявних програм та планів розвитку, їх відповідність потребам та можливостям персоналу.

5) Визначення рівня кваліфікації та професійних здібностей персоналу. Для визначення рівня кваліфікації працівників можна провести аналіз їх освіти, професійного досвіду та рівня володіння професійними знаннями та навичками. Також можна провести тестування працівників на знання та навички, необхідні для виконання роботи, або провести співбесіди для визначення рівня мотивації та готовності до розвитку.

6) Визначення можливостей розвитку персоналу. Для визначення можливостей розвитку персоналу необхідно проаналізувати наявні можливості для навчання та підвищення кваліфікації, включаючи інternатуру, стажування, семінари та тренінги.

7) Визначення потреб у новому персоналі. Для визначення потреб у новому персоналі необхідно проаналізувати розвиток бізнесу та потребу в робочій силі в майбутньому. Необхідно визначити професії та спеціальності, для яких є найбільша потреба, та визначити необхідні кваліфікаційні вимоги. [17]

8) Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу може бути проведена шляхом аналізу результатів роботи працівників, їх розвитку та зростання в компанії. Також можна провести опитування працівників та відгуки про систему управління розвитком персоналу.

9) Розробка та реалізація стратегії управління розвитком персоналу. На основі отриманих даних можна розробити та впровадити стратегію управління розвитком персоналу, яка включатиме в себе плани підвищення кваліфікації працівників, пошуку та набору нових співробітників, зростання та розвитку потенційних кандидатів, а також забезпечення умов для мотивації та розвитку персоналу.

10) Підтримка та оновлення системи управління розвитком персоналу. Після впровадження системи управління розвитком персоналу необхідно забезпечувати її підтримку та оновлення. Необхідно вносити корективи та оновлювати стратегію управління розвитком персоналу в залежності від змін у бізнесі та на ринку праці. [16]

11) Використання інноваційних технологій. Для покращення ефективності системи управління розвитком персоналу необхідно використовувати інноваційні технології, такі як системи електронного навчання, онлайн-курси, мобільні додатки для самостійного навчання та розвитку навичок, аналіз даних про роботу та розвиток працівників. [16]

12) Забезпечення рівних умов для розвитку персоналу. Управління розвитком персоналу має бути забезпечене рівними умовами для всіх працівників без дискримінації за ознаками, такими як вік, стать, національність, релігія та інші.

Проведення оцінки кадрового потенціалу дозволить підприємству АТ «Фармак» зрозуміти, які ресурси мають на даний момент, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей, а також визначити необхідні напрямки розвитку.

На АТ «Фармак» за допомогою відділу HR впроваджуються усі чотири види лідерів як таких серед правління. Керівництво постійно приймає участь у спеціалізованих тренінгах, відвідує заходи, спрямовані на розвиток та покращення себе як лідера.

Кадровий потенціал підприємства АТ «Фармак» можна охарактеризувати як досить високий. Компанія вкладає значні зусилля у розвиток свого

персоналу та забезпечення його професійного зростання. Крім того, в компанії працює багато висококваліфікованих співробітників з великим досвідом роботи у фармацевтичній галузі.

Компанія забезпечує своїх працівників сучасними умовами роботи та можливостями для професійного та особистісного розвитку. Зокрема, вона регулярно проводить тренінги та навчальні програми, організовує участь своїх працівників у конференціях та семінарах, сприяє їх участі в наукових дослідженнях тощо.

Також підприємство відкрите до співпраці зі студентами та молодими спеціалістами, що дозволяє не тільки привернути молодий та талановитий персонал, але й надати їм можливість проявити себе та розвинути свої навички та знання.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства АТ «Фармак» можна врахувати такі аспекти:

1. Наявність кваліфікованого персоналу. Компанія має значну кількість висококваліфікованих співробітників з різних областей фармацевтичної галузі. Крім того, компанія вкладає значні зусилля в розвиток свого персоналу, проводить різноманітні навчальні програми та тренінги, що дозволяє забезпечити постійний професійний ріст працівників. [22]

2. Стабільність кадрового складу. Компанія АТ «Фармак» відома своїм стабільним кадровим складом. Більшість працівників працюють у компанії протягом довгого часу, що свідчить про високий рівень задоволення працівників своєю роботою та умовами праці.

3. Відкритість до співпраці з молодими спеціалістами. Компанія активно співпрацює зі студентами та молодими фахівцями, надаючи їм можливість проходити стажування, виконувати курсові та дипломні роботи, брати участь у конференціях та семінарах. Це не тільки дозволяє привернути молодий та талановитий персонал, але й забезпечує постійне оновлення кадрового складу компанії.

4. Розвиток лідерства. У компанії АТ «Фармак» звертається значна увага на розвиток лідерства серед працівників. Компанія надає можливість пройти тренінги та програми з розвитку лідерських навичок, організовує проведення внутрішніх проектів та ініціатив.

Отже, загалом можна стверджувати, що кадровий потенціал підприємства АТ «Фармак» є високим, що сприяє досягненню компанією високих результатів у своїй діяльності.

АТ «Фармак» успішно реалізує систему управління розвитком персоналу, яка допомагає забезпечувати компанії достатній кадровий потенціал та підтримувати його на необхідному рівні. У рамках системи здійснюється оцінка та розвиток персоналу, враховуючи потреби бізнесу та індивідуальні потреби співробітників [22]

Висновок до розділу 2

АТ Фармак одні з найбільших виробників лікарських засобів в Україні, компанія виготовляє препарати всіх терапевтичних груп. За останні 5 років їх інвестиції у науково-технічну сферу, виробниче обладнання та науково-дослідну діяльність сягнули 3,4 млрд грн.

Кадрова політика компанії побудована на принципах рівності та взаємовигідної співпраці працівників та роботодавців, принципах суспільної відповідальності, законності, толерантності та інноваційності. АТ Фармак прагне до забезпечення своїх співробітників комфортними умовами праці, професійним розвитком та можливістю здійснювати кар'єрний ріст в межах компанії. Не менша увага приділяється забезпеченню рівних можливостей для всіх працівників незалежно від гендеру, віку, національності, та інших параметрів. Фармак вкладає великі зусилля у підвищення кваліфікації своїх співробітників, надає їм можливість проходження курсів підвищення кваліфікації та участі у конференціях/семінарах.

Кадровий склад АТ «Фармак» складається з більше ніж 6000 співробітників, серед яких є висококваліфіковані спеціалісти з різних галузей (фармація, біохімія, медицина, економіка та бізнес).

Кадровий потенціал АТ «Фармак» досить високий. Компанія вкладає значні зусилля у розвиток свого персоналу та забезпечення його професійного зростання. Крім того, в компанії працює багато висококваліфікованих співробітників з великим досвідом роботи у фармацевтичній галузі.

Аналізуючи кадровий потенціал, підприємство визначає наявні кадрові ресурси та досягнутий ними рівень кваліфікації, також виявляє слабкі місця та потреби у їх підвищенні та подальшому навчанні. Для оцінки кадрового потенціалу підприємства використовуються анкетування, інтерв'ю, тестування та аналіз результатів роботи

Компанія забезпечує своїх працівників сучасними умовами роботи та можливостями для професійного та особистісного розвитку. Зокрема, вона регулярно проводить тренінги та навчальні програми, організовує участь своїх працівників у конференціях та семінарах, сприяє їх участі в наукових дослідженнях тощо.

РОЗДІЛ 3.

ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ФАРМАК»

3.1. Проблеми розвитку персоналу АТ «Фармак»

Сьогодні українські підприємства лише починають освоювати різноманітні інструменти кадрової політики, які важливі для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Одним із них є навчання та розвиток співробітників компанії [23].

У сучасному світі, де конкуренція та швидкі зміни є невід'ємною частиною бізнесу, управління персоналом виявляється однією з ключових складових успіху підприємства. Забезпечення ефективної роботи та максимального використання потенціалу працівників вимагає уваги до ряду стратегічних аспектів, серед яких особливе значення мають проблеми, що впливають на продуктивність праці [24]. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства АТ «Фармак»
[розроблено автором]

Проблема	Опис
Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Частина працівників АТ "Фармак", на жаль, не має такого рівня кваліфікації, який дозволяє виконувати свої обов'язки. Це може призвести до помилок, зниження продуктивності та якості роботи.
Відсутність системи мотивації	На підприємстві не існує чіткої та ефективної системи мотивації персоналу. Це може призвести до зниження мотивації працівників, плинності кадрів та складнощів із залученням нових талантів.
Недостатній рівень розвитку корпоративної культури	На підприємстві не існує сильної та згуртованої корпоративної культури. Це може призвести до конфліктів, зниження лояльності працівників та складнощів із досягненням загальних цілей.
Недостатній рівень розвитку системи навчання та розвитку персоналу	На підприємстві не існує чіткої та ефективної системи навчання та розвитку персоналу. Це може призвести до того, що працівники не зможуть розвивати свої

	навички та знання, що може негативно вплинути на їхню продуктивність та конкурентоспроможність.
Недостатній рівень використання сучасних методів управління персоналом	На підприємстві не використовуються сучасні методи управління персоналом, такі як KPI, гнучкий графік роботи, дистанційна робота тощо. Це може призвести до того, що працівники не будуть відчувати себе цінними та зацікавленими в роботі на підприємстві.

Дивлячись на таблицю проблем управління персоналом, можна визначити основні виклики, які стоять перед керівництвом підприємства. Перша проблема полягає в недостатньому рівні кваліфікації персоналу, що може призвести до помилок та зниження продуктивності. Друга проблема стосується відсутності чіткої системи мотивації, що може призвести до втрати мотивації працівників та збільшення плинності кадрів. Третя проблема вказує на недостатній рівень розвитку корпоративної культури, що може стати причиною конфліктів та зниження лояльності працівників. Четверта та п'ята проблеми вказують на важливість надання можливостей для навчання та розвитку персоналу, а також використання сучасних методів управління для забезпечення ефективної роботи [25].

Враховуючи ці проблеми, важливо розробити стратегію, спрямовану на їх вирішення. По-перше, необхідно інвестувати в навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити їхню кваліфікацію та забезпечити відповідність вимогам ринку. По-друге, важливо створити систему мотивації, що буде стимулювати працівників до досягнення високих результатів та сприяти їхній лояльності. По-третє, необхідно активно розвивати корпоративну культуру, сприяючи формуванню сприятливого та згуртованого колективу. Нарешті, важливо впроваджувати сучасні методи управління, що дозволять оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність роботи персоналу.

У сучасних умовах господарювання основним напрямом кадрової політики організації, що визначає її успішний економічний розвиток, є розвиток її працівників. Політика розвитку персоналу є елементом кадрової

політики організації. сучасні компанії схильні розглядати витрати на розвиток працівників як інвестиції, які повинні приносити віддачу у вигляді підвищення ефективності роботи підприємства. [26] Відповідно, одним із основних завдань політики розвитку співробітників є отримання максимальної віддачі від цих вкладень. Таким чином, питання економічної доцільності політики розвитку персоналу є актуальним. Економічне обґрунтування запропонованої політики розвитку може бути засноване на аналізі існуючої політики, оцінці ефективності заходів, що проводяться тощо. [26]

Розвиток кадрового потенціалу підприємства може стикатися з рядом проблем, таких як:

1. Недостатній доступ до кваліфікованих кадрів: У більшості випадків підприємства зіткнулися з проблемою недостатнього доступу до кваліфікованих робітників, що може обмежити їх здатність пристосуватися до швидких змін у галузі.

2. Низький рівень мотивації та задоволеності працівників: Якщо працівники не мають достатнього рівня мотивації, то це може призвести до погіршення якості роботи та збільшення штату незадоволених працівників. Незадовільні умови праці, невисока заробітна плата, відсутність можливості професійного зросту - все це може призвести до низького рівня задоволеності працівників. [27]

3. Відсутність планування кадрового потенціалу: Недостатнє планування кадрового потенціалу може стати на заваді розвитку підприємства, оскільки без визначення потреб у кадрах і планування їх розвитку, підприємство може втратити свою конкурентоспроможність та ефективність. [28]

4. Відсутність засобів навчання та розвитку: Підприємство повинно мати належні засоби та ресурси для навчання та розвитку своїх працівників. Без цього, підприємство може втратити свою конкурентоспроможність, оскільки нові технології та методи роботи постійно з'являються на ринку.

5. Відсутність ефективної системи управління кадрами: Відсутність ефективної системи управління кадрами може стати на заваді для розвитку кадрового потенціалу підприємства. Якщо немає системи оцінки праці, планування кар'єри, відбору та навчання, то можуть виникнути проблеми з підбором кандидатів, розвитком працівників та збереженням талановитих кадрів.

6. Конкуренція та ринок праці: Наявна конкуренція на ринку праці може ускладнити завдання з приваблення та збереження талановитих кадрів. Якщо інші підприємства пропонують вигідніші умови праці, то це може призвести до зменшення кількості кваліфікованих робітників на даному підприємстві.

7. Застаріла організаційна культура: Застаріла організаційна культура може змінювати відношення працівників до своєї роботи та підприємства в цілому. Якщо організаційна культура не сприяє розвитку та навчанню, то це може призвести до зменшення ефективності працівників та збільшення кількості незадоволених співробітників.

Планування та організація розвитку персоналу є важливими функціями керування персоналом. Використання цього досвіду є важливою умовою сталого економічного зростання. [26] Беручи за основу комплексну оцінку та зіставлення характеристик, що отримані в результаті аналізу політики розвитку в цілому, та показників економічної ефективності окремих заходів щодо розвитку персоналу можуть бути запропоновані рекомендації щодо перегляду або закріплення принципів політики, розстановки пріоритетів у роботі та вдосконалення підготовки кадрів, кадрове забезпечення, планування професійна кар'єра. [25]

Отже, для того, щоб зберегти та розвивати кадровий потенціал підприємства АТ «Фармак», необхідно працювати над зменшенням конкуренції на ринку праці, забезпеченням достойної заробітної плати, вдосконаленням процесу підбору та навчання персоналу, покращенням умов

роботи, збільшенням рівня організаційної культури та впровадженням інноваційного підходу до розвитку кадрового потенціалу.

3.2. Вдосконалення системи заходів щодо покращення якості кадрового потенціалу АТ «Фармак»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та жорсткої конкуренції ключовим фактором успіху будь-якого підприємства є його людський ресурс. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє підприємству підвищити продуктивність праці, покращити якість роботи, знизити плинність кадрів та, як наслідок, досягти своїх стратегічних цілей [27]

АТ «Фармак» - одне з провідних фармацевтичних підприємств України, яке постійно прагне до вдосконалення системи управління персоналом. Розвиток кадрового потенціалу є одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства.

Проблема дослідження:

Незважаючи на значні зусилля, АТ «Фармак» стикається з низкою проблем у сфері розвитку кадрового потенціалу. До них належать:

- Недостатній рівень кваліфікації персоналу.
- Відсутність чіткої та ефективної системи мотивації.
- Недосконала корпоративна культура.
- Недостатній рівень розвитку системи навчання та розвитку персоналу.
- Недостатнє використання сучасних методів управління персоналом.

Таблиця 3.2

Вдосконалення системи заходів із покращення якості кадрового потенціалу підприємства АТ «Фармак»

Захід	Опис	Очікувані результати
1. Проведення комплексної оцінки кадрового	- Проведення опитування, співбесід та фокус-груп з	- Виявлення проблем розвитку кадрового

потенціалу	працівниками. - Аналіз кадрової документації. - Визначення сильних та слабких сторін кадрового потенціалу.	потенціалу. - Визначення потреб працівників.
2. Розробка та впровадження стратегії розвитку кадрового потенціалу	- Визначення цілей розвитку кадрового потенціалу. - Розробка плану заходів з розвитку кадрового потенціалу. - Визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.	- Підвищення кваліфікації та навичок працівників. - Збільшення мотивації та лояльності працівників. - Покращення якості роботи.
3. Навчання та розвиток персоналу	- Проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації. - Організація стажувань та майстер-класів. - Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів для навчання.	- Підвищення рівня кваліфікації та навичок працівників. - Збільшення знань та компетенцій працівників. - Підвищення впевненості та самооцінки працівників.
4. Розробка та впровадження системи мотивації	- Визначення ключових факторів мотивації працівників. - Розробка системи матеріальних та нематеріальних стимулів. - Забезпечення прозорості та справедливості системи мотивації.	- Збільшення мотивації та лояльності працівників. - Підвищення продуктивності праці. - Зниження плинності кадрів.
5. Розвиток корпоративної культури	- Формування цінностей та принципів корпоративної культури. - Створення сприятливої атмосфери в колективі. - Заохочення командної роботи та співпраці.	- Підвищення лояльності та прихильності працівників до підприємства. - Згуртування колективу. - Покращення комунікації та взаєморозуміння між працівниками.
6. Використання сучасних методів управління персоналом	- Впровадження системи КРІ. - Запровадження гнучкого графіка роботи. - Надання можливості дистанційної роботи.	- Підвищення зацікавленості та відповідальності працівників. - Збільшення продуктивності праці. - Покращення якості роботи.
7. Створення сприятливих умов для роботи та розвитку працівників	- Забезпечення конкурентноспроможної заробітної плати. - Надання соціальних пільг. - Забезпечення комфортних умов праці.	- Підвищення мотивації та лояльності працівників. - Зниження плинності кадрів. - Залучення нових талантів.
8. Оцінка ефективності впроваджених заходів	- Регулярний моніторинг результатів впроваджених заходів. - Внесення коректив до стратегії	- Забезпечення безперервного вдосконалення системи розвитку кадрового

	розвитку кадрового потенціалу.	потенціалу. - Досягнення поставлених цілей.
--	--------------------------------	---

Перше, що привертає увагу, - це комплексна оцінка кадрового потенціалу. Цей захід дозволяє детально проаналізувати склад та можливості кадрового складу. Опитування, аналіз документації та фокус-групи дозволять ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони команди. Це відкриє можливості для підвищення кваліфікації та розвитку працівників, а також допоможе визначити потреби персоналу.

Подальші заходи, такі як розробка та впровадження стратегії розвитку кадрового потенціалу та навчання та розвиток персоналу, направлені на покращення кваліфікації та компетентності працівників. Ці заходи мають на меті не лише підвищення рівня професійних навичок, але й збільшення мотивації та лояльності персоналу, що безпосередньо впливає на якість виконаної роботи та загальний успіх підприємства [28].

Одним з ключових аспектів є розробка та впровадження системи мотивації. Це дозволяє стимулювати працівників до досягнення більших результатів через визначення ключових факторів мотивації та впровадження відповідних стимулів.

Для забезпечення успішності цих заходів, необхідно створити сприятливу корпоративну культуру, що сприяє згуртованості колективу та стимулює командну роботу.

Застосування сучасних методів управління персоналом, таких як система КРІ та гнучкий графік роботи, сприяє підвищенню ефективності роботи та зацікавленості працівників.

Вдосконалення системи заходів із покращення якості кадрового потенціалу підприємства АТ «Фармак» можна розбити на такі етапи:

1. Аналіз поточного стану кадрового потенціалу підприємства. На цьому етапі слід провести аналіз якості кадрового потенціалу, оцінити рівень кваліфікації працівників, їх мотивацію та задоволеність роботою.

2. Визначення потреб у покращенні кадрового потенціалу. На цьому етапі важливо визначити, які саме аспекти кадрового потенціалу потребують покращення, а також визначити основні проблеми та завдання.

3. Розробка стратегії покращення кадрового потенціалу. На цьому етапі слід розробити стратегію покращення кадрового потенціалу, що буде включати в себе заходи з підвищення кваліфікації, мотивації та розвитку працівників.

4. Реалізація заходів з покращення кадрового потенціалу. На цьому етапі будуть проведені заходи з підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових програм мотивації та розвитку кадрів.

5. Моніторинг та оцінка ефективності заходів. На цьому етапі слід провести моніторинг та оцінку ефективності заходів з покращення кадрового потенціалу, що дозволить визначити їх результативність та внести корективи у стратегію, якщо необхідно.

При реалізації заходів з покращення якості кадрового потенціалу підприємства, необхідно дотримуватись наступних принципів:

- Цілеспрямованість. Кожен захід повинен бути спрямований на досягнення певної мети та завдання, що повинні бути зрозумілими та доступними для всіх працівників.
- Системність. Заходи повинні бути організовані як система, що дозволяє забезпечити їх ефективність та взаємозв'язок.
- Гнучкість. Заходи повинні бути гнучкими та адаптованими до змін у робочому середовищі, технологічних та інших умов. [24]
- Партнерство. Заходи повинні бути реалізовані з участю всіх працівників підприємства, що дозволить забезпечити їх залученість та відповідальність.
- Інноваційність. Заходи повинні ґрунтуватись на використанні новітніх технологій та методів, що дозволить досягти більш високих результатів.

Вдосконалення системи заходів із покращення якості кадрового потенціалу підприємства АТ «Фармак» може відбуватися наступним чином:

1) Аналіз потреб компанії в кваліфікованих кадрах та визначення перспективних напрямків розвитку компанії. Цей аналіз може включати огляд внутрішньої структури підприємства, дослідження ринку праці та аналіз компетенцій конкурентів.

2) Розроблення стратегії розвитку кадрового потенціалу, визначення цілей та завдань, які потрібно вирішити для досягнення цих цілей.

3) Розроблення та впровадження системи навчання та розвитку, яка може включати навчальні програми, тренінги, стажування, онлайн-курси та інші форми навчання.

4) Створення системи оцінки роботи працівників, яка дозволяє визначати ефективність роботи працівників, їх потенціал та потребу в додатковому навчанні чи розвитку.

5) Підтримка та розвиток корпоративної культури, яка сприяє залученню та збереженню талановитих працівників. Це може включати розвиток системи мотивації, підвищення комунікаційної культури на робочому місці та інші заходи.

6) Взаємодія зі школами, вишами та іншими освітніми закладами з метою залучення нових талантів та розвитку партнерських відносин з цими закладами.

7) Створення системи розвитку кар'єри для працівників, що дозволяє їм розвиватися у компанії та збільшувати свій внесок у її успіх. [27]

Вивчивши систему стратегічного управління та розвитку персоналу на АТ «Фармак», можна зробити висновок, що створення конкурентоспроможної, високопрофесійної, відповідальної та згуртованої робочої сили є пріоритетом компанії в стратегічній діяльності в цілому. Проводяться різноманітні ініціативи, розробляються та впроваджуються нові системи просування, проводиться професійне навчання з використанням інноваційних методів. Вивчивши кадровий потенціал ВАТ «Фармак» та

оцінивши основні показники діяльності корпорації, можна зробити висновок, що такий підхід позитивно впливає на ефективність ВАТ «Фармак». Проте на підприємстві все ще відбувається велика ротація персоналу, що зумовлює необхідність періодичного набору нових спеціалістів. Спочатку це пов'язують зі специфікою галузі та особливостями працевлаштування на фармацевтичних підприємствах. Враховуючи соціальну спрямованість фармацевтичної галузі, окремо слід розглядати соціально-трудові відносини, особливостями останніх є професійна діяльність провізора, яка характеризується великою різноманітністю обов'язків, включаючи як виробничі, так і емоційні навантаження. Підвищена відповідальність пов'язана з вимогою послідовного дотримання принципів професійної етики та деонтології на всіх етапах виробництва та надання послуг, особливо за відсутності контролю з боку держави, керівництва медичних установ, страхових компаній та відповідних протоколів.

З метою вдосконалення процесу розвитку персоналу на АТ «Фармак» та його оптимізації запропоновано новий програмний модуль під назвою SAPSF – Succession & Development [29].

SAP SuccessFactors сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з прогулами співробітників, використовуючи запобіжні заходи. Модуль «Спадкоємність і розвиток» оцінюватиме здатність співробітників розпізнавати, розвивати та підтримувати працівників, необхідних для заповнення відповідальних посад із людськими ресурсами. SAP SuccessFactors сприятиме розвитку талантів, необхідних для досягнення бізнес-цілей, одночасно забезпечуючи прозорість і можливості планування, які сприятимуть майбутньому зростанню. За допомогою інструментів розвитку співробітників і планування наступності керівництво може призначити відповідних людей на відповідні посади, допомогти працівникам розвинути їхні таланти та просувати їх кар'єру.

Програмний комплекс SAP SuccessFactors стане запорукою постійного розвитку співробітників ВАТ «Фармак». спеціальні інструменти

забезпечуватимуть постійні інструкції та зворотний зв'язок, які забезпечуватимуть прихильність співробітників до належної діяльності з розвитку. Програма автоматично обиратиме наставників, що забезпечить простий, але потужний спосіб сприяти зростанню співробітників.

Інструмент «Кар'єрний лист» допоможе кожному працівнику АТ «Фармак» вивчити потенційні кар'єрні шляхи, оцінити їх готовність та усунути прогалини через цільові плани розвитку. Здатність регулювати свій кар'єрний прогрес і ріст сприятиме збільшенню вашого професійного успіху та максимізує вашу цінність для організації. Інтелектуальне планування кар'єри сприятиме участі працівників АТ «Фармак», сприятиме їхньому руху та зростанню. Просте у використанні калібрування дозволить вам пов'язати цілі навчання з розвитком співробітників, що дозволить вам об'єктивно й точно оцінити потенціал співробітників [17].

Впровадження програмного забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development, що є важливим **для удосконалення системи управління людськими ресурсами в АТ «Фармак»** вимагає для себе певних матеріальних витрат, котрі компенсуються конкурентними перевагами, які підприємство отримує натомість. Дані щодо таких та подібних витрат наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати для впровадження програмного забезпечення SAP SuccessFactors Succession & Development в АТ «Фармак»

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Купівля ліцензії для модуля SAP SuccessFactors Succession & Development	68500,00
2.	Під'єднання модулю до загальної системи SAP SuccessFactors,	16500,00
3.	ПДВ, 20%	17000,00
4.	Всього	102000,00

Отже, підвищення якості кадрового потенціалу є важливим завданням для АТ «Фармак». Реалізація заходів з покращення якості кадрового потенціалу дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку та досягти більш високих результатів у своїй діяльності.

Висновки до розділу 3

Задля збереження та розвитку кадрового потенціалу АТ «Фармак», потрібно зменшити конкуренцію на ринку праці, забезпечити гідну заробітну плату, вдосконалити процеси підбору та навчання персоналу, зайнятись покращенням умов роботи, збільшити рівень організаційної культури та впровадити інноваційний підхід в розвиток кадрового потенціалу.

Рівень кваліфікації та професійного розвитку персоналу потребує постійного підвищення через використання сучасних методів на базі власних навчальних центрів. При цьому, необхідно звертати увагу на індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.

Підвищення якості кадрового потенціалу одне з найважливіших завдань для АТ «Фармак». Конкурентоспроможність підприємства на ринку та досягнення вищих результатів діяльності забезпечується реалізацією заходів з покращення якості кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Отже, з даного дослідження можна зробити наступні висновки.

Забезпечення розвитку кадрового потенціалу є важливим елементом стратегії будь-якого сучасного підприємства. Якщо компанія бажає залишатися конкурентоспроможною, вона повинна забезпечувати своїх працівників можливостями для постійного розвитку та навчання.

З метою забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємство може використовувати різні методи, такі як проведення тренінгів та семінарів, підвищення кваліфікації та навчання нових технологій, впровадження програм корпоративного навчання та розвитку кар'єри, менторинг та коучинг.

Однією із головних переваг розвитку кадрового потенціалу є те, що це дозволяє підприємству залучати і зберігати талановитих працівників, які прагнуть постійного розвитку та росту. Крім того, розвиток кадрового потенціалу підвищує продуктивність працівників та їхню ефективність в роботі, **що в свою чергу позитивно впливає на розвиток підприємства в цілому.**

Основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства можуть бути різного характеру та пов'язані з різними факторами. Основні з них:

Недостатня кваліфікація кадрів. На деяких підприємствах може бути проблема з низьким рівнем професійної підготовки співробітників, що може обмежувати розвиток компанії та її конкурентоспроможність.

Нестабільність кадрового складу. На деяких підприємствах може бути проблема зі збереженням кваліфікованих співробітників через конкуренцію на ринку праці, низьку оплату праці, недостатні умови праці тощо.

Недостатня мотивація працівників. На деяких підприємствах може бути проблема з недостатнім стимулюванням працівників, що може призводити до низької продуктивності та зниження якості роботи.

Відсутність системи планування кадрів. На деяких підприємствах може бути проблема зі збільшенням кадрової потреби внаслідок зростання обсягів

виробництва, але відсутності системи планування кадрів, що може призвести до простою виробництва.

Недостатня увага до розвитку кадрів. На деяких підприємствах може бути проблема з недостатньою увагою до розвитку кадрів, що може призвести до зниження їхньої мотивації та зростання кадрової текучості.

Недостатня увага до розвитку лідерських якостей. На деяких підприємствах може бути проблема з недостатньою увагою до розвитку лідерських якостей керівництва та менеджменту, що може призводити до втрати різноманітності в розумінні та взаємодії у команді.

Низький рівень корпоративної культури. На деяких підприємствах може бути проблема з низьким рівнем корпоративної культури, що може впливати на мотивацію працівників та їхню готовність працювати в команді.

Вирішення цих проблем може включати в себе використання різних інструментів, таких як системи навчання та розвитку, програми стимулювання, системи планування кадрів, підвищення ефективності управління кадрами, поліпшення умов праці та корпоративної культури, залучення молодих кадрів тощо.

Для успішного забезпечення розвитку кадрового потенціалу, підприємство повинно мати належну стратегію та планування, які враховують потреби працівників та компанії. Важливим елементом такої стратегії є оцінка поточних та майбутніх потреб у кадрах, що допоможе компанії розробити ефективні плани розвитку.

Найбільш ефективні методи розвитку кадрового потенціалу включають навчання та підвищення кваліфікації працівників, стажування, менторинг та кураторство, програми розвитку кар'єри, та індивідуальний підхід до кожного працівника.

Отже, розвиток кадрового потенціалу є важливим елементом стратегії підприємства, який допоможе забезпечити його успішність та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу потребує великих зусиль та інвестицій, проте

це вкладення, що повернеться в майбутньому в найкращій якості та результативності працівників та компанії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
2. Самойленко О. Що пропускає кожен керівник у роботі з персоналом. 2016. Режим доступу: <https://performia.com.ua/ua/chto-upuskaet-kazhdyiy-rukovoditel-v-rabote-s-personalom>.
3. Морозов О.Ф., Гончар О.В. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
4. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu-v.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/20_5/211_Doliznij_20_5.pdf
5. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с. – Режим доступу: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf
6. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінли вих умовах зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / А.Ю. Савченко. - Режим доступу: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/ua/archives/10037>
7. Гайдамака О.М. Управління розвитком кадрового потенціалу організації / О.М. Гайдамака, В.М. Лебідь, Л.С. Вавулін // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. – № 4(32). – С. 118–123. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&

- S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Uprv_2009_4_21
8. Ляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Ляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с
 9. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем/ Е. Онищенко // Вісник ТНЕУ. – 2019. – №1. – С. 137-144 – Режим доступу: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/408>
 10. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с. – Режим доступу: <https://studylib.net/doc/25827924/bilorus-tv-strategichne-upravlinnia-kadrovim-potentsialom-pi>
 11. Офіційний сайт АТ «Фармак». – Режим доступу: <https://farmak.ua/>
 12. Звіт зі сталого розвитку АТ «Фармак». – Режим доступу: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku.-farmak-2020.pdf>
 13. ДІАГНОСТИКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ФАРМАК» . Братішко Ю.С., Азаров А. Національний фармацевтичний університет, м. Харків.
 14. Панченко В.А., Панченко О.П. (2019). Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – 2 (54). – С. 145-152. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152>
 15. Куликовський Н.І. СУТНІСТЬ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ФАРМАК»). – Режим доступу: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2021/12/Kulikovskii-.pdf>

16. Управління конкурентоспроможністю персоналу. Управління розвитком персоналу (2002) [Електронний ресурс]. – МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ «ФАРМАК»<http://library.if.ua/book/104/7029.html>
17. Воловик Д.М. Організація ефективного використання трудових ресурсів на ПАТ "Фармак" [Текст]; спец.: 6.051 - економіка / Д.М. Воловик; наук. керівник І.О. Пригара. - Шостка: СумДУ, 2020. - 47 с. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79957>
18. Лук`янихін В.О., Лук`янихіна О.А., Сороколіт Я.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83693>
19. Літвінова О. В., Посилкіна О. В. Науково-методичні підходи до оцінювання інтелектуального потенціалу вітчизняних фармацевтичних компаній. Фармацевтичний журнал. - 2016. - № 6. - С. 5-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2016_6_3
20. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський. [Competitiveness of the enterprise]. – Центр навчальної літератури. Київ, 2006.
21. Шашина М.В. Персонал як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі. Ефективна економіка. № 2. 2018 www.economy.nayka.com.ua.
22. Гармідер Л. Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 53-60. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bmef_2012_1\(2\)_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bmef_2012_1(2)_10)
23. Концепції управління людськими ресурсами: класичний і сучасний підходи [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https:// pidruchniki.com](https://pidruchniki.com).

- com /15941024/ menedzhment / kontseptsii _ upravlinnya _ lyudskim i _ resursami _ klasichniy _ suchasniy _ pidhodi
24. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства / Ефективна економіка № 1, 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
25. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с. Сучасні концепції та теорії управління персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://referat-ok.com.ua/ekonomika-praci/suchasni-koncepciji-tateoriji-upravlinnya-personalom>
26. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом. Ефективна економіка. №4, 2015. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=4226>
27. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. 2011. № 3. С. 24–28. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kadrovogopotentsiala-natsionalnoy-ekonomiki.pdf>
28. Shura, N. A. (2020). Increasing the human potential of enterprises in modern business conditions. Ефективна економіка. № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7988>
29. SAP Success Factors // URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html//>

Схожість

Джерела з Інтернету

913

2	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/39952/1/27_073_Dvornyk_Alina_Eduardivna_58.pdf	37 джерел	1.15%
4	https://sb893daa7c623d510.jimcontent.com/download/version/1580385235/module/14141649423/name/%D0%9F%27%D1%...		1.08%
5	https://lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2017/5782/dis_masyuk.pdf		1.07%
6	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14262/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d	5 джерел	1.04%
7	http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dysertacija-nikitchenko.pdf	15 джерел	1.04%
8	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/26268	56 джерел	0.98%
12	https://eprints.oa.edu.ua/8351/1/mater_konfer_Malynovsky.pdf	3 джерела	0.88%
14	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14425/1/%d0%91%d0%94%d0%a0_%d0%9d%d0%b5%d1%81%d	39 джерел	0.72%
15	https://chl.kiev.ua/CGI-BIN/sp/part/index.php?lang=ukr&lang=ukr&page=9&razdel=16	3 джерела	0.61%
16	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7299/3/7071_IR.pdf	4 джерела	0.59%
19	http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/186	16 джерел	0.53%
20	http://library.znu.edu.ua/bibliograf/pokazniki/lpostasi_obrazu_Mukolu_Vingranovskogo.pdf	2 джерела	0.53%
23	https://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiski-universitetu-krok/vcheni-zapiski-universi	24 джерела	0.49%
24	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovi_Vydannya/Vydan_Torg/Docs/2019.02.02_V	2 джерела	0.47%
25	https://mgt.vvsu.ru/files/B9CCA5A6-4301-411E-88EB-14C8769B93F2	8 джерел	0.46%
26	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35019/1/051_Petrenko%20Oleksandr%20Mykolaiovych.pdf	21 джерело	0.43%
27	https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/4-vplyv-innovatsiynykh.pdf	30 джерел	0.41%
28	http://vtei.com.ua/doc/21_04_2021/111.pdf	3 джерела	0.4%
29	https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEA	12 джерел	0.4%
30	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/41859	15 джерел	0.39%

31	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62040/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2023_073_%d0%90%d0%bd%d1%82%	5 джерел	0.38%
32	http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2016/31.pdf?op=1&z=7247	19 джерел	0.36%
33	https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/14389c08-023d-48b5-9297-6623ba940a21/content		0.36%
35	https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2015/Naboka-dis.pdf		0.35%
36	https://dut.edu.ua/repozitorii/econom/2021/%d0%97%d0%b0%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%8e%d0%	17 джерел	0.35%
37	http://wiki.lp.edu.ua/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD_%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BD...		0.3%
38	http://www.vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/10_90.pdf		0.3%
39	https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_stud_econ_14.04.23.pdf		0.3%
40	http://finconf.oa.edu.ua/Content/files/tezu_2016.pdf		0.29%
41	https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/dis_smachylo.pdf	17 джерел	0.28%
42	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22781/1/Diplom073_Razvadovskiy_Buhas.pdf	4 джерела	0.27%
43	https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43212?locale=in	17 джерел	0.25%
44	https://chl.kiev.ua/CGI-BIN/sp/part/index.php?page=191&razdel=1	2 джерела	0.25%
45	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3825/3/%d0%86%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d1%96%d0%bd_%d0%ba...		0.25%
46	http://global-national.in.ua/archive/4-2015/67.pdf		0.25%
47	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35803/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96	12 джерел	0.25%
48	http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2018/32.pdf?op=1&z=7988	4 джерела	0.25%
49	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3897/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%cl	5 джерел	0.25%
50	http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2018/dekada-2018/epf_sbornik.pdf		0.25%
51	http://elar.khnu.km.ua/bitstream/123456789/11697/1/%d0%9b%d0%b0%d0%bc%d0%b1%d0%be%d0%b2%d0%b0_%	23 джерела	0.24%
52	https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/download/30/august17		0.24%
53	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3827/3/%d0%9d%d0%be%d0%b2%d0%b8%d0%ba%d0%be%cl	4 джерела	0.24%

54	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/59116	9 джерел	0.23%
55	https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%...		0.23%
56	https://economics.net.ua/files/science/men/2020/s1.pdf		0.22%
57	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3805/3/%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%8c_%d0%9a	9 джерел	0.21%
58	http://ipk.edu.ua/krugli_stoli/materials/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%...	3 джерела	0.21%
59	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20328/Rozheliuk_Bakalavrsk_a_robota.pdf?isAllowed=y&seq	11 джерел	0.21%
60	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44132/1/%d0%90%d0%b4%d0%b0%d0%bf%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%...	2 джерела	0.21%
61	http://academy.gov.ua/pages/dop/138/files/01e15ab1-4cc0-46e9-9b1e-12fcb4e691df.pdf		0.21%
62	http://ird.gov.ua/irdp/p20170002.pdf	6 джерел	0.21%
63	https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/materials_Transformaciya-ekonomichnih-procesiv_2019_web.pdf	10 джерел	0.2%
64	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66036	15 джерел	0.2%
65	https://itssi-journal.com/index.php/itssi/issue/download/29/36	2 джерела	0.2%
66	https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf_zbirnyk_tez_20-22_03_19.pdf	10 джерел	0.2%
67	http://bses.in.ua/journals/2020/50_2_2020.pdf		0.19%
68	http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2016_04/Orly...		0.18%
69	http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019.pdf		0.18%
70	http://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf		0.18%
71	https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/06/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1...		0.18%
72	https://docplayer.net/73546301-Nacionalniy-universitet-lvivska-politehnika-72-ga-studentska-naukovo-tehnichna-konferenciya...		0.18%
73	http://yak.vlynko.com/?p=232	7 джерел	0.17%
75	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11851/1/%d0%a1%d1%82%d1%80%d1%83%d0%ba_%d0%93%d0%be%...		0.16%
76	http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf	10 джерел	0.16%

77	http://lib.udau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8947/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba_%d0%...	0.16%
78	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79957	2 джерела 0.16%
79	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33494/1/076_Kravets%20Dmytro%20Vasylovych.pdf	7 джерел 0.16%
80	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45208/3/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%9a%...	21 джерело 0.16%
81	https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8718/1/%d0%92%d0%bb%d0%b0%d0%b4%d1%96%d0%bc%d1%96%d1%80...	0.16%
82	http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3869/1/%d0%90%d0%ba%d1%82%d1%83%d0%b0%d0%bb%d1%8...	15 джерел 0.15%
83	http://www.economics.crimea.ua/files/journal/01_02_13_2ch.pdf	2 джерела 0.15%
84	http://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/%d0%9f%d0%a0%d0%95%d0%a1%20e2%84%9674_2022.pdf	0.15%
85	http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/16182/5/Zbirnik%20conference%20may%202021.pdf	0.15%
86	https://www.researchgate.net/publication/356612964_Analiz_rinku_pohidnih_finansovih_instrumentiv_v_Ukraini_na_sucasnomu...	0.15%
87	http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/29151/1/%d0%92%d1%96%d1%81%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%...	17 джерел 0.15%
88	http://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/04/2-ya-Mezhdunar.-konfer.-menedzhment-NFaU-Harkov-27-28.03.14-g.pdf	0.15%
89	http://www.suem.edu.ua/documents/visnik_2_25_2018.pdf	0.15%
90	http://econmgmt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D...	0.14%
91	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/3297/1/3517_IR.pdf	0.14%
92	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33341/1/073_Bui%20Kha%20Nhan.pdf	0.14%
93	http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/5-11-2017_2.pdf	0.14%
94	https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/science_spring/06_pdf/14.pdf	0.14%
95	http://nmetau.edu.ua/file/conf.nmetau.pdf	0.14%
96	https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_2018_t_1.pdf	0.14%
97	https://core.ac.uk/download/pdf/158553823.pdf	0.14%
98	https://www.problecon.com/annotated-catalogue/?abstract=2016_03_0&lang=ru&year=2016	2 джерела 0.14%

99	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/materialymizhnarodnoyikonferenciypoltava2018.pdf	15 джерел	0.14%
100	http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/issue/download/122/197		0.14%
101	http://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/aic_economics_2-2018.pdf		0.13%
102	http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34745/Ep630_20.pdf?isAllowed=y&sequence=1		0.13%
103	http://manhole.nmetau.edu.ua/file/zbirnyk_tez_30.03.2023.pdf	26 джерел	0.13%
104	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/60101/3/%d0%86%d0%bc%d1%96%d0%b4%d0%b6%20%d1%8f%d0%ba%20%d	16 джерел	0.13%
105	http://vuzlib.com.ua/articles/book/22076-Marketing_%D1%96nnova%D1%81%D1%96ji_%D1%96_%D1%96n/18.html		0.13%
106	http://www.buhoblic.puet.edu.ua/files/stconf2018.pdf		0.13%
107	http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10736/1/Dorfman_AI_KR_076_2020.pdf	8 джерел	0.13%
108	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/35355/1/Illiasenko_1097.doc;jsessionid=E74B3F00732F32C5B9...		0.13%
109	https://dokumen.tips/documents/visnyk-oe-f-.html	3 джерела	0.13%
110	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1703/1/t_22-03-18.pdf		0.13%
111	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5650/1/Diss_Hryzovska.pdf		0.13%
112	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78764		0.13%
113	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1874/1/dis.pdf		0.13%
114	http://nmetau.edu.ua/file/chastina_1_2020_lbr_1_rbr_.pdf		0.13%
115	http://ej.kherson.ua/journal/economic_29/economic_29_2.pdf		0.13%
116	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4021/1/Chornenko_Financial.pdf	9 джерел	0.13%
117	https://ntser.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/naukova-dopovid-instytutu-ekonomiky-promyslovosti-nan-ukrayin	2 джерела	0.12%
118	https://trade.bobrodobro.ru/64651	4 джерела	0.12%
120	http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3638/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...		0.12%
121	http://eprints.kname.edu.ua/47003/1/2017%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20542%D0%9C%20%D0%9C%D0%B5%D1%87	9 джерел	0.11%

122	https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7079/1/andriiv_1.pdf		0.1%
123	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N1-Volume1_196.pdf	3 джерела	0.1%
124	http://oif.kdu.edu.ua/html/zaluchennya_praktykiv.html	2 джерела	0.1%
125	http://pvn.in.ua/images/Magazine/1_2017.pdf	15 джерел	0.1%
126	http://znau.edu.ua/images/data2/nauka_innovation/specializovana_vchena_rada/d_14_083_02/bakulina/%D0%94%D0%B8%D1...		0.09%
127	http://kibs.kiev.ua/images/documents/%201%201.pdf	5 джерел	0.08%
128	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84632	17 джерел	0.08%
129	https://wit.pwr.edu.pl/fcp/cGBUKOQtTKIQhbx08SlkTug1CUWRuHQwFDBoIVURNWH5UB1hnRIUuWTISTnoYDxMe/190/	4 джерела	0.08%
130	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79893	4 джерела	0.08%
131	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=906832	4 джерела	0.08%
132	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49597	3 джерела	0.08%
133	http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1613/071_Chirina_2020.pdf?isAllowed=y&sequence=1	11 джерел	0.08%
134	https://chl.kiev.ua/cgi-bin/sp/part/index.php?lang=ukr&page=10&razdel=10	19 джерел	0.07%
135	OY>OZ>PA>PB>PC>PD>PE>PF>PG>PH>PI>PJ>PK>PL>PM>PN>PO>PP>PQ>PR>PS>PT>PU>PV>PW>PX>PY>PZ>QA>QB>QC>QD>QE>QF>QG>QH>QI>QJ>QK>QL>QM>QN>QO>QP>QQ>QR>QS>QT>QU>QV>QW>QX>QY>QZ>RA>RB>RC>RD>RE>RF>RG>RH>RI>RJ>RK>RL>RM>RN>RO>RP>RQ>RR>RS>RT>RU>RV>RW>RX>RY>RZ>SA>SB>SC>SD>SE>SF>SG>SH>SI>SJ>SK>SL>SM>SN>SO>SP>SQ>SR>SS>ST>SU>SV>SW>SX>SY>SZ>TA>TB>TC>TD>TE>TF>TG>TH>TI>TJ>TK>TL>TM>TN>TO>TP>TQ>TR>TS>TT>TU>TV>TW>TX>TY>TZ>UA>UB>UC>UD>UE>UF>UG>UH>UI>UJ>UK>UL>UM>UN>UO>UP>UQ>UR>US>UT>UU>UV>UW>UX>UY>UZ>VA>VB>VC>VD>VE>VF>VG>VH>VI>VJ>VK>VL>VM>VN>VO>VP>VQ>VR>VS>VT>VU>VV>VW>VX>VY>VZ>WA>WB>WC>WD>WE>WF>WG>WH>WI>WJ>WK>WL>WM>WN>WO>WP>WQ>WR>WS>WT>WU>WV>WW>WX>WY>WZ>XA>XB>XC>XD>XE>XF>XG>XH>XI>XJ>XK>XL>XM>XN>XO>XP>XQ>XR>XS>XT>XU>XV>XW>X>XZ>YA>YB>YC>YD>YE>YF>YG>YH>YI>YJ>YK>YL>YM>YN>YO>YP>YQ>YR>YS>YT>YU>YV>YW>YX>YY>YZ>ZA>ZB>ZC>ZD>ZE>ZF>ZG>ZH>ZI>ZJ>ZK>ZL>ZM>ZN>ZO>ZP>ZQ>ZR>ZS>ZT>ZU>ZV>ZW>ZX>ZY>ZZ">https://ukrposhta.ua/wp-content/uploads/2017/11/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%9B%D0%9C%D0%9D%D0%9E%D0%A2%D0%A3%D0%A4%D0%A5%D0%A6%D0%A7%D0%A8%D0%A9%D0%AA%D0%AB%D0%AC%D0%AD%D0%AE%D0%AF%D0%B0%D0%B1%D0%B2%D0%B3%D0%B4%D0%B5%D0%B6%D0%B7%D0%B8%D0%B9%D0%BA%D0%BB%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D0%C0%D0%C1%D0%C2%D0%C3%D0%C4%D0%C5%D0%C6%D0%C7%D0%C8%D0%C9%D0%CA%D0%CB%D0%CC%D0%CD%D0%CE%D0%CF%D0%D0%D0%D1%D0%D2%D0%D3%D0%D4%D0%D5%D0%D6%D0%D7%D0%D8%D0%D9%D0%DA%D0%DB%D0%DC%D0%DD%D0%DE%D0%DF%D0%E0%D0%E1%D0%E2%D0%E3%D0%E4%D0%E5%D0%E6%D0%E7%D0%E8%D0%E9%D0%EA%D0%EB%D0%EC%D0%ED%D0%EE%D0%EF%D0%F0%D0%F1%D0%F2%D0%F3%D0%F4%D0%F5%D0%F6%D0%F7%D0%F8%D0%F9%D0%FA%D0%FB%D0%FC%D0%FD%D0%FE%D0%FF%D1%D2%D3%D4%D5%D6%D7%D8%D9%EA%EB%EC%ED%EE%EF%F0%F1%F2%F3%F4%F5%F6%F7%F8%F9%FA%FB%FC%FD%FE%FF%G0%G1%G2%G3%G4%G5%G6%G7%G8%G9%GA%GB%GC%GD%GE%GF%GG%GH%GI%GJ%GK%GL%GM%GN%GO%GP%GQ%GR%GS%GT%GU%GV%GW%GX%GY%GZ%HA%HB%HC%HD%HE%HF%HG%HH%HI%HJ%HK%HL%HM%HN%HO%HP%HQ%HR%HS%HT%HU%HV%HW%KX%KY%KZ%LA%LB%LC%LD%LE%LF%LG%LH%LI%LJ%LK%LL%LM%LN%LO%LP>LQ>LR>LS>LT>LU>LV>LW>LX>LY>LZ>MA>MB>MC>MD>ME>MF>MG>MH>MI>MJ>MK>ML>MM>MN>MO>MP>MQ>MR>MS>MT>MU>MV>MW>MX>MY>MZ>NA>NB>NC>ND>NE>NF>NG>NH>NI>NJ>NK>NL>NM>NN>NO>NP>NQ>NR>NS>NT>NU>NV>NW>NX>NY>NZ>OA>OB>OC>OD>OE>OF>OG>OH>OI>OJ>OK>OL>OM>ON>OO>OP>OQ>OR>OS>OT>OU>OV>OW>OX>OY>OZ>PA>PB>PC>PD>PE>PF>PG>PH>PI>PJ>PK>PL>PM>PN>PO>PP>PQ>PR>PS>PT>PU>PV>PW>PX>PY>PZ>QA>QB>QC>QD>QE>QF>QG>QH>QI>QJ>QK>QL>QM>QN>QO>QP>QQ>QR>QS>QT>QU>QV>QW>QX>QY>QZ>RA>RB>RC>RD>RE>RF>RG>RH>RI>RJ>RK>RL>RM>RN>RO>RP>RQ>RR>RS>RT>RU>RV>RW>RX>RY>RZ>SA>SB>SC>SD>SE>SF>SG>SH>SI>SJ>SK>SL>SM>SN>SO>SP>SQ>SR>SS>ST>SU>SV>SW>SX>SY>SZ>TA>TB>TC>TD>TE>TF>TG>TH>TI>TJ>TK>TL>TM>TN>TO>TP>TQ>TR>TS>TT>TU>TV>TW>TX>TY>TZ>UA>UB>UC>UD>UE>UF>UG>UH>UI>UJ>UK>UL>UM>UN>UO>UP>UQ>UR>US>UT>UU>UV>UW>UX>UY>UZ>VA>VB>VC>VD>VE>VF>VG>VH>VI>VJ>VK>VL>VM>VN>VO>VP>VQ>VR>VS>VT>VU>VV>VW>VX>VY>VZ>WA>WB>WC>WD>WE>WF>WG>WH>WI>WJ>WK>WL>WM>WN>WO>WP>WQ>WR>WS>WT>WU>WV>WW>WX>WY>WZ>XA>XB>XC>XD>XE>XF>XG>XH>XI>XJ>XK>XL>XM>XN>XO>XP>XQ>XR>XS>XT>XU>XV>XW>X>XZ>YA>YB>YC>YD>YE>YF>YG>YH>YI>YJ>YK>YL>YM>YN>YO>YP>YQ>YR>YS>YT>YU>YV>YW>YX>YY>YZ>ZA>ZB>ZC>ZD>ZE>ZF>ZG>ZH>ZI>ZJ>ZK>ZL>ZM>ZN>ZO>ZP>ZQ>ZR>ZS>ZT>ZU>ZV>ZW>ZX>ZY>ZZ">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79893	4 джерела	0.08%
136	https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/09/IE-2014.pdf	4 джерела	0.07%
137	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14977/1/%d0%9a%d0%90%d0%92%d0%90%d0%9b%d0%86%d0%a4%...		0.07%
138	https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2019_part2.pdf	14 джерел	0.07%
139	http://www.kmb3.com.ua/index.php/info/report	4 джерела	0.07%
140	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6af62433-976a-413b-9c81-f29f4970b11e/content	2 джерела	0.07%
141	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/692/%d0%9f%d1%80%d0%be%d1%86%d0%b5%d0%bd%...	2 джерела	0.07%
142	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79715/1/Berezhna_PL.pdf	8 джерел	0.07%
143	http://applaw.knu.ua/archive/2015-3.pdf	18 джерел	0.07%

144	https://i.ocvita.com.ua/psihologiya/5332/index.html		0.07%
145	https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/1099/katalog-34-go-yarmarku-kareri.pdf	2 джерела	0.07%
146	https://chl.kiev.ua/CGI-BIN/sp/part/index.php?page=45&razdel=35	2 джерела	0.07%
147	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14254/1/%D0%9a%D0%a0_%D0%9c%D0%b0%D1%80%D1%82%D0%b8%...		0.07%
148	https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/1039		0.07%
149	http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/10454/1/%D0%9a%D0%a0%D0%9c_%D0%9a%D0%bb%D0%b8%D0%bc%D1%83...		0.07%
150	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44104/1/%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%BD%D0%B8	2 джерела	0.07%
151	https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/%C3%90%C5%93%C3%90%EF%BF%BD%C3%90%C5%A1%C3%90%E2%80%A2%C3%...		0.07%
152	https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b90049d-b8dd-4bac-9dba-ef9a6d5d5b39/content	3 джерела	0.07%
153	http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/29432/1/051_Lyutynskyy_Maksym_Vitaliyovych1.pdf		0.07%
154	https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/Konferenciya-molodih-vchenih-maket26.05.pdf	2 джерела	0.07%
155	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14194/1/%D0%94%D0%b8%D0%bf%D0%bb%D0%be%D0%bc%D0%...	2 джерела	0.07%
156	https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/12/TRENDS-IN-THE-DEVELOPMENT-OF-PRACTICE-AND-SCIENCE.pdf	2 джерела	0.07%
157	http://new.dsau.dp.ua/ua/page/organchne-slske-gospodarstvo-v-ukran--svt-naukovo-dopomzhnij-bblografchnij-poka	2 джерела	0.07%
158	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35318/1/%D0%97%D0%b1%D1%96%D1%80%D0%bd%D0%b8%D0%ba%20%D1%...	5 джерел	0.07%
159	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/78787878/5851/%D0%9a%D1%83%D1%80%D1%81%D0%be%D0%b2%...	13 джерел	0.07%
160	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/6865/1/MR_Zdorova.pdf		0.07%

Джерела з Бібліотеки

65

1	Студентська робота	ID файлу: 1015203921	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	1.17%
3	Студентська робота	ID файлу: 1015766640	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	1.12%
9	Студентська робота	ID файлу: 1016114426	Навчальний заклад: Mariupol State University	14 Джерело	0.96%
10	Студентська робота	ID файлу: 1000911276	Навчальний заклад: Mariupol State University	13 Джерело	0.96%

11	Студентська робота	ID файлу: 1000778500	Навчальний заклад: Mariupol State University	6 Джерело	0.95%
13	Студентська робота	ID файлу: 1016108850	Навчальний заклад: Mariupol State University	5 Джерело	0.86%
17	Студентська робота	ID файлу: 1000734147	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.59%
18	Студентська робота	ID файлу: 1001187886	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.55%
21	Студентська робота	ID файлу: 1001193254	Навчальний заклад: Mariupol State University	12 Джерело	0.53%
22	Студентська робота	ID файлу: 3147952	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.49%
34	Студентська робота	ID файлу: 4531543	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.35%
74	Студентська робота	ID файлу: 1015263929	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.16%
119	Студентська робота	ID файлу: 1000851515	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.12%