

Ім'я користувача:  
Олена Ткаченко

ID перевірки:  
1016312542

Дата перевірки:  
02.06.2024 23:41:27 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
03.06.2024 08:06:16 EEST

ID користувача:  
100013746

Назва документа: Зарубяк

Кількість сторінок: 51 Кількість слів: 9218 Кількість символів: 73464 Розмір файлу: 370.29 KB ID файлу: 1016108850

## 8.48% Схожість

Найбільша схожість: 2.08% з Інтернет-джерелом (<https://toloka.to/t41629>)

8.34% Джерела з Інтернету

745

Сторінка 53

3.8% Джерела з Бібліотеки

101

Сторінка 62

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

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

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри  
к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ М.О. Горбашевська  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024р.

**«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ПІДПРИЄМСТВ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент невиробничої сфери»  
Зарубяк Ілля Володимирович

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 ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1 Теоретичні підходи до організаційної ефективності менеджменту підприємств	7
1.2 Фактори впливу на ефективність менеджменту підприємств	10
1.3 Стратегії управління для підвищення ефективності менеджменту підприємств	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ "НОВА ПОШТА"	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»	20
2.2 Процеси організаційного розвитку в управлінні персоналом на ТОВ «Нова пошта»	24
Висновки до розділу 2	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА"	32
3.1 Пріоритетні напрями підтримки організаційної ефективності в контексті адаптації до змін	32
3.2 Оптимізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій	35
Висновки до розділу 3	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний бізнес постійно зазнає впливу різноманітних факторів, таких як швидкі зміни у технологіях, ринкова конкуренція, зміни у споживчих уподобаннях, економічна нестабільність та інші. Тому важливо обрати тему дослідження, яка відповідає сучасним викликам та проблемам бізнесу.

Дослідження організаційної ефективності менеджменту підприємств має велике значення для сучасного бізнесу. Стратегічне та оперативне управління відіграють критичну роль у досягненні успіху підприємства в умовах постійної зміни. Дослідження цієї теми дозволяє ідентифікувати ключові чинники, які впливають на ефективність менеджменту, та розробити стратегії для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Основні проблеми, які можуть вирішуватися за допомогою цього дослідження - це недостатня ефективність управлінських процесів, що призводить до недосягнення стратегічних цілей підприємства. Також може вирішуватись проблема недостатньої координації між відділами та підрозділами, що ускладнює виконання завдань та планів. Ці проблеми підтверджують актуальність обраної теми дослідження і вказують на потребу у глибокому аналізі та розробці ефективних рішень для оптимізації управлінських процесів на підприємстві.

Тема "Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств" вибрана з ряду важливих причин. Управління є ключовим елементом **будь-якої компанії, незалежно від її розміру чи сфери діяльності**. Покращення ефективності управління може призвести до значних позитивних змін у фінансових показниках, якості продукту та загальному конкурентному положенні підприємства.

Дослідження цієї теми може внести значний внесок у розвиток науки, допомагаючи вирішувати виклики, з якими зіштовхуються сучасні бізнеси. Аналіз факторів, що впливають на організаційну ефективність, та розробка стратегій управління дозволять розширити розуміння цієї проблеми і виявити нові можливості для покращення.

Крім того, це дослідження має практичний вигляд, надаючи підприємствам конкретні рекомендації та інструменти для оптимізації управлінських процесів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом компаній для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та покращення ефективності діяльності.

**Мета дослідження** – розробити рекомендації щодо інструментів покращення організаційної ефективності та досягнення конкурентоспроможності у бізнес-середовищі.

**Для досягнення мети поставлені наступні завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи до організаційної ефективності менеджменту,
- визначити фактори впливу на ефективність менеджменту підприємства,
- розглянути сучасні стратегії управління для підвищення ефективності менеджменту підприємств,
- оцінити стан управління персоналом на ТОВ “Нова Пошта”,
- розробити рекомендації щодо впровадження нових технологій та інновацій для оптимізації управлінських процесів.

**Об’єкт дослідження** - управлінські процеси, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Ці процеси охоплюють широкий спектр діяльності, починаючи від стратегічного планування та закінчуючи контролем за виконанням завдань. Управління людськими ресурсами, фінансами, виробництвом та маркетингом - усі ці аспекти входять у сферу управління підприємством і є об’єктом дослідження.

**Предмет дослідження** - інструменти менеджменту, які здатні забезпечити організаційну ефективність. Це можуть бути такі питання, як вдосконалення системи прийняття управлінських рішень, оптимізація внутрішньої структури підприємства, впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та інші аспекти, які впливають на роботу організації.

Розуміння об'єкта та предмета дослідження є ключовим для успішного вирішення проблем та досягнення мети дослідження. Точне визначення цих характеристик дозволяє досліднику сконцентруватися на необхідних параметрах та провести дослідження в ефективний спосіб.

Методологічна база дослідження включає в себе різноманітні методи та підходи, спрямовані на досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань.

**Методи дослідження:** одним із ключових методів, який буде використовуватися, є аналіз літературних джерел та наукових публікацій. Цей метод дозволить систематизувати існуючі теоретичні знання про організаційну ефективність менеджменту підприємств, визначити основні тенденції та проблеми, які виникають у даній області.

**Аналіз наукових джерел:** планується проведення аналізу статистичних даних, який допоможе з'ясувати наявні тенденції у сфері організаційної ефективності та виявити фактори, що найбільше впливають на результативність управлінської діяльності.

Також планується використання експертних опитувань та інтерв'ю з фахівцями у галузі управління та бізнесу. Ці методи дозволять отримати додаткові думки та оцінки з проблематики дослідження від кваліфікованих спеціалістів.

Перевагою використання різноманітних методів є можливість отримати комплексне уявлення про обрану тему дослідження та підтвердити отримані результати з різних джерел.

Дане дослідження робить важливий внесок як у розвиток науки, так і у практику управління підприємствами. Аналіз організаційної ефективності менеджменту є актуальним і важливим завданням у змінному та конкурентному світі сучасного бізнесу.

**Практичне значення** дослідження полягає у можливості надання конкретних рекомендацій для підприємств щодо оптимізації управлінських процесів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємств для прийняття обґрунтованих рішень та покращення ефективності діяльності. Крім того, рекомендації щодо впровадження технологічних інновацій для оптимізації процесів управління можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів основної частини, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглядається теоретичні аспекти розвитку організаційної ефективності менеджменту підприємств. Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану управління персоналом на прикладі ТОВ “Нова Пошта”. Третій розділ містить напрями розвитку організаційної ефективності менеджменту підприємства та рекомендації щодо впровадження нових технологій та інновацій.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Теоретичні підходи до організаційної ефективності менеджменту підприємств

Теоретичні підходи до організаційної ефективності відображають різноманітні концепції та підходи до управління організаціями. Перший з них - науковий підхід, який розвинув Фредерік Тейлор. Науковий підхід Фредеріка Тейлора, відомий як науковий менеджмент або тейлоризм, був революційним у своє час. Основна ідея полягала в застосуванні наукових принципів до керування організацією з метою підвищення продуктивності праці.

Тейлор вивчав робочі процеси з метою їх розбору та оптимізації. Він намагався виокремити найефективніші методи виконання робіт та стандартизувати їх. Його методика полягала у детальному аналізі кожного етапу виробничого процесу, встановленні найкращих практик та розробці чітких інструкцій для виконання робіт.

Одним із найвідоміших прикладів його роботи є розробка "техніки наукового управління" для підвищення продуктивності виробничих процесів на заводах. Ця методика включала в себе використання спеціальних інструментів та обладнання, розробку ефективних робочих методів та створення інцентивів для працівників.

Інший важливий аспект його підходу - це відданість принципу "наукового вибору праці", який полягав у відповідності кожного працівника до найбільш підходящої робочої посади відповідно до його навичок та здібностей.

В цілому, науковий підхід Тейлора вніс значний внесок у розвиток управління та організації праці, а його ідеї і дослідження залишаються актуальними і в даний час.



Другий підхід, який запропонував Генрі Файоль, відомий як адміністративний підхід. Файоль побудував свою теорію на визнанні ключових функцій управління та необхідності правильної організації структури та функцій керівництва. Він визначив п'ять основних функцій управління: планування, організацію, командування, координацію та контроль.

Адміністративний підхід Файоля докладав особливу увагу до структури організації, використання різноманітних формалізованих процедур та положень для забезпечення ефективного функціонування. Його принципи організації структури та функцій управління стали основою багатьох моделей управління, які застосовуються до цього дня.

Системний підхід, у свою чергу, розглядає організацію як складну систему, що складається з взаємозалежних підсистем. Цей підхід підкреслює важливість взаємодії між цими підсистемами та їх вплив на загальний результат. Системний підхід допомагає розуміти, як зміни в одній частині організації можуть впливати на інші частини, а також як зовнішнє середовище може впливати на всю систему.

Контингентний підхід, навпаки, враховує контекстуальні фактори, які впливають на ефективність організації. Цей підхід розглядає організацію як унікальний об'єкт, чия ефективність визначає не лише її внутрішні характеристики, але й зовнішнє середовище, такі як культура, технології та ринкові умови. Контингентний підхід вимагає від керівництва врахування контексту та прийняття відповідних стратегій для досягнення успіху.

I, нарешті, соціотехнічний підхід визнає важливість взаємодії між технічними та соціальними аспектами організації для досягнення ефективності. Цей підхід виник у середині 20 століття та відображає важливість збалансованого розгляду організації як системи, де технічні та людські чинники взаємодіють та впливають один на одного.

На практиці, соціотехнічний підхід має ряд рис та принципів. Він підтримує гнучкість робочих методів, щоб вони відповідали потребам працівників та змінювалися відповідно до змін у середовищі. Визнаючи важливість знань, навичок та ініціативи працівників, соціотехнічний підхід підтримує створення сприятливого середовища для їхнього розвитку та співпраці. Також він відзначається активною взаємодією між усіма зацікавленими сторонами в організації, включаючи керівництво, працівників та клієнтів.

Крім того, соціотехнічний підхід прагне створювати робоче середовище, що відповідає потребам та забезпечує комфорт працівників, а також стимулює інновації та постійне вдосконалення процесів для ефективного реагування на зміни в світі. У цілому, цей підхід сприяє створенню організаційної культури, яка враховує як технічні, так і соціальні аспекти, забезпечуючи гнучкість, ефективність та залученість працівників до досягнення спільних цілей.

Ці підходи відображають різні аспекти та стратегії досягнення організаційної ефективності, оскільки кожен з них розглядає проблему з унікального кута зору. Наприклад, науковий підхід Фредеріка Тейлора зосереджується на оптимізації робочих процесів та стандартизації, щоб забезпечити максимальну продуктивність. Адміністративний підхід Генрі Файоля визнає важливість правильної організації структури та функцій управління. Системний підхід розглядає організацію як складну систему з взаємозалежними підсистемами. Контингентний підхід враховує контекстуальні фактори, такі як культура та ринкові умови. Соціотехнічний підхід, натомість, підкреслює важливість взаємодії між технічними та соціальними аспектами організації. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і їх комбінування може стати ефективною стратегією для досягнення високого рівня організаційної ефективності в сучасному бізнес-середовищі.

Сучасні підходи до вимірювання ефективності менеджменту включають в себе різноманітні методики та інструменти, спрямовані на оцінку та вдосконалення різних аспектів управління організацією. Основні з них включають збалансовану систему показників, що дозволяє оцінити ефективність на основі фінансових, клієнтських, внутрішніх та розвитку та навчання показників, а також ключові показники продуктивності, спрямовані на вимірювання конкретних цілей та показників успішності. Додатково використовуються методика прямих витрат, яка дозволяє визначити вартість виробництва, методика внутрішнього контролю для забезпечення надійності фінансової звітності, та методика 360-градусного зворотного зв'язку, що забезпечує об'єктивну оцінку роботи керівництва та керівних кадрів. Ці методики можуть використовуватися окремо або в комбінації залежно від потреб та цілей організації, сприяючи підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей.

## 1.2 Фактори впливу на ефективність менеджменту підприємств

Фактори, що впливають на ефективність менеджменту підприємств, можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають лідерство та керівництво, організаційну культуру, кадровий потенціал і організаційну структуру та процеси. Лідерство впливає на ефективність менеджменту через ряд ключових механізмів. Компетентність лідерів визначає їх здатність приймати стратегічні рішення та керувати організацією відповідно до її місії та цілей. Це означає, що керівництво повинно мати не лише технічні знання та навички, але й уміння аналізувати складні ситуації, приймати рішення в умовах невизначеності та сприяти інноваціям.

Відданість керівництва відіграє важливу роль у побудові довіри та відносин зі співробітниками. Лідери, які проявляють відданість своїй організації

та її цілям, здатні мотивувати персонал до досягнення високих результатів. Вони стають прикладом для інших, спонукаючи їх працювати на користь спільних цілей та віддавати максимум у своїх зусиллях.

Культура організації, у свою чергу, визначає цінності, норми та підходи, що прийняті серед співробітників. Ця культура може бути сприятливою, що підтримує співпрацю, відкритий обмін ідей та інновацій, або негативною, що спричиняє конфлікти, опір, та стимулює пасивність. Культура організації може впливати на ступінь залученості співробітників, їхню мотивацію та загальний клімат на робочому місці.

Таким чином, лідерство та організаційна культура взаємодіють та взаємо підсилюються, створюючи важливі умови для успішного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

Кадровий потенціал є ключовим елементом, що впливає на ефективність менеджменту підприємств. Він включає в себе компетентність, мотивацію та розвиток персоналу. Компетентність персоналу передбачає наявність необхідних знань та навичок для успішного виконання робочих завдань, включаючи технічні та міжособистісні аспекти. Мотивація персоналу відіграє важливу роль у залученні та утриманні талановитих працівників через стимулювання фінансової, кар'єрної та особистісної мотивації. Розвиток персоналу є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності, оскільки навчання та розвиток надають працівникам можливості покращити свої навички та зростати професійно. Культура організації впливає на кадровий потенціал, сприяючи навчанню, розвитку та інноваціям. Забезпечення належного розвитку кадрового потенціалу допомагає організації зберігати конкурентну перевагу та досягати стратегічних цілей.

Організаційна структура та процеси є критичними елементами для забезпечення ефективності менеджменту на підприємстві. Організаційна структура визначає, як взаємодіють між собою різні підрозділи та структурні

підсистеми організації. Вона може бути функціональною, дивізійною, матричною або комбінованою. Ефективність організаційної структури полягає в її здатності до адаптації до потреб та змін в середовищі, швидкості прийняття рішень та ефективному розподілі ресурсів. Наприклад, гнучка організаційна структура може дозволити швидко реагувати на зміни в ринкових умовах або клієнтських вимогах.

Організаційні процеси визначають послідовність дій та взаємозв'язки між різними етапами виробничих, адміністративних та управлінських процесів. Ефективність процесів визначається їхньою швидкістю, точністю, стандартизацією та можливістю постійного вдосконалення. Наприклад, впровадження системи управління якістю, такої як ISO 9001, може допомогти стандартизувати та оптимізувати процеси, що призведе до підвищення продуктивності та якості виробництва.

Крім того, ефективна координація між різними робочими процесами та підрозділами є важливою для досягнення цілей організації. Це може включати узгодження ресурсів, інформаційний обмін, взаємодопомогу та співпрацю між відділами. Наприклад, використання інформаційних систем для автоматизації процесів та підтримки комунікації може полегшити координацію між різними частинами організації.

Отже, ефективна організаційна структура та процеси є ключовими для забезпечення оптимальної роботи організації, сприяючи збалансованому розподілу завдань, оптимізації виробничих процесів та підвищенню загальної продуктивності.

Зовнішні фактори мають велике значення для діяльності будь-якої організації і можуть визначати її успіх або невдачу. Конкуренція на ринку є одним з найважливіших зовнішніх факторів, який впливає на підприємство. Змагання з іншими компаніями стимулює підприємство до адаптації та інновацій. Для успішної конкуренції на ринку, підприємство повинно не лише

зберігати існуючі конкурентні переваги, але і постійно розвивати нові продукти, послуги або стратегії.

Законодавство та регулювання є ще одним важливим зовнішнім фактором. Законодавство може встановлювати правила і обмеження, які впливають на різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансовий звіт, оподаткування, працевлаштування та екологічні стандарти. **Порушення законодавства може призвести до штрафів, втрати репутації та інших негативних наслідків. Тому важливо, щоб управління підприємством було завжди в курсі всіх відповідних правових норм та відповідало їм.**

Економічні умови, впливають на діяльність підприємства. Зміни в економічних умовах, такі як зростання або спад економіки, інфляція, ставки відсотків та ринкові тенденції, можуть впливати на попит на продукцію або послуги підприємства, а також на вартість ресурсів і капіталу.

Технологічні зміни - зовнішній фактор, який впливає на підприємство. Швидкий розвиток технологій може змінювати способи виробництва, зв'язку з клієнтами, а також конкурентні переваги. Підприємствам необхідно вносити постійні зміни в свої процеси та продукти, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Розуміння та аналіз цих зовнішніх факторів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у своєму оточенні, розробляти стратегії та плани, що враховують ризики та можливості, і досягати своїх стратегічних цілей.

### **1.3 Стратегії управління для підвищення ефективності менеджменту підприємств**

Сучасні методи та стратегії управління спрямовані на підвищення ефективності менеджменту підприємств орієнтовані на різні аспекти діяльності організації. Деякі з найпопулярніших методів та стратегій включають метод

гнучкого управління, відомий також як Lean Management, є одним з найпопулярніших підходів до управління, особливо у виробничій сфері. Цей метод покликаний виявляти та усувати будь-які зайві, неефективні або марнотратні процеси, які можуть затримувати або перешкоджати ефективному виробництву або управлінню.

Центральним принципом Lean Management є максимальне усунення витрат часу, ресурсів та зусиль, які не додають цінності для кінцевого продукту або послуги. Це може охоплювати такі аспекти як зменшення запасів, усунення зайвих операцій, оптимізація процесів логістики та постачання, а також покращення якості інтерфейсів між різними етапами виробництва.

Засновниками концепції Lean є японські компанії Toyota та Honda, які активно використовували цей підхід в своєму виробництві. Сутність методу полягає в тому, щоб кожен процес був оптимізований до максимуму, мінімізуючи втрати часу, енергії та ресурсів. Важливою складовою Lean є впровадження принципу постійного вдосконалення, що означає постійну пошук інновацій та покращень у всіх аспектах виробництва та управління.

У результаті впровадження методу стрункого управління підприємства можуть очікувати покращення ефективності виробництва, зниження витрат, покращення якості продукції та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Гнучке управління є методологією управління проектами та розробкою програмного забезпечення, яка ставить на передній план гнучкість, спроможність швидко реагувати на зміни та співпрацю з клієнтом. Цей підхід виник з розпізнавання того, що традиційні методи управління, такі як Waterfall, можуть бути неефективними у сучасних умовах, коли вимоги ринку та клієнтів можуть змінюватися дуже швидко.

Основними принципами є ітераційний підхід до розробки, інкрементальна постачання функціоналу, активна взаємодія з клієнтом та здатність до швидкої зміни пріоритетів. В розробці програмного забезпечення це означає, що

розробка відбувається шляхом коротких ітераційних циклів, на кожному з яких створюється придатний для використання функціонал, а потім здійснюється зворотний зв'язок від клієнта. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін у вимогах або умовах ринку, а також забезпечує більшу задоволеність клієнтів через постійну зворотній зв'язок.

У проектному управлінні може використовуватися для керування будь-якими проектами, не лише в ІТ сфері. Цей підхід дозволяє командам швидко реагувати на зміни в проектних умовах або потребах замовника, а також стимулює співпрацю між різними стейкхолдерами та підтримує плоску організаційну структуру, де всі члени команди мають рівний голос.

У виробництві може бути використано для оптимізації виробничих процесів, зменшення часу настройки обладнання, реагування на зміни в попиті на ринку та забезпечення якості продукції.

Загалом, управління дозволяє підприємствам бути більш адаптивними, ефективними та конкурентоспроможними в умовах швидко змінюючогося ринкового середовища.

Загальне управління якістю - спрямоване на покращення якості продукції або послуг через постійний і систематичний процес усунення дефектів та вдосконалення виробничих процесів. Основна ідея полягає в тому, що управління якістю повинно бути вбудоване в усі аспекти діяльності організації, від стратегічного планування до щоденної операційної діяльності.

Основні принципи включають залучення всіх рівнів персоналу до процесу покращення якості, створення культури якості в організації, систематичний аналіз та вдосконалення процесів, постійний пошук варіантів удосконалення та надання пріоритету потребам клієнта.

Для досягнення цих цілей використовуються такі інструменти, як контроль якості, процесне управління, статистичний аналіз, методології покращення якості, аудит якості та сертифікація.



Впровадження даного підходу може мати значні переваги для підприємства, такі як підвищення задоволеності клієнтів, зменшення витрат на виробництво та ремонти, збільшення продуктивності та прибутковості, покращення репутації та конкурентоспроможності на ринку. Крім того, цей підхід сприяє створенню корпоративної культури, спрямованої на якість і постійне вдосконалення, що створює позитивне середовище для розвитку бізнесу.

Стратегічне управління фокусується на розробці та реалізації стратегій для досягнення довгострокових цілей та задоволення потреб ринку. Основна мета стратегічного управління полягає в створенні конкурентної переваги підприємства, щоб забезпечити його успішне позиціонування на ринку.

Процес стратегічного управління включає кілька ключових етапів. Спочатку проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи оцінку ринкових умов, конкурентного середовища, технологічних та соціальних трендів, а також ресурсів та можливостей компанії. На основі цього аналізу розробляється стратегія, яка визначає головні напрямки діяльності підприємства для досягнення його цілей. Ця стратегія повинна бути відповідною місії та цілям організації і враховувати її конкурентні переваги та обмеження.

Далі стратегія впроваджується через розробку конкретних стратегічних планів та програм. Це може включати розробку бізнес-планів, фінансових планів, маркетингових стратегій та планів розвитку персоналу. Важливо, щоб стратегія була чітко зрозумілою та прийнятою всіма рівнями персоналу в організації, і щоб були встановлені механізми моніторингу та контролю за її реалізацією.

Стратегічне управління вимагає постійного моніторингу результатів та внесення коректив в стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах компанії. Цей процес називається стратегічним

контролем. Він дозволяє підприємствам підтримувати актуальність та ефективність своєї стратегії в умовах постійних змін.

Цифрова трансформація представляє собою стратегічний процес, спрямований на використання новітніх цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів, моделей ділової діяльності та культури організації з метою покращення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.

Основною метою цифрової трансформації є використання технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, аналітика даних, Інтернет речей, блокчейн та інші, для оптимізації та автоматизації різних аспектів бізнесу. Це може включати автоматизацію рутинних операцій, впровадження цифрових платформ та інструментів для підвищення ефективності співпраці та комунікації, аналізу даних для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, а також впровадження інноваційних продуктів та послуг.

Цифрова трансформація може відбуватися на всіх рівнях організації, включаючи внутрішні процеси, взаємодію з клієнтами, продукти та послуги, а також моделі бізнесу. Вона може допомогти підприємствам стати більш гнучкими, адаптивними та інноваційними, що є ключовими факторами успіху в сучасному цифровому світі.

Процес цифрової трансформації може бути складним та вимагати значних інвестицій, як у нові технології, так і в перепідготовку персоналу та зміну корпоративної культури. Проте успішна цифрова трансформація може принести значні переваги, такі як збільшення ефективності, підвищення задоволеності клієнтів, розширення ринків та підвищення конкурентоспроможності.

Ці методи та стратегії відображають сучасні тенденції у сфері управління, спрямовані на досягнення оптимальних результатів та конкурентної переваги для підприємств, допомагаючи їм адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі і досягати стратегічних цілей.

Вивчення кращих практик та впровадження інноваційних підходів в

управлінську діяльність є ключовими елементами стратегії покращення ефективності та конкурентоспроможності організації. Цей процес включає в себе аналіз та вивчення успішних досвідів інших компаній, які вже досягли значних результатів у своїй галузі, а також застосування новаторських підходів та технологій для вдосконалення управлінських практик.

Цей процес може бути складним і вимагати значних зусиль, але він дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та адаптивною в швидкозмінному бізнес-середовищі. Впровадження кращих практик та інноваційних підходів допомагає підвищити ефективність, покращити якість продуктів та послуг, збільшити задоволеність клієнтів і зміцнити позиції на ринку.

### **Висновки до розділу 1**

Після дослідження теоретичних аспектів розвитку організаційної ефективності менеджменту підприємств можна зробити кілька важливих висновків. Різні підходи до організаційної ефективності, такі як науковий, адміністративний, системний, контингентний та соціотехнічний, надають різні погляди на те, як досягти успішного управління підприємством. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, але вони можуть доповнювати один одного для досягнення комплексного підходу до ефективного управління.

Фактори, що впливають на ефективність менеджменту підприємств, включають лідерство, корпоративну культуру, кадровий потенціал, організаційну структуру та процеси, а також зовнішнє середовище, такі як конкуренція, законодавство та технологічні зміни. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам адаптуватися та реагувати на зміни, що відбуваються в їхньому оточенні.

Сучасні стратегії управління, такі як струнке управління, гнучке управління, загальне управління якістю, стратегічне управління та цифрова трансформація, надають організаціям можливість підвищити ефективність своєї діяльності шляхом оптимізації процесів, адаптації до змін, покращення якості та інновацій.

У цілому, розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств є складним та багатогранним процесом, який потребує вивчення різноманітних аспектів управління та впровадження передових стратегій та практик. Для подальшого дослідження у цій сфері важливо досліджувати вплив новітніх технологій, зміни в бізнес-середовищі та розвиток нових стратегій управління на організаційну ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

## РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом є ключовим моментом та покращує успіх для багатьох компаній. Такі методи актуальні для великих компаній, наприклад «Нова пошта», де оптимізація та метод управління персоналом грає ключову роль та має неабиякий вплив на конкурентоспроможність фірми та її ефективності.

Неабияку роль також відіграють і комп'ютерні технології, які не тільки покращують розвиток управління персоналом а і забезпечують підвищення та продуктивності і оптимізацію робочих процесів.

За останні п'ять років компанія "Нова Пошта" показала зміну виручки та чистого прибутку, а також збільшення кількості клієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр.

Рік	Виручка, млрд.	Чистий прибуток, \$	Кількість клієнтів,
		млн.	млн. осіб
2023	36,47	3,967	10,7
2022	28,46	0,886	11
2021	20,8	3,200	7,1
2020	23	0,991	8
2019	36	0,782	6,5

Варіації у фінансових показниках свідчать про динамічний характер діяльності компанії, проте загалом вона залишається стабільною та конкурентоспроможною у сфері логістики та поштових послуг в Україні.

Таблиця 2.2

**Операційні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр.**

Рік	Кількість відправлень,	Кількість відділень,	Середня швидкість
	млн.	Од.	доставки, годин/днів
2023	340	27500	24 години
2022	315	9300	23 години
2021	290	11400	23 години
2020	250	9900	25 годин
2019	212	6000	20 годин

Протягом останніх п'яти років компанія "Нова Пошта" продемонструвала стабільне зростання операційних показників, включаючи кількість відправлень та відділень. Незважаючи на збільшення обсягів діяльності, середня швидкість доставки залишається стабільною. Це свідчить про ефективну роботу компанії в управлінні великими обсягами вантажів і розширення мережі відділень. Однак ці показники також вказують на потребу у подальшому вдосконаленні процесів, щоб забезпечити найвищу якість обслуговування клієнтів.

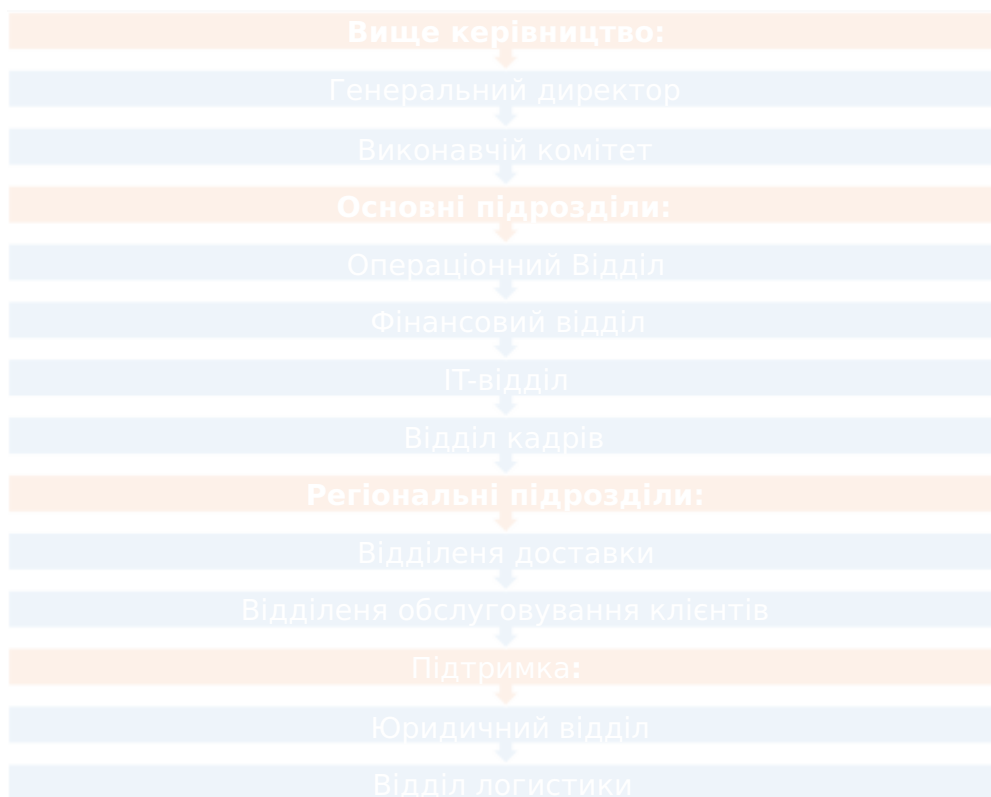
Однією з переваг використання комп'ютерних технологій у управлінні персоналом є можливість автоматизації ручних процесів, що дозволяє якомога менше витратити час та зусиль. На підприємстві «Нова Пошта» є багато спеціалізованих програмних засобів, які забезпечують не тільки автоматизацію даних процесів але й набір персоналу, облік робочого часу, а також управління оплатою праці.

Загалом «Нова Пошта» налічує близько 42 000 працівників, тому така система може дуже добре допомагати фірмі. Загалом зазначимо, що підприємство з кожним роком набирає все більше і більше персоналу. Ця система може допомогти, адже вона забезпечує підприємство необхідної кількості працівників, нагадаємо що ТОВ «Нова Пошта» почала відкриватися за кордоном

зокрема у Молдові, Великій Британії та Польщі. Тому кожний рік чисельність працівників підвищується. Система ж допоможе в ефективності підбору персоналу та стабільного і рівномірного завантаженості працівників.

Впровадження системи автоматизації рекрутингу дозволяє підвищити ефективність процесу найму. Процес найму передбачає відбір персоналу. Це дає змогу створити необхідний резерв на всі вакансії компанії. Відбір персоналу полягає у обґрунтованому виявленні більш підходящих кандидатур на потрібні посади. Таким чином компанія зможе знайти працівника який ставить перед собою цілі, вміє визначати проблеми та вирішувати їх. Система інформаційних технологій яка зазначалась в розділі 2.1 допоможе певним чином навчити персонал, пристосувати його до роботи та надати потрібну інформацію для комфортної роботи на підприємстві. Також можна зазначити що система дає змогу зменшити час на підбір персоналу.

ТОВ «Нова Пошта» дуже ретельно та швидко підбирає персонал, намагається дуже якісно обирати кандидатів та навчати нових працівників. Ще можна зазначити те, що на підприємстві кожен рік зростає чисельність працівників тому ТОВ «Нова Пошта» застосовує завжди новітні технології, які допоможуть не тільки навчити новий персонал, а і удосконалити його знання та навички.



**Рис. 2.1. Розподіл на групи**

1. Вище керівництво:
  - Генеральний директор: Відповідає за загальне керівництво компанією та прийняття стратегічних рішень.
  - Виконавчий комітет: Група вищих менеджерів, які консультують генерального директора та відповідають за виконання стратегічних цілей.
2. Основні підрозділи:
  - Операційний відділ: Відповідає за повсякденну діяльність, включаючи доставку посилок, обслуговування клієнтів та управління



відділеннями.

- Відділ маркетингу і реклами: Займається розробкою маркетингових стратегій, просуванням бренду та рекламними кампаніями.
- Фінансовий відділ: Відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік та фінансовий аналіз.
- IT-відділ: Забезпечує інформаційні технології, розробляє та підтримує програмне забезпечення для автоматизації процесів компанії.
- Відділ кадрів: Відповідає за управління персоналом, найм нових працівників, навчання та розвиток персоналу.

### 3. Регіональні підрозділи:

- Відділення доставки: Здійснюють доставку посилок в місцевих географічних областях.
- Відділення обслуговування клієнтів: Надають консультації клієнтам, приймають посилки та вирішують питання щодо послуг.

### 4. Підтримка:

- Юридичний відділ: Надає юридичну підтримку, вирішує правові питання та укладає угоди.
- Відділ логістики: Відповідає за управління логістичними процесами, оптимізацію маршрутів доставки та складського управління.

## 2.2. Процеси організаційного розвитку в управлінні персоналом на ТОВ «Нова пошта»

Проаналізуємо ресурси та персонал ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Чисельність персоналу та результати якості його роботи на ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр.

Рік	Кількість співробітників, осіб	Рівень задоволеності клієнтів, %
-----	--------------------------------	----------------------------------

2023	32 000	79,0
2022	33 759	78,0
2021	32 200	74,6
2020	32 000	80,0
2019	30 000	77,0

За період з 2019 по 2023 рік компанія "Нова Пошта" показала зростання кількості співробітників із 30 тисяч у 2019 році до 32 тисяч у 2020 та 2023 роках. Однак у 2021 та 2022 роках спостерігалася незначна коливання цього показника. Рівень задоволення клієнтів також демонстрував коливання, зниження в 2021 році до 74,6% та пізніше зростання у 2023 році до 79%. В цілому, хоча кількість співробітників зросла, компанія виявила тенденцію до зміни рівня задоволення клієнтів, що може вплинути на її репутацію та довгостроковий успіх.

Кадрова документація вважається документом, що регламентує порядок використання роботодавцем найманої праці, реєстри обліку робочого часу, документи, що показують факти прийняття на роботу та звільнення, направлення у відрядження тощо.

У перелік кадрових документів входить:

- правила внутрішнього трудового розпорядку,
- штатний розпис,
- посадові інструкції.

Основні функції кадрової служби це вести облікові документи, які будуть показувати чисельність кадрів на підприємстві, та оформляти розпорядчі документи що до особового складу.

Використання електронних систем документообігу дозволить підприємству «Нова Пошта» значно спростити процеси введення кадрової документації.

Вона буде включати в себе:

- ведення обліку даних працівників,
- процес оформлення,
- ведення обліку даних щодо відпусток,
- зберігання особистих справ працівників тощо.

Такі системи дають змогу пришвидшити процес документації, також вони забезпечують точність та підвищують рівень конфіденційності персональних даних, тим самим захищаючи їх.

Для ТОВ «Нова Пошта» така система є досить актуальною оскільки вона витрачає менше часу, допомагає з підбором персоналу та забезпечує документацію.

Впровадження даної системи дозволяє автоматизувати процеси реєстрації присутності та відпрацьованого часу. Це також буде сприяти на обліку робочого часу, допоможе документації бути більш чіткішою та достовірною, вони будуть основою для розрахунку заробітної плати.

Система управління оплатою праці забезпечують автоматизацію деяких процесів, таких як нарахування заробітної плати, враховуючи різні показники, а також умови, наприклад понаднормова робота та премії.

Основні компоненти, які тільки покращують обліковий запис включають у себе:

- 1) Автоматичне обчислювання: тобто система буде сама обчислювати час працівника та нараховувати заробітну платню, також система зможе вирахувати понаднормові години роботи.
- 2) Електронні системи реєстрації: ТОВ «Нова Пошта», загалом в головних офісах, а іноді навіть на поштових відділеннях використовує систему магнітних карток, що дає змогу швидко та легко вирахувати скільки всього співробітників на своєму робочому місці, а також яку кількість часу вони відпрацювали.

Переваги використання автоматизованої системи обліку робочого часу :

- зручність - дана система дає змогу працівникам самим переглядати свій нарахований час;
- прозорість - керівництво компанії зможе отримати точні дані щодо присутності працівників, що сприяє точності планування та управління ресурсами;
- точність та надійність: така система буде знижувати помилки у введенні облікового запису.

Використання новітніх технологій підвищує ефективність управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта». Можна зазначити, що завдяки автоматизації багатьох процесів знижується навантаження на HR-відділи, це дозволить зосередитись на стратегічних завданнях, таких як розвиток, мотивація та навчання працівників.

Аспекти впливу комп'ютерних технологій:

1. Підвищення точності та зниження ризику помилок: автоматизовані системи дають змогу більш точно обчислювати дані та вести облікові документи.
2. Автоматизація рутинних процесів: використання комп'ютерних даних допоможе зняти навантаженість на HR- відділ. Тобто цей підрозділ покаже що, автоматизація дозволяє легко та швидко вести обліковий час, дозволить безпомилково розраховувати заробітну плату та пришвидшить введення кадрової документації.
3. Аналіз та прогнозування: використання аналітичних інструментів допоможе керівництву проводити аналізи та примати обґрунтовані рішення щодо розвитку, навчання, мотивації та оцінку роботи персоналу.

Впровадження автоматизованих систем управління дозволяє "Нова Пошта" оптимізувати багато внутрішніх процесів. Це включає системи управління складськими запасами, логістикою, обліком робочого часу та

управління оплатою праці. Автоматизація знижує потребу в ручній праці, зменшує ймовірність помилок та дозволяє швидше виконувати рутинні операції.

- WMS (Warehouse Management System): Система управління складом допомагає ефективно контролювати запаси, оптимізувати розміщення товарів та прискорювати процеси комплектації та відправки замовлень.
- TMS (Transport Management System): Система управління транспортом дозволяє оптимізувати маршрути доставки, знижувати витрати на транспорт та підвищувати своєчасність доставки.

Використання аналітичних інструментів та систем бізнес-інтелекту (BI) дозволяє компанії "Нова Пошта" здійснювати глибокий аналіз даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Це включає аналіз ефективності робочих процесів, прогнозування попиту та оптимізацію використання ресурсів.

- BI-системи: Інструменти бізнес-інтелекту дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати великі обсяги даних, що допомагає керівництву швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.
- Predictive Analytics: Прогнозний аналіз допомагає передбачати тенденції та можливі проблеми, що дозволяє вживати проактивні заходи для їх вирішення.

Переваги впровадження комп'ютерних технологій:

1. Зниження витрат часу та ресурсів: Завдяки автоматизації процесів можна значно скоротити час, витрачений на виконання рутинних завдань, а також знизити потребу в додаткових ресурсах. Це дозволяє працівникам зосередитися на більш важливих завданнях, що підвищує загальну продуктивність.
2. Підвищення точності та надійності: Використання комп'ютерних

технологій сприяє високій точності обліку та розрахунків, зменшуючи ймовірність помилок та покращуючи якість роботи. Це забезпечує більш ефективне управління ресурсами та точне виконання завдань.

3. Покращення прийняття рішень: Аналітичні інструменти надають керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, що підвищує ефективність управління. Це включає аналіз великих обсягів даних, виявлення тенденцій та прогнозування майбутніх подій.
4. Підвищення мотивації працівників: Системи управління персоналом та програми розвитку сприяють підвищенню задоволеності працівників, їхньому професійному зростанню та підвищенню продуктивності. Це створює сприятливі умови для кар'єрного росту та особистого розвитку співробітників.

Додаткові переваги:

1. Оптимізація бізнес-процесів: Комп'ютерні технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, забезпечуючи їх швидкість і ефективність. Це сприяє зменшенню витрат на управління та збільшенню продуктивності праці.
2. Прозорість і доступність інформації: Використання інформаційних систем забезпечує прозорість і доступність інформації для всіх рівнів управління. Це сприяє кращій координації та співпраці між різними відділами компанії.
3. Гнучкість і адаптивність: Завдяки комп'ютерним технологіям підприємства можуть швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це дозволяє ефективніше реагувати на виклики та можливості, забезпечуючи конкурентні переваги.
4. Підтримка інновацій: Комп'ютерні технології сприяють впровадженню інноваційних рішень, що підвищує загальну ефективність компанії. Це дозволяє знаходити нові шляхи для покращення бізнес-процесів та

задоволення потреб клієнтів.

### Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу сучасного стану управління персоналом на підприємстві «Нова Пошта» з використанням комп'ютерних технологій можна зробити висновки про значний вплив автоматизації на ефективність бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем у процеси управління персоналом дозволяє підприємству оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити точність та надійність виконання завдань, а також поліпшити прийняття рішень завдяки використанню аналітичних інструментів.

Було розглянуто фінансові та операційні показники, що дає змогу побачити на скільки компанія за останні п'ять років змогла підняти свої показники та надати максимальну кількість доставок. Також за таблицями наведеними у розділі 2 можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» з кожним роком все більше розвивається, фінансові показники дають змогу все більше і більше відкривати нові відділення та встановлювати нові поштомати.

Зокрема, системи автоматизації обліку робочого часу та управління оплатою праці забезпечують прозорість, зручність та точність, що сприяє зниженню ймовірності помилок і підвищенню ефективності обліку. Крім того, використання систем управління персоналом та програм розвитку підвищує мотивацію працівників, їх професійний розвиток та продуктивність.

Оптимізація робочих процесів, зокрема за допомогою WMS і TMS, дозволяє «Нова Пошта» ефективніше управляти складськими запасами та транспортними потоками, що сприяє зниженню витрат і підвищенню своєчасності доставки. Використання аналітичних інструментів і BI-систем допомагає виявляти тенденції, прогнозувати попит і оптимізувати використання ресурсів.

Загалом, впровадження комп'ютерних технологій на підприємстві «Нова Пошта» не тільки сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, але й забезпечує стійкий розвиток компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток, мотивація та навчання працівників, що в підсумку веде до загального покращення продуктивності та якості надання послуг.



### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 3.1 Пріоритетні напрями підтримки організаційної ефективності в контексті адаптації до змін

Одним із ключових аспектів розвитку організаційної ефективності є вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Для цього першочергово розглянемо чинники, які можуть впливати на якість та прийняття управлінських рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Чинники, що впливають на якість управлінського рішення

Етап розробки рішення	Методичний рівень розробки рішення
	Обсяг, достовірність, оперативність використовуваної інформації
	Рівень організації, механізації та автоматизації інформаційної роботи
	Час, необхідний для розроблення рішення
	Компетентність особи, що ухвалює рішення
Етап реалізації рішення	Суб'єктивні чинники
	Організаційні форми й методи управління
	Час, необхідний для здійснення рішення
	Авторитет керівника
	Рівень підготовки управлінських кадрів
	Надійність та ефективність технічних засобів управління
Рациональна організація контролю виконання рішення	
Суб'єктивні чинники	

На ТОВ «Нова Пошта» цей процес набуває особливості важливості через змін ринкових умов, високої конкуренції та необхідності швидкого реагування на ці чинники. Для забезпечення ефективності деяких рішень компанія використовує різноманітні моделі аналізу такі як дерево вибору та матриця SWOT.

SWOT-аналіз це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

SWOT-аналіз може допомогти вам проаналізувати свій бізнес зі стратегічної точки зору. Це допоможе вам визначити, як використати свої можливості, використовуючи свої сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони.

Оптимізація структури, особливо внутрішньої, є необхідною для підвищення організаційної ефективності. На ТОВ «Нова Пошта» це здійснюється через впровадження сучасних систем управління, а також сприяє оптимізації бізнес-процесів.

До оптимізації внутрішньої структури підприємства відноситься:

1. Визначення цілей
2. Аналіз поточної структури
3. Розробка нової структури
4. Запровадження ефективної системи комунікації
5. Розподіл обов'язків та повноважень
6. Моніторинг та оцінка
7. Культура постійного вдосконалення
8. Навчання персоналу

Розглянемо оптимізацію внутрішньої структури на ТОВ «Нова Пошта»:

1. Автоматизація та цифровізація: цей пункт допоможе оптимізувати та покращити обробку даних для замовлень, платіжних систем та розробки мобільних додатків. У компанії «Нова Пошта» вже є свій застосунок, який вони покращують щоб споживачам було зручніше отримувати та відслідковувати посилки.
2. Оптимізація логістичних процесів: для підприємства яке напряму пов'язано з логістичними процесами дуже важливим є вдосконалення маршрутизації та розподілу вантажу. Використання технології IoT дає можливість відслідковувати посилки що є дуже зручним.
3. Розвиток персоналу: оптимізація внутрішньої структури дає змогу постійно покращувати кваліфікацію працівників, навчати їх та вдосконалювати вже набуті навички.
4. Оптимізація мережі відділення: цей розділ дає змогу провести аналіз ефективності розміщення та розмірів відділення, також вдосконалити самі відділення, наприклад новітніми технологіями, що покращують роботу працівників, роблять видачу посилок набагато швидшою та зручнішою.
5. Стратегічне планування: завдяки цьому пункту компанія може розробити довгострокові стратегії розвитку, беручи до уваги те що тенденції на ринку постійно змінюються, це планування допоможе компанії «Нова Пошта» розробити план конкурентоспроможності в майбутньому.
6. Управління даними та аналітика: впровадження системи Business Intelligence для аналізу даних про транспортування надасть змогу вести облік вантажів та зробити аналітику щодо клієнтських запитів. Це допоможе компанії розвиватись в правильному напрямку.  
Ефективне управління змінами та постійний моніторинг результатів є необхідним щоб підтримувати високі ефективності організації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи управління змінами

На ТОВ «Нова Пошта» дуже часто впроваджують сучасні методи управління змінами, вони включають у себе навчання та розвиток персоналу, їх залучення, а також використання KPI для оцінки ефективності впроваджених змін.

### 3.2 Оптимізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій

Оптимізація робочих процесів є критично важливою для будь-якої компанії, що прагне залишатися конкурентоспроможною та ефективною. Для "Нова Пошта" це означає вдосконалення методів роботи, впровадження новітніх технологій та поліпшення управлінських практик. Розглянемо ключові напрямки оптимізації робочих процесів на підприємстві "Нова Пошта".

Основні напрями оптимізації:

#### 1. Автоматизація бізнес-процесів

Автоматизація є основним напрямом оптимізації, який дозволяє зменшити ручну працю, мінімізувати помилки та прискорити виконання завдань.

- WMS (Warehouse Management System): Впровадження систем управління складом дозволяє оптимізувати процеси прийому, зберігання та відправлення товарів, забезпечуючи точний облік та швидку комплектацію

замовлень.

- TMS (Transport Management System): Система управління транспортом допомагає оптимізувати маршрути доставки, що знижує витрати на паливо та забезпечує своєчасну доставку замовлень клієнтам.

## 2. Впровадження систем управління якістю

Системи управління якістю (QMS) забезпечують контроль над всіма аспектами бізнесу, що стосуються якості послуг та продуктів. Це включає стандартизацію процесів, моніторинг ключових показників ефективності та впровадження заходів для безперервного вдосконалення.

## 3. Реалізація Lean-методологій

Lean-методології спрямовані на усунення витрат та непотрібних дій у процесах. Використання таких підходів, як Kaizen, дозволяє забезпечити безперервне поліпшення процесів через залучення всіх працівників у пошук та впровадження змін.

- 5S методологія: Організація робочого місця для підвищення ефективності та безпеки.
- Kaizen: Постійне вдосконалення процесів через залучення працівників до виявлення та усунення проблем.

## 4. Використання аналітичних інструментів

Аналітичні інструменти та системи бізнес-інтелекту (BI) допомагають аналізувати великі обсяги даних, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Це сприяє оптимізації процесів через детальний аналіз продуктивності, ефективності та якості роботи.

## 5. Підвищення кваліфікації працівників

Інвестиції в навчання та розвиток працівників є важливим фактором оптимізації. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє більш ефективному використанню технологій та впровадженню нових методів роботи.

- Системи управління навчанням (LMS): Забезпечують проведення

- тренінгів та курсів для працівників, що підвищує їхню кваліфікацію та здатність ефективно виконувати свої обов'язки.
- Програми розвитку кар'єри: Сприяють професійному зростанню та мотивації працівників.
6. Оптимізація комунікаційних процесів
- Ефективні комунікації всередині компанії є ключовим фактором для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів.
  - Корпоративні портали: Забезпечують централізований доступ до інформації, документів та новин, що сприяє покращенню координації та співпраці між відділами.
  - Системи внутрішнього зв'язку: Використання сучасних засобів комунікації, таких як месенджери, відеоконференції та електронна пошта, дозволяє оперативно обмінюватися інформацією та вирішувати поточні **ПИТАННЯ**.

Розглянемо приклади оптимізації на ТОВ "Нова Пошта":

1. Впровадження системи управління складом (WMS).

Ця система дозволяє оптимізувати розміщення товарів на складі, забезпечуючи швидкий доступ до них та скорочуючи час на комплектацію замовлень. Це сприяє зниженню витрат на зберігання та підвищенню швидкості обробки замовлень.

2. Оптимізація маршрутів доставки

Використання TMS допомагає визначати найефективніші маршрути для доставки, що знижує витрати на транспорт та забезпечує своєчасну доставку товарів клієнтам. Це включає використання алгоритмів оптимізації маршрутів та аналіз даних про трафік.

3. Системи управління персоналом (HRM-системи)

Автоматизація обліку робочого часу, управління оплатою праці та рекрутингу дозволяє знизити навантаження на HR-відділ та підвищити точність

обліку. Це також сприяє кращій мотивації працівників через чітке та справедливе управління їхньою діяльністю.

Впровадження нових технологій в компанію «Нова Пошта» дозволить значно підвищити ефективність управління. ТОВ «Нова Пошта» для своєї зручності використовує таку програму як CRM. Ця програма автоматизує більшість процесів та покращить введення обліку.

Впровадження програми управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у компанії "Нова Пошта" може мати як переваги, так і недоліки.

#### Переваги:

- Покращення обслуговування клієнтів: CRM дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, їхні замовлення та перевезення, що дозволяє покращити сервіс та відповідати на їхні потреби швидше та ефективніше.
- Збільшення лояльності клієнтів: Завдяки персоналізованому підходу до обслуговування та зв'язку з клієнтами через CRM, компанія може підвищити рівень задоволеності клієнтів і, відповідно, їхню лояльність.
- Ефективне управління продажами: CRM допомагає відстежувати потенційні та поточні угоди, аналізувати ринкову динаміку та прогнозувати продажі, що сприяє ефективному управлінню продажами.
- Оптимізація маркетингових кампаній: За допомогою CRM можна проводити цільовану рекламу та маркетингові кампанії, використовуючи зібрані дані про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій.

#### Недоліки:

- Вартість впровадження та підтримки: Впровадження CRM може бути дорогим та часомоемним процесом. Крім того, підтримка та оновлення програми також потребує фінансових та людських ресурсів.
- Складність інтеграції з існуючими системами: Якщо компанія вже використовує інші програмні рішення, інтеграція CRM з ними може бути

складною та вимагати додаткових зусиль.

- **Необхідність навчання персоналу:** Впровадження нової програми вимагає часу на навчання персоналу щодо її використання та вивчення нових процесів.
- **Загроза приватності даних:** Збір та зберігання великої кількості особистих даних клієнтів може створювати загрозу їхньої приватності, яку потрібно враховувати та відповідно регулювати.

Впровадження нових послуг та технологій.

Додавання міжнародної доставки до послуг компанії "Нова Пошта" може знадобитися для розширення її глобальної присутності та задоволення потреб клієнтів у міжнародних відправленнях. Ось деякі кроки, які можна вжити для впровадження цієї послуги:

1. **Аналіз ринку та конкурентів:** Проведіть дослідження ринку, щоб з'ясувати, які міжнародні ринки потенційно цікаві для вашої компанії. Оцініть конкурентну обстановку та потреби клієнтів у цих регіонах.
2. **Партнерство з міжнародними перевізниками:** Укладіть партнерські угоди з міжнародними перевізниками для забезпечення якісної та надійної міжнародної доставки. Це може включати таких перевізників, як FedEx, DHL, UPS тощо.
3. **Технологічна інтеграція:** Підготуйте необхідну технологічну інфраструктуру для обробки міжнародних відправлень, включаючи системи відстеження, електронні заявки на відправлення, митні декларації **ТОЩО**.
4. **Підготовка персоналу:** Навчіть персонал компанії процесам та вимогам, пов'язаним з міжнародною доставкою. Це може включати навчання з міжнародних правил доставки, митних процедур тощо.
5. **Маркетинг та просування:** Розробіть маркетингову стратегію для привертання клієнтів до вашої міжнародної доставки. Це може бути



реклама в інтернеті, участь у міжнародних виставках та конференціях, співпраця зі міжнародними електронними ринками тощо.

6. Стеження за результатами та оптимізація: Постійно аналізуйте результати вашої міжнародної доставки та вносьте необхідні зміни для покращення якості послуг та задоволення потреб клієнтів.

Це лише загальний підхід. Детальний план додавання міжнародної доставки до послуг "Нової Пошти" буде залежати від конкретних стратегічних цілей компанії, її ресурсів та конкурентного середовища.

Час окупності системи міжнародної доставки може значно варіюватися в залежності від багатьох факторів, включаючи обсяги відправлень, вартість послуг, конкурентне середовище, ефективність операцій, витрати на маркетинг та багато інших.

Для розрахунку часу окупності потрібно:

1. Визначити вартість вкладених коштів: Врахуйте витрати на розробку інфраструктури, технологічне обладнання, партнерські відносини, підготовку персоналу та інші витрати.
2. Прогнозувати дохід: Оцініть потенційні доходи від міжнародних доставок, враховуючи прогнозовані обсяги відправлень, вартість послуг та конкурентну цінність.
3. Розрахувати час окупності: Поділіть вартість вкладених коштів на очікуваний щомісячний чи щорічний прибуток від міжнародних доставок. Час окупності буде вказувати, скільки часу знадобиться, щоб вкладені кошти повернулися.

Важливо також враховувати фактори, які можуть впливати на швидкість окупності, такі як зміни на ринку, інновації конкурентів, зміни в регулюванні тощо. Точний прогноз часу окупності може вимагати складного аналізу і прогнозування (рис. 3.2).

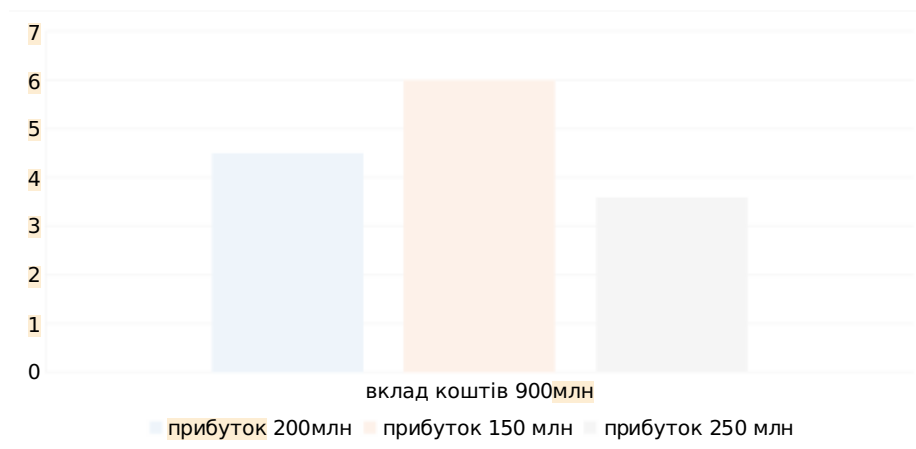


Рис. 3.2. Прибуток на ТОВ “Нова Пошта”

Щоб уникнути прогоріння у випадку, коли вклад 900, а річний прибуток 250, 200 або 150, варто ретельно розглянути та вжити наступні заходи:

1. Детальний аналіз ризиків: Провести аналіз ризиків, пов'язаних з кожним вкладом і оцінити можливі негативні впливи на проект. Визначити способи мінімізації цих ризиків.
2. Ефективне планування і управління: Розробити докладний бізнес-план і стратегію для кожного вкладу. Забезпечити ефективне управління проектом і ресурсами для забезпечення успіху.
3. Диверсифікація інвестицій: Розглянути можливість розподілу інвестицій між різними проектами або секторами для зменшення загального ризику прогоріння.
4. Контроль над витратами: Вести строгий контроль над витратами і здійснювати постійний моніторинг фінансових показників для запобігання перевищенню бюджету.

5. Стеження за ринковими тенденціями: Постійно вивчати ринкові тенденції і вчасно адаптувати стратегії, щоб відповідати змінам у вимогах клієнтів і конкурентному середовищі.

6. Інновації та вдосконалення: Інвестувати в дослідження та розвиток, щоб постійно вдосконалювати продукти або послуги компанії і залишатися конкурентоспроможними.

7. Ефективний маркетинг і продажі: Розвивати ефективні маркетингові стратегії для привертання клієнтів і збільшення обсягів продажів, що сприятиме збільшенню прибутку.

Загальна стратегія повинна спрямовуватися на максимізацію прибутковості кожного вкладу і забезпечення стійкості та успішності проєктів у майбутньому.

Давайте спрогнозуємо час окупності для кожного з цих вкладень, а потім зробимо загальний висновок:

1. Вклад 900, річний прибуток 250:  
Час окупності =  $900 \text{ млн грн} / 250 \text{ млн грн/рік} = 3.6 \text{ років}$
2. Вклад 900, річний прибуток 200:  
Час окупності =  $900 \text{ млн грн} / 200 \text{ млн грн/рік} = 4.5 \text{ років}$
3. Вклад 900, річний прибуток 150:  
Час окупності =  $900 \text{ млн грн} / 150 \text{ млн грн/рік} = 6 \text{ років}$

Загальний висновок з урахуванням прогоріння полягає в тому, що чим коротший час окупності, тим менше ймовірність прогоріння інвестиції. Інвестиції з коротшим часом окупності (наприклад, в перший варіант) зазвичай мають менше ризиків і є більш привабливими для інвесторів. Однак інші фактори, такі як стабільність ринку та відносний ризик проєкту, також можуть впливати на прийняття рішення про інвестування. Тому важливо ретельно оцінювати всі аспекти інвестиції перед прийняттям рішення.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто практичні аспекти розвитку організаційної ефективності менеджменту на підприємстві «Нова Пошта». Основні заходи включають удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, оптимізацію внутрішньої структури, впровадження нових технологій та інновацій, а також ефективне управління змінами та моніторинг результатів. Ці заходи сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Зробивши розрахунок часу окупності для трьох різних вкладень у впровадження міжнародної доставки у послуги компанії "Нова Пошта", ми отримали наступні результати:

1. Вклад 900 мільйонів гривень з річним прибутком 250 мільйонів гривень має час окупності приблизно 3.6 року.
2. Вклад 900 мільйонів гривень з річним прибутком 200 мільйонів гривень має час окупності близько 4.5 року.
3. Вклад 900 мільйонів гривень з річним прибутком 150 мільйонів гривень має час окупності приблизно 6 років.

На підставі цих даних можна зробити висновок, що найбільш ефективним з фінансової точки зору є перший варіант інвестування, який має найкоротший час окупності. Однак потрібно також враховувати інші фактори, такі як ризики, стратегічні цілі компанії, конкурентне середовище, щоб зробити інформоване рішення про інвестування.

Короткий час окупності вкладення свідчить про його високу прибутковість і можливий швидкий повернення інвестованих коштів. Однак також важливо забезпечити ефективне управління ризиками, постійно вдосконалювати процеси та моніторити ринкові умови, щоб забезпечити стабільність та успішність проекту в майбутньому.



## ВИСНОВКИ

Дослідження організаційної ефективності менеджменту підприємств є важливим завданням у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється, а вимоги до якості продукції та сервісу невпинно зростають. Результати проведеного аналізу та досліджень дозволяють зрозуміти, які конкретні стратегії та підходи можуть бути використані для підвищення ефективності управління на підприємствах.

У першому розділі дослідження я зосередився на ретельному аналізі основних теоретичних підходів до поняття організаційної ефективності. Визначення цього поняття є ключовим для розуміння того, як підприємства можуть досягати своїх стратегічних цілей через ефективне управління. Ми розглянули різноманітні теорії та концепції, що стосуються ефективності управління, включаючи класичні, сучасні та інноваційні підходи.

Далі я ідентифікував різні фактори, які впливають на організаційну ефективність. Це включає такі аспекти як структура організації, культура підприємства, лідерство, ресурси, технології та багато іншого. Розуміння цих факторів дозволяє нам визначити ключові питання, які необхідно враховувати при розробці стратегій управління для підвищення ефективності.

Крім того, я провів аналіз сучасних стратегій управління, спрямованих на підвищення ефективності на підприємствах. Я дослідив їхні принципи, методи та приклади успішного застосування.

Загальний аналіз цих аспектів дозволив сформулювати базові принципи ефективного управління, які можуть служити основою для розробки конкретних стратегій та підходів до управління на підприємствах. Такий детальний огляд теоретичного аспекту організаційної ефективності допомагає краще зрозуміти суть та значення цього поняття і забезпечує належні підстави для подальшого аналізу та розробки стратегій управління.

У другому розділі дослідження розглянуто використання інформаційних систем у процесі управління персоналом, також було досліджено набір та відбір персоналу. Також був проведений аналіз щодо покращення оптимізації за допомогою інформаційних та новітніх технологій.

В результаті аналізу та обробки даних я отримав можливість зробити об'єктивні висновки щодо ефективності різних стратегій управління. Ці висновки стали основою для подальших рекомендацій щодо вибору та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності управління на підприємстві.

У третьому розділі мого дослідження я докладно розглянув практичні аспекти розвитку організаційної ефективності на підприємствах. Почавши з виявлення проблем, я зосередився на аналізі факторів, що впливають на функціонування підприємства та перешкоджають досягненню його стратегічних цілей. Це може включати в себе проблеми в організаційній структурі, управлінських процедурах, кадровому забезпеченні, а також виробничих та маркетингових процесах.

Після виявлення проблем я приступив до розробки стратегій їх вирішення. Цей процес включав у себе аналіз альтернативних шляхів дії, визначення конкретних заходів та розробку плану дій для їх впровадження. Стратегії вирішення проблем повинні бути цілеспрямованими, реалістичними та відповідати стратегічним цілям підприємства.

Далі, я досліджував можливості впровадження технологічних інновацій для оптимізації процесів на підприємстві. Це може включати в себе впровадження нових програмних засобів, автоматизацію виробничих процесів, впровадження нових технологій у виробництво та маркетинг.

Завершальним етапом було управління змінами та моніторинг їх ефективності. Після впровадження стратегій та інновацій необхідно забезпечити відповідну підтримку та контроль за їхнім впливом на діяльність підприємства.

Це включає в себе створення механізмів звітності, оцінку результатів та внесення коригувань у стратегії та плани, якщо це необхідно.

Усі ці практичні заходи спрямовані на покращення функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей у контексті підвищення організаційної ефективності. Тільки шляхом системного підходу до аналізу, розробки та впровадження стратегій можна досягти значного прогресу у цьому напрямку.

Загальними висновками можна зазначити, що завдання підвищення організаційної ефективності менеджменту підприємств дійсно є складним, але надзвичайно важливим у контексті досягнення успіху та стійкості в сучасному бізнес-середовищі. Суттєвий вплив на це мають не лише внутрішні фактори підприємства, а й зовнішні тенденції ринку, технологічний прогрес, законодавчі зміни та інші чинники.

Підвищення ефективності вимагає від керівництва розуміння та усвідомлення потреб своєї організації, а також вміння вчасно реагувати на зміни та впроваджувати нові стратегії та підходи. Розвиток та впровадження ефективних управлінських стратегій має бути гнучким і адаптованим до конкретних умов і вимог підприємства. Ключовим фактором у досягненні успіху є постійне вдосконалення та адаптація управлінських стратегій до змін у бізнес-середовищі. Врахування нових тенденцій, технологій та вимог споживачів дозволяє підприємствам зберігати конкурентну перевагу та ефективно конкурувати на ринку.

Таким чином, систематичне вдосконалення та адаптація управлінських стратегій стають важливими факторами успіху для будь-якого підприємства у сучасному, динамічному бізнес-середовищі. Відкритість до новацій, постійне навчання та готовність до змін стають ключовими аспектами, які допомагають підприємствам досягати своїх стратегічних цілей та успішно функціонувати у складних умовах ринку.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f1ea9317-0daf-4e57-af54-9499258dcdee/content> (ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ )
2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> Г. Г. Савіна, д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу ХНТУ МОН України Т. І. Скібіна,
3. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7000/%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ )
4. [http://bses.in.ua/journals/2023/81\\_2023/20.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/20.pdf) (ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ)
5. <http://repository.vsau.org/getfile.php/6183.pdf> (СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

- ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ Колесов О.С., к.е.н., доцент, Вацьківська А.В. Вінницький національний аграрний університет)
6. <https://novaposhta.ua/> (Нова Пошта)
  7. <https://clarity-project.info/edr/31316718> (ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА")
  8. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/188> (СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ)
  9. <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14104/> (Методи управління підприємством.)
  10. <https://lp-sklad.biz/blog/proczesy-optymizacziyi-v-novij-poshti/> (Процеси оптимізації в Новій Пошті)
  11. <https://lean.org.ua/olean> (LEAN МИСЛЕННЯ)
  12. [https://uislab.com/uk/products/tms/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw6uWyBhD1ARIsAIMcADqwOEomEqpLTfQdrVMw5cO59HEWhtdNuIrM7GgaiIcsjtr\\_614NQx0aAntKEALw\\_wcB](https://uislab.com/uk/products/tms/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw6uWyBhD1ARIsAIMcADqwOEomEqpLTfQdrVMw5cO59HEWhtdNuIrM7GgaiIcsjtr_614NQx0aAntKEALw_wcB) (TMS UIS СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КУР'ЄРСЬКОЮ ДОСТАВКОЮ)
  13. [https://uislab.com/products/wms/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw6uWyBhD1ARIsAIMcADoz1J-4EoQZBoiv0sjnd90FLGu4r7SulPVgBFhOz6wCOgmG6uU64\\_UaAr9JEALw\\_wcB](https://uislab.com/products/wms/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw6uWyBhD1ARIsAIMcADoz1J-4EoQZBoiv0sjnd90FLGu4r7SulPVgBFhOz6wCOgmG6uU64_UaAr9JEALw_wcB) (WMS UIS – СИСТЕМА УПРАВЛЕННЯ СКЛАДОМ)
  14. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/58664/7/Bratyshka\\_Analiz\\_ta\\_optymizaciya\\_vyrovbychih\\_procesiv.pdf;jsessionid=4D8AB8AD84E8E46E27AC7BEAD9989A19](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/58664/7/Bratyshka_Analiz_ta_optymizaciya_vyrovbychih_procesiv.pdf;jsessionid=4D8AB8AD84E8E46E27AC7BEAD9989A19) Братушка, С. М. Аналіз та оптимізація виробничих процесів підприємства з використанням карт Кохонена [Текст] / С. М. Братушка // Зб. наук. праць

Таврійського державного агротехнологічного університету. – Мелітополь, 2012. – № 3 (19). – С. 17-24

15. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3916> (ОСНОВНІ ВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ)
16. [https://kvestikt.blogspot.com/p/blog-page\\_12.html](https://kvestikt.blogspot.com/p/blog-page_12.html) (Використання ІКТ у роботі вихователів групи продовженого дня (ГПД))
17. <https://wezom.com.ua/ua/blog/bi-sistema-kak-vystroit-biznes-analitiku-i-otchetnost> (ВІ система - як вибудувати бізнес-аналітику та звітність)
18. [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/18186/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18186/) (Персонал на виробничому підприємстві: шляхи підвищення продуктивності праці.)
19. <https://yaware.com.ua/uk/industry/oblik-robochogo-chasu-v-transportnij-kompaniyi/> (Облік робочого часу у транспортній компанії)
20. <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/7878787/3129> (Формування кадрової політики організації» (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)
21. [https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022\\_UKR\\_27-12-2023.pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf) (звіт зі сталого розвитку ТОВ “Нова Пошта”)
22. <https://novaposhta.ua/partners/id/11113> (ТОВ “Нова Пошта” звіти)
23. <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/7878787/2002> (Система управління персоналом ТОВ “Нова Пошта”» (на прикладі ТОВ ««Нова Пошта»)

## Схожість

Джерела з Інтернету

745

1	<a href="https://toloka.to/t41629">https://toloka.to/t41629</a>	2.08%
2	<a href="https://vdocuments.mx/download/oe-ff-aoe-a">https://vdocuments.mx/download/oe-ff-aoe-a</a>	13 джерел 2.01%
3	<a href="http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12395/%d0%93%d0%bb%d0%be%d0%b2%d1%8e%d0%ba%20%...">http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12395/%d0%93%d0%bb%d0%be%d0%b2%d1%8e%d0%ba%20%...</a>	14 джерел 1.97%
4	<a href="https://vdocuments.pub/-81116123740758.html">https://vdocuments.pub/-81116123740758.html</a>	1.68%
5	<a href="https://fdocuments.net/download/oeoe-f-11-f-.html">https://fdocuments.net/download/oeoe-f-11-f-.html</a>	1.59%
6	<a href="https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-02/pidruchniki-menedzhment.pdf">https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-02/pidruchniki-menedzhment.pdf</a>	1.4%
7	<a href="http://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/vidom_self_ma_m23.pdf">http://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/vidom_self_ma_m23.pdf</a>	1.4%
10	<a href="https://studopedya.ru/2-20625.html">https://studopedya.ru/2-20625.html</a>	1.25%
11	<a href="https://studfile.net/preview/9574392/page:2">https://studfile.net/preview/9574392/page:2</a>	1.24%
12	<a href="https://www.wunu.edu.ua/opp/licenzuvannya_acredutatsia/acr_1br/2022/Ekonomika_ta_upravlinnya_biznesom/Vidomosti_pro...">https://www.wunu.edu.ua/opp/licenzuvannya_acredutatsia/acr_1br/2022/Ekonomika_ta_upravlinnya_biznesom/Vidomosti_pro...</a>	1.19%
13	<a href="https://ukrreferat.com/chapters/shpory/informatika-shpargalka-1.html">https://ukrreferat.com/chapters/shpory/informatika-shpargalka-1.html</a>	2 джерела 1.19%
14	<a href="https://lib.duan.edu.ua/images/Bibl_pokazchyky/marketing.pdf">https://lib.duan.edu.ua/images/Bibl_pokazchyky/marketing.pdf</a>	1.19%
15	<a href="https://mmgh.kname.edu.ua/images/MAGISTR/073MOA/vidomosti_samotsinennja_2023.pdf">https://mmgh.kname.edu.ua/images/MAGISTR/073MOA/vidomosti_samotsinennja_2023.pdf</a>	1.18%
16	<a href="http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17345/pokazchic_2017.pdf?sequence=33">http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17345/pokazchic_2017.pdf?sequence=33</a>	1.18%
17	<a href="http://univer.km.ua/sites/default/files/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%...">http://univer.km.ua/sites/default/files/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%...</a>	1.17%
18	<a href="https://rectorate.ru/2019/11/xarakteristika-diyalnosti-bankivsko%D1%97-ustanovi-pat-kb-privatbank">https://rectorate.ru/2019/11/xarakteristika-diyalnosti-bankivsko%D1%97-ustanovi-pat-kb-privatbank</a>	1.15%
19	<a href="https://fspu.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B...">https://fspu.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B...</a>	1.13%
22	<a href="http://puet.edu.ua/sites/default/files/vid_so-tur-mb.pdf">http://puet.edu.ua/sites/default/files/vid_so-tur-mb.pdf</a>	1.05%
24	<a href="http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8021/1/dis%20d0%96%d0%be%d0%b3%d0%b0%20d0%a0.%d">http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8021/1/dis%20d0%96%d0%be%d0%b3%d0%b0%20d0%a0.%d</a>	3 джерела 1.03%
25	<a href="http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/servisy/elektronna-dostavka-dokumentiv/99-dovidka/novi-nadkhodzhennia">http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/servisy/elektronna-dostavka-dokumentiv/99-dovidka/novi-nadkhodzhennia</a>	2 джерела 1.02%

27	<a href="http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/finansy/2021/%D0%9E%D0%9F%D0%9F%20072%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3.%...">http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/finansy/2021/%D0%9E%D0%9F%D0%9F%20072%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3.%...</a>	0.98%
29	<a href="http://kutuzivka.edu.kh.ua/distancijne_navchannya/9_klas/?prnt=prnt">http://kutuzivka.edu.kh.ua/distancijne_navchannya/9_klas/?prnt=prnt</a>	0.98%
30	<a href="https://infourok.ru/proekt-redkie-i-ohranyaemie-rasteniya-suholozhskogo-rayona-996684.html">https://infourok.ru/proekt-redkie-i-ohranyaemie-rasteniya-suholozhskogo-rayona-996684.html</a>	0.95%
31	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62112/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%bd%d0%b0%20%d1%...">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62112/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%bd%d0%b0%20%d1%...</a>	0.94%
32	<a href="https://diplomba.ru/work/15551">https://diplomba.ru/work/15551</a>	0.93%
33	<a href="https://pstu.edu/wp-content/uploads/2020/03/zvit-pro-samooczinyuvannya-osvitnoyi-programy-turyzm.pdf">https://pstu.edu/wp-content/uploads/2020/03/zvit-pro-samooczinyuvannya-osvitnoyi-programy-turyzm.pdf</a>	0.93%
34	<a href="https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53460">https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53460</a>	0.92%
35	<a href="http://animenarutosasu340.weebly.com/blog/archives/08-2015">http://animenarutosasu340.weebly.com/blog/archives/08-2015</a>	0.92%
36	<a href="http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdiyl/Naukovi_Vydannya/Vydan_Torg/Docs/2019.02.02">http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdiyl/Naukovi_Vydannya/Vydan_Torg/Docs/2019.02.02</a>	22 джерела 0.92%
37	<a href="https://wiki.kname.edu.ua/index.php?title=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%...">https://wiki.kname.edu.ua/index.php?title=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%...</a>	0.91%
38	<a href="https://dokumen.tips/documents/-32339-f-f-f.html">https://dokumen.tips/documents/-32339-f-f-f.html</a>	0.9%
39	<a href="https://rhetoric.bg/war-metaphors-in-bulgarian-official-discourse-during-the-covid-19-crisis">https://rhetoric.bg/war-metaphors-in-bulgarian-official-discourse-during-the-covid-19-crisis</a>	0.9%
40	<a href="https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-11-1...">https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-11-1...</a>	0.9%
41	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33457?locale=et">http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33457?locale=et</a>	8 джерел 0.89%
42	<a href="https://vdocuments.site/2019-02-18-f-f-.html">https://vdocuments.site/2019-02-18-f-f-.html</a>	2 джерела 0.89%
43	<a href="http://www.univd.edu.ua/science-issue/issue/1494">http://www.univd.edu.ua/science-issue/issue/1494</a>	0.88%
44	<a href="https://fdocuments.com/document/npueduua-2019-11-13-1-oe-.html">https://fdocuments.com/document/npueduua-2019-11-13-1-oe-.html</a>	0.87%
45	<a href="https://investigaction.net/references-completes-gdi">https://investigaction.net/references-completes-gdi</a>	0.87%
46	<a href="https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2665/1/%d0%93%d0%bb%d0%b0%d0%b7%d0%b0%d1%87%d0%b5%d...">https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2665/1/%d0%93%d0%bb%d0%b0%d0%b7%d0%b0%d1%87%d0%b5%d...</a>	0.87%
47	<a href="http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/issue/download/198/289">http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/issue/download/198/289</a>	0.86%
48	<a href="http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11764/1/%d0%a5%d0%bc%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%20%...">http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11764/1/%d0%a5%d0%bc%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%20%</a>	3 джерела 0.85%
49	<a href="http://ors.nuczu.edu.ua/images/1-Silabusu-PRP/OPP/Obyzatelnye_o4ka/OK19.pdf">http://ors.nuczu.edu.ua/images/1-Silabusu-PRP/OPP/Obyzatelnye_o4ka/OK19.pdf</a>	0.85%

51	<a href="https://dokumen.tips/download/link/edu-10-p1.html">https://dokumen.tips/download/link/edu-10-p1.html</a>	0.81%
53	<a href="https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5294/%21%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B5%D0%B2%D0%...">https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5294/%21%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B5%D0%B2%D0%...</a>	0.81%
54	<a href="https://cupdf.com/document/-fmduinuanauchkonf2019dekada-2019zbornikmaterialiv.html">https://cupdf.com/document/-fmduinuanauchkonf2019dekada-2019zbornikmaterialiv.html</a>	0.8%
55	<a href="https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19528">https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19528</a>	2 джерела 0.8%
56	<a href="http://znau.edu.ua/images/public_document/2020/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1...">http://znau.edu.ua/images/public_document/2020/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1...</a>	0.79%
57	<a href="https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/11_Zabezpechennja_pidruchnikami_bakalav...">https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/11_Zabezpechennja_pidruchnikami_bakalav...</a>	0.79%
59	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35553">http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35553</a>	2 джерела 0.78%
60	<a href="https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/941f66f4644f37889a830430cb8d7282.pdf">https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/941f66f4644f37889a830430cb8d7282.pdf</a>	0.77%
61	<a href="https://fszi.kmf.uz.ua/wp-content/uploads/2024/02/Irodaomjegyzek-OP-2023-2024.pdf">https://fszi.kmf.uz.ua/wp-content/uploads/2024/02/Irodaomjegyzek-OP-2023-2024.pdf</a>	0.75%
62	<a href="https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/gladkikh_disertacia.pdf">https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/gladkikh_disertacia.pdf</a>	0.75%
64	<a href="https://business.diiia.gov.ua/en/handbook/marketing/so-take-swot-analiz">https://business.diiia.gov.ua/en/handbook/marketing/so-take-swot-analiz</a>	21 джерела 0.74%
65	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29213/1/Kravchenko_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29213/1/Kravchenko_bakalavr.pdf</a>	0.74%
66	<a href="https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2022/zbornik_materialiv_konferenciji_23.06.2022.pdf">https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2022/zbornik_materialiv_konferenciji_23.06.2022.pdf</a>	0.73%
67	<a href="http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11445/1/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%...">http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11445/1/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%...</a>	2 джерела 0.72%
71	<a href="http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12835/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%...">http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12835/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%...</a>	0.71%
72	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43216?locale=eu">https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43216?locale=eu</a>	3 джерела 0.71%
74	<a href="http://eprints.zu.edu.ua/25358/1/dys_Mykolaenko.pdf">http://eprints.zu.edu.ua/25358/1/dys_Mykolaenko.pdf</a>	0.69%
75	<a href="http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8497/20221Boorda.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8497/20221Boorda.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	0.69%
77	<a href="http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/29643/%D0%9A%D0%A0%D0%98%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%90%D...">http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/29643/%D0%9A%D0%A0%D0%98%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%90%D...</a>	13 джерел 0.68%
78	<a href="https://pstu.edu/wp-content/uploads/2021/09/dys_lihota_.pdf">https://pstu.edu/wp-content/uploads/2021/09/dys_lihota_.pdf</a>	0.68%
79	<a href="http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/3274/1/EURASIAN%20SCIENTIFIC%20DISCUSSIONS%2013-15.02.22.pdf">http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/3274/1/EURASIAN%20SCIENTIFIC%20DISCUSSIONS%2013-15.02.22.pdf</a>	0.68%
80	<a href="http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Materiali-II-Mizhnarodnoi-naukovo-praktichnoi-konferentsiyi-2021-Zapo...">http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Materiali-II-Mizhnarodnoi-naukovo-praktichnoi-konferentsiyi-2021-Zapo...</a>	0.68%

81	<a href="https://ep3.nuwm.edu.ua/19223/1/06-08-008s.pdf">https://ep3.nuwm.edu.ua/19223/1/06-08-008s.pdf</a>	0.68%
82	<a href="http://www.lsej.org.ua/12_2023/98.pdf">http://www.lsej.org.ua/12_2023/98.pdf</a>	0.67%
83	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57880/1/lvlev_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57880/1/lvlev_magistr.pdf</a>	0.66%
84	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41877?locale=gl">https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41877?locale=gl</a>	0.66%
85	<a href="http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975">http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975</a>	2 джерела 0.66%
87	<a href="http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/4_09_2018.pdf">http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/4_09_2018.pdf</a>	11 джерел 0.65%
88	<a href="https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_voloshenyuk_anna.pdf">https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_voloshenyuk_anna.pdf</a>	0.65%
91	<a href="http://if.kubg.edu.ua/struktura/2011-06-23-12-44-46/kafedra-ukrainskoi-movy/podii.html">http://if.kubg.edu.ua/struktura/2011-06-23-12-44-46/kafedra-ukrainskoi-movy/podii.html</a>	0.64%
92	<a href="https://slideplayer.com/slide/5252749">https://slideplayer.com/slide/5252749</a>	0.64%
93	<a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/34768">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/34768</a>	0.64%
94	<a href="http://eKhSUIR.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/11370/491_Kurilenko_FEM_2020.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://eKhSUIR.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/11370/491_Kurilenko_FEM_2020.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	0.63%
95	<a href="https://reicst.com.ua/asp/issue/download/conf_mult_06_2022/conf_mult_06_2022">https://reicst.com.ua/asp/issue/download/conf_mult_06_2022/conf_mult_06_2022</a>	0.63%
96	<a href="https://confscience.webnode.com.ua/_files/200000092-0d83f0d841/%2056-1.pdf?ph=2a65d93b97">https://confscience.webnode.com.ua/_files/200000092-0d83f0d841/%2056-1.pdf?ph=2a65d93b97</a>	0.62%
97	<a href="https://slidetodoc.com/2-http-yandex-ruimagesearch-imgurlhttp3-a2-f2-fwww">https://slidetodoc.com/2-http-yandex-ruimagesearch-imgurlhttp3-a2-f2-fwww</a>	0.61%
98	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90681">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90681</a>	0.61%
99	<a href="https://vdocuments.pub/oe-oe-oe-f18pdf.html">https://vdocuments.pub/oe-oe-oe-f18pdf.html</a>	0.61%
100	<a href="https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2661/1/%d0%91%d0%b8%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf">https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2661/1/%d0%91%d0%b8%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf</a>	0.59%
102	<a href="http://referatu.com.ua/oldreferats/18/118055">http://referatu.com.ua/oldreferats/18/118055</a>	11 джерел 0.57%
103	<a href="https://www.psyh.kiev.ua/index.php?title=%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%...">https://www.psyh.kiev.ua/index.php?title=%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%...</a>	0.55%
104	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84930">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84930</a>	0.54%
105	<a href="http://www.customs.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/34/2022/12/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BA%D0%B...">http://www.customs.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/34/2022/12/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BA%D0%B...</a>	0.53%
106	<a href="https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9282/22%2019.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9282/22%2019.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	0.53%



107	<a href="https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78635/1/Onopko%20_Bachelous_paper.pdf">https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78635/1/Onopko%20_Bachelous_paper.pdf</a>	0.53%
108	<a href="https://pdfslide.tips/documents/-digital-oe-.html">https://pdfslide.tips/documents/-digital-oe-.html</a>	0.52%
109	<a href="https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B8_%D0%B7%D0%B1%D0%BE%D1%...">https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B8_%D0%B7%D0%B1%D0%BE%D1%...</a>	0.52%
110	<a href="https://uk.wikipedia.org/wiki?curid=605">https://uk.wikipedia.org/wiki?curid=605</a>	0.52%
112	<a href="https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/908219ada0a5f9e1b2ba860d7c84efa7.pdf">https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/908219ada0a5f9e1b2ba860d7c84efa7.pdf</a>	0.51%
113	<a href="https://shotam.info/korotkometrazhku-ukrainskoi-rezhyskerky-vidibraly-do-odnoho-z-naykrashchykh-mizhnarodnykh-kinofestyv...">https://shotam.info/korotkometrazhku-ukrainskoi-rezhyskerky-vidibraly-do-odnoho-z-naykrashchykh-mizhnarodnykh-kinofestyv...</a>	0.51%
114	<a href="https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2023/03/Upravlinnya-proyektamy.pdf">https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2023/03/Upravlinnya-proyektamy.pdf</a>	0.5%
115	<a href="http://znau.edu.ua/images/public_document/2020/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1...">http://znau.edu.ua/images/public_document/2020/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1...</a>	0.48%
117	<a href="https://ir.nmu.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/165403/%d0%93%d0%b0%d0%bb%d1%83%d1%88%d0%ba%d0%b...">https://ir.nmu.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/165403/%d0%93%d0%b0%d0%bb%d1%83%d1%88%d0%ba%d0%b...</a>	0.46%
118	<a href="http://ep3.nuwm.edu.ua/19223/1/06-08-008s.pdf">http://ep3.nuwm.edu.ua/19223/1/06-08-008s.pdf</a>	0.46%
119	<a href="https://www.psyh.kiev.ua/index.php?title=%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D...">https://www.psyh.kiev.ua/index.php?title=%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D...</a>	0.44%
123	<a href="https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/TOPICAL-ASPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-25-27.01.2024.pdf">https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/TOPICAL-ASPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-25-27.01.2024.pdf</a>	25 джерел 0.43%
125	<a href="https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3828/3/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%b0%d1%8f%d0%bd%d0%be...">https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3828/3/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%b0%d1%8f%d0%bd%d0%be...</a>	0.41%
126	<a href="https://www.umsa.edu.ua/storage/kf_pediatr_two/docs/aQBhe5RmDuUqxIWZ4qNFGHxwW0OEYRjvHxwsopWd.pdf">https://www.umsa.edu.ua/storage/kf_pediatr_two/docs/aQBhe5RmDuUqxIWZ4qNFGHxwW0OEYRjvHxwsopWd.pdf</a>	0.4%
129	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/60009/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_2023_061_%d0%9a%d0%be%d1%81%d1%82...">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/60009/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_2023_061_%d0%9a%d0%be%d1%81%d1%82...</a>	3 джерела 0.39%
130	<a href="https://www.researchgate.net/publication/356612964_Analiz_rinku_pohidnih_finansovih_instrumentiv_v_Ukraini_na_s...">https://www.researchgate.net/publication/356612964_Analiz_rinku_pohidnih_finansovih_instrumentiv_v_Ukraini_na_s...</a>	20 джерел 0.38%
131	<a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46446">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46446</a>	0.38%
132	<a href="http://geum.ru/doc/category/24/11680.php">http://geum.ru/doc/category/24/11680.php</a>	0.38%
133	<a href="https://infourok.ru/leder-zhiintii-ailshin-tilinde-1054439.html">https://infourok.ru/leder-zhiintii-ailshin-tilinde-1054439.html</a>	0.38%
134	<a href="http://lib.iitta.gov.ua/731546">http://lib.iitta.gov.ua/731546</a>	0.38%
135	<a href="https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3897/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84...">https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3897/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84...</a>	4 джерела 0.37%
136	<a href="https://www.nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/in_prakt_kulturolohii/K_art-menedzhment/RP/Transf_prot_vsots_prak.pdf">https://www.nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/in_prakt_kulturolohii/K_art-menedzhment/RP/Transf_prot_vsots_prak.pdf</a>	0.37%

137	<a href="https://vdocuments.site/oe-2014-10-11-.html">https://vdocuments.site/oe-2014-10-11-.html</a>	0.36%
138	<a href="https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3826/3/%d0%91%d0%b8%d1%87%d0%ba%d0%be%d0%b2%...">https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3826/3/%d0%91%d0%b8%d1%87%d0%ba%d0%be%d0%b2%...</a> 26 джерел	0.36%
139	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92312/1/Nikitchenko_bak_rob.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92312/1/Nikitchenko_bak_rob.pdf</a> 5 джерел	0.36%
140	<a href="http://dsum.edu.ua/upload/diser/009_karagodin/karagodin_dis.pdf">http://dsum.edu.ua/upload/diser/009_karagodin/karagodin_dis.pdf</a>	0.36%
141	<a href="https://osvita.petrykivka.dp.gov.ua/storage/app/sites/171/CENTR/metodichna-skarbnitsya-nush-5-6-klasi-1.xlsx">https://osvita.petrykivka.dp.gov.ua/storage/app/sites/171/CENTR/metodichna-skarbnitsya-nush-5-6-klasi-1.xlsx</a>	0.36%
142	<a href="https://vdocuments.net/download/-foe-f-11-">https://vdocuments.net/download/-foe-f-11-</a>	0.36%
143	<a href="http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/bitstream/123456789/24285/1/%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0%d...">http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/bitstream/123456789/24285/1/%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0%d...</a>	0.35%
144	<a href="https://www.cuspu.edu.ua/images/nauk_zapiski/student/Stud_MAKET_27.05.22.pdf">https://www.cuspu.edu.ua/images/nauk_zapiski/student/Stud_MAKET_27.05.22.pdf</a>	0.34%
145	<a href="https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/46482/1/%D0%94%D0%B8%D1%81_%D0%92%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B5%D0%...">https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/46482/1/%D0%94%D0%B8%D1%81_%D0%92%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B5%D0%...</a>	0.34%
146	<a href="http://lib.iitta.gov.ua/716941">http://lib.iitta.gov.ua/716941</a> 14 джерел	0.33%
149	<a href="http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13995/1/%d0%9c%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d1%86%d0%b5%d0%b2%d0...">http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13995/1/%d0%9c%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d1%86%d0%b5%d0%b2%d0...</a>	0.31%
150	<a href="http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9753/1/MR_Atroschenko.pdf">http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9753/1/MR_Atroschenko.pdf</a>	0.3%
151	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11036/1/%d0%90%d0%b2%d1%80%d0%b0%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b...">http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11036/1/%d0%90%d0%b2%d1%80%d0%b0%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b...</a>	0.3%
152	<a href="https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/%...">https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/%...</a> 18 джерел	0.29%
153	<a href="https://www.essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/58664">https://www.essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/58664</a> 5 джерел	0.29%
155	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2016/41.pdf?n=12&amp;y=2016">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2016/41.pdf?n=12&amp;y=2016</a> 29 джерел	0.28%
156	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44004?locale=ja">https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44004?locale=ja</a>	0.28%
160	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91616/1/Conf_IFSK_2023.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91616/1/Conf_IFSK_2023.pdf</a>	0.27%
161	<a href="https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/45438">https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/45438</a>	0.27%
162	<a href="http://nmetau.edu.ua/file/conf.nmetau.pdf">http://nmetau.edu.ua/file/conf.nmetau.pdf</a> 24 джерела	0.24%
163	<a href="https://www.naiu.kiev.ua/files/kafedru/kkp/2024/prohrama_dek_2024_pd_dz.pdf">https://www.naiu.kiev.ua/files/kafedru/kkp/2024/prohrama_dek_2024_pd_dz.pdf</a>	0.23%
164	<a href="http://www.ndu.edu.ua/storage/styd_visnuk/visnuk_stud_tov_29_2023.pdf">http://www.ndu.edu.ua/storage/styd_visnuk/visnuk_stud_tov_29_2023.pdf</a>	0.22%

165	<a href="https://appmo.sspu.sumy.ua/wp-content/uploads/2021/03/APPMO_115_2020-1.pdf">https://appmo.sspu.sumy.ua/wp-content/uploads/2021/03/APPMO_115_2020-1.pdf</a>	0.21%
166	<a href="https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/mater-ali-konferents-19.05.2023.pdf">https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/mater-ali-konferents-19.05.2023.pdf</a>	0.21%
167	<a href="http://repository.vsau.org/getfile.php/6183.pdf">http://repository.vsau.org/getfile.php/6183.pdf</a>	3 джерела 0.2%
168	<a href="https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-8-10.04.24.pdf">https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-8-10.04.24.pdf</a>	0.2%
169	<a href="https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2023/11/Konferentsiia-2023_SS.pdf">https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2023/11/Konferentsiia-2023_SS.pdf</a>	0.2%
170	<a href="http://ea.donntu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/33497/1/Podolianiuk_master_2021.pdf">http://ea.donntu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/33497/1/Podolianiuk_master_2021.pdf</a>	9 джерел 0.2%
171	<a href="http://ep3.nuwm.edu.ua/17949/1/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA...">http://ep3.nuwm.edu.ua/17949/1/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA...</a>	0.18%
172	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34819/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%ba%d0...">http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34819/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%ba%d0...</a>	0.18%
175	<a href="http://univd.edu.ua/science-issue/issue/4376">http://univd.edu.ua/science-issue/issue/4376</a>	0.18%
176	<a href="http://www.ndu.edu.ua/index.php/ua/kafedra-zahalnoi-ta-praktychnoi-psykholohii/personalii/item/5141-kresan-olha-dmytrivna">http://www.ndu.edu.ua/index.php/ua/kafedra-zahalnoi-ta-praktychnoi-psykholohii/personalii/item/5141-kresan-olha-dmytrivna</a>	0.18%
177	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48284/1/ZBIRNIK_2023_%d0%b4%d1%80%d1%83%d0%b3%d0%b8%d0%b9.pdf">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48284/1/ZBIRNIK_2023_%d0%b4%d1%80%d1%83%d0%b3%d0%b8%d0%b9.pdf</a>	0.18%
178	<a href="http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/original-maket-tez.pdf">http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/original-maket-tez.pdf</a>	4 джерела 0.18%
179	<a href="http://visnyk.kh.ua/web/uploads/journals_pdf/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%90%D...">http://visnyk.kh.ua/web/uploads/journals_pdf/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%90%D...</a>	0.17%
180	<a href="https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2023/11/DISTANCE-LEARNING-IN-UNIVERSITIES-AND-MODERN-PROBLEMS.pdf">https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2023/11/DISTANCE-LEARNING-IN-UNIVERSITIES-AND-MODERN-PROBLEMS.pdf</a>	0.17%
181	<a href="https://agro.kntu.kr.ua/files/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8...">https://agro.kntu.kr.ua/files/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8...</a>	3 джерела 0.17%
182	<a href="https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Tezy_23_24_11_23.pdf">https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Tezy_23_24_11_23.pdf</a>	0.17%
183	<a href="https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9146/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%bd%d0%b8%d0%ba_%">https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9146/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%bd%d0%b8%d0%ba_%</a>	2 джерела 0.17%
184	<a href="http://manhole.nmetau.edu.ua/file/chast_1_2019.pdf">http://manhole.nmetau.edu.ua/file/chast_1_2019.pdf</a>	0.17%
185	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/2033/1/maksr%281%29.pdf">http://eprints.cdu.edu.ua/2033/1/maksr%281%29.pdf</a>	0.17%
186	<a href="https://nmetau.edu.ua/file/chast_1_2019.pdf">https://nmetau.edu.ua/file/chast_1_2019.pdf</a>	29 джерел 0.17%
187	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58466/1/Kovalova_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58466/1/Kovalova_bakalavr.pdf</a>	0.17%
188	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13681/1/%d0%a3%d0%bf%d1%80%bd%d0%b2%d0%bb%d1%96...">http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13681/1/%d0%a3%d0%bf%d1%80%bd%d0%b2%d0%bb%d1%96...</a>	4 джерела 0.15%

189	<a href="https://ekmair.ukma.edu.ua/items/03309f45-aaa4-4f1e-b83d-d6010ac93a70">https://ekmair.ukma.edu.ua/items/03309f45-aaa4-4f1e-b83d-d6010ac93a70</a>		0.14%
190	<a href="http://pvn.in.ua/images/Magazine/1_2017.pdf">http://pvn.in.ua/images/Magazine/1_2017.pdf</a>	34 джерела	0.14%
191	<a href="http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/16504?show=full">http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/16504?show=full</a>		0.13%
192	<a href="http://repository.gnpu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2302/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8">http://repository.gnpu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2302/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8</a>	3 джерела	0.13%
193	<a href="https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/download/16.06.2023/53">https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/download/16.06.2023/53</a>		0.13%
195	<a href="http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/7878787/3121/browse?type=author&amp;value=%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D1%8">http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/7878787/3121/browse?type=author&amp;value=%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D1%8</a>	10 джерел	0.12%
196	<a href="http://ubs.edu.ua/images/2018/nauka/naukovi_zakhodi/Zbirnuk_cherkassy.pdf">http://ubs.edu.ua/images/2018/nauka/naukovi_zakhodi/Zbirnuk_cherkassy.pdf</a>	2 джерела	0.12%
197	<a href="http://diplomna-pravo.com/load/kriminalnij_proces/kursova_pravovij_status_svidka_u_kriminalnomu_provadzhenni/10">http://diplomna-pravo.com/load/kriminalnij_proces/kursova_pravovij_status_svidka_u_kriminalnomu_provadzhenni/10</a>	8 джерел	0.12%
198	<a href="https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/12a5fb52-6989-4035-ac15-ffe54130cb97/content">https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/12a5fb52-6989-4035-ac15-ffe54130cb97/content</a>		0.11%
199	<a href="https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c4adb7-2f51-4902-9b2b-99b096140d53/content">https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c4adb7-2f51-4902-9b2b-99b096140d53/content</a>	6 джерел	0.11%
200	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62246/1/%d0%a4%d0%9a%d0%9d%d0%a2_2023_122_%d0%a1%d0%be%d0%ba%d0%b...">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62246/1/%d0%a4%d0%9a%d0%9d%d0%a2_2023_122_%d0%a1%d0%be%d0%ba%d0%b...</a>		0.11%
201	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44090/1/dyplom_%20Panchenko%20K_H_2022.pdf">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44090/1/dyplom_%20Panchenko%20K_H_2022.pdf</a>		0.11%
202	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40479/1/Davydiuk.pdf">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40479/1/Davydiuk.pdf</a>		0.11%
203	<a href="https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/72/54/159">https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/72/54/159</a>	29 джерел	0.11%
204	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/49010/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20410%D0%9C%20%D0%BC%D0%B5%D1">http://eprints.kname.edu.ua/49010/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20410%D0%9C%20%D0%BC%D0%B5%D1</a>	15 джерел	0.11%
205	<a href="http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/15879/26.Yurchenko_A_V_FBIP_2021.pdf?isAllowed=y&amp;sequenc">http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/15879/26.Yurchenko_A_V_FBIP_2021.pdf?isAllowed=y&amp;sequenc</a>	4 джерела	0.11%
206	<a href="http://uadoc.zavantag.com/text/32006/index-1.html">http://uadoc.zavantag.com/text/32006/index-1.html</a>	40 джерел	0.11%
212	<a href="https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/download/24.11.2023/68">https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/download/24.11.2023/68</a>	4 джерела	0.1%
213	<a href="http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30962/3/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0">http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30962/3/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0</a>	2 джерела	0.1%
214	<a href="http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/7878787/3435/browse?etal=-1&amp;order=ASC&amp;rpp=20&amp;sort_by=1&amp;starts_with=%D">http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/7878787/3435/browse?etal=-1&amp;order=ASC&amp;rpp=20&amp;sort_by=1&amp;starts_with=%D</a>	7 джерел	0.1%
216	<a href="http://ur-cab.ru/documents/5/53/make">http://ur-cab.ru/documents/5/53/make</a>	11 джерел	0.09%
218	<a href="http://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/614/1/%d0%af%d0%ba%d0%b8%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%...">http://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/614/1/%d0%af%d0%ba%d0%b8%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%...</a>		0.09%

220	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30968?locale=cs">https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30968?locale=cs</a>	10 джерел	0.09%
221	<a href="https://docs.dtkk.ua/doc/z1323-05?page=1">https://docs.dtkk.ua/doc/z1323-05?page=1</a>	29 джерел	0.09%
222	<a href="https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/bf5059cf-e16d-4f6c-b801-e9057171b944/content">https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/bf5059cf-e16d-4f6c-b801-e9057171b944/content</a>	2 джерела	0.09%
223	<a href="http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13934/1/%d0%92%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%87%d0%b0%d1%87">http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13934/1/%d0%92%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%87%d0%b0%d1%87</a>	2 джерела	0.09%
224	<a href="https://mydisser.com/en/catalog/view/45/46/10423.html">https://mydisser.com/en/catalog/view/45/46/10423.html</a>	2 джерела	0.09%
225	<a href="https://www.ey.com/uk_ua/tax-function-operations">https://www.ey.com/uk_ua/tax-function-operations</a>		0.09%
226	<a href="https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/12579/12478">https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/12579/12478</a>		0.09%
227	<a href="https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9a953e0a-7c2d-42b9-b44a-693ad087b22f/content">https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9a953e0a-7c2d-42b9-b44a-693ad087b22f/content</a>		0.09%
228	<a href="https://resource.odmu.edu.ua/chair/download/102180/jlNfEZ8pintYrGUTGgSgbw/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA">https://resource.odmu.edu.ua/chair/download/102180/jlNfEZ8pintYrGUTGgSgbw/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA</a>	3 джерела	0.09%
229	<a href="https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/94248eda-327d-4dae-b40a-bba62a21c567/content">https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/94248eda-327d-4dae-b40a-bba62a21c567/content</a>	27 джерел	0.09%
230	<a href="https://konfkafptl.lntu.edu.ua/index.php/KKPTLLNTU/issue/download/2/2">https://konfkafptl.lntu.edu.ua/index.php/KKPTLLNTU/issue/download/2/2</a>		0.09%
231	<a href="http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31827/1/foss-2024-theses.pdf">http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31827/1/foss-2024-theses.pdf</a>		0.09%
232	<a href="https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/8598">https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/8598</a>	2 джерела	0.09%
233	<a href="http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/36205/1/Balamush_Customs_and_migration_law.pdf">http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/36205/1/Balamush_Customs_and_migration_law.pdf</a>		0.09%

Джерела з Бібліотеки

101

8	Студентська робота	ID файлу: 4853812	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	1.33%
9	Студентська робота	ID файлу: 1001073655	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	1.32%
20	Студентська робота	ID файлу: 1009681340	Навчальний заклад: Mariupol State University		1.1%
21	Студентська робота	ID файлу: 1015603543	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	1.07%
23	Студентська робота	ID файлу: 1000779892	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	1.05%
26	Студентська робота	ID файлу: 8132033	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.99%
28	Студентська робота	ID файлу: 4531318	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.98%

50	Студентська робота	ID файлу: 1015767038	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.84%
52	Студентська робота	ID файлу: 1000781784	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.81%
58	Студентська робота	ID файлу: 8288734	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.79%
63	Студентська робота	ID файлу: 1000811389	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.74%
68	Студентська робота	ID файлу: 1015479577	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.72%
69	Студентська робота	ID файлу: 9437211	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.72%
70	Студентська робота	ID файлу: 1009717640	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.72%
73	Студентська робота	ID файлу: 1015749853	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	0.69%
76	Студентська робота	ID файлу: 1000782651	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.68%
86	Студентська робота	ID файлу: 3150814	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.66%
89	Студентська робота	ID файлу: 1000801697	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.65%
90	Студентська робота	ID файлу: 1000734147	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	0.64%
101	Студентська робота	ID файлу: 1005410932	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.57%
111	Студентська робота	ID файлу: 3057389	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.51%
116	Студентська робота	ID файлу: 1016088671	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.47%
120	Студентська робота	ID файлу: 1000804320	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.44%
121	Студентська робота	ID файлу: 1015252705	Навчальний заклад: Mariupol State University	12 Джерело	0.44%
122	Студентська робота	ID файлу: 1000757822	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.44%
124	Студентська робота	ID файлу: 1015124857	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.41%
127	Студентська робота	ID файлу: 1015023376	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.39%
128	Студентська робота	ID файлу: 1014987512	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.39%
147	Студентська робота	ID файлу: 1015261485	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.33%

148	Студентська робота	ID файлу: 1015265067	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.33%
154	Студентська робота	ID файлу: 1015203925	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.29%
157	Студентська робота	ID файлу: 1000801698	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.28%
158	Студентська робота	ID файлу: 1001193133	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.28%
159	Студентська робота	ID файлу: 1000790267	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	0.28%
173	Студентська робота	ID файлу: 1000790561	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.18%
174	Студентська робота	ID файлу: 1000778500	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.18%
194	Студентська робота	ID файлу: 1015728466	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.12%
207	Студентська робота	ID файлу: 1009635892	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.1%
208	Студентська робота	ID файлу: 1015731138	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.1%
209	Студентська робота	ID файлу: 4531341	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.1%
210	Студентська робота	ID файлу: 1015766860	Навчальний заклад: Mariupol State University	7 Джерело	0.1%
211	Студентська робота	ID файлу: 8645478	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.1%
215	Студентська робота	ID файлу: 1000716747	Навчальний заклад: Mariupol State University	12 Джерело	0.09%
217	Студентська робота	ID файлу: 1009724092	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%
219	Студентська робота	ID файлу: 1015205380	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.09%
234	Студентська робота	ID файлу: 1009686178	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%