

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“__” _____ 2023

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”

Тема: Формування кадрової політики АТ«Фармак»

Виконав: Антонюк Олександр Віталійович

Керівник: д.е.н., професор Кириленко Оксана Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Кириленко О.М.)

_____ Серьогін С.С.

Київ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"___" _____ 2023

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Антонюка Олександра Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Формування кадрової політики. За матеріалами підприємства АТ«Фармак»**

затверджена наказом ректора від «12» вересня, 2023 , № 1768/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «12» вересня 2023 до «31» грудня 2023.

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність АТ «Фармак»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства АТ «Фармак», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: дослідити теоретичні підходи щодо формування кадрової політики підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання; провести аналіз фінансово-економічного АТ «Фармак» та дослідити особливості кадрової політики підприємства; розробити пропозиції щодо удосконалення кадрової політики АТ «Фармак» та забезпечення ефективності її реалізації

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл.-4 рис. -3

Аналітико-дослідницький розділ: табл. -14, рис -5;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. -3, рис. -2, формули -1

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	12.09.2023 - 04.10.2023	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності АТ «Фармак»	05.10.2023-15.10.2023	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	до 25.10.2023	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	до 29.10.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 01.11.2023	виконано
6.	Вибір шляхів удосконалення кадрової політики АТ «Фармак» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	до 05.11.2023	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 15.11.2023	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 1.12.2023	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 25.12.2023	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 31.12.2023	виконано

Студент _____ (Антонюк О.В.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (д.е.н., проф. Кириленко О.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

АТ – акціонерне товариство

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПДВ – податок на додану вартість;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ОА – оборотні активи;

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. грн. – тисячі гривень

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота містить 133 сторінки, 21 таблицю, 10 рисунків, список літератури з 91 найменування та 6 додатків.

Об'єктом дослідження виступає діюча кадрова політика на підприємстві АТ «Фармак».

Предметом дослідження є механізм кадрової політики на підприємстві, його принципи та методи.

Метою випускної роботи є розробка пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики в АТ «Фармак».

Завданнями роботи є:

- Дослідити теоретичні основи кадрової політики на сучасному підприємстві.
- Проаналізувати і оцінити основні фінансово-економічні показники господарської діяльності та кадрову політику АТ «Фармак».
- Розробити та запропонувати напрямки вдосконалення кадрової політики в АТ «Фармак».

За результатами дослідження розроблено, запропоновано та обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики на досліджуваному підприємстві.

Соціально-економічна ефективність полягає у тому, що впроваджувати запропоновані заходи є економічно вигідно.

Одержані результати можуть бути застосовані в АТ «Фармак» для їх обговорення та використання з метою вдосконалення кадрової політики підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, кадрове планування, управління персоналом, кадрова служба, соціальна підтримка, трудові ресурси.

Рік виконання випускної роботи – 2023

Рік захисту роботи – 2023

ABSTRACT

The thesis contains 133 pages, 21 tables, 10 figures, a bibliography of 91 items and 6 appendices.

The object of the research is the current personnel policy at the Farmak JSC enterprise.

The subject of the study is the personnel policy mechanism at the enterprise, its principles and methods.

The aim of the thesis is to develop proposals and recommendations for improving the HR policy at JSC Farmak.

The tasks of the work are:

- Investigate the theoretical foundations of personnel policy at a modern enterprise.
- To analyze and evaluate the main financial and economic indicators of economic activity and personnel policy of Farmak JSC.
- To develop and propose directions for improvement of personnel policy in Farmak JSC.

Based on the results of the study, recommendations were developed, proposed and substantiated for the improvement of personnel policy at the investigated enterprise.

Socio-economic efficiency consists in the fact that it is economically profitable to implement the proposed measures.

The obtained results can be applied in JSC "Farmak" for their discussion and use in order to improve the personnel policy of the enterprise.

Keywords: personnel policy, personnel planning, personnel management, personnel service, social support, labor resources.

The year of completion of the final work is 2023

The year of job protection is 2023

Зміст

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ	11
1.1. Поняття, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства	11
1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства	19
1.3. Особливості формування та розвитку кадрової політики на фармацевтичному підприємстві	36
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»	44
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства	44
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Фармак» за 2020-2022 роки	53
2.3. Сучасний стан кадрової політики АТ «Фармак»	67
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ФАРМАК» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	80
3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики АТ «Фармак» для забезпечення ефективного функціонування підприємства	80
3.2. Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства	88
3.3. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики АТ «Фармак»	98
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	112
Додатки	119

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан світової економіки, його прогресивний швидкий розвиток висуває вимоги до кваліфікації та якості трудових ресурсів компаній, особливо для великих світових компаній, вміння правильно їх використати та реагувати на зміну свого сегменту ринку або економіки загалом.

Основою ефективного функціонування компаній є використання трудового потенціалу працівників в найбільш ефективному та доцільному способі для неї, що дасть можливість ефективніше виконувати свою діяльність та зменшити витрати, через зменшення надлишкового навантаження на кадрову систему організації. Тому для вирішення кадрових проблем сучасних організацій потрібно використовувати нові методи, підходи та інструменти комбінуючи їх між собою для досягнення найбільшого ефекту.

Організація кадрової роботи підприємства висвітлювалася у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Л.В. Балабанової, В.Г.Воронкової, Л.В. Івановської, Л. І. Федулової, М. Вебер, М. Мескона, Ф.У. Тейлор.

Науковці розглянули теоретичні засади кадрової політики, надали рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначили особливості кадрової політики закордоном, типи й етапи проектування кадрової політики, приділили увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації [12, 17, 35, 68, 79, 85]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики, тому метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад формування та вдосконалення кадрової політики підприємства, вивчення змісту поняття «сучасна кадрова політика підприємства», вивчення основних цілей і завдань кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємства.

Кадрова політика АТ «Фармак» – це основний напрям кадрової роботи компанії, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу підприємства; Вона являє собою розраховану на тривалий строк лінію

розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення організації кадрової роботи АТ «Фармак» в сучасних ринкових умовах.

У процесі досягнення мети дипломної роботи передбачається вирішити такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

- Визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на організацію кадрової роботи підприємства;
- Визначити сутність теоретичних засад формування та оцінки ефективності кадрової роботи підприємства;
- Розглянути особливості управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах;
- Розглянути особливості кадрової політики в підприємствах фармацевтичної галузі;
- Оцінити фінансово-економічну діяльність АТ «Фармак»;
- Запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової роботи АТ «Фармак» для забезпечення ефективного функціонування підприємства;
- Надати пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової роботи АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження виступає кадрова система АТ «Фармак».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо напрямів удосконалення кадрової роботи сучасного підприємства.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості і ролі ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в системі зовнішніх зв'язків галузі, методичних підходів

до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності АТ «Фармак». Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані Державного комітету статистики України, Державної митної служби України, звітну інформацію АТ «Фармак»

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

1.1. Поняття, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства

В сучасному світі будь-яка компанія є елементом світового господарства в цілому, або національного господарства тієї держави на території якої вона здійснює свою діяльність, при цьому маючи власні економічні, соціальні або виробничі цілі. Кадрова політика складає вагому частину системи управління підприємством, ефективність якої є вирішальною складовою для досягнення цілей компанії та ефективності його діяльності.

Вивчення різних підходів щодо управління персоналом, їх еволюції та розвитку з початку виникнення і до сучасності, демонструє, що спочатку людина завжди розглядалась як допоміжний, другорядний фактор виробництва. В той час коли сучасна концепція управління персоналом визначає працівника як найважливіший, головний ресурс і цінність підприємства. Тому постає необхідність розробки принципово нових підходів щодо управління персоналом.

Головною умовою ефективного господарювання компаній у сучасному світі є їх уміння адаптації в швидко змінюваному ринковому середовищі. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінка його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий елемент його потенціалу (кадровий потенціал), який має вплив не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді.

Основою існування будь-якої компанії та її головним «ресурсом», перевагою, багатством є люди. Людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг [30].

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий потенціал спроможний до активного й самостійного реагування на зміни зовнішнього середовища. Поняття «кадровий потенціал» невід’ємно пов’язане з такими категоріями, як «трудові ресурси» та «трудовий потенціал».

Різні науковці трактують категорію «трудові ресурси», трошки по-різному, роблячи акцент на певному її аспекті. Наприклад: трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями спроможна працювати в народному господарстві [12, с. 78] або трудові ресурси – це працездатна частина населення країни, яка, зважаючи на психофізіологічні та інтелектуальні якості, спроможна виготовляти матеріальні блага або послуги [20, с. 38].

Отже, трудові ресурси – це узагальнене поняття, яке охоплює працездатне населення держави, яке може брати участь у діяльності будь-якого суб’єкта господарювання.

В економічній літературі існує низка підходів до визначення поняття «трудовий потенціал».

Відповідно до «Економічного енциклопедичного словника» за ред. С.М. Мочерного, «потенціал – це наявні в економічного суб’єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [23, с. 142].

Поняття «трудовий потенціал» почали використовувати в 1980 р. у наслідок розвитку науки в новій соціально-економічній ситуації, пов’язаній із переходом економіки на інтенсивний розвиток, що привело до зміни поглядів на місце людини в суспільному виробництві [15, с. 262].

Упровадження в наукову сферу поняття «трудовий потенціал» означало перегляд ролі людини у виробничому процесі, визнання значення нагромадженого в суспільстві інтелектуального й освітнього потенціалу.

На основі визначення сутності трудового потенціалу, виділяють шість наукових підходів до змістової інтерпретації цієї категорії: факторний, демографічний, ресурсний, політико-економічний, системний та етимологічний.

Розрізняють також трудовий потенціал суспільства, території, підприємства та окремої людини. Трудовий потенціал підприємства – це передбачувані трудові можливості, які існують на сьогодні. Вони визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства. Носієм трудового потенціалу підприємства є трудовий колектив, який формують усі працівники одного підприємства, пов'язані з ним трудовими відносинами незалежно від індивідуального трудового договору, рівня сталості трудових відносин, статусу працівників, режиму праці та інших характеристик [43].

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [32].

Отже, під трудовим потенціалом розуміють сукупність трудових можливостей, які формуються під впливом багатьох чинників і можуть ефективно використовуватися в господарській діяльності. Підходи до визначення сутності кадрового потенціалу представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадровий потенціал»

Визначення	Автор
1	2
Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій	Л.Б. Балабанова,

Продовження таблиці 1.1

1	2
Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики	В.В. Безсмертна,
Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства	Н.С. Краснокутська,

*складено автором на основі аналізу джерел [11;16;23]

Категорія «кадровий потенціал» не тотожна категорії «кадри». Під кадрами розуміємо сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівня підготовки та освіти, а поняття «кадровий потенціал» охоплює не лише кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення визначених цілей.

Тобто категорія «кадри» визначає лише статичну сторону властивостей та якостей, притаманних цій категорії, і не зображає такі ознаки динамічного характеру, як мобільність кадрів, здатність вирішувати ті чи інші професійні завдання.

Аналіз економічної літератури щодо визначення сутності кадрового потенціалу дав змогу зробити висновок, що деякі автори порівнюють поняття «кадровий» і «трудоий потенціал» [17; 23], інші розглядають їх як окремі категорії. Ці визначення не ідентичні, хоча й тісно пов'язані між собою, а саме кадровий потенціал – це складова частина трудового потенціалу.

Отже, кадровий потенціал – системне поняття, як об'єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу.

Елементами кадрового потенціалу компанії є:

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);
- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). До кількісних показників кадрового потенціалу також відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);
- наявні та потенційні можливості працівників;
- наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики.

Для визначення кадрового потенціалу компанії важливими є кількісні (чисельність і структура показників, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу) та якісні характеристики, які враховують такі фундаментальні компоненти, як фізіологічний, інтелектуальний та професійно-освітній, соціо-гуманістичний [19, с. 73].

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне впровадження адаптованої та цілеспрямованої для компанії кадрової політики.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, яка в свою чергу визначає напрям кадрової стратегії. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Кадрова політика визначає основні критерії та принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Кадрова політика формується на основі державного законодавства, корпоративної відповідальності та бачення керівництва підприємства і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика являє собою розраховану на тривалий строк лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

1. Своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку.
2. Створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян.
3. Раціональне використання персоналу.
4. Формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, наступні:

- Формування та використання кадрового резерву.
- Формування та щорічний перегляд кадрової політики на підприємстві з метою адаптації її до нових умов діяльності підприємства.
- Формування ефективної стратегії підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

- Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства.
- Прискорення темпів зростання продуктивності праці.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

До цілей кадрової політики компанії відносять:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації правил та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які представлені на рис. 1.1.

У свою чергу, стратегія управління персоналом охоплює різноманітні аспекти управління персоналом, такі як:

- відбір і розстановка кадрів;
- заохочення праці співробітників;
- навчання персоналу;
- управління соціально-трудовими відносинами;
- розробка кадрових процедур;
- керування трудовою кар'єрою;
- внутрішні комунікації в організації;
- соціальна політика;
- формування організаційної культури та інші аспекти.



Рис.1.1. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Саме тому під час розроблення заходів керівництву підприємства необхідно чітко усвідомлювати джерела залучення персоналу.

Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинники впливу на кадрову політику змінюють ступінь свого впливу на її формування. За орієнтованості на зовнішні джерела залучення персоналу під час формування кадрової політики підприємства та розроблення заходів з її ефективною реалізацією на сучасному етапі розвитку національної економіки особливого значення набуває активізація процесів трудової міграції.

Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. За орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства

Кадрова політика підприємства – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі у відповідності з концепцією розвитку організації.

Кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюристичною. В табл. 1.2 систематизовано види кадрової політики підприємства та наведена їх характеристика.

Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Таблиця 1.2

Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї управлінського персоналу

Види кадрової політики	Характеристика
1	2
Активна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; ▪ кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; ▪ керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях
Пасивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; ▪ відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; ▪ керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків
Реактивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; ▪ відсутність мотивації до високопродуктивної праці; ▪ кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; ▪ труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
Превентивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; ▪ кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; ▪ головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм

1	2
Авантюристична кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; ▪ кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; ▪ плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

*систематизовано автором за [21]

В табл. 1.3 представлено основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкриті та закриті).

Таблиця 1.3

Основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу

Напрями кадрової політики	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
1	2	3
Добір персоналу	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці	Проводиться із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
Адаптація персоналу	Працівники швидко включаються в конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками	Адаптація персоналу проводиться за рахунок наставників

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Навчання та розвиток персоналу	Здійснюється у зовнішніх навчальних закладах, враховується досвід конкурентів	Здійснюється у внутрішніх центрах підготовки кадрів з урахуванням загальної технології роботи підприємства
Просування по службі	Недостатні можливості зростання по службі	Політика призначення на керівні посади своїх працівників
Мотивація та стимулювання	Перевага надається стимулювання праці	Перевага надається мотивації праці
Впровадження інновацій	Нові працівники сприяють впровадження інновацій	Необхідність в доведенні потреби процесу інноваційної діяльності

*систематизовано автором за [28]

Реактивний тип кадрової політики характеризується тим, що керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи.

Превентивний тип кадрової політики виражається в тому, що керівництво підприємства має обґрунтуванні прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо терміновий період.

Активний або раціональний тип кадрової політики виражається в використанні різних механізмів керівництвом організації. Можна виділити два види кадрової політики – раціональну та авантюристичну.

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має як якісний аналіз ситуації, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має не тільки засіб

діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові строки. До складу програм розвитку організації входять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози у потребах в кадрах (якісний та кількісний).

При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має повного бачення ситуації, її обґрунтованого прогнозу розвитку, але прагне вплинути на неї. План роботи з персоналом в такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом.

В залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виділяють відкриту та закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікація без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям що орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Серед багатьох принципів формування кадрової політики підприємства найбільш поширеними та суттєво значущими є:

- принцип законності – кадрова політика підприємства повинна розроблятися і реалізовуватися у повній відповідності до чинного

законодавства України та відповідати всім національним соціальним стандартам;

- принцип доцільності – заходи, які передбачені кадровою політикою підприємства, повинні відповідати особливостям і цілям його функціонування;
- принцип системності – кадрова політика підприємства є системою норм, правил, заходів, управлінських дій тощо, які сприяють реалізації мети діяльності підприємства; – принцип наукової обґрунтованості – напрями, типи, заходи, що передбачені кадровою політикою підприємства, повинні бути обґрунтовані на базі всебічного аналізу і прогнозування кадрових ситуацій;
- принцип соціальної відповідальності – кадрова політика підприємств повинна передбачати взаємовідповідальність власників підприємства, його керівного складу та всього персоналу за дотримання корпоративних правил, організаційної культури, безпеки праці тощо;
- принцип дотримання соціальних стандартів – кадрова політика підприємства в обов’язковому порядку повинна передбачати забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій для всіх категорій працівників;
- принцип гарантування розвитку – кадрова політика підприємства повинна гарантувати розвиток як кадрового потенціалу підприємства у цілому, так і забезпечувати можливість розвитку кадрового потенціалу кожного працівника, його самореалізацію і підвищення професійних компетенцій.

Залежно від реагування на кадрові ситуації, наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій виділяють реактивну, превентивну, активну і пасивну кадрові політики. Орієнтованість на ринки праці і певні основні джерела залучення персоналу визначають закриту чи відкриту кадрову політику, що веде підприємство. Але розроблення дієвої кадрової політики передбачає поєднання орієнтації кадрової політики підприємства на ринки праці з домінуючим підходом до її реалізації (табл. 1.5).

У сучасних умовах господарювання важливо не тільки враховувати чинники, що впливають і багато в чому зумовлюють заходи кадрової політики, а й їхній вплив. Для кожного з існуючих типів і видів кадрової політики прояв однакових зовнішніх і внутрішніх чинників буде мати різні ступінь впливу і можливість успішної реалізації.

Таблиця 1.5

Типи кадрової політики підприємства

Тип кадрової політики	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
1	2	3
Превентивна	Передбачає розроблення кадрових прогнозів розвитку не тільки персоналу підприємства, а й прогнози розвитку та аналіз ринків праці; на підприємстві наявні програми навчання існуючого персоналу, але залучення необхідних фахівців переважно відбувається шляхом залучення фахівців ззовні; керівництво підприємства проводить постійний моніторинг не тільки існуючого персоналу, а й можливостей ринку праці; під час реалізації такого типу кадрової політики керівництво підприємства співробітничає з кадровими агентствами, центрами зайнятості, закладами вищої освіти тощо.	Передбачає розроблення середньострокових прогнозів розвитку існуючого персоналу; керівництво регулярно проводить оцінювання персоналу на відповідність завданням, що виконуються, а також наявних відповідно до обійманої посади компетентностей; підвищення професійних компетенцій відбувається шляхом навчання існуючого персоналу, програми навчання а підвищення кваліфікації орієнтовані лише на наявний персонал; багато у чому кадрова політика орієнтована на формування корпоративних цінностей і організаційної культури, але відсутні дієві заходи реагування на кадрові ситуації.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Реактивна	Передбачає наявність певних засобів моніторингу кадрових ситуацій та реагування на них, але усунення результатів прояву негативних ефектів відбувається шляхом залучення додаткових або нових працівників ззовні	Передбачає реагування керівництва на кадрові ситуації за фактом їх вирішення; вплив здійснюється лише після прояву негативних ситуацій; реакція на кадрові ситуації передбачає дії, спрямовані на навчання, підготовку існуючого персоналу, переміщення за посадами тощо.
Активна	Передбачає наявність на підприємстві довгострокових програм розвитку не тільки існуючого персоналу, а й залучення нового; підприємство має середньо- і довгострокові програми співпраці із кадровими агентствами, закладами вищої освіти тощо; підприємство проводить активні дії щодо рекрутингу персоналу, зокрема висококваліфікованих спеціалістів, шляхом запрошення на більш вигідних умовах працівників з інших підприємств;	Передбачає наявність на підприємстві середньо- і довгострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій і чітко обґрунтованих засобів реагування на них; на підприємстві постійно здійснюється моніторинг ефективності заходів із мотивації та стимулювання персоналу; існують довгострокові програми навчання та розвитку кадрового потенціалу існуючого персоналу шляхом формування корпоративної культури та створення можливостей для кар'єрного росту.
Пасивна	Підприємство не має програми залучення персоналу із зовнішніх джерел; відсутні постійні зв'язки з кадровими агентствами, центрами зайнятості тощо; на підприємствах висока плинність кадрів; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення нових працівників за необхідністю.	Підприємство не має програми розвитку персоналу; реагування на кадрові ситуації відбувається за фактом їх виникнення і спрямовується на усунення наслідків без аналізу причин, що їх викликали; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення існуючого персоналу.

*систематизовано автором за [77]

Для типів кадрової політики, які спрямовані на зовнішні джерела залучення персоналу, вагомими є зовнішні чинники, оскільки вони значною мірою формують ситуації на ринках праці.

Для типів кадрової політики, які спрямовані на внутрішній розвиток кадрового потенціалу і залучення персоналу із внутрішніх ресурсів, значної ваги набуває вплив внутрішніх чинників.

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування, зокрема наявність працівників необхідних професій, досвіду роботи та компетентностей.

Серед найвагоміших внутрішніх чинників найбільш впливовими на кадрову політику є сфера діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури та корпоративних цінностей, фінансовий стан підприємства та наявність необхідних фінансових ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів. Потрібно виділити кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки [13, с.39]:

- Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

- Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.
- Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотермінований період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.
- Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.
- Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління; – врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
- збереження кадрового ядра підприємства; – виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

- проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- найм перспективних працівників зі сторони;
- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
- залучення працівників до управління підприємством.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
- економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства. Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б

орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючою законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Особливо актуально для крупних компаній в Україні є питання планування персоналу, а саме – формування кадрового резерву, що може забезпечити ефективне вирішення завдань розвитку компаній у найближчі 5-10 років.

Актуальність зазначених питань визначається існуючою ситуацією з кадровим потенціалом у реальному секторі економіки. Наслідком економічної і соціальної кризи 90-х років минулого століття, яка погіршилася економічними та соціальними викликами останнього десятиліття (початок військової агресії росії, світові економічні кризи і тд.) стала низка негативних процесів у системі підготовки кадрів для промисловості та в структурі кадрового потенціалу в базових галузях.

По-перше, відбулася переорієнтація молоді у виборі професій та сфер професійної діяльності (з виробничого сегменту на комерційно-фінансовий – економісти, юристи, менеджери з продажу).

По-друге, погіршилась якість підготовки студентів за вузькими спеціальностями (технологи, інженери, механіки).

По-третє, стрімко впав рівень народжуваності у країні, що негативно відобразилося і відобразиться у майбутньому на відтворенні кадрового потенціалу, в тому числі в промисловій сфері.

Таким чином, проблема формування кадрового резерву спеціалістів з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів і переконань вимагає змін у кадровій політиці підприємств і компаній. Завдання формування такого резерву сьогодні має стати однією з найважливіших складових середньострокових і довгострокових стратегій розвитку компаній. Вирішення його, у свою чергу, передбачає розробку та впровадження систем формування кадрового резерву.

Метою формування кадрового резерву є безперебійне забезпечення компанії спеціалістами на будь-яку посаду, які відповідають вимогам підприємства. Основою кадрового резерву мають стати молоді спеціалісти, які пройшли

комплексну програму підготовки для роботи в управлінській структурі. Внаслідок реалізації такої програми підприємство забезпечується спеціалістами, які закріпили свої теоретичні знання практичними навичками. Варто зазначити, що під час реалізації програми формування кадрового резерву виникає необхідність мотивації (заохочення) співробітників компанії для участі у роботі за цим напрямом.

Наступною складовою кадрової політики за функціональною ознакою є розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу. Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця «вигідно продати» свою компанію.

Він може перебільшити позитивні моменти або занизити труднощі роботи в компанії. У результаті у потенційного кандидата можуть виникнути необґрунтовані очікування. Дослідження показують, що виникнення такого роду очікувань при найманні веде до зростання незадоволеності працею та збільшенню плинності кадрів.

Співбесіди є найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів. Навіть працівників некерівного складу рідко приймають на роботу без хоча б однієї співбесіди. Добір керівника високого рангу може зажадати десятків співбесід, що займають декілька місяців. Водночас дослідження виявили цілу низку проблем, що знижують ефективність співбесід як інструмента добору кадрів [52, с.167].

Основа цих проблем має емоційний і психологічний характер. Наприклад, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження, без урахування сказаного в іншій частині співбесіди. Друга проблема полягає у тенденції оцінювати кандидата у порівнянні з особою, із якою проводилася співбесіда безпосередньо перед цим. Якщо попередній співрозмовник виглядав особливо погано, то наступний посередній кандидат буде виглядати добре, або навіть дуже добре.

Є у інтерв'юєрів і така тенденція, як оцінка більш сприятливо тих кандидатів, зовнішній вигляд, соціальний стан та манери яких більшою мірою нагадують їх

власні. Дослідження показують, що структуровані інтерв'ю зі стандартизованими та записаними питаннями і відповідями підвищують точність цього методу.

Водночас, співбесіду варто сконцентрувати на тих питаннях, що конкретно стосуються цієї роботи. Колись робота з кадрами полягала винятково у заходах щодо набору і відбору робочої сили. Ідея полягала в тому, що якщо роботодавцю здалося знайти людей, то вони зможуть виконати потрібну роботу.

Сучасні організації, де добре поставлена справа управління, вважають, що набір підходящих людей є всього лише початком. Водночас більша частина ресурсів організації подана матеріальними об'єктами, вартість яких згодом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів із роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага службовців своєї організації, керівництво повинно постійно працювати над всебічним підвищенням потенціалу кадрів.

Успішна програма з розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, має більш високі здібності та сильну мотивацію до виконання задач, що стоять перед організацією. Природно, що це повинно вести до зростання продуктивності, а виходить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Наприклад, унаслідок реалізації такої програми продуктивність праці робочих на зборці зростає на 10% (без збільшення заводської вартості виробів), то й прибуток на капітал, вкладений організацією у розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника.

Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї мети є набір та відбір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підвищувати кваліфікацію працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації.

Підвищувати кваліфікацію являє собою навчання працівників навикам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Остаточна мета навчання полягає

у забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навиками та здібностями, необхідними для досягнення цілей організації. Значення навчання широко визнано. На жаль, багато керівників не усвідомлюють усіх пов'язаних із цим складностей.

Навчання корисно й потрібно у трьох основних випадках. По-перше, коли людина поступає в організацію. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або якщо йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що з людини не вистачає певного досвіду для ефективного виконання своєї роботи.

Підвищення кваліфікації або покращення навичок – це велика, спеціалізована галузь. Специфічні методи навчання багаточисельні, причому їх потрібно пристосовувати до вимог професії та організації.

Основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, зводяться до таких:

- для навчання потрібна мотивація; люди мусять розуміти цілі програми, яким способом навчання підвищить їх продуктивність і, тим самим, їх власне задоволення своєю роботою;
- керівництво повинно створити клімат, який сприяє навчанню. Це припускає заохочення осіб, які навчаються, їх активну участь у процесі навчання, підтримку з боку викладачів, бажання відповідати на питання. Важливим моментом може виявитися і створення певного фізичного середовища. Деякі організації віддають перевагу проводити навчання в спеціальних центрах, а не у помешканнях своєї організації;
- якщо навики, що набуваються за допомогою навчання є складними, то процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинний мати можливість відпрацювати на практиці навики, придбані на кожному етапі навчання, і вже тільки потім рухатися далі;
- працівники, які навчаються, повинні відчувати зворотній зв'язок стосовно результатів навчання, необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу. Це може відбуватися у формі похвали або визнання

успіхів із боку викладача, або, у випадку комп'ютеризованих сучасних систем навчання, у вигляді безпосереднього зворотного зв'язку при правильному вирішенні задач, запропонованих програмою.

Антикризова кадрова політика, спрямована на оптимізацію роботи з людськими ресурсами, припускає діагностику кадрової ситуації, розробку кадрових програм, що сприяють ефективному виходу із кризи. Реалізацію такої кадрової політики забезпечує служба управління персоналом підприємства, значимість якої в умовах кризи багаторазово зростає.

До завдань кадрової політики в умовах кризи належать:

- формування команди менеджерів, здатних розробити й реалізувати програму виживання й розвитку організації;
- збереження кадрового ядра організації;
- реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з організаційними перетвореннями, реалізацією інноваційних проектів, диверсифікацією виробництва;
- зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;
- забезпечення соціального захисту персоналу.

Кадровий відділ повинен визначати стратегічний напрямок діяльності в рамках своєї компетенції, забезпечувати кадрами інноваційний розвиток організації. Ефективна робота служби управління персоналом по формуванню й розвитку кадрового потенціалу – вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності організації.

Зростаюча значимість персоналу як стратегічного ресурсу організації спричиняє зміну статусу, функцій, структури служби управління персоналом. Ефективна кадрова політика повинна бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра, здатного забезпечити інноваційний розвиток організації.

Оптимізація чисельності персоналу за рахунок вивільнення можлива застосуванням «твердого» і «м'якого» підходу. «Тверде» вивільнення персоналу

може призвести до негативних наслідків, пов'язаних з фінансовими видатками по виплаті компенсацій, ростом числа конфліктів, погіршенням морально-психологічного клімату в колективі, падінням продуктивності праці.

«М'яке» вивільнення персоналу більш привабливе для організації й може бути забезпечене за рахунок припинення наймання нових співробітників; природного вибуття персоналу, використання праці тимчасових працівників, а також співробітників пенсійного віку, вивільнення яких менш болісно для організації.

Оптимізації чисельності персоналу сприяє передача частини непрофільних функцій організації аутсорсинговим компаніям. Аутсорсинг припускає тривалі партнерські відносини для виконання багатьох циклів робіт фірмами-субпідрядниками. При визначенні функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг, слід використовувати матрицю аутсорсинга. Вона допомагає провести аналіз підрозділів з позицій ринкового рівня робіт, результатів, компетенцій і стратегічної важливості для організації.

Найважливіший принцип антикризової кадрової політики – орієнтація на професійне кадрове ядро, сукупні здатності працівників, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, що забезпечують організації переваги на ринку товарів, послуг, знань. У кризовій ситуації кадрове ядро – це найбільш кваліфікована, стабільна, лояльна частина трудового колективу, цілі якої повністю ідентифіковані із цілями організації. Кадрове ядро повинне бути сформоване, мотивоване, навчатися й розвиватися з метою забезпечення технологічного прориву.

Методи формування кадрової політики в умовах кризи повинні бути спрямовані на подолання опору змінам з боку персоналу. Основні причини опору змінам з боку персоналу можуть бути такі: шок від нового, економічні страхи, незручності, невизначеність, загроза міжособистісним відносинам, загроза статусу й кваліфікації (або необхідність її заміни).

Найбільш ефективний спосіб адаптації персоналу до нових умов, пов'язаних із кризою – це створення ситуації, що вимагає від персоналу нової ролі, поведінки,

відповідальності. Процес мобілізації кадрового потенціалу кризової організації містить у собі фазу агітації – створення відчуття «стратегічного дискомфорту» пов'язаного з усвідомленням факту того, що особиста доля працівника залежить від виживання організації; фазу професійного росту – створення умов для навчання й розвитку персоналу; фазу інтеграції – створення нових рольових моделей, вибір і реалізація нових інноваційних проектів.

Кадрове ядро організації повинне формуватися на принципах системності, ефективності, підготовленості, лояльності, надійності, відданості, відкритості границь. При його формуванні можуть бути використані методи експертних оцінок, атестації, оцінки виконання й потенціалу, метод оцінних центрів.

В основі розвитку кадрового ядра повинні бути закладені принципи інноваційності, перспективності, новизни, широти охоплення, безперервності, продуктивності. Розвиток кадрового ядра повинен здійснюватися як на робочому місці, так і поза ним. Методами розвитку на робочім місці служать менторинг, коучинг, ротація, дублювання, делегування повноважень і відповідальності. Поза робочим місцем використовують лекції й семінари, тренінги, круглі столи, конференції, стажування.

Для ефективно працюючої організації для подолання кризи необхідно мати [55]:

- стратегію розвитку виробництва і персоналу;
- резерв персоналу, не тільки на біржі праці, але й у своєму бізнесі;
- систему ділової оцінки з обов'язковими атестаціями;
- вміння управляти дисципліною й опрацьовану систему ділової оцінки.

1.3 Особливості формування та розвитку кадрової політики на фармацевтичному підприємстві

На фармацевтичному ринку України діють як національні виробники, так і міжнародні компанії, які займаються як просуванням (через так звані маркетуючі організації), так і виробництвом, дистриб'юцією фармзасобів через мережу власних та національних представництв з дистриб'юції.

Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що спричиняються як особливостями самої галузі, так і конкретним напрямком діяльності компанії, а саме виробництво, просування чи реалізація фармацевтичних засобів. Забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармацевтичного продукту від проектування, виробництва до реалізації, у т. ч. при наданні інформації пацієнтам та лікарям є надзвичайною рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування мотивації у працівників до максимально ефективного виконання своїх завдань.

Необхідність визначення пріоритетів щодо розвитку персоналу обумовлена тим, що в організації, як правило, існує досить багато сфер невідповідності між потребами у конкурентоспроможному персоналі та наявними трудовими ресурсами, які організація внаслідок обмежених фінансових і матеріальних ресурсів не може усунути відразу. Тому встановлення пріоритетів стосовно розвитку кадрової політики компанії дозволяє зосередити зусилля на першочергових завданнях стосовно формування конкурентоспроможного підприємства.

При визначенні пріоритетів в розвитку кадрової політики компанії вищим керівниками слід враховувати окрім варіантів стратегії управління організації досвід та інтуїцію працівників служб управління персоналу, поради експертів консалтингових фірм тощо. Враховуючи соціальну спрямованість фармацевтичної галузі, особливої уваги в ній заслуговують соціально-трудова відносина, специфіка яких полягає в тому, що професійна діяльність провізора характеризується великим діапазоном не тільки виробничих, але й психоемоційних навантажень.

Підвищена відповідальність обумовлена необхідністю невідступного слідування принципам професійної етики і деонтології на усіх етапах виробництва та надання послуг, особливо за умов відсутності відповідного контролю за якістю призначень з боку держави, керівництва медичних закладів, страхових компаній та відповідних протоколів лікування [24]. Порядок формування стратегії розвитку персоналу організації з метою підвищення рівня кваліфікації працівників відображений на Рис. 1.2.

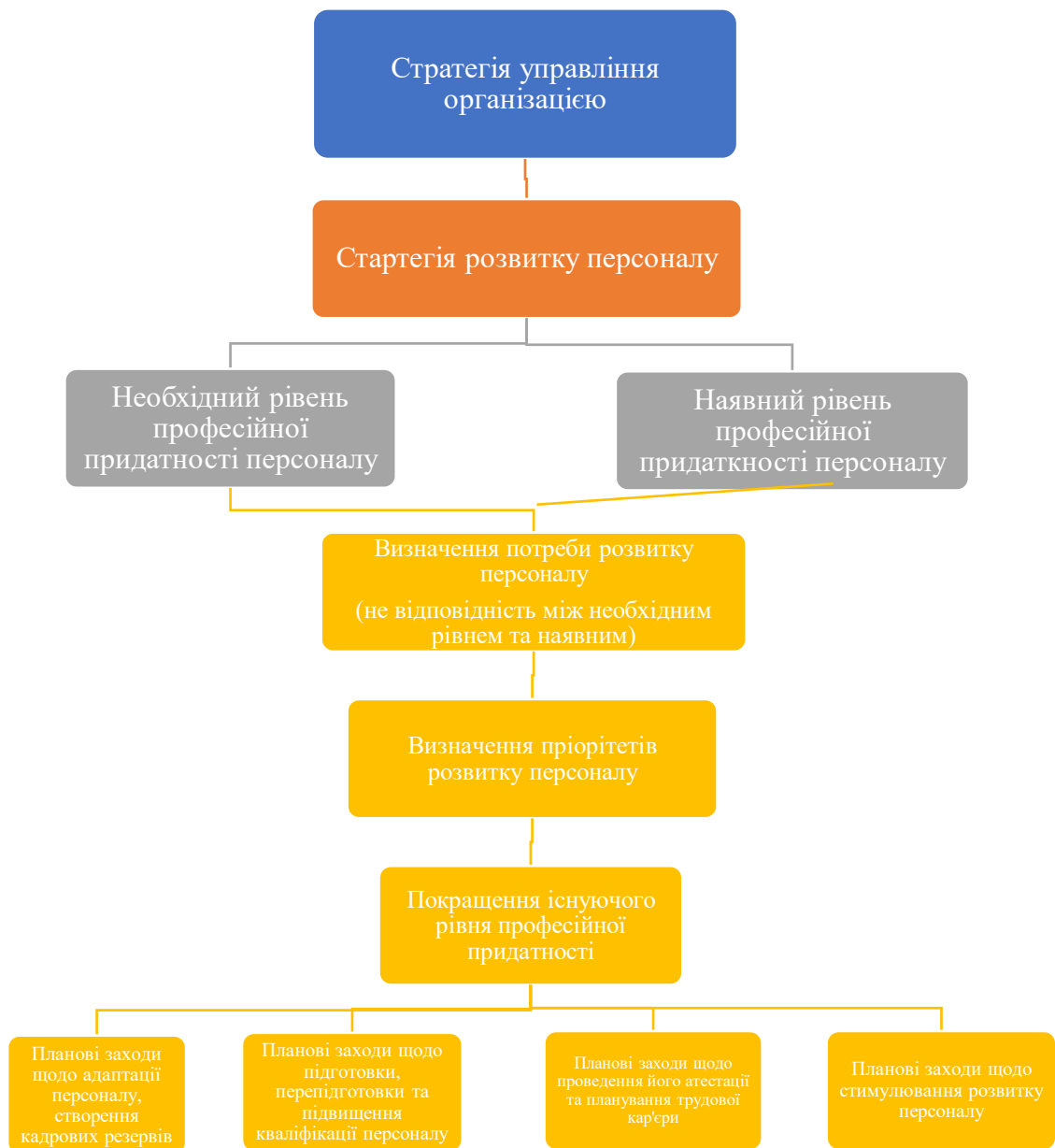


Рис. 1.2. Порядок формування стратегії розвитку персоналу на фармацевтичному підприємстві

Джерело: складено автором на основі [31]

На основі стратегії розвитку персоналу організації розробляються плани організаційно-технічних заходів. На відміну від стратегії організації плани містять набір конкретних короткострокових заходів, терміни, методи і кошти, необхідні для їх виконання. Як правило, заходи можуть переглядатися протягом планового періоду внаслідок дії непередбачуваних обставин та факторів.

Для стратегічно орієнтованих організацій головними пріоритетами стратегічного розвитку людських ресурсів на підприємстві є [33, с. 277]:

- розробка стратегій особистого та організаційного навчання;
- створення навчальної організації;
- збільшення інтелектуального капіталу організації;
- стратегії розвитку для менеджерів;
- формування емоційної культури;
- розвиток стратегічних здібностей.

Корпоративна підготовка розвитку персоналу не може бути ефективною, якщо її представляють лише одноразові заходи (бізнес-тренінги, семінари, курси). Сучасні виступи з корпоративного навчання реалізується як система навчання, спрямована на забезпечення безперервного навчання працівників, слідуючи бізнес-стратегії та тактики організації з необхідними інтелектуальними ресурсами. Для оцінювання результативності праці у фармацевтичному бізнесі використовують велику кількість показників, які повинні охоплювати обсяги роботи (наприклад, кількість проведених презентацій консультантом) та результати роботи (обсяги продажів, прибуток аптечної мережі).



Рис. 1.3 Етапи проведення навчання персоналу на фармацевтичному підприємстві
Джерело: [33]

Корпоративні тренінги є одним із найдоступніших і дієвих видів бізнес-освіти. Ї найголовнішою перевагою цього є вміння готувати працівників, всю команду чи значну частину, що дозволяє заощадити значний час для досягнення необхідного прогресу в навчанні та перевірці результату [34].

Для якісного проведення оцінювання використовують критерій – це так званий «поріг», при досягненні якого результати вважаються задовільними. Критерії відрізняються в залежності від складності, відповідальності та характеру роботи. До інструментів управління ефективністю персоналу відносять: ключові показники ефективності, оцінку персоналу з наступним складанням планів особистого розвитку та формуванням програми подальшого навчання, мотивація співробітників тощо [35].

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід фахівців практичної діяльності у фармації доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності працівників. Регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної фармацевтичної організації [28].

Особистісна специфікація спеціаліста фармації повинна будуватися на ключових аспектах посадової інструкції з урахуванням вимог організації до працівника. Вона сприяє визначенню рис характеру, специфічних характеристик особи, попереднього досвіду, які необхідні для ефективного виконання роботи. Проведена регламентація діяльності спеціалістів фармації сприятиме як підвищенню ефективності підбору кваліфікованого персоналу на певні фармацевтичні посади, так і оптимальній оцінці роботи вже працюючих спеціалістів під час атестації, та визначенню потреби в їх подальшому навчанні, що суттєво підвищить ефективність їх подальшої роботи [28].

Управління ефективністю персоналу являє собою наростаючу спіраль: отримавши проміжний результат, керівник проводить оцінку персоналу, складає програму розвитку і, досягнувши наступного результату, проводить оцінку знову. Розвиток співробітників повинен бути безперервним, а система мотивації за досягнення відповідною та адекватною потребам працівників. Результати оцінки

працівників визначають його положення на виробництві та подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором щодо покращення своєї трудової діяльності.

Керівництво окремих підприємств допускає помилки у організації та проведенні оцінки персоналу, зокрема: проводиться оцінювання, але без чіткого розуміння його мети і завдань. Як результат – відбувається розробка програм, які виявляються неефективними. [36].

Ефективність персоналу вимірюється не лише кількісними показниками, але й якісними та комбінованими методами, які можуть включати компетенцій співробітників, тобто ті особисті якості, які необхідні працівнику для досягнення встановлених цілей. При цьому процедура управління включає у себе не тільки оцінювання, але й цілепокладання при обов'язковому застосуванні системи зворотного зв'язку на усіх етапах реалізації методу [35].

Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер, Р. Уайт [37] всі критерії оцінки персоналу поділяють на дві групи:

1. Оцінка компетенцій. В цьому випадку оцінюються знання і вміння співробітника, його здатність застосовувати їх в практичній роботі, а також поведінка і особисті якості. Одним з найбільш ефективних способів оцінки компетенцій є вирішення ситуаційних завдань з урахуванням специфіки тієї посади, яку займає або планує зайняти конкретний співробітник промислового підприємства.

2. Оцінка результативності. Вона заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника з управлінського персоналу промислового підприємства із запланованими для даного періоду роботи і посади показниками. Для цього перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірювані завдання. Результативність роботи співробітника може виражатися, наприклад, в обсязі продажів за місяць, в кількості реалізованих проектів, у сумі прибутку або кількості укладених угод.

Розробкою критеріїв оцінки зазвичай займається фахівець відділу персоналу спільно з керівником або з співробітниками, які виконують відповідну роботу на

промисловому підприємстві. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім учасникам оцінки і враховували конкретні умови і зміст роботи [38].

Важливим елементом роботи з персоналом є програма роботи менеджера з низькою ефективністю співробітників. За своєю сутністю робота менеджера з працівником по підвищенню його ефективності полягає у реалізації деяких важливих моментів: виявлення слабких місць у його компетенціях, процесі та результатах роботи та концентрація уваги працівника на тих елементах, які потрібно покращити.

Основне завдання менеджера у процесі виконання програми роботи з низькою ефективністю персоналу – виявити прогалини та зменшити площу «сліпих зон», які заважають ефективній роботі працівника.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни.

Метою формування кадрового резерву є безперервне забезпечення компанії спеціалістами на будь-яку посаду, які відповідають вимогам підприємства. Основою кадрового резерву мають стати молоді спеціалісти, які пройшли комплексну програму підготовки для роботи в управлінській структурі.

Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що спричиняються як особливостями самої галузі, так і конкретним видом діяльності з виробництва, просування чи реалізації фармацевтичних засобів. Забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармацевтичного продукту від проектування, виробництва до реалізації, у т. ч. при наданні інформації пацієнтам та лікарям є надзвичайною рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування мотивації у працівників до максимально ефективного виконання своїх завдань.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства

Аналіз фармацевтичного ринку України виявив, що в 2022 році він демонструє суттєве зростання собівартості виробництва при падінні обсягів продажу, особливо деяких категорій продукції (дієтичні добавки, вітаміни). Ринок скоротився на 42% у натуральному вигляді та на 23% у грошовому вимірі. Однак водночас багато компаній, особливо лідери у своїх сегментах, покращили фінансові показники, якщо порівняти з 2021 роком. Існують 3 основні сегменти фармацевтичного ринку, а саме: оптова торгівля фармацевтичними товарами, виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Нижче наведена таб. 2.1, в якій наведені дані сукупних прибутків та збитків компаній.

Таблиця 2.1

Характеристика фінансових показників сегментів фармацевтичного ринку

№	Сегмент ринку	Прибуток, млрд грн	Збиток, млрд грн
1	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	8	2,6
2	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	4,5	0,6
3	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	1	0,2

*створено автором на основі джерел [63]

Загальний прибуток компаній, які діють на кожному із основних сегментів ринку відчутно перевищує понесені ними збитки. Цей результат пояснюється специфікою товару, яку виробляють, імпортують та торгують учасники ринку. В умовах війни ліки стають товаром першої необхідності, люди їх купують не тільки за нагальної потреби а й роблять запаси для домашньої аптечки, яку використовують для самолікування при незначних проблемах зі здоров'ям.

Дуже вагомо зросли постачання ліків і медпрепаратів для Сил оборони через їхню нагальну необхідність на фронті. Великі закупівлі роблять волонтери та лікарні. Всі ці фактори компенсували втрати ринку, пов'язані з від'їздом значної частини українців за кордон, знищенням активів компаній або їхньою втратою через окупацію. За оцінкою аналітичного відділу компанії АТ «Фармак», сукупні обсяги аптечних продажів у 2022 році знизилися на приблизно на 25-29%.

Війна змінила структуру продажу на фармацевтичному ринку. Відчутно, приблизно на 44% знизилися продажі дієтичних добавок та вітамінів. Також менше почали купувати противірусні препарати та протизастудні, та засоби які спрямовувалися на лікування ковід або його наслідків. Найвищий попит спостерігається на препарати для лікування хронічних захворювань, заспокійливі та знеболювальні препарати.

Істотний вплив на фінансові показники учасників ринку виник через різку зміну курсу валют у кінці літа 2022 року, це було спричинено великою часткою імпорту у лікарських засобах або компонентах сировини чи пакування.

Якщо порівнювати компанію «Фармак» та її головних конкурентів у сегменті ринку виробництва фармацевтичних препаратів та матеріалів, а саме компанія «Фармацевтична фірма «Дарниця» та ТОВ «Юрія-фарм», можна прийти до негативного висновку, щодо компаній «Фармак» та «Юрія-фарм», що виник через скорочення їхніх доходів у 1.2 рази в порівнянні з минулим роком та прибутку в 1.3 рази відповідно у кожного. Більш детальний аналіз показників наведено в рис. 2.1.

При цьому АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» продемонструвала зростання доходу в 1.2 рази а чистого прибутку в 2.7 разів у порівнянні з минулим роком. Водночас за абсолютною величиною прибутку ці компанії випереджають «Дарницю», а лідером залишається «Фармак» із 1.3 млрд. грн. чистого прибутку.

З початком повномасштабного вторгнення у фармацевтичних виробників виникли нові виклики щодо їх діяльності. Особливо важким було вирішити проблему ланцюжків постачання, оскільки вже налагоджені були або недоступні. Компанії-виробники змогли впоратися з цим завдання приблизно в першій

половині 2022 року, провівши релокацію деяких підприємств та налагодивши нові зв'язки з постачальниками. Найвагомішу втрату від бойових дій зазнав АТ «Фармак», він втратив склади з готовою продукцією та сировиною на суму 1,5 млрд грн.



Рис.2.1. Дохід компаній виробників фармацевтичних препаратів

*складено автором на основі джерела [63]

Також через зміну валютних курсів, зростання цін на енергоносії, сировину, пакувального матеріалу, створення нових ланцюгів постачання, перенесення виробництва в більш безпечні місця значно підвищилася собівартість продукції.

Серед вітчизняних компаній можна навести шість підприємств, які займають більшу частину продажів фармацевтичної продукції, що була вироблена в Україні, а саме: АТ «Фармак», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», Корпорація «Артеріум», ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», ТОВ «Юрія-Фарм» та ПАТ «Київський вітамінний завод». Частка АТ «Фармак» у 2022 році серед вітчизняних підприємств складає більше 20%.

АТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка успішно та динамічно розвивається із часу її створення у 1925 році. У 2022 році АТ «Фармак» продовжує утримувати лідерство на фармацевтичному ринку України, займаючи

позицію №1 в продажах чотирнадцятий рік поспіль (з часткою в продажах лікарських засобів 7.3%, приріст частки 6% в порівнянні з попереднім періодом).

На початку 20 століття виробництво синтетичних лікарських засобів та сировини було майже відсутнє, на території сучасної України. Ці препарати імпортувалися протягом десятиліть з території більш розвинених країн Європи, але з початку Першої світової війни імпорт ліків був припинений, що спровокувало дефіцит, який спонукав до розвитку власного фармацевтичного виробництва.

У 1925 році було відкрито перший в Україні завод із виробництва синтетичних лікарських засобів — Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова, який згодом трансформується в акціонерне товариство «Фармак».

Після 2005 року завод «Фармак» почав гігантське будівництво, яке мало не меті створити сучасні виробничі потужності, що відповідають провідним світовим компаніям. Було в 2010 році створено другу виробничу лінію, яка спеціалізувалася на виробництві продукції в форматі «Боттл-пак», для максимально ефективного використання потужностей із виробництва рідких фармацевтичних засобів (також покращувалися в періоді з 2007-2010 роки). В 2011 році компанія успішно освоїла та впровадила випуск фармацевтичних засобів у вигляді м'яких желатинових капсул та драже. Повне удосконалення та впровадження нових технологій у виробництво завершилося в 2013 р.

Вагомим досягненням АТ «Фармак» є отримання звання компанії № 1 серед вітчизняних виробників фармацевтичних засобів, підвищивши свої показники на 8 позицій вгору у рейтингу за 4 роки.

Починаючи з 2010 року компанія зберігає лідерство та щорічно доводить своїми показниками, що вона залишається лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів.

Починаючи з кінця 2000-х компанія почала впроваджувати світові стандарти якості діяльності, як орієнтир компанії. Вагомим кроком на цьому шляху є отримання сертифікатів GMP на всі виробничі лінії.

Товарна лінійка АТ «Фармак» експортується в понад 50 країн. Серед них присутні країни ЄС (Іспанія, Бельгія, Нідерланди), Центральної та Південної Америки (Бразилія, Аргентина), країни СНД (Литва, Латвія, Фінляндія), Близького Сходу та Азії (Узбекистан, Казахстан, Киргизстан), загалом експортується більше ніж 420 фармацевтичних засобів різного призначення.

До повномасштабного вторгнення росії компанія експортувала третину вироблених лікарських засобів.

Експорт підприємства до Латинської Америки розпочався із Мексики, компанія зареєструвала та почала продавати препарат із переліку життєво важливих фармацевтичних засобів. Після успішного проникнення на ринок Мексики, АТ «Фармак» отримав виходи на ринки інших країн Латинської Америки і успішно вийшов на деякі країни а саме: Перу, Колумбія, Ель-Сальвадор, Чилі, Панама, Болівія.

У 2021 році компанія відкрила оновлену дільницю третього цеху, встановивши найдовшу лінію пакування лікарських засобів.

Маючи один із найкращих R&D-відділів в Україні за версією «Forbes», «Фармак» опікується розвитком науково-дослідницького потенціалу. Компанія запустила будівництво інноваційного центру в Києві, а працівники підприємства презентували інноваційний ПЛР-тест на форумі Генасамблеї ООН.

Починаючи з початку активної фази війни в Україні, АТ «Фармак» бере активну участь в економічній діяльності країни, незважаючи на понесені втрати на початку 2022 року компанія зберегла лідерство та продемонструвала гідні результати діяльності. Вона досі займає лідерство серед вітчизняних виробників фармацевтичних препаратів на українському ринку, продовжує експортувати продукцію в країни по всьому світу. В умовах порушених логістичних сполучень, попри окупацію та бойові дії на значних територіях, компанії вдалося забезпечити необхідними лікарськими засобами мирних жителів і військових.

«Фармак» згорнув представництво компанії у республіці Білорусь, яка підтримує відвертий тероризм країни-агресора на нашій землі. Компанія бере активну участь у розробці плану відновлення фармацевтичної галузі України.

Подією, що висвітлює досягнення компанії та її можливості продовжувати розвиватися є розпочатий експорт власного фармацевтичного засобу у Малайзію, яка стала сьомою країною Азійсько-Тихоокеанського регіону та 58-ма у світі, куди підприємство експортує ліки. Це демонструє спроможності компанії розвиватися та працювати на світовому ринку не зважаючи на війну.

Підприємство продовжує збільшувати свої можливості в країнах Європейського союзу через придбання фармацевтичних компаній, які спеціалізуються на маркетинговій діяльності, в Чехії та Словаччині. Також було успішно пройдена перевірка контролюючих органів Великої Британії, які проходили більше року, що дозволило компанії зареєструвати два нові продукти, які тепер реалізуються в цій країні.

АТ «Фармак» започаткував та продовжує програми «усесторонньої допомоги ЗСУ та населенню», це допомагає громадянам, які постраждали під час повномасштабної війни, нашої країни отримати допомогу від компанії. Компанія лише за перше півріччя 2023 року виділила на цю допомогу 30 млн. грн. Загальна сума допомоги з боку компанії від початку відкритого військового вторгнення росії в Україну становить 83 млн грн.

В компанії працюють близько 2900 співробітників, кваліфікація яких задовольняє операційні потреби підприємства, працівники отримують конкурентну заробітну плату, розмір якої щорічно переглядається на підставі міжнародних оглядів заробітних плат, при цьому зберігається напрям відповідності умов праці провідних світових компаній.

Метою діяльності компанії АТ «Фармак» є здійснення підприємницької господарської діяльності та інших видів діяльності направлених на задоволення суспільних та особистих потреб згідно з предметом діяльності, отримання доходу

та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів Товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного рішення Загальними зборами.

Головна стратегічна мета компанії — створення та втілення беззаперечної системи якості на підставі міжнародних стандартів.

Організаційно-правова форма господарювання компанії АТ «Фармак» - акціонерне товариство, його органами управління є:

- загальні збори;
- наглядова рада;
- генеральний директор.

Дочірніми підприємствами компанії є: Дочірнє підприємство «Смуглянка» (с.Затока, Білгород-Дністровський р-н, Одеської області), ТОВ «Фармахім» (м.Харків), ДП «Береніка» (с.Немиринці, Ружинський р-н, Житомирської області).

Представництва: 1) ПАТ «Фармак» у Республіці Казахстан (Алма-Ата); 2) ПАТ «Фармак» у Республіці Узбекистан (Ташкент); 3) ПАТ «Фармак» у Республіці Киргизія (Бішкек).

Консолідовані структуровані підприємства: ТОВ «Симпозіум», Farmak International Holding GmbH Vital Pharma GmbH та його дочірнє підприємство. Асоційоване підприємство ТОВ «Фармак СП»

Акціонерне товариство є самостійним господарським статутним суб'єктом, має самостійний баланс, поточні рахунки, може мати валютні та депозитні рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, штампи, бланки, може мати знак для товарів і послуг, логотип та інші реквізити, комерційне найменування. Організаційна структура АТ «Фармак» зображена на рис. 2.3.

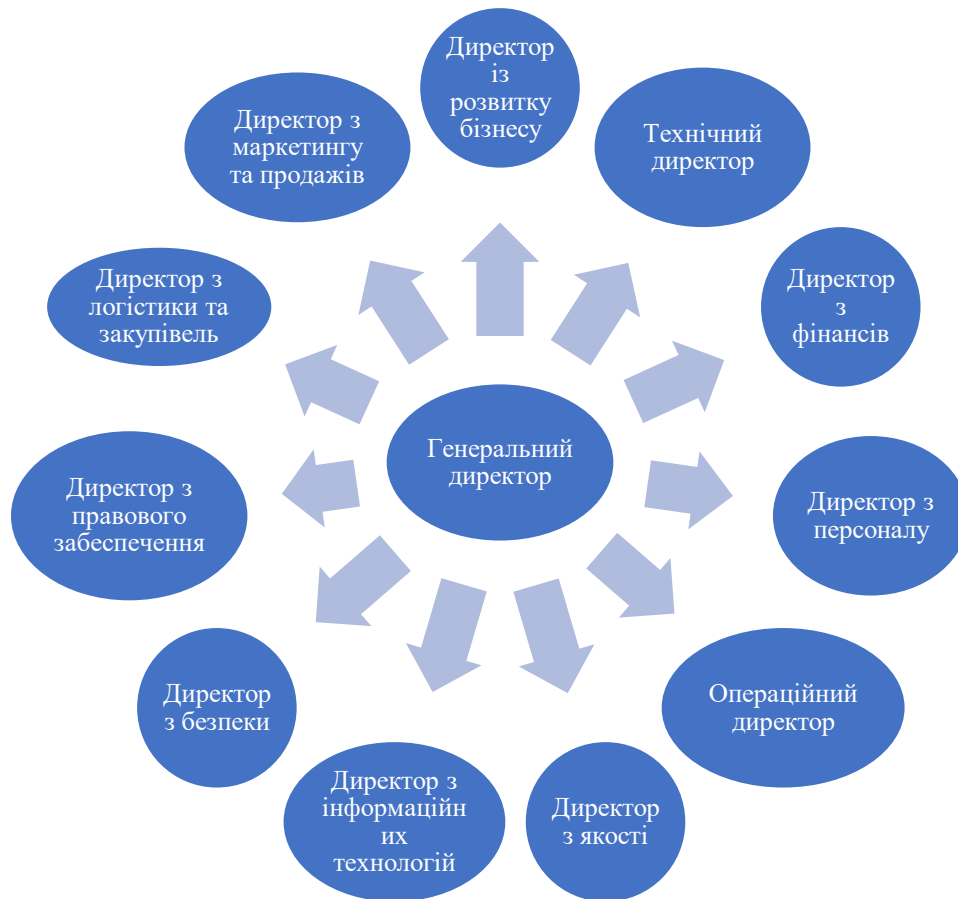


Рис 2.2. Організаційна структура АТ «Фармак»

Джерело: складено за даними компанії АТ «Фармак»

Генеральний директор АТ «Фармак». Його сферою діяльності є розробка напрямку розвитку підприємства та рекомендацій щодо його втілення, надає рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства (економічної, правової, фінансової тощо). Виконує генеральне управління всіма структурними підрозділами компанії та її представництвами. Організує і координує роботу та взаємодію всіх підприємств об'єднання, спрямовану на одержання, збут та реалізацію товарів

Директор з маркетингу та продажу (продукції) АТ «Фармак». Його основні посадові обов'язки концентруються в сфері аналізу показників збуту продукції підприємства, контролю якості надання допоміжних та післяпродажних послуг, покращення товаропросування, оптимізацію витрат обігу. Він займається аналізом та оцінкою проблем стану економіки, галузі та ринку на якому працює компанія, також координує діяльність та надає рекомендації операційному директору щодо

експорту продукції. Займається питанням діагностики та покращенням ефективності фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак» в цілому, та його конкретних функціональних підрозділів.

Технічний директор АТ «Фармак». Сферою діяльності цього керівника є вирішення потреб підприємства в технічних засобах, що виникають в процесі господарювання та створення стратегії технічного розвитку компанії. Також він займається підтримання ефективності реалізації проектних рішень, контролем та управлінням діяльності підприємства в сфері розробки та дослідження нових фармацевтичних препаратів а також покращення, створення, нових виробництв згідно стратегії підприємства.

Директор з персоналу АТ «Фармак». Сфера діяльності цього керівника є створення та втілення комплексної кадрової політики, системи управління персоналу та його стратегії кадрової діяльності компанії.

Директор з безпеки АТ «Фармак». Займається розробкою і втіленням системи заходів спрямованих на забезпечення безпеки охоронюваних об'єктів, організовує та виконує заходи пов'язані з правового та організаційного захисту підприємства. Також він несе відповідальність за службові розслідування з приводу фактів розголошення інформації, втрату документів, цінностей та інших порушень безпеки підприємства.

Одним з найбільш впливових факторів зміни попиту на ринку фармацевтичних препаратів є сезонність. Виходячи з аналізу, який було здійснено аналітичним відділом компанії, попит на фармацевтичну продукцію АТ «Фармак» починає збільшуватися з початку вересня і весь четвертий квартал кожного року (див.табл.2.2). Виділяють два головні фактори зміни попиту в цей період: 1) збільшення запасів продавців (дистриб'юторів) перед настанням сезону респіраторних захворювань, у період Нового Року та новорічних свят; 2) збільшення продажів продукції компанії у період загострення респіраторних захворювань та грипу. Поквартально обсяги відвантаження фармацевтичних засобів АТ «Фармак» у 2022 році розподілилися наступним чином:

Таблиця 2.2

Порівняння обсягів продажу фармацевтичних засобів АТ «Фармак» в 2022 році

1 квартал (січень-березень)	20,6%
2 квартал (квітень-червень)	20,3%
3 квартал (липень-вересень)	26,8%
4 квартал (жовтень-грудень)	32,3 %

* Систематизовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Фармак» за 2020-2022 роки

Щоб досягти об'єктивної оцінки економічної діяльності компанії потрібно здійснити фінансовий аналіз, що є основою для прогнозування фінансового становища товариства використовуючи інформацію, що представлена в фінансовій та бухгалтерській звітності.

Головною метою здійснення фінансового аналізу є реалістична, об'єктивна, оцінка фінансово-економічного стану досліджуваної компанії, виявлення можливостей для підвищення ефективності його функціонування.

Спочатку потрібно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства АТ «Фармак»(табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності АТ «Фармак»

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік від 2020 року	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід	7 410 007	9 205 794	7 774 735	364 728	4,9
Валовий прибуток	4 280 211	5 164 712	4 659 721	379510	8,9
Чистий прибуток	1 207 855	1 637 923	1 227 059	19204	1,58

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	3 732 753	4 609 187	5 321 267	1588514	42,55
– оборотних активів	3 119 080	4 046 234	4 726 711	1607631	51,54
Фондовіддача	3,56	3,25	2,16	-1,40	-64,81
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,07	2,10	1,44	-0,63	-43,75
Рентабельність господарської діяльності, %	1,16	1,18	1,158	-0,002	-0,017

*Систематизовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Відповідно до даних, отриманих в табл. 2.3, побудуємо графіки для більш наглядного представлення результатів. На рис. 2.4 представимо, якою була динаміка зміни основних аналізованих показників.

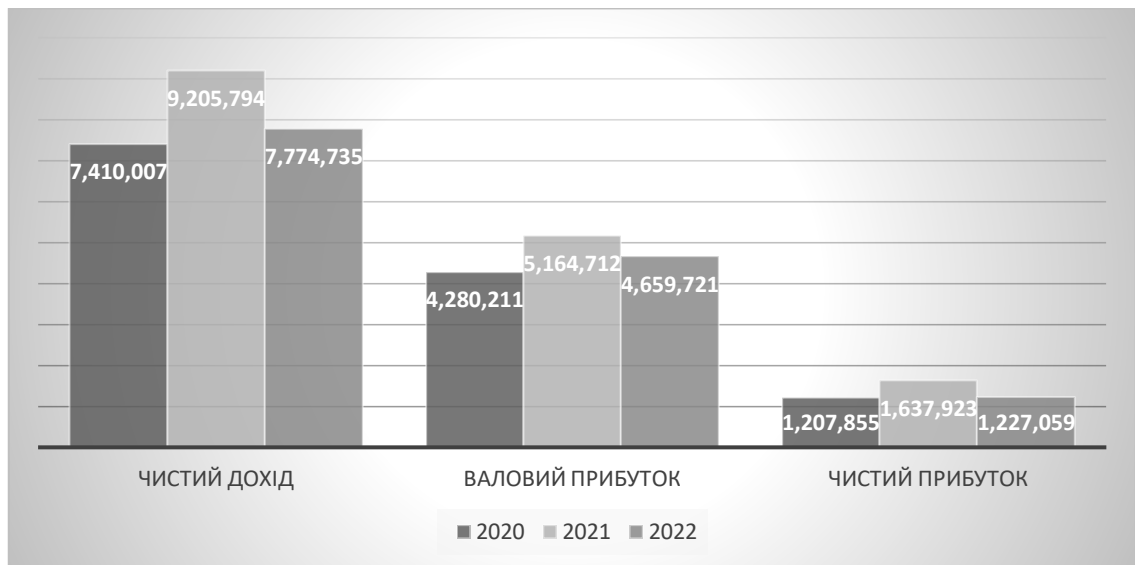


Рис. 2.4 Динаміка зміни основних показників виробничо-господарської діяльності АТ «Фармак» за 2020-2022 рр., тис. грн.

*складено автором на основі даних таблиці 2.3

Якщо проаналізувати чистий дохід, валовий прибуток та чистий прибуток АТ «Фармак», можна виявити: збільшення чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку на 4.9%, 8.9% та 1.59% відповідно, в 2022 році в порівнянні з

2020 роком, але при цьому потрібно наголосити на зменшенні показників в порівнянні з 2021 роком, що відбулося через широкомасштабне вторгнення росії та пов'язані з цим фактори (зміна ланцюгів постачання, зниження частини сировини і тд.).

Має тенденцію до збільшення вартість оборотних та необоротних активів. Необоротні активи зросли з 3 732 753 тис. грн.. в 2020 році до 5 321 267 тис. грн. в 2022 році (зростання на 42.5%).

Але найбільше зростання отримали оборотні активи, вони зросли в півтори рази в порівнянні з 2020 роком, з 3 119 080 тис. грн.. в 2020 до 4 726 711 тис грн. в 2022 (зростання на 51.5%).

Фондовіддача навпаки зменшилася в порівнянні з 2020 роком на 64 %.

Коефіцієнт оборотності активів коливався протягом років спочатку в бік збільшення в 2021 році і досягнув 2.1 обороти а потім зменшився, в 2022 до 1.44 оборотів, що є зменшенням більше ніж на 43 %.

Рентабельність також мала аналогічну тенденцію і зараз становить 15,8% (в 2021 році досягла 18% а потім падіння на 2.2 %).

Щоб отримати більш розгорнуті дані щодо фінансового стану компанії необхідно провести дослідження його активів та зобов'язань.

Товариство використовує наявні в його розпорядженні активи для виконання своєї господарської діяльності, для виробництва товарів та надання послуг, які здатні задовольнити попит покупців.

Активи компанії поділяються на матеріальні, нематеріальні, а також ті, які пов'язані з юридичними правами. Основна характеристика зобов'язання полягає в тому, що підприємство має теперішню заборгованість.

Динаміку активів підприємства АТ «Фармак» будемо оцінювати виходячи з даних балансу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика активів АТ «Фармак»

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення року 2022 від 2020		Питома вага структури
	Тис.грн	%	Тис.грн.	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нематеріальні активи	153 372	2,43	187 218	2,11	182 963	1,73	29 591	119	0,0069
Незавершене виробництво	159 627	2,53	191724	2,16	126 352	1,19	-33 275	79	0,0078
Основні засоби	2 084 500	33,01	3 581 922	40,31	3 630 569	34,30	1 546 069	174	0,3620
Довгострокова дебіторська заборгованість	118 154	0,13	630 231	7,09	708 097	6,69	699 943	599	0,1418
Запаси	1 327 167	21,02	1 635 802	18,41	1 710 625	16,16	383 458	129	0,0898
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 258 692	19,93	1 544 025	17,38	2 395 412	22,63	1 136 720	190	0,2662
Дебіторська заборгованість за розрахунками	61 248	0,97	118 153	1,33	717 562	6,78	656 314	1172	0,1537
Інша поточна дебіторська заборгованість	8 978	0,14	5 633	0,06	5 293	0,05	-3 685	59	0,0009
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 241 966	19,67	980 455	11,03	1 101 288	10,40	-140 678	89	0,0329
Інші оборотні активи	3 691	0,06	2 646	0,03	379	0,00	-3 312	10	0,0008
Витрати майбутніх періодів	6946	0,11	8 240	0,09	6 237	0,06	-709	90	0,0002
Разом	6 314 341	1,000	8 886 049	1,000	10 584 777	1,000	4 270 436	168	X

*Систематизовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Виходячи з таблиці 2.4, загальна вартість активів підприємства становить 6 314 341 тис. грн.. та 10 584 777 тис. грн., у 2020 та 2022 роках відповідно. Найбільшу частку активів підприємства в 2020 році складають основні засоби, в

2022 році зберігається відповідна ситуація, але також є вагома частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. В 2020 році вартість основних засобів склала 2 084 500 тис. грн. що становить 33 % загальних активів, а в 2022 році 3 630 569 тис.грн., що становить 34.3 %. З іншого боку дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зростала з 2020 по 2022 рік, відповідно з 1 258 692 тис. грн.. (19,9%) до 2 395 412 тис. грн.. (22,6%).

Найбільш негативним показником можна вважати Дебіторська заборгованість за розрахунками, що зросла в 6 разів порівнянні з 2020 роком.

Динаміку зобов'язань підприємства АТ «Фармак» будемо оцінювати виходячи з даних балансу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика зобов'язань підприємства АТ «Фармак»

Показник	2020		2021		2022		Відхилення 2022 рік до 2020 року		
	тис.	%	тис.	%	тис.	%	+, -	%	п-в стр-ри
	грн.		грн.		грн.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Статутний капітал	36366	0,47	36366	0,33	36366	0,30	0,00	-	0,01
Нерозподілений прибуток	658703 2	84,9 5	8081964	73,1 8	9 354 574	76,61	276 754 2	142	0,6 2
Довгострокові зобов'язання	122915	1,59	435241	3,94	394 921	3,23	272 006	321	0,0 6
Поточна заборгованість за довгостроковим и зобов'язаннями	174343	2,25	161141	1,46	38 185	0,31	- 136 158	22	0,0 3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	785191	10,1 3	745347	6,75	920 409	7,54	135 218	117	0,0 3
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	12748	0,16	120618	1,09	48 675	0,40	359 27	382	0,0 1

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші поточні зобов'язання	35573	0,46	1463928	13,25	1417037	11,61	1381464	3983	0,31
Разом	7754168	1	11044605	1	12210167	1,00	4455999		X

*Систематизовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

У структурі зобов'язань АТ «Фармак» найбільшу питому вагу займає нерозподілений прибуток, величина якого збільшувалася кожен рік починаючи з 2020, у 2022 році становить 9 354 574 тис. грн., що на 42 % більше ніж в 2020 році.

Також вагомою складовою є інші поточні зобов'язання, що в порівнянні з 2020 роком збільшилась майже в 40 разів і займає 0,31% зобов'язань загалом.

Для більш точної характеристики діяльності потрібно оцінити майновий стан компанії у порівнянні з 2020 роком(таб. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оцінки майнового стану АТ «Фармак»

Показник	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	8 655 421	10 047 978	11 232 151	2 576 730
Вартість необоротних активів, тис. грн.	4 609 187	5 321 267	5 163 446	554 259
Вартість оборотних активів, тис. грн.	4 046 234	4 726 711	6 068 705	2 022 471
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	1 327 167	1 635 802	1 710 625	383 458
Довгострокова Дебіторська заборгованість, тис. грн.	118 154	630 231	708 097	589 943
Грошові кошти, тис. грн.	1 241 966	980 455	1 101 288	-140 678
Зареєстрований капітал, тис. грн.	36 366	36 366	36 366	
Власний капітал, тис. грн.	6 652 863	8 148 809	9 420 193	2 767 330
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	122915	435241	394 921	272 006
Поточні зобов'язання, тис. грн.	35 573	19 912	21 455	-14 118

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Основні засоби:	2 084 500	3 581 922	3 630 569	1 546 069
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	6,20	6,57	3,95	-2,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8318	0,8543	0,8738	0,0420
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	1,13913011	1,12578641	0,8508316	-0,2883
оборотних і необоротних активів	0,87786284	0,88826796	1,17532071	0,2975

*Систематизовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства АТ «Фармак» збільшилася в 2022 році на 2 576 730 тис. грн.. порівняно з 2020 роком.

Вартість необоротних активів в 2022 році збільшилась на 554 259 тис. грн., а оборотних – на 2 022 471 тис. грн..

У підприємства збільшилася довгострокова дебіторська заборгованість у 6 разів з 118 154 тис. грн. у 2020 році до 708 097 тис. грн. у 2022 році, що найбільш суттєво зростаючим показником в оцінці майнового стану компанії.

У підприємства зменшилась кількість грошових коштів у 2022 році, в порівнянні з 2020 роком на 140 678 тис. грн., також був зменшений коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на 2.25 обертів.

Одним з головних показників, що характеризує діяльність підприємства є його дохід від реалізації продукції та інших операцій.

З метою проведення аналізу доходу підприємства АТ «Фармак» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки доходів АТ «Фармак» за звітом про фінансові результати

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, –	%
1	2	3	4	5	6

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7 410 007	9 205 794	7 774 735	364 728	104,92%
Інші операційні доходи, тис.грн.	22 389	14 225	17 389	-5 000	77,67%
Інші фінансові доходи, тис.грн.	16 517	17 647	14 541	-1 976	88,04%
Інші доходи, тис.грн.	0	32 991	303 031	303 031	X
Разом	7 448 913	9 270 657	8 109 696	660 783	108,87%

*Систематизовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Підприємство в 2022 році отримало доходів на загальну суму 8 109 696 тис. грн., що на 660 783 тис. грн., або 8.87% більше за рівень 2020 року. В структурі доходів найбільші показники має чистий дохід від реалізації продукції (7 774 735 тис. грн.. в 2022 році, при 7 410 007 в 2020, що демонструє зростання на 4.92%), а також інші доходи, які зросли на 303 031 тис. грн., коли ще в 2020 році були відсутні. Аналіз операційних витрат підприємства АТ «Фармак» за елементами проводиться згідно даних звіту про фінансові результати і цифри занесені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оцінки операційних витрат підприємства АТ «Фармак» за елементами

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 рік до 2020 року		
	тис.	%	тис.	%	тис.	%	+, -	%	п-в стр-ри
	грн.		грн.		грн.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні витрати	2 158 973	37%	3 092 967	43%	2 718 069	41%	559 096	126%	66,56
Витрати на оплату праці	1 472 344	25%	1 624 777	23%	1 478 591	22%	6 247	100%	0,74
Відрахування на соціальні заходи	249 495	4%	295 558	4%	281 922	4%	32 427	113%	3,86
Амортизація основних фондів	458 346	8%	519 331	7%	555 151	8%	96 805	121%	11,52

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші операційні витрати	1 460 855	25%	1 680 093	23%	1 606 261	24%	145 406	110%	17,31
Разом	5 800 013	1	7 212 726	1	6 639 994	1	839 981	1,1448	x

*Систематизовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Оснoву операційних витрат АТ «Фармак» складають матеріальні витрати, інші операційні витрати та амортизація основних фондів, які в 2022 році склали 2 718 069 тис. грн., 1 606 261 тис. грн., 555 151 тис. грн., відповідно, що разом складають майже 95% всіх операційних витрат. Також важливим показником є відрахування на соціальні заходи що зріс на 13%, у 2022 порівнянні з 2020 роком, складає 281 922 тис. грн. і становить майже 4% операційних витрат.

Присутній негативний аспект операційних витрат а саме тренд на скорочення витрат на оплату праці, що в порівнянні з 2020 роком зріс лише на 6 247 тис. грн., при цьому маючи в 2021 році зростання майже на 160 000 тис. грн. Цей показник має таке значення через скорочення чисельності персоналу, що було реакцією на початок широкомасштабного вторгнення росії.

Потрібно розрахувати беззбитковий рівень господарської діяльності АТ «Фармак» у 2020-2022 роках (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники оцінки рівня фінансової безпеки АТ «Фармак», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року, +/-
	2020	2021	2022	
Сукупний дохід	1 207 464	1 635 955	1 271 384	63 920
Валовий прибуток	4 280 211	5 560 712	6 238 731	1 958 520
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 207 855	1 637 923	1 227 059	19 204
Рентабельність власного капіталу,%	19,80	22,13	13,97	-5,83

*Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Аналіз показав, що АТ «Фармак» має спадаючу рентабельність власного капіталу, що зменшилась в 2022 році на 5.83 % в порівнянні з 2020 роком.

Сукупний дохід підприємства збільшився на 63 920 тис. грн. в 2022 році в порівнянні з 2020 роком, при цьому валовий прибуток збільшився на 1 958 520 тис. грн. в 2022 році, що демонструє стабільність та ефективність компанії, її вміння адаптуватися до зовнішніх чинників.

Також потрібно вказати чистий фінансовий результат прибуток, що досяг 1 227 059 тис. грн. і збільшився на 19 204 в порівнянні з 2020 роком, але якщо порівнювати з 2021 роком то він зменшився на 410 тис. грн. Це суттєве зменшення на більше ніж 20%, при цьому він залишається лідером за чистим прибутком серед виробників фармакологічних препаратів на українському ринку (рис. 2.5.)

Згідно цього АТ «Фармак» є лідером на фармацевтичному ринку України за обсягами продажів лікарських засобів і отримав 1.3 млрд. грн. прибутку за свою діяльність у 2022 році. До трійки лідерів за прибутком серед виробників фармацевтичних засобів можна віднести також компанію «Юрія-фарм», що посідає друге місце з результатом у 0.7 млрд. грн. прибутку та фармацевтичну фірму «Дарниця», що посіла, відповідно, третє місце з прибутком у розмірі 0.5 млрд. грн. Також гарний результат демонструють компанія «Інтерхім» (0.4 млрд. грн.), Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод (0.3 млрд. грн.) та Київський вітамінний завод (0.2 млрд. грн.)

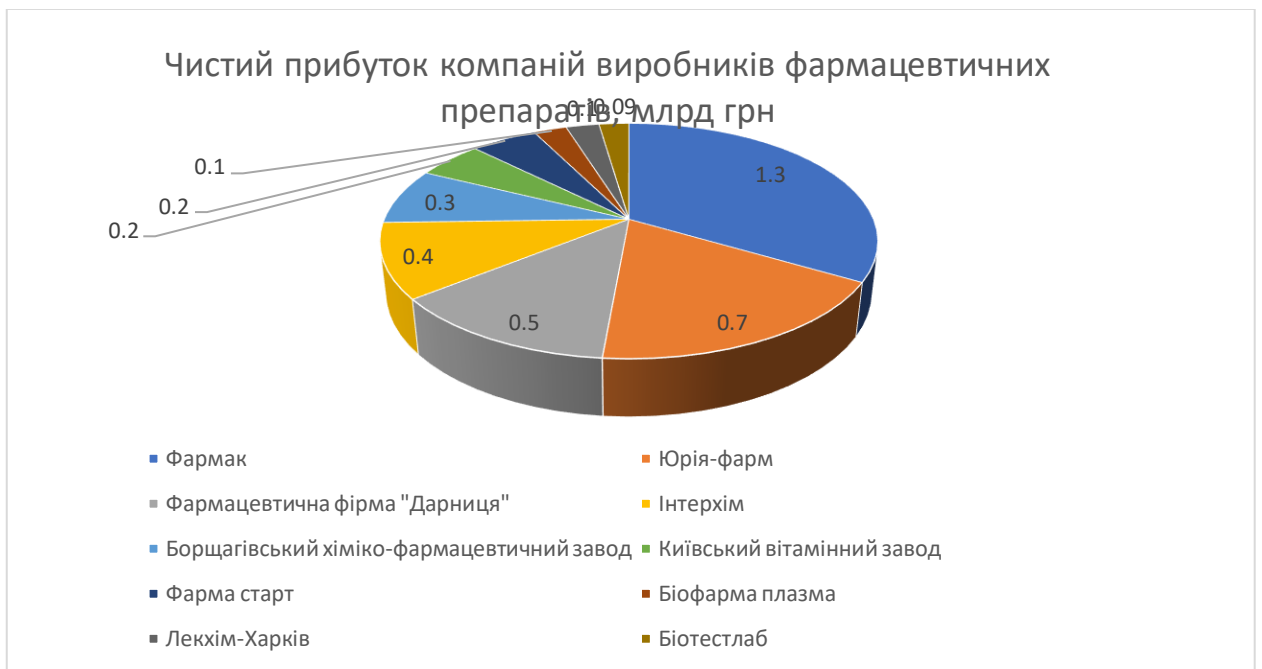


Рис. 2.5 порівняння топ-10 компаній виробників фармацевтичних препаратів за чистим прибутком.

*систематизовано автором за джерелом [63]

Характеристика ефективності роботи підприємства АТ «Фармак» не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність компанії «Фармак».

Аналіз головних показників ліквідності АТ «Фармак» здійснено, виходячи з даних табл. 2.10

Таблиця 2.10

Оцінка ліквідності підприємства АТ «Фармак»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року
		2020	2021	2022	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	≥ 1	2,7792	3,2287	4,2826	1,5035
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 1	1,8676	2,1113	3,0754	1,2079
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.2-0.35	0,8531	0,6697	0,7771	-0,0759
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	X	24,0832	35,6481	32,3230	8,2398

Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	32,8001	34,6076	28,1876	-4,6124
---	------	---------	---------	---------	---------

*Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Виходячи з аналізу, АТ «Фармак» є постійне зростання показників ліквідності. Майже всі показники перебувають в межах норми, за винятком абсолютної ліквідності, що перевищує норму в 2 рази.

Також важливо звернути увагу на те, що частка виробничих запасів у оборотних активах була зменшена майже на 1/8, що є наслідком оптимізації витрат підприємства. При цьому вона дуже суттєво перевищує нормативне значення.

Фінансова стабільність підприємства АТ «Фармак» є однією з найважливіших характеристик теперішнього фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу.

Аналіз фінансової стійкості підприємства АТ «Фармак» буде здійснюватися з використанням інформації фінансової звітності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка фінансової стійкості підприємства АТ «Фармак»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення в 2022 рік від 2020 року
		2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Маневреність робочого капіталу	спадати	0,02	0,01	0,1	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	≈ 2	1,3010	1,2331	1,1923	-0,1087
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	0,3894	0,4004	0,4938	0,1044
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,3211	0,1476	0,1020	0,1044
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$\geq 0,1$	0,16	0,14	0,28	0,1200

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	3,3222	4,2907	5,1989	1,8767
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,8318	0,8543	0,8738	0,0420
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	зростає	1,5399	1,7285	2,4884	0,9485
Сума власних обігових коштів	зростає	2 043 676	2 827 542	4 256 747	2213071
Маневреність валсних обігових коштів	зростати	0,1360	0,0525	0,0269	-0,1091
Коефіцієнт покриття запасів	зростає	2,6369	2,6235	3,3168	0,6799
Коефіцієнт фінансової автономії	0,4-0,6	0,7686	0,8110	0,8387	0,0700

*Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Майже всі показники знаходяться в межах нормативних значень, винятками є коефіцієнт концентрації позикового капіталу та коефіцієнт фінансової залежності, що дорівнюють 0,1020 (менший в 4 рази) та 5,1989 (перевищує більше ніж в 5 разів).

Коефіцієнт фінансової стабільності демонструє одне з найкращих значень наведених в таблиці, що означає наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Один із негативних показників є маневреність робочого капіталу, яка повинна спадати з нормативним значення, але в компанії навпаки. Це трапилося через вивільнення працівників, які вирішили виїхати за межі країни через початок активних бойових дій. На кінець 2022 року показник дорівнює 0.1 коли в 2020 році він становив 0.02.

Також незадовільне значення у коефіцієнту фінансової залежності він має бути близько 2, але існує тенденція до його зменшення і в 2022 він дорівнює 1.2, при показнику 1.3 та 1.23 в 2020 і 2021 році відповідно.

Проведення аналізу ділової активності компанії займає важливе місце в аналіз його фінансово-господарських показників. Саме проведення цього аналізу є основою для визначення взаємозв'язку між чистою виручкою від реалізації та інвестиції в активи або основні виробничі фонди компанії. Ділова активність

підприємства характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники оцінки ділової активності підприємства АТ «Фармак»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення в 2022 рік від 2020 року	
		2020	2021	2022	+	%
1	2	3	4	5	6	7
Оборотність активів	зростає	0,96	0,98	0,73	-0,22	76%
Фондовіддача	зростає	3,56	3,25	2,16	-1,40	61%
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	зростає	2,07	2,1	1,44	-0,63	70%
Період обороту обігових коштів	спадає	174,06	171,54	249,93	75,88	144%
Коефіцієнт оборотності запасів	зростає	2,17	2,73	1,86	-0,31	86%
Період одного обороту запасів (днів)	спадає	165,76	131,98	193,37	27,62	117%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зростає	6,20	6,57	3,95	-2,25	64%
Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	спадає	58,11	54,80	91,21	33,09	157%
Коефіцієнт оборотності готової продукції	зростає	12,16	17,63	12,57	0,40	103%
Період погашення кредиторської заборгованості	порівняння з конкурентами	16,04	14,94	11,52	-4,53	72%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (обороту)	зростає	1,21	1,24	0,89	-0,33	73%

*Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Виходячи з результатів аналізу, позитивним моментом є зростання коефіцієнту оборотності готової продукції(12,57 в 2022 році), та період одного обороту запасів(що зріс несуттєво, якщо порівнювати з іншими показниками, і дорівнює 193,37 днів).

Але більша кількість показників проявляє негативні тенденції: зменшення оборотності активів на 24% в 2022 році, зменшення коефіцієнту оборотності

обігових коштів на 30%, та коефіцієнт оборотності власного капіталу, який зменшився до 0.89 у 2022 році. Негативними показниками є збільшення тривалості погашення дебіторської заборгованості на 33 дні (збільшення на 57%) та період обороту обігових коштів, який виріс на 44% в 2022 році у порівнянні 2020 роком.

Для того щоб оцінити кінцевий результат діяльності АТ «Фармак» потрібно проаналізувати рівень прибутковості та ефективності господарської діяльності АТ «Фармак» (в табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники оцінки рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності
АТ «Фармак», %

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення в 2022 році від 2020 року
		2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Рентабельність сукупного капіталу	Зростає	15,578	17,515	11,532	-4,0455
Рентабельність власного капіталу	Зростає	19,8	22,13	13,97	-5,83
Рентабельність реалізованої продукції	зростає	0,163	0,1779	0,1578	-0,0052

*Складено автором на основі даних фінансової звітності АТ «Фармак»

Результати аналізу рентабельності сукупного капіталу, рентабельності власного капіталу та рентабельності реалізованої продукції є негативними. В цьому винна світова ситуація (пандемія, нокдаун, війна). Але незважаючи на негативні чинники, що впливали та впливають на компанію, керівництво намагається знайти виходи з ситуації та зменшити втрати до найбільш можливого рівня.

2.3 Сучасний стан кадрової політики АТ «Фармак»

В сучасних умовах ведення діяльності одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є створення адаптивної та

власної кадрової політики, що дозволить максимізувати ефект діяльності працівників компанії.

На основі введення та адаптування кадрової політики підприємства досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам та можливостям.

Сьогодні одним з найголовніших викликів вважають потребу в кваліфікованих людських ресурсах, як для розвитку економіки країн, так і для самої компанії. Кадри компанії є сукупністю кваліфікованих працівників підприємства, що опанували потрібні їм для виконання своїх трудових обов'язків спеціальні знання, навички і можуть виконувати різноманітні виробничо-господарські функції.

Завдання кадрової політики полягає в забезпеченні компанії відповідною кількістю кваліфікованих кадрів, надання їм можливостей виконання їх виробничих завдань та професійного розвитку. Починаю з кінця 1980-х років набув популярності тренд до приділення більшої уваги соціально-психологічному аспекту кадрів через його важливість і вплив на діяльність організації. Тому потрібно звертати увагу не лише на професійні якості працівника а й на психологічні та особистісні відмінності між ними та створювати умови для їхньої продуктивної співпраці.

Через проведення розумної, змістовної, кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його потребам та цілям. Сьогоднішній етап розвитку світової економіки спричинив появу багатьох великих компаній, котрі конкурують між собою з приблизно рівними технологічними ресурсами. Тому отримання конкурентної переваги для компанії стало важче і потребує комплексних заходів, одним з головних елементів яких є ефективне управління персоналом, що потребує спеціальних знань та навичок.

Мета кадрової політики полягає в забезпеченні бажаного балансу між потребами підприємства, із дотриманням чинного законодавства, станом ринку праці та процесів комплектування, збереження і розвитку персоналу.

Процес створення сучасної, ефективної, кадрової системи управління АТ «Фармак» потребує удосконалити власну корпоративну філософію управління персоналом, слід використовувати досвід провідних компаній, а крім того постійно його адаптувати до підприємства, враховуючи його специфіку діяльності та можливості.

Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що виникають як із самої специфіки галузі, так і конкретним напрямом діяльності підприємства а саме: виробництвом, просуванням чи реалізацією фармацевтичних препаратів. Також важливою складовою є забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармацевтичного продукту від проектування, виробництва до реалізації, у т. ч. при наданні інформації пацієнтам та лікарям є особливою рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування навчання та мотивації до максимально ефективного виконання своїх завдань, бо існує велика кількість товарів-замінників і саме від ефективної комунікації та діяльності працівників загалом залежить формування попиту на продукцію.

В компанії працюють близько 2900 співробітників, кваліфікація яких задовольняє операційні потреби підприємства, працівники отримують конкурентну заробітну плату, розмір якої щорічно переглядається на підставі міжнародних оглядів заробітних плат, при цьому зберігається напрям відповідності умов праці провідних світових компаній.

Кадрова політика АТ «Фармак» заснована на принципах прозорості, послідовності, системності, справедливості та соціальної відповідальності. Ефективність прийнятої кадрової політики демонструє знаходження на 6-му місці найкращих роботодавців України, що складалося журналом «Forbes Ukraine», а також очолив рейтинг відкритих роботодавців для молодих працівників за версією STUD-POINT.

Напрямок та ставлення до кадрової політики мають бути єдиними для АТ «Фармак» та всіх його дочірніх підприємств та представництв, але в той же час бути багаторівневою та охоплювати увесь персонал та управлінські процеси при різних механізмах дії на них.

Основними компонентами стратегії управління персоналом компанії є:

1. стратегія набору, відбору та розстановки кадрів;
2. стратегія професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації персоналу;
3. стратегія зайнятості;
4. стратегія управління службовим ростом;
5. стратегія стимулювання;
6. стратегія соціальної політики.

Завданням кадрової політики в компанії АТ «Фармак» є своєчасна формулювання цілей, які відповідають стратегії її розвитку. Вона відіграє ключову роль у вирішенні проблем, постановці завдань та знаходженні шляхів досягнення цих цілей. Особливу увагу приділяється створенню ефективної організації виробничої поведінки для кожного співробітника з метою досягнення запланованих результатів.

Призначення кадрової політики компанії – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку АТ «Фармак», знаходити проблемні «ділянки» і виправляти їх, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідний стимул до ефективної виробничої поведінки кожного з співробітників компанії.

Кадрова політика має за головну мету забезпечити компанію, по її теперішнім та майбутнім потребам, кваліфікованим персоналом для кожної посади, в якій має потребу компанія. Головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей АТ «Фармак».

Кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами для компанії, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного ефекту для АТ «Фармак», але й була спрямова на отримання позитивного соціального ефекту загалом.

Впроваджений підхід до кадрової політики АТ «Фармак» орієнтується на застосуванні економічних стимулах праці і соціальних гарантій, основна мета яких полягає в спорідненні інтересів робітника та підприємства в напрямку досягнення

високої ефективності виробництва, продуктивності праці та досягає рівня провідних світових стандартів.

В АТ «Фармак» підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів, який очолює директор з персоналу. Відповідно до Положення про відділ кадрів АТ «Фармак», відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору з персоналу компанії, який був призначений на свою посаду генеральним директором підприємства.

Положення також визначає завдання та функції відділу. Основними завданнями відділу кадрів АТ «Фармак» є:

1. Забезпечення відділів необхідною кількістю кваліфікованих працівників, як передбачено штатним розписом.
2. Оформлення прийому, переведення, переміщень та звільнення працівників, а також ведення обліку відпусток та контроль їх надання.
3. Організація обліку персоналу відділів та складання звітів з кадрової справи, а також ведення обліку військовозобов'язаних та їх оформлення на спеціальний облік.
4. Виконання завдань з планування і організації різних форм навчання працівників, а також ведення обліку фахівців, які успішно завершили навчання.
5. Забезпечення діяльності працівників, що виконують посадові обов'язки, з урахуванням їх потреб та вимог робочого процесу.

Функції відділу кадрів АТ «Фармак»:

- Оформлення документації, пов'язаної з прийняттям, переведенням, переміщенням та звільненням працівників, включаючи видачу їм необхідних довідок та інших робочих документів;
- Заповнення, зберігання та видача трудових книжок працівників відповідно до діючої інструкції;

- Проведення ознайомлення працівників із правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- Забезпечення ведення обліку та звітності щодо особового складу, а також ведення обліку наказів директора з персоналу щодо особового складу;
- Організація та ведення табельного обліку робочого часу працівників;
- Оформлення відпусток та лікарняних;
- Оформлення та видача виписок з трудових книжок для підтвердження трудового стажу працівників у зв'язку із пенсійним оформленням, наданням соціальної допомоги;
- Ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями військового обліку;
- Здійснення систематичного контролю за дисципліною працівників та оформлення матеріалів стосовно порушників для застосування дисциплінарних санкцій;
- Здійснення організаційно-методичного керівництва процесом навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- Складання річних та щоквартальних планів підвищення кваліфікації та бюджетів на кадрове забезпечення, а також контроль їх виконання;
- Встановлення зв'язків з навчальними закладами для організації перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- Організація навчальних заходів у різних формах, для підвищення кваліфікації працівників;
- Формування та навчання кадрового резерву.

АТ «Фармак» використовує відкриту кадрову політику, основна характеристика якої – це прозорість. Компанія є прозорою щодо вимог для кандидатів на посаду будь-якого рівня, можна почати працювати як із низької посади, так і з вищого керівництва, головне щоб була необхідна кваліфікація, навички та психологічні фактори. Акціонерне товариство готове прийняти на

роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи.

Компанія орієнтована на поглиблення свого лідерства в фармацевтичному ринку України, продовжує розвивати свій експорт в різні країни світу, в яких вже представлена і готова виходити на нові ринки. Трудова адаптація нових робітників у АТ «Фармак» є невід'ємною складовою процесу найму персоналу.

Цілями трудової адаптації нових працівників підприємства є:

1. Зниження витрат на початковому етапі. Новий співробітник не завжди має повне розуміння роботи, яку він має виконувати, та вимог компанії щодо неї. У цей період він працює менш ефективно, при цьому його робота потребує більших витрат підприємства. Ефективна адаптація допомагає зменшити ці витрати і дозволяє новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи.
2. Зменшення тривожності і невпевненості нового співробітника, пов'язаних із неповним розумінням робочого середовища та страхом перед новими та невідомими аспектами діяльності.
3. Скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не можуть адаптуватися до робочого середовища, це може призвести до їх звільнення з компанії.
4. Економія часу керівника та звичайних працівників. Недостатньо адаптований до умов праці персонал вимагає значно більше часу на допомоги в процесі виконання його обов'язків.
5. Розвиток у нового працівника задоволеності від роботи, його позитивного ставлення до неї і розуміння майбутніх перспектив.

Чинники, що негативно та позитивно впливають на процес адаптації працівника компанії представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Чинники, що впливають на адаптацію працівника АТ «Фармак»

Чинники, що впливають позитивно на адаптацію співробітників компанії	Чинники, що впливають негативно на адаптацію співробітників компанії
Об'єктивність оцінки під час прийому на роботу і його відповідність вимогам	Невміння взаємодіяти з наявним колективом компанії
Імідж компанії, її репутація	Несприйняття обраним стилем керівництва
Налагоджений механізм адаптації	Невідповідність між наявними умовами праці та тими, на які сподівався працівник
Привабливість професії	Нерозуміння своїх посадових обов'язків, вимог до працівника
Система навчання та підвищення кваліфікації	Висока складність умов праці
Особисті якості працівника, які допомагають взаємодіяти з колективом	Негативні риси характеру, що заважають взаємодіяти з колективом

*Складено автором на основі джерела [33]

АТ «Фармак» застосовує два напрямки адаптації своїх співробітників:

– первинна адаптація, використовується для налагодження робочого процесу нових співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

– вторинна адаптація, використовується на працівниках, які мають досвід професійної діяльності (тих, що вже працювали на підприємствах фармацевтичної галузі або займали схожі посади в дотичних).

Кадровій службі необхідно звертати увагу на досвід закордонних фірм, що приділяють підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Молоді працівники є майбутнім компанії, вони будуть поступово підвищувати свою кваліфікацію та займати важливі посади. Мотивація та гарне ставлення з боку компанії дозволить зберегти їх в підприємстві.

Виділяють такі аспекти трудової адаптації в АТ «Фармак»:

1. Психофізіологічний аспект охоплює адаптацію до нових фізичних і психологічних навантажень, які супроводжують діяльність працівника. Під час психофізіологічної адаптації спостерігається освоєння, пристосування, до всіх факторів, які впливають на працівника психічно або фізично під час праці, такі як фізичні та психічні навантаження, рівень

монотонності діяльності, санітарно-гігієнічні стандарти робочого середовища, ритм праці, створення комфортного робочого місця.

2. Соціально-психологічний аспект передбачає адаптацію до нового колективу, норм поведінки та взаємин в середині нього. Під час соціально-психологічної адаптації працівник знайомиться та інтегрується в колектив з його традиціями, нормами та цінностями. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтирами. На основі цього починається його інтеграція в колектив. Проходження такої адаптації включає в себе отримання інформації про міжособистісні та ділові відносини у колективі, формальні та неформальні групи в середині нього та соціальну ієрархію членів групи.
3. Професійний аспект передбачає поступове вдосконалення трудових здібностей, таких як професійні навички та додаткових знань з інших галузей. Професійна адаптація включає поступове освоєння професійних можливостей, втілення їх в професійній діяльності та формування професійно-необхідних якостей особистості працівника.
4. Організаційний аспект передбачає усвідомлення важливості, впливу, роботи працівника в загальній структурі компанії ролі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. Під час організаційної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством та розуміє свою роль у виробничому процесі. Також важливим елементом цього аспекту є підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень.

Згідно прийнятого підходу до керування персоналом на підприємстві АТ «Фармак», працівник сприймається найважливішою складовою діяльності, а його розвиток та підвищення можливостей є однією з головних стратегічних завдань для підвищення ефективності діяльності компанії. Працівники підприємства займають

роль важливого об'єкта в загальній корпоративній стратегії, а також сприймаються як фактор конкурентної переваги компанії.

Сучасний підхід до управління персоналом компанії використовує не лише управління матеріальними аспектами кадрів, але й включає певну систему нематеріальних факторів мотивації, навчання та підвищення кваліфікації, що відображає ставлення до персоналу як до одного з найважливіших факторів діяльності компанії, особливо фармацевтичної галузі. Кадрова стратегія включає в себе нематеріальну мотивацію і також входить у загальну систему управління людськими ресурсами.

Кадрова політика компанії уособлює собою напрям розвитку АТ «Фармак» на виконання якого спрямовується стратегія управління персоналом. Стратегія управління персоналом – це система заходів, які розраховані на довготривалий період виконання, основною метою яких є управління процесами зайнятості в компанії. Разом кадрова політика та стратегія управління персоналом спрямовані на комплектування та розвиток людського капіталу компанії відповідно до її потреб. Кадрова стратегія є формою практичної реалізації кадрової політики підприємства.

Кадрова політика товариства, що зумовлена філософією і принципами, особлива увага приділяється їх відповідності європейським та світовим стандартам, реалізованими компанією щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших елементів стратегії діяльності АТ «Фармак». Вона визначає напрямки розвитку підприємства у сфері управління персоналом. Після чого цілі кадрової політики реалізуються за допомогою конкретних кадрових стратегій підприємств (наприклад, стратегії добору та найму персоналу, стратегії мотивації персоналу).

Під час аналізу, прогнозування та вибору можливих альтернатив кадрової політики АТ «Фармак» використовує світовий досвід. Вибір кадрової стратегії підприємства включає вибір конкретних засобів, за допомогою яких компанія буде вирішувати задачі і досягати мети, поставленої загальною політикою товариства. Мета розробки кадрових стратегій підприємства полягає у створенні

довгострокового плану дій, напрямку розвитку, систем управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей, обумовлених кадровою політикою компанії АТ «Фармак».

При аналізі внутрішнього середовища товариства, розробці довгострокової стратегії його діяльності, саме кадрам та їх забезпеченню, підтримці, приділяється особлива увага. Аналізується їх взаємозв'язок із організаційними, виробничими, фінансовими та іншими аспектами діяльності АТ «Фармак».

Проводиться аналіз всіх факторів руху кадрів компанії – від початку їх діяльності в середині компанії (найму), мотивації, навчання, розвитку персоналу до оцінки результатів їх діяльності. Ефективні заходи щодо управління персоналом прямо впливають на успішність реалізації стратегії діяльності підприємства, особливо впливовими на результат є заходи спрямовані на підвищення кваліфікації та добір кадрів. При реалізації цілей кадрової політики АТ «Фармак» застосовують комплекс заходів, що включає в себе різні кадрові стратегії, які поєднуються в залежності від потреб а саме: формування кадрового складу, підтримку працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу тощо. Усі кадрові стратегії є взаємозалежними і впливають значною мірою на ефективність діяльності АТ «Фармак»

Існує необхідність доцільного поєднання інтересів компанії, бізнесу, виробництва з принципом справедливості стосовно людини. Реалізація планування використання персоналу забезпечує оптимальний ступінь задоволеності працівників своїм статусом, становищем з урахуванням їх здібностей, стажу, вмінь, вимог та мотивації. Цей підхід дозволяє мотивувати працівника на ефективну професійну діяльність, що дозволить компанії збільшити свою ефективність при цьому дотримуючись позитивної репутації, іміджу.

У процесі планування використання персоналу при визначенні місця роботи враховуються не лише кваліфікаційні ознаки, але також психічні та фізичні навантаження, які припадають на працівника на конкретному робочому місці. Ця оцінка враховує відповідність навантажень можливостям людини, яка прийнята на роботу. Такий підхід уникне переоцінки або недооцінки вимог праці для

працівників, а отже, зменшується необхідність в заміщенні кадрів через фізіологічні або психічні причини.

Висновки до розділу 2

Аналіз фармацевтичного ринку України виявив, що в 2022 році він демонструє суттєве зростання собівартості виробництва при падінні обсягів продажу, особливо деяких категорій продукції (дієтичні добавки, вітаміни). Ринок скоротився на 42% у натуральному вигляді та на 23% у грошовому вимірі. Однак водночас багато компаній, особливо лідери у своїх сегментах, покращили фінансові показники, якщо порівняти з 2021 роком. Існують 3 основні сегменти фармацевтичного ринку, а саме: оптова торгівля фармацевтичними товарами, виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Війна змінила структуру продажу на фармацевтичному ринку. Відчутно, приблизно на 44% знизилася продажі дієтичних добавок та вітамінів. Також менше почали купувати противірусні препарати та протизастудні, та засоби які спрямовувалися на лікування ковід або його наслідків. Найвищий попит спостерігається на препарати для лікування хронічних захворювань, заспокійливі та знеболювальні препарати.

АТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка успішно та динамічно розвивається із часу її створення у 1925 році. У 2022 році АТ «Фармак» продовжує утримувати лідерство на фармацевтичному ринку України, займаючи позицію №1 в продажах чотирнадцятий рік поспіль (з часткою в продажах лікарських засобів 7.3%, приріст частки 6% в порівнянні з попереднім періодом).

В сучасних умовах ведення діяльності одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є створення адаптивної та власної кадрової політики, що дозволить максимізувати ефект діяльності працівників компанії

В компанії працюють близько 2900 співробітників, кваліфікація яких задовольняє операційні потреби підприємства, працівники отримують конкурентну заробітну плату, розмір якої щорічно переглядається на підставі міжнародних

оглядів заробітних плат, при цьому зберігається напрям відповідності умов праці провідних світових компаній.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ФАРМАК» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики АТ «Фармак» для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Кадрова політика АТ «Фармак» – це основний напрям кадрової роботи компанії, вона уособлює собою систему принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань спрямованих на створення, збереження і розвиток кадрового потенціалу підприємства; Вона має вигляд низки заходів, що розраховані на тривалий термін використання, направлених на розвиток персоналу компанії, їх навчання, адаптацію, мотивацію та мають на меті надати компанії можливості для виконання поставлених завдань.

Об'єктом кадрової політики АТ «Фармак» є персонал компанії, суб'єктом кадрової політики товариства є його система управління персоналом, до якої належать керівники всіх рівнів і відділ кадрів компанії.

Отже, кадрова політика компанії сьогодні для АТ «Фармак» - це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, вона спрямована результати діяльності та перспективи загального розвитку.

До кадрової політики АТ «Фармак» на сьогоднішній день існують підвищені вимоги щодо адаптивності, сучасності та міцності, що виникли через зовнішнє середовище (сучасний стан економіки, демографічний стан та звісно військову агресію росії) так і внутрішні фактори (виклики перед керівництвом організації, потреба в кваліфікованих кадрах).

Мета кадрової політики АТ «Фармак» – забезпечити баланс між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів товариства кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів працівників.

Кадрова політика спрямована на створення та підтримку єдиної корпоративної культури, ефективних способів мотивації та професійного навчання персоналу компанії. Отже, основна мета кадрової політики АТ «Фармак» – це визначення потреб в персоналі для організації, його відбір, адаптація, розвиток, також вона полягає в підвищенні ефективності виробництва через мотивацію працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку в Україні.

Також були сформовані цілі кадрової політики АТ «Фармак», вони представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні цілі кадрової політики АТ «Фармак»

Джерело: запропоновано автором на основі даних компанії

Після початку повномасштабного вторгнення існує велика потреба в розширенні та реформуванні кадрової політики підприємства. Для цього потрібно виконати певні дії.

По-перше, це розробка єдиної кадрової політики АТ «Фармак», що включає в себе:

- соціальну та мотиваційну політику;
- визначення майбутньої та нагальної потреби в кваліфікованих працівниках та джерел задоволення цієї потреби, на основі теперішнього кадрового складу компанії, можливої ротації їх всередині компанії;
- Надання контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації найнятих молодих співробітників у компанії..

Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що виникають як із самої специфіки галузі, так і конкретним напрямом діяльності підприємства а саме: виробництвом, просуванням чи реалізацією фармацевтичних препаратів. Також важливою складовою є забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармацевтичного продукту від проектування, виробництва до реалізації, у т. ч. при наданні інформації пацієнтам та лікарям є особливою рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування навчання та мотивації до максимально ефективного виконання своїх завдань, бо існує велика кількість товарів-замінників і саме від ефективної комунікації та діяльності працівників загалом залежить формування попиту на продукцію.

Кадрова політика товариства повинна формувати систему роботи з персоналом, що спрямована на одержання позитивного соціального ефекту на одному рівні з економічним ефектом для компанії АТ «Фармак». Тобто не має віддаватися перевага економічному ефекту перед соціальним.

Впроваджений підхід до кадрової політики АТ «Фармак» орієнтується на застосуванні економічних стимулах праці і соціальних гарантій, основна мета яких полягає в спорідненні інтересів робітника та підприємства в напрямку досягнення високої ефективності виробництва, продуктивності праці та досягає рівня провідних світових стандартів.

Такі цілі кадрової політики АТ «Фармак» на даний час повинні бути такими:

1. Задоволення наявних потреб в персоналі в найближчий операційний період
2. Створення сприятливих умов праці для співробітників компанії
3. Аналіз та переосмислення системи мотивації персоналу, використання нових методів мотивації.
4. Розробка нових стандартів для управління персоналом компанії та втілення її в життя.

При використанні реактивної кадрової політики керівництво АТ «Фармак», зможе усвідомити проблеми з персоналом, що виникли, аналізувати причини кадрових невирішених питань і конфліктів, вживати заходів для ліквідації наслідків цих конфліктів. Також компанія зможе контролювати першоджерело проблемного місця роботи з працівниками, виявити проблеми, які можуть швидко обмежити та виправити.

При використанні превентивної кадрової політики керівництво АТ «Фармак» отримає аналітичні прогнози майбутнього розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводитиметься оцінка кадрового потенціалу на відповідність завданням та цілям компанії. Система управління кадрами використовуватиме коротко- та середньо- строкові прогнози потреби в кадрах, визначаючи стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. Керівництво компанії робить прогноз кадрової ситуації, здійснює її постійний аналіз та у разі необхідності приймаються рішення, для оперативного вирішення ситуації.

Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на коротко-і середньо- строковий період. Основне завдання, що виникає в ході використання цієї політики, – розробка цільових кадрових програм, що повинні бути точково застосовані для вирішення проблеми.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва АТ «Фармак» поєднання можливості прогнозу та засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході використання

активної кадрової політики на підприємстві проводитиметься моніторинг виробничого клімату, здійснюватиметься мотивація персоналу. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною.

Керівництво АТ «Фармак» при раціональній кадровій політиці має цільовий та детальний прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації. Раціональна кадрова політика дає можливість використовувати всередині АТ «Фармак» оперативної стратегії управління персоналом через декілька проектів. За раціональної кадрової політики використовуються адаптивні методи залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту.

Використовуючи авантюристичної кадрову політику АТ «Фармак» не зможе детально аналізувати вплив змін на кадрову ситуацію, але буде їх впроваджувати в надії на позитивні результати. При використанні цієї кадрової політики відділ кадрів не може проводити діагностику стану персоналу, але плани кадрових дій входять до програм розвитку товариства. В процесі створення планів кадрової роботи не прогнозуються появи негативних факторів для діяльності компанії (нові конкуренти, поява товарів-замінників, законодавчі зміни). Способом вирішення проблеми є перенавчання персоналу – тренінги, відрядження для оновлення знань, швидкого виконання завдань, розвитку теоретичних і практичних умінь.

АТ «Фармак» використовує відкриту кадрову політику, основна характеристика якої – це прозорість. Компанія є прозорою щодо вимог для кандидатів на посаду будь-якого рівня, можна почати працювати як із низької посади, так і з вищого керівництва, головне щоб була необхідна кваліфікація, навички та психологічні фактори. Акціонерне товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. При залученні нових співробітників повинна проводитися адаптація їх для ефективної роботи в компанії.

АТ «Фармак» застосовує два напрямки адаптації своїх співробітників:

- первинна адаптація, використовується для налагодження робочого процесу нових співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);
- вторинна адаптація, використовується на працівниках, які мають досвід професійної діяльності (тих, що вже працювали на підприємствах фармацевтичної галузі або займали схожі посади в дотичних).

Кадровій службі необхідно звертати увагу на досвід закордонних фірм, що приділяють підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Молоді працівники є майбутнім компанії, вони будуть поступово підвищувати свою кваліфікацію та займати важливі посади. Мотивація та гарне ставлення з боку компанії дозволить зберегти їх в підприємстві.

Працівники молодшого віку мають більше мотивації та готові до інновацій ніж їх більш досвідчені колеги. Вони краще адаптуються до змін, їх легше переконати і зацікавити в їх потребі. При цьому якщо вводити інновації і правильно вмотивувати персонал старшого віку, довести ефективність та корисність інновацій, він буде ефективно їх сприймати і використовувати. Але саме довести корисність та доцільність є найскладніше, бо досвідчені працівники мають інстинктивний опір до змін і саме мотивація є шляхом його подолання.

В наш час потрібно приділити особливу увагу соціально-психологічному аспекту трудової адаптації, особливо для молодих спеціалістів. Ця потреба виникає через постійне психологічне напруження, яка виходить з активних військових дій. Тому компанії потрібно приділити особливу увагу цьому аспекту, щоб трудовий колектив мав змогу підтримати одне одного а не призводити до конфліктів.

Соціально-психологічний аспект передбачає адаптацію до нового колективу, норм поведінки та взаємин в середині нього. Під час соціально-психологічної адаптації працівник знайомиться та інтегрується в колектив з його традиціями, нормами та цінностями. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтирами. На основі цього починається його інтеграція в колектив. Проходження такої адаптації включає в себе отримання інформації про міжособистісні та ділові відносини у

колективі, формальні та неформальні групи в середині нього та соціальну ієрархію членів групи.

Навчання та розвиток персоналу АТ «Фармак» повинен проводитись у внутрішніх підрозділах компанії, що сприяє формуванню єдиного бачення напрямку розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи, адаптованій до специфіки ведення бізнесу організації.

Пройшовши навчання, семінари, тренінги учасники котрі у процесі навчання продемонстрували найкращі результати та мають відповідний досвід, довели свою надійність, отримують можливість зайняти вищі та більш відповідальні посади. У процесі розвитку кар'єри персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається співробітникам компанії, які довели свою готовність та кваліфікацію. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності.

Кадровий відділ для АТ «Фармак» – це система спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління компанії разом із зайнятими у них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Основним призначенням відділу кадрів товариства є сприяння виконання кадрової політики підприємства згідно його інтересів та потреб, при цьому враховуючи обмеження трудового законодавства. Напрямки діяльності відділу кадрів компанії обумовлені тими ж чинниками, що і всього АТ «Фармак». На них і базуються функції служби управління персоналом.

До функцій відділу кадрів АТ «Фармак» маожна віднести:

- визначення потреби у кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація процесів підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;
- проведення досліджень і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

- удосконалення умов праці та вирішення соціальних питань;
- організація системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- управління діловодством, спрямованим на взаємодію з персоналом;
- проведення оцінки та періодичної атестації персоналу підприємства;
- формування кадрового резерву та підготовка керівницьких кадрів, управління їхнім професійним зростанням;
- стимулювання розвитку мотивації та кар'єрного росту працівників.

До завдань кадрової служби АТ «Фармак» належатиме наступне:

Кадрова служба АТ «Фармак» має наступні завдання:

- Кадровий моніторинг: Спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та іншими аспектами.
- Координація планування роботи з персоналом: Узгодження планів кадрового забезпечення і руху кадрів з плануванням інших сфер діяльності підприємства.
- Контролінг персоналу: Створення інформаційної бази даних з персоналу, аналіз впливу розподілу працівників на результати підприємства, оцінка соціальної та економічної ефективності управління персоналом.
- Персонал-маркетинг: Дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зростання, розповсюдження інформації про потребу в кадрах та можливості щодо професійного навчання.
- Кадровий консалтинг: Визначення потреби в різних категоріях персоналу, консультування з питань пошуку, набору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів.

- Кадровий аудит: Оцінка відповідності персоналу місії, цілям і стратегії підприємства, аналіз характеристик персоналу, структури підприємства та корпоративної культури.
- Робота з посередницькими фірмами: Співпраця з агентствами щодо підбору та лізингу персоналу.
- Впровадження автоматизованих систем управління персоналом: Використання програмних комплексів для полегшення оцінки персоналу та надання інформації.
- Реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками: Впровадження заходів для підвищення взаємодії та задоволеності працівників.

3.2 Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства

Існує велика складність об'єктивності при оцінюванні персоналу та кадрової політики, що є необхідною умовою для коректного та виваженого результату. При цьому результат оцінки є надзвичайно важливим для повноцінного функціонування механізму управління персоналом на сучасному підприємстві.

Сьогодні існує велика різноманітність методів оцінювання персоналу, вибір якоїсь конкретної універсальної методики неможливий. Через унікальність організаційної структури управління, специфіку діяльності компанії, норми праці тощо кожен метод буде мати різну важливість для різних компаній.

Самій оцінці мають підлягати усі працівники різних категорій, але вона має відбуватися за різними показниками які впливають на ефективність праці персоналу, при цьому приділяючи увагу об'єктивності самої оцінки. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Виконуючи оцінку персоналу АТ «Фармак» необхідно розрізняти чотири категорії працівників: керівники, фахівці, робочі та працівники не основного виду діяльності. Поділ на ці категорії є доцільним, через різний вплив праці персоналу на діяльність компанії.

Щоб оцінити рівень ефективності впровадженої АТ «Фармак» кадрової політики необхідно провести аналіз динаміки чисельності персоналу та його

структуру, як вона змінювалася протягом років. Також важливим показником є стабільність персоналу, що можливо охарактеризувати прорахувавши показники руху кадрів на АТ «Фармак» а саме:

1. Показники середньооблікової чисельності робочої сили на АТ «Фармак», цей показник продемонструє зміну в кількості та структурі персоналу товариства;
2. Коефіцієнт плинності кадрів АТ «Фармак», що допоможе прорахувати динаміку вивільнення та прийняття на роботу персоналу протягом декількох років і порівняти її.

Для оцінки ефективності впровадженої кадрової політики АТ «Фармак», потрібно провести оцінку ефективності використання компанією наявних трудових ресурсів, визначити чи задовольняють її наявні цілі, потреби. Оцінка ефективності використання персоналу АТ «Фармак» проводиться за наступними напрямками:

- Забезпеченість робочих місць персоналом в необхідному професійному та кваліфікаційному складі (забезпеченість персоналом);
- Визначення і вивчення показників плинності кадрів;

$$K_{\text{ПК}} = \frac{K_{\text{ЗВ}}}{R}, \quad (3.1)$$

де, $K_{\text{ЗВ}}$ – кількість працівників, що були звільнені;

R – середньооблікова чисельність працівників.

При аналізі забезпеченості потреб АТ «Фармак» персоналом для ефективного здійснення діяльності будуть використовуватися дані про облікову і середньоспискову чисельність персоналу, його структуру робочої сили. Інформація щодо наявної кількості персоналу та його структури була зібрана за допомогою: «Звіт з праці і руху працівників», статистична звітність відділу кадрів АТ «Фармак» по руху працівників, фінансова та бухгалтерська звітність.

Забезпеченість та тенденції в зміні структури персоналу товариства прораховується за допомогою порівняння чисельності працівників за звітний і

попередні періоди. Результати аналізу складу середньооблікової чисельності товариства представлені на табл. 3.1

Таблиця 3.1

Склад середньооблікової чисельності АТ «Фармак»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від 2020
середньооблікова чисельність, чол всього	2761	3043	2921	160
У тому числі				
основний вид діяльності	2710	2989	2890	180
З них:				
-Керівники	406	436	420	14
-Фахівці	686	738	709	23
-Робочі	1618	1815	1761	143
не основний вид діяльності	51	54	31	-20

* Систематизовано автором на основі даних звітності АТ «Фармак»

За даними табл. 3.1., у 2022 році спостерігається збільшення загальної чисельності працівників на 160 чоловік порівняно з 2020. Помітно збільшилася кількість робочих у 2022 році у порівнянні з 2020 роком на 143 особи, незважаючи на падіння після 2021 року на 54 особи.

Виходячи з цих даних, можна побачити, що загалом у 2022 році збільшилася кількість співробітників в порівнянні з 2020 роком, при цьому відбулося зменшення якщо порівнювати з 2021 роком. За винятком працівників не основного виду діяльності – у 2020 їх було на 20 осіб більше, ніж у звітному.

Аналіз даних про рух персоналу товариства, тенденцію щодо звільнення та прийом на роботу працівників, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Дані про рух працівників на АТ «Фармак»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року від 2020 року
1	2	3	4	5
1.Средня чисельність працівників, чол. (Ч)	2761	3043	2921	160
2.Кількість прийнятих працівників за рік, чол. (Чп)	533	413	42	-491
3.Кількість вибулих працівників за рік, чол. (Чв)	80	131	164	84
4. Кількість звільнених працівників (за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів товариства) (Чз)	12	28	140	128
5.Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	613	544	206	-407
6.Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч * 100),%	0,19	0,14	0,01	- 0,18
7.Коефіцієнт звільнення персоналу (Чз/Ч * 100),%	16,49	22,84	19,67	3,18

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
8.Коефіцієнт плинності кадрів $((Чв-Чз)/Ч * 100),\%$	10.02	12.02	15.05	4,36
9.Коефіцієнт загального обороту робочої сили $(Кп+Кз),\%$	16,68	22,98	19,68	3,00
10.Відсоток персоналу, котрі працюють на підприємстві більше року, $\%$	62,53	49,85	42,29	- 7,24

* Систематизовано автором на основі даних звітності АТ «Фармак»

За даними таблиці видно, що АТ «Фармак» має високу плинність кадрів, що характеризують показник вибулих працівників, що збільшився в 2 рази в порівнянні з 2020 роком і досяг 164 осіб в 2022 році. Також показник працівників, які працювали на підприємстві більше року знизився в 20% і сягнув 42.29 в 2022 році.

Спостерігається тенденція до скороченням прийнятих за рік працівників, в 2022 році цей показник досяг кількості 42 особи. Це не є дуже критично для компанії бо вони скоротили обсяг найму задля оптимізації витрат. На цей момент компанія забезпечена потрібною кількістю працівників і не потребує швидкого поповнення трудових резервів.

Раніше підприємство активно проводило політику залучення нових кадрів через постійне розширення своєї діяльності, а саме відкриття нових ліній виробництва, освоєння нових технологій та виходи на нові ринки. Всі ці дії потребували залучення нових трудових ресурсів та підвищення кваліфікації вже існуючих. Але з початку повномасштабного вторгнення росії компанія почала фокусуватися на збереженні вже досягнутого і не проводить великих інвестицій. Особливо важко було в першій половині 2022 року тоді було завдано збитків на більше ніж 200 мільйонів грн. через знищення складу із сировиною.

Провівши прорахунок сучасного стану та ефективності використання персоналу на АТ «Фармак», можливо виділити декілька управлінських проблем:

1. На даний час присутня розбіжність між прийнятою кадровою політикою та стратегією підприємства щодо її втілення, тому ефективність діяльності відділу кадрів суттєво зменшена, що є суттєвим недоліком в системі управління персоналом. Це відбулося через потребу в швидких, рішучих рішеннях на початку 2022 року, що призвело до невідповідності. Для компенсації цієї проблеми потрібно адаптувати кадрову політику АТ «Фармак» до сучасних умов господарювання, що полягає в зміні акцентів в самій кадровій стратегії та стратегії компанії в цілому.
2. Ще до початку втручання керівництво компанії не мало достатньо інформації про те, скільки коштів вони вкладають в персонал і скільки коштує один співробітник. Не проводився аналіз трудового потенціалу на постійній основі.
3. Розвиток методів та форм матеріальної мотивації персоналу майже не відбувалося. Вони впроваджувалися в товаристві але не отримували достатньо уваги для розвитку.

Ці управлінські проблеми були присутні в компанії вже давно, були декілька спроб їх вирішення але вони зазнали невдачі через акцентування на зберігання першості в фармацевтичному ринку України, що потребувало великої кількості ресурсів та уваги, та фокусуванні на розширенні діяльності компанії.

Не можна сказати, що ці дії були зовсім некоректні або помилкові, навпаки саме ці дії призвели до сучасного становища АТ «Фармак», коли компанії-лідер навіть зазнавши великих витрат та маючи різні обмеження від банального, в наш час, загрози діяльності в Україні через постійні обстріли, загроза блекауту до валютних коливань, компанія продовжує утримувати лідерство та бути прибутковою.

Саме зараз є влучний момент для компанії почати реорганізацію своєї кадрової політики, повністю переробити(розширити) систему мотивації,

пристосувати існуючу систему адаптації персоналу та розширити можливості підвищення кваліфікації.

Для ефективного впровадження кадрової політики потрібно зосередити зусилля на мотивації персоналу, щоб вони бажали залишитися частиною компанії, мали бажання професійного зростання.

Саме впровадження нових та розвиток існуючих форм матеріального стимулювання допоможе підвищити ефективність діяльності компанії та зменшити плинність кадрів товариства. При розвитку форм матеріального стимулювання потрібно орієнтуватися на досвід провідних компаній, адаптуючи його під свої потреби.

Створення нових ефективних методів економічної мотивації для АТ «Фармак» повинно базуватися на взаємозв'язку між оплатою праці персоналу та рівнем доходу компанії. Тобто створити можливість підвищення заробітної плати працівника за рахунок підвищення ефективності його праці, щоб працівник був мотивований працювати на ефективність праці а не на виконання норми.

Сучасна система економічної мотивації АТ «Фармак» у вигляді системи преміювання спрямована на запобігання порушень трудової дисципліни, а не для заохочення працівників за виробничі досягнення.

Впровадження нових методів матеріально-соціального (негрошового) заохочення є дуже вагомим фактором мотивування працівників. Вигляд цього заохочення може бути різним: оплачувана відпустка, вихідний, путівка в санаторій, надання житла тощо. Сутність цієї системи мотивації полягає в задоволенні потреби працівника за допомогою матеріальних вигод але не в грошовому вимірі. Саме за допомогою такого працівник буде більше цінувати компанію і буде прагнути впливати на рішення товариства для більш ефективного його функціонування, що зумовлено більшими вигодами для нього в майбутньому.

Матеріально-соціальна мотивація допоможе зменшити такий впливовий на діяльність компанії показник, як плинність кадрів. Цей показник був проаналізований в табл. 3.2 і збільшувався протягом останніх трьох років. Саме високим показником плинності кадрів обумовлені вагомі витрати:

- Прямі витрати спрямовані на процес звільнення працівників.
- Витрати, що обумовлені зменшенням виробництва в період навчання нових працівників, що заміняють звільнених;
- Витрати на навчання нових працівників, підвищення кваліфікації вже наявних, в прискореному темпі через нестачу їх для діяльності товариства;
- Покриття витрат на преміювання працівників, що працюють понаднормово;
- Витрати, пов'язані зі збільшення відсотку браку на час навчання працівників.

Коефіцієнт сталості кадрів – це показник, який має вагомий вплив на показники продуктивності праці. Через збільшення значення коефіцієнту плинності кадрів на АТ «Фармак», коефіцієнт сталості кадрів зменшується протягом останніх років. Для ефективного функціонування товариства існує потреба його (коефіцієнту сталості кадрів) збільшення, це можливо досягти за допомогою роботи з працівниками, що звільняються. Потрібно знайти причини звільнення працівників і за можливості їх виправити.

Для звільнення працівника можуть використовуватися такі підстави:

- Спливає термін його контракту і він не бажає його продовжувати за наявних умов. Виправити цю ситуацію можливо запропонувавши йому кращі умови праці (підвищення заробітної плати, просування по службі, додаткові матеріальні заохочення);
- Розрив контракту за ініціативою працівника чи адміністрації товариства. Цей випадок можливо виправити проаналізувавши кожен таку ситуацію індивідуально, в деяких випадках може бути присутнє дрібне непорозуміння, що призвело до теперішньої ситуації;
- Відмова робітника на переведення в іншу місцевість разом із підприємством. Проблема може вирішитися за допомогою додаткових

методів матеріального заохочення для працівника (надання житла, премії тощо) або переведення його на інше підприємство.

Для скорочення показнику плинності кадрів можна використати такі методи:

- Удосконалення умов праці та системи її оплати;
- Максимальне використання потенціалу працівників;
- Поліпшення комунікацій і системи навчання;
- Здійснення ефективної політики соціальних (корпоративних) пільг;
- Постійний аналіз і коригування стратегії управління персоналом та системи оплати праці;
- Підвищення привабливості виконуваних робіт та інших аспектів трудової діяльності працівника.

Також на сьогоднішній момент потребує змін режим робочого часу, потрібно його оптимізувати під теперішні виклики та можливості. Особливість сьогоднішньої ситуації полягає в повітряних тривогах, які вимушують зупиняти виробництво повністю і проводити людей до бомбо-сховища. Звісно це має суттєвий вплив на виробничий процес. Виходом із цієї ситуації є запровадження гнучкого робочого графіку.

Робочий графік персоналу формується враховуючи режим роботи, і може бути уніфікованим для всього колективу або індивідуалізованим для окремих підрозділів (посад). Наприклад маркетологи, кадровики, можуть працювати віддалено за допомогою інтернету приходячи особисто лише для виконання важливих дій, котрі не можливо якісно зробити віддалено від компанії. З метою оптимізації робочого часу, використовують різні варіанти робочого графіку, які можуть відрізнятися від стандартної норми робочого дня чи тижня, включаючи нестандартні режими роботи.

Компанії використовують нестандартний режим робочого часу впроваджуючи його за потреби на певний час для покриття недопрацьованого часу згідно плану.

Оцінка рівня управління кадровою політикою є одним із найбільш вагомих етапів процесу управління АТ «Фармак».

Ключові параметри оцінки кадрової політики полягають у наступному:

В рамках управління кадровою політикою, необхідно вирішувати наступні завдання:

- Визначення завдань процесу управління кадровою політикою: Формулювання конкретних завдань та цілей для забезпечення ефективного управління персоналом.
- Забезпечення основу для формування кадрового резерву підприємства: Створення бази даних про перспективних та талановитих співробітників для майбутнього використання в системі кадрового резерву.
- Визначення потенційно важливих працівників: Виявлення осіб, які можуть внести суттєвий внесок у забезпечення стабільності підприємства та досягнення довгострокових стратегічних цілей.
- Формування основ для підвищення ефективності використання трудових ресурсів: Розробка стратегій та методів оптимізації використання працівників для максимізації результативності.
- Визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток персоналу: Аналіз та планування фінансових витрат на навчання та розвиток персоналу відповідно до потреб підприємства.

Щодо основних завдань оцінки кадрової політики АТ «Фармак» та рівня її управління, то потрібно сформулювати наступні:

В рамках досягнення кадрових стратегічних цілей підприємства важливо виконувати наступні завдання:

1. Визначення головних процесів: Ідентифікація ключових ділових процесів, які впливають на досягнення стратегічних кадрових цілей підприємства.
2. Формування вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду: Розробка чітких критеріїв і вимог, що визначають необхідність освіти, знань, навичок і

досвіду для ефективного виконання завдань працівниками в конкретній області.

3. Розробка шкали для оцінки кваліфікаційних характеристик: Створення системи оцінювання та порівняння кваліфікаційних характеристик працівників для об'єктивного визначення їхньої ефективності.
4. Застосування комплексної моделі процесів реалізації рішень: Впровадження моделі, яка відображає характеристики та дії працівників у вигляді вартості кадрової політики та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Згідно визначених цілей та завдань оцінки кадрової політики товариства суб'єктом оцінки виступає персонал АТ «Фармак». Тобто суб'єктами оцінки є всі наявні працівники, що здатні використати свої можливості в процесі удосконалення підприємства, впровадження нових технологій та інновацій.

Згідно всіх перерахованих завдань та цілей, з врахуванням впливу на них факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають вплив на діяльність компанії, проходить процес оцінки кадрової політики АТ «Фармак».

Також існують альтернативи наведеному методу, а саме метод експертних оцінок. Він полягає у використанні досвіду експертів, їхньої думки, для оцінки рівня кадрової стратегії товариства. Цей метод повинен базуватися на думці декількох експертів, які не є працівниками компанії та будуть надавати об'єктивну оцінку. Метод є більш вартісним ніж попередній, але надає більш незалежні та якісні результати.

Сутність методу експертних оцінок полягає у раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів.

3.3. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики АТ «Фармак»

Основне завдання кадрової політики компанії не повинно обмежуватися прийомом на роботу, веденням кадрового діловодства або звільненням працівника, а стосуватися всього спектру позицій АТ «Фармак» відносно підготовки, розвитку

персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства, розвиток його мотивації, навичок та піклування про його психо-емоціональне здоров'я.

Кадрова політика уособлює собою вибір напрямку розвитку кадрового потенціалу підприємства, довгострокових цілей, що потрібно досягнути, а досягаються вони за допомогою поточних кадрових дій, які складають разом політику дій щодо персоналу. Кадрова політика АТ «Фармак» повинна поділятися на такі змістовні елементи (рис.3.2):



Рис. 3.2. Складові елементи кадрової політики АТ «Фармак»

Джерело: запропоновано автором на основі даних компанії

1. Політика найму – це забезпечення компанії кваліфікованим працівником і створення привабливих умов для його праці, забезпечення безпеки праці, можливостей для розвитку співробітників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;
2. Політика навчання – це створення можливості навчання працівнику, що дає йому можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим

- дістати можливість свого професійного просування. Саме ця політика може слугувати основною причиною бажання приєднатися до підприємства молодим працівникам. Якщо молодий працівник буде знати про свої майбутні перспективи на цьому підприємстві він може погодитися на певні поступки для компанії;
3. Політика соціальної турботи – це забезпечення набору пільг і послуг, що являють собою соціальні умови які є привабливими для працівників і взаємовигідні для них і підприємства. Саме за допомогою неї можливо створити відчуття приналежності до компанії у працівника, що буде додатковим стимулом мотивації;
 4. Політика щодо оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника. Саме за допомогою неї можливо втримати короткочасно працівників, що прагнуть змінити місце роботи;
 5. Політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів. Саме за допомогою неї формується корпоративна культура компанії. Також вона дає можливість попередити конфлікти, що виникають в процесі діяльності компанії між її працівниками, або швидко їх вирішити.

Однією з проблем кадрової політики компанії АТ «Фармак» є недостатність соціального забезпечення його працівників в наш час.

Саме зараз є влучний момент для компанії почати реорганізацію своєї кадрової політики, повністю переробити(розширити) систему мотивації, пристосувати існуючу систему адаптації персоналу та розширити можливості підвищення кваліфікації.

Для ефективного впровадження кадрової політики потрібно зосередити зусилля на мотивації персоналу, щоб вони бажали залишитися частиною компанії, мали бажання професійного зростання.

Зараз потрібно приділити особливу увагу соціально-психологічному аспекту працівників, особливо для молодих спеціалістів. Ця потреба виникає через постійне

психологічне напруження, яка виходить з активних військових дій. Тому компанії потрібно приділити особливу увагу цьому аспекту, щоб трудовий колектив мав змогу підтримати одне одного а не призводити до конфліктів.

Тому пропозицією для покращення кадрової політики компанії буде створення системи заходів психологічної підтримки персоналу компанії, а саме через залучення консалтингової компанії «Wellbeing company», їхнього продукту «сервісу психологічної підтримки співробітників».

Складові сервісу:

- Онлайн-консультації з психологами компанії «Wellbeing company» протягом всього тижня;
- Протокол безпеки на випадок гострої емоційної кризи;
- Вебінари для організацій: пропонуються більше сорока спікерів та понад 100 тем на вибір;
- Консультації для рідних та близьких;
- Персональний Client Partner в доступі 24/7;
- Якісна щомісячна аналітика;
- Костомізований контент план для підтримки ментального здоров'я співробітників;
- Щоденні онлайн групи «Сильні Разом»;
- 7 днів на тиждень підтримка користувачів за допомогою команди Wellbeing officers;
- Можливість проведення консультацій англійською мовою.

Цей сервіс надає можливість психологічної допомоги та підтримки для кожного працівника компанії, що дозволить зменшити соціальну напругу колективу та зробити його більш витривалим.

Переваги сервісу психологічної підтримки співробітників:

- Оптимізація плинності кадрів;
- Зростання залученості співробітників;
- Зниження абсентеїзму та презентеїзму;

- Підвищення продуктивності;
- Зниження рівня стресу та тривожності;
- Інструменти по роботі з опануванням емоції, підтримки себе у ресурсному стані навіть за максимально стресових умов;
- Створення ефективної комунікації у команді;

Вартість пакету послуг на місяць для компаній із кількістю співробітників менше 3000 осіб складає 300 тис. грн. на місяць. За які пропонують всі складові сервісу і програму «підтримуючого лідерства».

Підтримуючі лідери - це лінійні менеджери, які приділяють увагу потребам членів команди, їх особистому добробуту, створенню та підтримці дружнього клімату у колективі та ефективних комунікацій. Саме такі люди потрібні АТ «Фармак», щоб нормалізувати соціальну ситуацію в трудовому колективі.

Компанія «Wellbeing company» разом з партнерами надає статистику, щодо ефективності наданих послуг. Згідно неї середнє підвищення продуктивності на 70%, оптимізація плинності кадрів на 50% та зростання залученості співробітників на 59%. Це саме ті показники, які потрібно оптимізувати компанії.

Можливо прорахувати приблизний ефекти від впровадження в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Прогнозування ефективності впровадження продукту «сервісу психологічної підтримки співробітників»

Показник	До впровадження	Після впровадження
1	2	3
Коефіцієнт плинності кадрів%	15.05	10.07
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7 774 735	9 748 362

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Середній річний виробіток на одного працівника (Чд/сер. обл. чис. Прац)	2 661,66	3 327,08

*систематизовано автором на основі звітності компанії

В таблиці 3.3 було прогнозовано майбутній вплив від впровадження продукту «сервісу психологічної підтримки співробітників». Було прораховано по реалістичному прогнозу із розумінням можливої неповної ефективності методу для АТ «Фармак». Був взятий такий вплив на підвищення продуктивності на 25%, оптимізація плинності кадрів на 25% та зростання залученості співробітників на 36%. Були отримані такі показники коефіцієнт плинності кадрів буде зменшено до рівня 2020 року, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) буде збільшено до 9 748 362 а середній річний виробіток на одного працівника становить 3 327,08.

Це демонструє доцільність використання послуги «сервісу психологічної підтримки співробітників» для компанії АТ «Фармак».

Для якісного реформування змісту кадрової політики АТ «Фармак» пропонується комплекс дій щодо:

- Мети та завдання стратегії розвитку персоналу, що мають сформувати та підтримувати трудовий потенціал підприємства, який буде повністю задовольняти його потреби для здійснення діяльності, здатний до розвитку та спрямований на виконання загальної стратегії діяльності товариства.
- Стратегічні підходи до управління кадровим складом, відбору та приваблення кадрів, включають формування структури персоналу із "кадрового ядра" (висококваліфіковані та цінні працівники) та "периферійних" працівників, чиї функції менш значущі та відповідальні;

- Розвитку систем стимулювання працівників компанії, до яких належать матеріальні та нематеріальні способи заохочення працівників і визначення стратегічних напрямків розвитку систем мотивації персоналу на підприємстві;
- Організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу. Саме вона відповідає за покращення робочих місць, оптимізацію трудового навантаження та збільшення ефективності виконуваних завдань;
- Стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві. Саме цей напрям дій відповідає за належну кваліфікацію працівників відповідно до їх займаних посад, забезпечує їх професійний розвиток;
- Розвиток людського капіталу підприємства. Забезпечує можливість впровадження інновацій на підприємстві, готовності та бажання їх ефективно використовувати;
- Розвиток соціально-трудова відносин між працівниками і підприємством, що має вигляд покращення умов праці, корпоративної політики та створення нових соціальних пільг;
- Соціального розвитку працівників та їх захисту. Цей напрям особливо фокусується на забезпеченні психологічної підтримки та захисті персоналу компанії, а також створенні відповідних соціальних гарантій згідно чинного законодавства.

Наведений комплекс дій допоможе реформувати кадрову політику АТ «Фармак» відповідно до сучасних ринкових умов.

Висновки до розділу 3

Кадрова політика АТ «Фармак» – це основний напрям кадрової роботи компанії, вона уособлює собою систему принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань спрямованих на створення, збереження і розвиток кадрового потенціалу підприємства; Вона має вигляд низки заходів, що розраховані на тривалий термін використання, направлених на

розвиток персоналу компанії, їх навчання, адаптацію, мотивацію та мають на меті надати компанії можливості для виконання поставлених завдань.

Об'єктом кадрової політики АТ «Фармак» є персонал компанії, суб'єктом кадрової політики товариства є його система управління персоналом, до якої належать керівники всіх рівнів і відділ кадрів компанії.

Отже, кадрова політика компанії сьогодні для АТ «Фармак» - це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, вона спрямована результати діяльності та перспективи загального розвитку.

АТ «Фармак» використовує відкриту кадрову політику, основна характеристика якої – це прозорість. Компанія є прозорою щодо вимог для кандидатів на посаду будь-якого рівня, можна почати працювати як із низької посади, так і з вищого керівництва, головне щоб була необхідна кваліфікація, навички та психологічні фактори. Акціонерне товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. При залученні нових співробітників повинна проводитися адаптація їх для ефективної роботи в компанії.

Існує велика складність об'єктивності при оцінюванні персоналу та кадрової політики, що є необхідною умовою для коректного та виваженого результату. При цьому результат оцінки є надзвичайно важливим для повноцінного функціонування механізму управління персоналом на сучасному підприємстві.

Тому одна з пропозицій для покращення кадрової політики компанії буде створення системи заходів психологічної підтримки персоналу компанії, а саме через залучення консалтингової компанії «Wellbeing company». А саме їхнього продукту «сервісу психологічної підтримки співробітників».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційної роботі були запропоновані напрями щодо удосконалення кадрової політики АТ «Фармак» в сучасних ринкових умовах. І були вирішені наступні завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

1. Визначені теоретичні засади організації кадрової роботи на підприємстві.

В сучасних умовах ведення діяльності одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є створення адаптивної та власної кадрової політики, що дозволить максимізувати ефект діяльності працівників компанії.

На основі введення та адаптування кадрової політики підприємства досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам та можливостям.

Завдання кадрової політики полягає в забезпеченні компанії відповідною кількістю кваліфікованих кадрів, надання їм можливостей виконання їх виробничих завдань та професійного розвитку.

Серед найбільш визначальних чинників, які впливають на управління персоналом підприємства, можна виділити: макроекономічну кон'юнктуру в країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну обстановку в країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування, зокрема наявність працівників необхідних професій, досвіду роботи та компетентності.

Існує ряд зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на кадрову політику товариства.

До основних внутрішніх факторів, що мають найбільший вплив на кадрову політику компанії, можна віднести: сферу діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, рівень розвиненості корпоративної культури та корпоративних цінностей, фінансовий стан підприємства та наявність необхідних фінансових

ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності компанії.

Уточнено особливості класифікації та використання кадрової політики та стратегії в сучасних ринкових умовах.

2. Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Фармак».

Аналіз фармацевтичного ринку України виявив, що в 2022 році він демонструє суттєве зростання собівартості виробництва при падінні обсягів продажу, особливо деяких категорій продукції (дієтичні добавки, вітаміни). Ринок скоротився на 42% у натуральному вигляді та на 23% у грошовому вимірі. Однак водночас багато компаній, особливо лідери у своїх сегментах, покращили фінансові показники, якщо порівняти з 2021 роком. Існують 3 основні сегменти фармацевтичного ринку, а саме: оптова торгівля фармацевтичними товарами, виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Серед вітчизняних компаній можна навести шість підприємств, які займають більшу частину продажів фармацевтичної продукції, що була вироблена в Україні, а саме: АТ «Фармак», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», Корпорація «Артеріум», ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», ТОВ «Юрія-Фарм» та ПАТ «Київський вітамінний завод». Частка АТ «Фармак» у 2022 році серед вітчизняних підприємств складає більше 20%.

3. Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Фармак» за 2020-2022 роки

Було оцінено та проаналізовано фінансово-економічні показники компанії, особливу увагу приділялось її заборгованостям та рентабельності її діяльності. Виходячи з проаналізованих факторів можна вважати компанію лідером в своєму сегменті ринку, незважаючи на проблеми останніх років, такі як початок широкомасштабного вторгнення росії, знищення деяких складів в 2022 році та занепад економіки.

4. Сучасний стан кадрової політики АТ «Фармак»

Впроваджений підхід до кадрової політики АТ «Фармак» орієнтується на застосуванні економічних стимулах праці і соціальних гарантій, основна мета яких полягає в спорідненні інтересів робітника та підприємства в напрямку досягнення високої ефективності виробництва, продуктивності праці та досягає рівня провідних світових стандартів.

В АТ «Фармак» підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів, який очолює директор з персоналу. Відповідно до Положення про відділ кадрів АТ «Фармак», відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору з персоналу компанії, який був призначений на свою посаду генеральним директором підприємства.

Кадрова політика АТ «Фармак» заснована на принципах прозорості, послідовності, системності, справедливості та соціальної відповідальності. Ефективність прийнятої кадрової політики демонструє знаходження на 6-му місці найкращих роботодавців України, що складалося журналом «Forbes Ukraine», а також очолив рейтинг відкритих роботодавців для молодих працівників за версією STUD-POINT.

5. Основні напрямки удосконалення кадрової політики АТ «Фармак» для забезпечення ефективного функціонування підприємства

Кадрова політика АТ «Фармак» – це основний напрям кадрової роботи компанії, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу підприємства; Вона являє собою розраховану на тривалий строк лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Об'єктом кадрової політики АТ «Фармак» є персонал компанії, суб'єктом кадрової політики є система управління персоналом підприємства, яка складається з керівників всіх рівнів і відділу кадрів.

АТ «Фармак» використовує відкриту кадрову політику, основна характеристика якої – це прозорість. Компанія є прозорою щодо вимог для кандидатів на посаду будь-якого рівня, можна почати працювати як із низької посади, так і з вищого керівництва, головне щоб була необхідна кваліфікація, навички та психологічні фактори. Акціонерне товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. При залученні нових співробітників повинна проводитися адаптація їх для ефективної роботи в компанії.

АТ «Фармак» застосовує два напрямки адаптації своїх співробітників:

- первинна адаптація, використовується для налагодження робочого процесу нових співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);
 - вторинна адаптація, використовується на працівниках, які мають досвід професійної діяльності (тих, що вже працювали на підприємствах фармацевтичної галузі або займали схожі посади в дотичних).
6. Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства

Існує велика складність об'єктивності при оцінюванні персоналу та кадрової політики, що є необхідною умовою для коректного та виваженого результату. При цьому результат оцінки є надзвичайно важливим для повноцінного функціонування механізму управління персоналом на сучасному підприємстві.

Сьогодні існує велика різноманітність методів оцінювання персоналу, вибір якоїсь конкретної універсальної методики неможливий. Через унікальність організаційної структури управління, специфіку діяльності компанії, норми праці тощо кожен метод буде мати різну важливість для різних компаній.

Самій оцінці мають підлягати усі працівники різних категорій, але вона має відбуватися за різними показниками які впливають на ефективність праці персоналу, при цьому приділяючи увагу об'єктивності самої оцінки. До того ж

оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Виконуючи оцінку персоналу АТ «Фармак» необхідно розрізняти чотири категорії працівників: керівники, фахівці, робочі та працівники не основного виду діяльності. Поділ на ці категорії є доцільним, через різний вплив праці персоналу на діяльність компанії.

АТ «Фармак» має високу плинність кадрів, що характеризують показник вибулих працівників, що збільшився в 2 рази в порівнянні з 2020 роком і досяг 164 осіб в 2022 році. Також показник працівників, які працювали на підприємстві більше року знизився в 20% і сягнув 42.29 в 2022 році.

7. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики АТ «Фармак»

Основне завдання кадрової політики компанії не повинен обмежуватися прийомом на роботу, веденням кадрового діловодства або звільненням працівника, а стосуватися всього спектру позицій АТ «Фармак» відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства, розвиток його мотивації, навичок та піклування про його психо-емоціональне здоров'я.

Однією з проблем кадрової політики компанії АТ «Фармак» є недостатність соціального забезпечення його працівників в наш час.

Саме зараз є влучний момент для компанії почати реорганізацію своєї кадрової політики, повністю переробити(розширити) систему мотивації, пристосувати існуючу систему адаптації персоналу та розширити можливості підвищення кваліфікації.

Тому одна з пропозицій для покращення кадрової політики компанії буде створення системи заходів психологічної підтримки персоналу компанії, а саме через залучення консалтингової компанії «Wellbeing company». А саме їхнього продукту «сервісу психологічної підтримки співробітників».

Було прогнозовано майбутній вплив від впровадження продукту «сервісу психологічної підтримки співробітників». Було прораховано по реалістичному прогнозу із розумінням можливої неповної ефективності методу для АТ «Фармак».

Був взятий такий вплив на підвищення продуктивності на 25%, оптимізація плинності кадрів на 25% та зростання залученості співробітників на 36%. Були отримані такі показники коефіцієнт плинності кадрів буде зменшено до рівня 2020 року, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) буде збільшено до 9 748 362 а середній річний виробіток на одного працівника становить 3 327,08.

Це демонструє доцільність використання послуги «сервісу психологічної підтримки співробітників» для компанії АТ «Фармак».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 50 найкращих роботодавців України за версією Forbs 2022. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/farmak-316>
2. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09- бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2018. – 20 с.
3. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 283 с.
4. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: [учеб.] / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2011. – 176 с.
5. Алексеєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алексеєнко. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
6. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О. В. Арзамасова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 4. – 2017. – С.102 -106
7. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом / Д.Б. Байталюк, Д.Г. Толстопятова. // Збірник матеріалів за результатами IV науковопрактичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори2006», 2016. – С. 162-164.
8. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>
9. Біловол Р.І.. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2017. – с.266-268
10. Бутко М.П. Виробничий менеджмент [текст]: підручник. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова та ін.] - К.: "Центр учбової літератури", 2015. – 424 с.
11. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. – 2015. – С. 50-54.
12. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.:Ліра-К, 2014. – 455 с.
13. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>.
14. Гречішкіна А.А. Сутність поняття « кадрова безпека підприємств залізничного транспорту» / А.А.Гречішкіна. – Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 6, Частина 2. – 2014. – С.144-146.

15. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148-155.
16. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf.
17. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 67-71.
19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.- метод. посіб.; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с
20. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 01.01.2013 №5067-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
21. Звіт сталого розвитку АТ «Фармак» за 2020 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku.-farmak2020.pdf>.
22. 41. Зовнішня трудова міграція: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2018. – 36 с.
23. Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2018. Вип. 3. С. 116-135.
24. Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Т. В. Карпенко; Харківський національний економічний університет. – Х., 2016. – 23 с
25. Карюк В. І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип. 3. С. 112-118.
26. Катценбах Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Д. Катценбах, Д. Смит. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 376 с.
27. Кириченко А.В., Шевчук В.Я., Мазарук А.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / К.: Знання, 2015. – 493 с.
28. Класифікатор професій ДК 003:2010 від 30.11.2017, № v1744731-17 [Електронний ресурс] // Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>.
29. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с. 32.

- Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf>.
30. Коваль Н. О., Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 135-139.
 31. Консолідована фінансова звітність АТ «Фармак» за 2020 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/04/konsolidovana-finansova-zvitnistza-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2020-roku-.pdf>.
 32. Кравченко І.М. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця у випадку виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі: монографія / І.М. Кравченко, О.С. Арсентьєва, Л.В. Котова. – Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. – 176 с.
 33. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. – Вип. 25. – С. 88-98.
 34. Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 410-414.
 35. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75-81.
 36. Лугінін О.Є. Статистика національної економіки та світового господарства: Навч. посіб./ Лугінін О.Є., Фомішин С.В. – К.: ЦНЛ, 2016. – 502 с.
 37. Мазур І. П., Заболотько В. М., Стешенко І. Є. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: галузева структура медичних працівників у 2019 р. Українські медичні вісті. 2021. Т. 13, № 1. С. 16-22.
 38. Малтиз В. В., Метельська Н. С. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 1. С. 122-127
 39. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Суми: Литовченко Є. Б., 2020. 284 с
 40. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія; Київ. нац. торг.- екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
 41. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35.
 42. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. – Вип. 2(7). – С. 155-162.

43. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 439-446.
44. Офіційний сайт АТ «Фармак» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://farmak.ua>
45. Офіційний сайт Clarity Project [Електронний ресурс] Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/00481198/finances?current_year=2020
46. Офіційний сайт Analizua [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://analizua.com>
47. Офіційний сайт Buhoblik [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.buhoblik.org.ua>
48. Офіційний сайт [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://forbes.ua/profile/farmak-316>
49. Офіційний Сайт Studfile [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/4532253/>
50. Офіційний Сайт Studfiles [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5397232/page:2/#:~:text=Рентабельність%20-%20це%20відносний%20показник%2C%20що,економічних%20ресурсів%2C%20що%20його%20зумовили.>
51. Офіційний Сайт Fin-admin.com[Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html#:~:text=Коефіцієнт%20загальної%20ліквідності%20\(Коефіцієнт%20покриття\),найбільш%20загальну%20оцінку%20ліквідності%20активів](https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html#:~:text=Коефіцієнт%20загальної%20ліквідності%20(Коефіцієнт%20покриття),найбільш%20загальну%20оцінку%20ліквідності%20активів)
52. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69-75.
53. Погоріляк Р. Ю., Слабкий Г. О. Характеристика кадрового потенціалу системи охорони здоров'я на сучасному етапі на регіональному рівні. Вісник проблем біології і медицини. 2019. Вип. 1(1). С. 313-317.
54. П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 2, Том 1. С. 73–79. 48. Пакуліна А. А., Снісар З. Ю., Пакуліна Г. С. Використання концепції контролінгу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 47(2). С. 21-25
55. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2020/04/richna-informacziya-emitentaczinnih-paperiv-at-farmak-za-2019-rik.pdf>.

56. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177-187.
57. Семенов В.Ф. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №3 (58). – С. 214–220.
58. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: Панов А. М., 2019. 390 с.
59. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 1. С. 29-35.
60. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства / Г.О. Ткачук, О.В. Щукіна // Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: [монографія] / [В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. – Одеса: Фенікс, 2015. – 360 с. – С. 31-4
61. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2019. 129 с
62. Управління персоналом: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с
63. Успішно перехворіли: хто найбільше заробив у 2022 році на фармринку [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/economy/top-najbilshih-farmaceutichnih-kompanij-ukrayini-za-pributkom-2022>
64. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №10. – С. 121–125.
65. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-
66. Чому обирають АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/why-we/>.
67. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.
68. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л.В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 130-133.

69. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №3 (08). – С. 94-99.
70. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 277-285
71. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р.Д. Якубів, І.Ф. Баланюк. // Науково-виробничий журнал: "Інноваційна економіка". – 2014. – №3 (52). – С. 131-136.
72. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / M. Armstrong. – New York: Kogan Page Limited, 2017. – 738 p.
73. Batova V. N., Rassadin V. V. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security. Middle-East Journal of Scientific Research. 2014. No. 21 (2). P. 401–405.
74. Bessant J. Innovation and entrepreneurship. Third Edition / J. Bessant, J. Tidd. – Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. – 524 p.
75. Carbery R. Human resource development: a concise introduction / R. Carbery. – London: Palgrave, 2015. – 270 p.
76. Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases / Michael Hitt. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 743 p.
77. Kerzner H. Project management best practices: achieving global excellence / Harold Kerzner. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2018. – 768 p.
78. Leatherbarrow C. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice / C. Leatherbarrow, J. Fletcher. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. – 642 p.
79. Leroy H. Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership / H. Leroy, J. Segers. // Human Resource Management Review. – 2018. – pp. 249–257.
80. Macrae I. High potential: how to spot, manage and develop talented people at work / I. Macrae, A. Furnham, M. Reed. – London: Bloomsbury, 2018. – 342 p.
81. Mikoláš Z. Potential theory and innovation dynamics of enterprise. URL: http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/17_Z.Mikolas_Potential_theory_and_innovation.pdf
82. Mone E.M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers / E.M. Mone, M. London. – New York: Routledge, 2010. – 232 c.
83. Newton R. Project management, step by step: how to plan and manage a highly successful project / Richard Newton. – Upper Saddle River: Pearson, 2016. – 192 p.
84. O'Neill T.A. Creating high performance teamwork in organizations / T.A.O'Neill. // Human Resource Management Review. – 2018. – pp. 325–331.
85. Pinto J. Project management: achieving competitive advantage / Jeffrey K. Pinto. – Boston: Pearson, 2016. – 562 p.

86. Rees W. Skills of management and leadership: managing people in organisations / W. Rees, C. Porter. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. – 328 p.
87. Sharkey L. The future-proof workplace: six strategies to accelerate talent development, reshape your culture, and succeed with purpose / L. Sharkey. – United States: John Wiley & Sons Inc, 2017. – 240 p.
88. Sparrow P. Strategic talent management: contemporary issues in international context / P. Sparrow. – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. – 305 p.
89. Thompson J. Strategic management: awareness & change / J. Thompson, J. Scott, F. Martin. – Andover: Cengage Learning EMEA, 2017. – 650 p.
90. Tupba P. How Do Development HR Practices Contribute to Employees' Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age? / P. Tupba, P. Bal, P. Jansen. // 2017. – №4. – 366–378 p.
91. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. АТ «Фармак». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481198/.

Додатки

Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2020 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	3	4
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	133 774	153 372
первісна вартість	225 315	267 149
накопичена амортизація	91 541	113 777
Незавершені капітальні інвестиції	705 049	1 597 797
Основні засоби:	2 080 742	2 084 500
первісна вартість	3 810 363	4 140 501
знос	1 729 621	2 056 001
Інвестиційна нерухомість:	1 606	1 346
первісна вартість	4 261	4 154
знос	2 655	2 808
Довгострокові біологічні активи:	0	0
первісна вартість	0	0
накопичена амортизація	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	4 302	4 917
інші фінансові інвестиції	546 189	566 049
Довгострокова дебіторська заборгованість	5 229	8 154
Відстрочені податкові активи	25 851	6 052
Гудвіл	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0
Інші необоротні активи	230 011	187 000
Усього за розділом I	3 732 753	4 609 187
II. Оборотні активи		
Запаси	1 554 977	1 327 167
Виробничі запаси	698 907	667 798
Незавершене виробництво	110 067	159 627
Готова продукція	731 039	487 214
Товари	14 964	12 528
Поточні біологічні активи	0	0
Депозити перестраховання	0	0
Векселі одержані	0	0

Продовження Додатку А

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 133 529	1 258 692
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	134 975	61 248
з бюджетом	99 689	136 196
у тому числі з податку на прибуток	0	0
з нарахованих доходів	720	0
із внутрішніх розрахунків	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	32 812	8 978
Поточні фінансові інвестиції	1 092	1 350
Гроші та їх еквіваленти	155 483	1 241 966
Готівка	0	0
Рахунки в банках	155 483	1 241 966
Витрати майбутніх періодів	4 181	6 946
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0
у тому числі в:		
резервах довгострокових зобов'язань	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0
резервах незароблених премій	0	0
інших страхових резервах	0	0
Інші оборотні активи	1 622	3 691
Усього за розділом II	3 119 080	4 046 234
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Баланс	6 851 833	8 655 421
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	36 366	36 366
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	28 475	29 465
Емісійний дохід	0	0
Накопичені курсові різниці	7 191	8 181
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5 480 565	6 587 032
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Інші резерви	0	0
Усього за розділом I	5 545 406	6 652 863
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0

Продовження Додатку А

Пенсійні зобов'язання	145 493	145 827
Довгострокові кредити банків	168 397	277 923
Інші довгострокові зобов'язання	146 417	122 915
Довгострокові забезпечення	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0
Цільове фінансування	0	0
Благодійна допомога	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0
Призовий фонд	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0
Усього за розділом II	460 307	546 665
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	0	0
Векселі видані	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:		
за довгостроковими зобов'язаннями	104 639	174 343
за товари, роботи, послуги	451 455	785 191
за розрахунками з бюджетом	12 748	63 895
за у тому числі з податку на прибуток	1 498	49 654
за розрахунками зі страхування	7 945	9 226
за розрахунками з оплати праці	177 862	320 809
за одержаними авансами	10 992	37 616
за розрахунками з учасниками	449	449
із внутрішніх розрахунків	0	0
за страховою діяльністю	0	0
Поточні забезпечення	27 282	25 000
Доходи майбутніх періодів	3 966	3 791
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0
Інші поточні зобов'язання	48 782	35 573
Усього за розділом III	846 120	1 455 893
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0
Баланс	6 851 833	8 655 421

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців
2020 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 410 007	6 400 843
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестраховання	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 129 796	2 772 473
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий: прибуток	4 280 211	3 628 370
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	22 389	22 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	814 317	710 764
Витрати на збут	1 341 307	1 324 383
Інші операційні витрати	514 593	404 120
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 632 383	1 211 404
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	2 945	3 363
Інші фінансові доходи	16 517	9 592
Інші доходи	0	73 879
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	48 429	44 395
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	120 439	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 482 977	1 253 843

Продовження Додатку Б

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-275 122	-206 239
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 207 855	1 047 604
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	990	109
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	-1 381	-31 913
Інший сукупний дохід до оподаткування	-391	-31 804
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	-391	-31 804
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	1 207 464	1 015 800
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	2 158 973	2 263 796
Витрати на оплату праці	1 472 344	1 170 068
Відрахування на соціальні заходи	249 495	199 030
Амортизація	458 346	398 416
Інші операційні витрати	1 460 855	1 180 430
Разом	5 800 013	5 211 740
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	7 273 200	7 273 200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	7 273 200	7 273 200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	166.07	141.90
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	166.07	141.90
Дивіденди на одну просту акцію	13.75	6.90

Додаток В

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	3	4
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	153 372	187 218
первісна вартість	267 149	339 389
накопичена амортизація	113 777	152 171
Незавершені капітальні інвестиції	1 597 797	743 682
Основні засоби:	2 084 500	3 581 922
первісна вартість	4 140 501	6 043 595
знос	2 056 001	2 461 673
Інвестиційна нерухомість:	1 346	341
первісна вартість	4 154	3 122
знос	2 808	2 781
Довгострокові біологічні активи:	0	0
первісна вартість	0	0
накопичена амортизація	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	4 917	5 042
інші фінансові інвестиції	566 049	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	8 154	630 231
Відстрочені податкові активи	6 052	6 140
Гудвіл	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0
Інші необоротні активи	187 000	166 691
Усього за розділом I	4 609 187	5 321 267
II. Оборотні активи		
Запаси	1 327 167	1 635 802
Виробничі запаси	667 798	852 314
Незавершене виробництво	159 627	191 724
Готова продукція	487 214	557 024
Товари	12 528	34 740
Поточні біологічні активи	0	0
Депозити перестраховання	0	0
Векселі одержані	0	0

Продовження Додатку В

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 258 692	1 544 025
--	-----------	-----------

Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	61 248	118 153
з бюджетом	136 196	160 211
у тому числі з податку на прибуток	0	0
з нарахованих доходів	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	8 978	5 633
Поточні фінансові інвестиції	1 350	271 546
Гроші та їх еквіваленти	1 241 966	980 455
Готівка	0	0
Рахунки в банках	1 241 966	980 455
Витрати майбутніх періодів	6 946	8 240
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0
у тому числі в:		
резервах довгострокових зобов'язань	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0
резервах незароблених премій	0	0
інших страхових резервах	0	0
Інші оборотні активи	3 691	2 646
Усього за розділом II	4 046 234	4 726 711
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Баланс	8 655 421	10 047 978
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	36 366	36 366
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	29 465	30 479
Емісійний дохід	0	0
Накопичені курсові різниці	8 181	9 195
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6 587 032	8 081 964
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Інші резерви	0	0
Усього за розділом I	6 652 863	8 148 809
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	0	37 123

Продовження Додатку В

Пенсійні зобов'язання	145 827	155 403
-----------------------	---------	---------

Довгострокові кредити банків	277 923	148 347
Інші довгострокові зобов'язання	122 915	94 368
Довгострокові забезпечення	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0
Цільове фінансування	0	0
Благодійна допомога	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0
Призовий фонд	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0
Усього за розділом II	546 665	435 241
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	0	0
Векселі видані	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:		
за довгостроковими зобов'язаннями	174 343	161 141
за товари, роботи, послуги	785 191	745 347
за розрахунками з бюджетом	63 895	120 618
за у тому числі з податку на прибуток	49 654	104 664
за розрахунками зі страхування	9 226	11 623
за розрахунками з оплати праці	320 809	356 734
за одержаними авансами	37 616	12 200
за розрахунками з учасниками	449	436
із внутрішніх розрахунків	0	0
за страховою діяльністю	0	0
Поточні забезпечення	25 000	32 334
Доходи майбутніх періодів	3 791	3 583
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0
Інші поточні зобов'язання	35 573	19 912
Усього за розділом III	1 455 893	1 463 928
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0
Баланс	8 655 421	10 047 978

місяців 2021 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 205 794	7 410 007
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестраховання	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 041 082	3 129 796
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий: прибуток	5 164 712	4 280 211
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	14 225	22 389
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	997 877	814 317
Витрати на збут	1 530 079	1 341 307
Інші операційні витрати	643 688	514 593
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 007 293	1 632 383
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	3 949	2 945
Інші фінансові доходи	17 647	16 517
Інші доходи	32 991	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	42 010	48 429
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	120 439
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 019 870	1 482 977

Продовження Додатку Г

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0
---	---	---

Витрати (дохід) з податку на прибуток	-381 947	-275 122
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 637 923	1 207 855
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	1 014.	990
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	-2 982	-1 381
Інший сукупний дохід до оподаткування	-1 968	-391
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	-1 968	-391
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	1 635 955	1 207 464
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	3 092 967	2 158 973
Витрати на оплату праці	1 624 777	1 472 344
Відрахування на соціальні заходи	295 558	249 495
Амортизація	519 331	458 346
Інші операційні витрати	1 680 093	1 460 855
Разом	7 212 726	5 800 013
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	7 273 200	7 273 200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	7 273 200	7 273 200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	225.20	166.07
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	225.20	166.07
Дивіденди на одну просту акцію	19.25	13.75

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 р

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	187 218	182 963
первісна вартість	339 389	351 348
накопичена амортизація	152 171	168 385
Незавершені капітальні інвестиції	743 682	547 541
Основні засоби:	3 581 922	3 630 569
первісна вартість	6 043 595	6 043 595
знос	2 461 673	-2 893 913
Інвестиційна нерухомість:	341	191
первісна вартість	3 122	3 122
знос	2 781	2 931
Довгострокові біологічні активи:	0	0
первісна вартість	0	0
накопичена амортизація	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	5 042	6 939
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	630 231	708 097
Відстрочені податкові активи	6 140	5 285
Гудвіл	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0
Інші необоротні активи	166 691	81 861
Усього за розділом I	5 321 267	5 163 446
II. Оборотні активи		
Запаси	1 635 802	1 710 625
Виробничі запаси	852 314	863 017
Незавершене виробництво	191 724	126 352
Готова продукція	557 024	680 312
Товари	34 740	40 944
Поточні біологічні активи	0	0
Депозити перестраховання	0	0
Векселі одержані	0	0

Продовження Додатку Д

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 544 025	2 395 412
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	118 153	717 562
з бюджетом	160 211	128 509
у тому числі з податку на прибуток	0	0
з нарахованих доходів	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	5 633	5 293
Поточні фінансові інвестиції	271 546	400
Гроші та їх еквіваленти	980 455	1 101 288
Готівка	0	0
Рахунки в банках	980 455	1 101 288
Витрати майбутніх періодів	8 240	6 237
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0
у тому числі в:		
резервах довгострокових зобов'язань	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0
резервах незароблених премій	0	0
інших страхових резервах	0	0
Інші оборотні активи	2 646	379
Усього за розділом II	4 726 711	6 068 705
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Баланс	10 047 978	11 232 151
Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	36 366	36 366
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	30 479	29 253
Емісійний дохід	0	0
Накопичені курсові різниці	9 195	7 970
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8 081 964	9 354 574
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Інші резерви	0	0
Усього за розділом I	8 148 809	9 420 193
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	37 123	124 540

Продовження Додатку Д

Пенсійні зобов'язання	155 403	114 233
Довгострокові кредити банків	148 347	114 611
Інші довгострокові зобов'язання	94 368	41 537
Довгострокові забезпечення	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0
Цільове фінансування	0	0
Благодійна допомога	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0
Призовий фонд	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0
Усього за розділом II	435 241	394 921
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	0	0
Векселі видані	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:		
за довгостроковими зобов'язаннями	161 141	38 185
за товари, роботи, послуги	745 347	920 409
за розрахунками з бюджетом	120 618	48 675
за у тому числі з податку на прибуток	104 664	43 898
за розрахунками зі страхування	11 623	225
за розрахунками з оплати праці	356 734	327 561
за одержаними авансами	12 200	26 707
за розрахунками з учасниками	436	436
із внутрішніх розрахунків	0	0
за страховою діяльністю	0	0
Поточні забезпечення	32 334	31 902
Доходи майбутніх періодів	3 583	1 482
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0
Інші поточні зобов'язання	19 912	21 455
Усього за розділом III	1 463 928	1 417 037
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0
Баланс	10 047 978	11 232 151

дохід) за 12 місяців 2022 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 774 735	9 205 794
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестраховання	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 115 014	4 041 082
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий: прибуток	4 659 721	5 164 712
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	17 389	14 225
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	917 136	997 877
Витрати на збут	1 171 382	1 530 079
Інші операційні витрати	1 360 938	643 688
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 227 654	2 007 293
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	4 479	3 949
Інші фінансові доходи	14 541	17 647
Інші доходи	303 031	32 991
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	47 756	42 010
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 501 949	2 019 870

Продовження Додатку Е

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-274 890	-381 947
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 227 059	1 637 923
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	-1 226	1 014
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	45 551	-2 982
Інший сукупний дохід до оподаткування	44 325	-1 968
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	44 325	-1 968
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	1 271 384	1 635 955
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	2 718 069	3 092 967
Витрати на оплату праці	1 478 591	1 624 777
Відрахування на соціальні заходи	281 922	295 558
Амортизація	555 151	519 331
Інші операційні витрати	1 606 261	1 680 093
Разом	6 639 994	7 212 726
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	7 273 200	7 273 200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	7 273 200	7 273 200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	168.71	225.20
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	168.71	225.20
Дивіденди на одну просту акцію	19.25	19.25