

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «**Удосконалення талант менеджменту компанії у нестабільних умовах**»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Машовець Тетяна Миколаївна

_____ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна

_____ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

_____ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕСТУХОВА

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь «Магістр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Машовець Тетяни Миколаївни

1. Тема роботи «Удосконалення талант менеджменту компанії у нестабільних умовах»
керівник роботи д. е. н., професор Драган Олена Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти _____
2. Строк подання здобувачем роботи _____
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Київський вітамінний завод».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до дослідження талант менеджменту підприємства в нестабільних умовах. Розділ 2. Аналіз стану талант менеджменту на ПрАТ «Київський вітамінний завод». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення талант менеджменту на ПрАТ "Київський вітамінний завод" в нестабільних умовах. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 33 таблиці, 17 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 04.09.24	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 09.09.24	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до дослідження талант менеджменту підприємства в нестабільних умовах».	До 24.09.24	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стану талант менеджменту на ПрАТ «Київський вітамінний завод».	До 15.10.24	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо удосконалення талант менеджменту на ПрАТ "Київський вітамінний завод" у нестабільних умовах.	До 29.10.24	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 01.11.24	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 05.11.24	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 07.11.24	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 14.11.24	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи		<i>виконано</i>

Здобувачка

(підпис)

Тетяна МАШОВЕЦЬ

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Олена ДРАГАН

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Машовець Т.М. Удосконалення талант менеджменту компанії у нестабільних умовах. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Київський вітамінний завод» 2021-2023 роки.

У першому розділі роботи досліджені теоретичні підходи до талант менеджменту підприємства в нестабільних умовах. А саме, сутність поняття «талант менеджмент», його принципи та структуру. Обґрунтовані практики талант менеджменту для залучення і утримання працівників з високим потенціалом компанії. Досліджені особливості розвитку талант менеджменту компанії в умовах нестабільності.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано на матеріалах ПрАТ «Київський вітамінний завод»: характеристика діяльності, кадрове забезпечення, стан та особливості талант менеджменту.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на підставі досвіду талант менеджменту компаній в країнах з високим рівнем конкурентоспроможності запропоновані заходи щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод». Здійснено їхнє ранжування на підставі опитування працівників. Обґрунтована економічна ефективність програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту та її вплив на показники діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Робота містить 108 сторінки, 33 таблицю, 17 рисунків, 70 використаних джерел.

Ключові слова: талант менеджмент, залученість, утримання, нестабільні умови, заходи, програма, товариство, зарубіжний досвід.

ANNOTATION

Mashovets Tetiana Improving the company's management talent in unstable conditions. – Manuscript.

The qualification work for obtaining the Master's degree was completed on the materials of Kyiv Vitamin Plant PJSC 2021-2023.

The first chapter of the work examines theoretical approaches to talent management of enterprises in unstable conditions. Namely, the essence of the concept of "talent management", its principles and structure. Sound talent management practices for attracting and retaining employees with high company potential. The possibilities of developing the talent of the company's management in conditions of instability have been studied.

In the second section of the qualification work, the materials of PJSC "Kyiv Vitamin Factory" were analyzed: characteristics of activity, personnel support, state and peculiarities of talent management.

In the third section of the qualification work based on the experience of talent management of companies in countries with a high level of competitiveness proposed measures to improve the talent management of PJSC "Kyiv Vitamin Plant". Their ranking was carried out on the basis of a survey of employees.

The substantiated economic effectiveness of the program of measures to improve talent management and its impact on the activity indicators of PJSC "Kyiv Vitamin Factory".

The work contains 108 pages, 33 tables, 17 figures, 70 used sources.

Key words: *talent management, involvement, retention, unstable conditions, measures, program, partnership, foreign experience.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ.....	9
1.1. Талант менеджмент: сутність, принципи, структура.....	9
1.2. Практики талант менеджменту для залучення і утримання працівників з високим потенціалом компанії.....	12
1.3. Розвиток талант менеджменту компанії в умовах нестабільності.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД».....	27
2.1. Історична довідка та характеристика ПрАТ «Київський вітамінний завод».....	27
2.2. Аналіз змін і перспектив кадрового забезпечення ПрАТ «Київський вітамінний завод».....	36
2.3. Особливості реалізації талант менеджменту на ПрАТ «Київський вітамінний завод».....	55
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ НА ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД».....	73
3.1. Досвід талант менеджменту компаній в країнах з високим рівнем конкурентоспроможності.....	73
3.2. Заходи щодо удосконалення талант менеджменту на ПрАТ «Київський вітамінний завод».....	83
3.3. Обґрунтування економічної ефективності програми заходів та її вплив на показники діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод».....	92
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	103
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. Талант-менеджмент стає особливо актуальним в умовах нестабільності, оскільки здатність компаній адаптуватися до змін значною мірою залежить від кваліфікації, гнучкості та залученості співробітників. У непередбачуваних ситуаціях, таких як економічні кризи, пандемії чи політична нестабільність, саме талант-менеджмент допомагає забезпечити стійкість і конкурентоспроможність бізнесу. По-перше, умовах нестабільності компанії ризикують втратити найбільш талановитих співробітників, які можуть бути основою для швидкого відновлення бізнесу. Талант-менеджмент дозволяє зосередитись на утриманні важливих кадрів і забезпечити їм підтримку та можливості для розвитку. По-друге, гнучкість стає ключовим фактором, і швидке перенавчання співробітників допомагає адаптувати їхні компетенції до нових реалій. В-третьє, у складних обставинах працівники можуть відчувати невпевненість, стрес і тривогу. Ефективний талант-менеджмент допомагає створити середовище підтримки, забезпечуючи співробітників інструментами для управління стресом. Таким чином, талант-менеджмент є інструментом, який посилює потенціал компанії в кризових ситуаціях, мінімізуючи ризики і підтримуючи стабільність на ринку.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення заходів щодо удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах на ПрАТ «Київський вітамінний завод» в нестабільних умовах.

Для реалізації визначеної мети поставлено та розв'язано такі *завдання*:

- досліджено теоретичні підходи до талант менеджменту підприємства в нестабільних умовах;
- охарактеризовано діяльність ПрАТ «Київський вітамінний завод»;
- проаналізовано використання персоналу та стан талант менеджменту у товаристві;
- узагальнено досвід талант менеджменту компаній в країнах з високим рівнем конкурентоспроможності;

- проранжовані заходи щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод» в нестабільних умовах;
- розрахована економічна ефективність програма заходів та її вплив на показники діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Об'єктом дослідження є талант менеджмент підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах на ПрАТ "Київський вітамінний завод".

Методи дослідження. У роботі застосовані методи: аналізу і синтезу, порівняння, аналогії, розрахунково-конструктивний, логічного узагальнення, експертного опитування для проведення ранжування та визначення економічної ефективності програми заходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що узагальнено досвід удосконалення талант менеджменту компаній в країнах з високим рівнем конкурентоспроможності; на підставі опитування працівників ПрАТ «Київський вітамінний завод» обґрунтовані і проранжовані заходи щодо удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, НУХТ, 20-21 листопада 2024 р.).

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України, звітність ПрАТ «Київський вітамінний завод», довідково-нормативні матеріали і література з теми дослідження – талант менеджменту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 108 сторінки, який містить 33 таблиці, 17 рисунків. Список використаних джерел складається з 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Талант менеджмент: сутність принципи, структура

Талант менеджмент є важливим аспектом сучасного управління людськими ресурсами, який знаходить своє відображення у наукових дослідженнях різних авторів. Зокрема, Уоткінс Д. у своїй книзі «Системи управління талантами» (2004) ввів поняття «управління талантами», що стосується методів роботи з талановитими працівниками для їх залучення, розвитку та утримання в компанії [69].

Згідно із визначенням Драган О. і Пилипенком М., мета талант менеджменту полягає у «цілеспрямованому розвитку креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкритті його творчого потенціалу», що сприяє стратегічному розвитку підприємства [13, с.5].

Щьокін Є., Задорожнюк Н. і Білоусова І. також висвітлюють талант менеджмент як новий шлях підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом, зазначаючи, що цей підхід дозволяє залучати та розвивати висококваліфікованих працівників, які мають значний вплив на розвиток організації [44, с.348].

Кузнєцова Н. визначає талант менеджмент як «системний аспект функціонування бізнесу», що має на меті інтеграцію функцій пошуку, залучення та утримання талантів на рівні управління бізнесом [20, с.183]. Це підкреслює важливість ролі талант менеджменту забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Вчені Ліпенцев А. та Касприк В. наголошують на тому, що талант менеджмент – це спрямоване на «створення системи набору, розвитку та управління талановитими співробітниками», які здатні досягти найкращих результатів [21, с.7].

З огляду на сучасні тенденції, Винничук Р. і Худоба Н. зазначають, що талант менеджмент потребує перегляду підходів до бюджетування персоналу, з акцентом на ефективність інвестицій у розвиток і залучення ключових працівників [7, с.247].

Загалом, талант менеджмент виступає ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності організацій, дозволяючи їм розвивати та використовувати інтелектуальні ресурси для досягнення високих результатів.

Винничук Р. у своїх працях акцентує увагу на тому, що успіх бізнес-процесів залежить не тільки від фінансових ресурсів підприємства, а й від уміння працівників ефективно взаємодіяти в команді. Формування команди талановитих співробітників є ключовим аспектом успішного бізнесу, адже людський ресурс визначає ефективність діяльності компанії. На думку Винничука Р., ідеї необхідні не тільки для започаткування бізнесу, але й для підвищення капіталізації підприємства, де головною складовою успіху є саме команда талановитих співробітників [6, с.50].

Подібної думки дотримуються й експерти McKinsey – Ед Майклз, Хелен Хендфілд-Джонс і Бет Екселрод, які вважають, що «найкращі та найяскравіші» співробітники, або так звані таланти, становлять найбільшу цінність для компанії. Вони підкреслюють, що 20% співробітників приносять 80% результату, що відповідає відомому принципу Парето [23, с.103]. Ця «категорія А» включає передові 10-20% працівників, які мають найбільший вплив на успішність компанії. Важливо забезпечити утримання цих працівників і надати їм більшу відповідальність і свободу у прийнятті рішень [23].

Також, згідно з дослідженнями, «категорія В» – це 64% працівників, яких вважають середньостатистичними виконавцями, їхній внесок становить 16%. Водночас «категорія С» включає 16% працівників, які приносять лише 4% результату (рис.1.1) [32, с.73]. Такий розподіл працівників за ефективністю підкреслює важливість талант менеджмент для досягнення високих показників продуктивності на підприємстві.

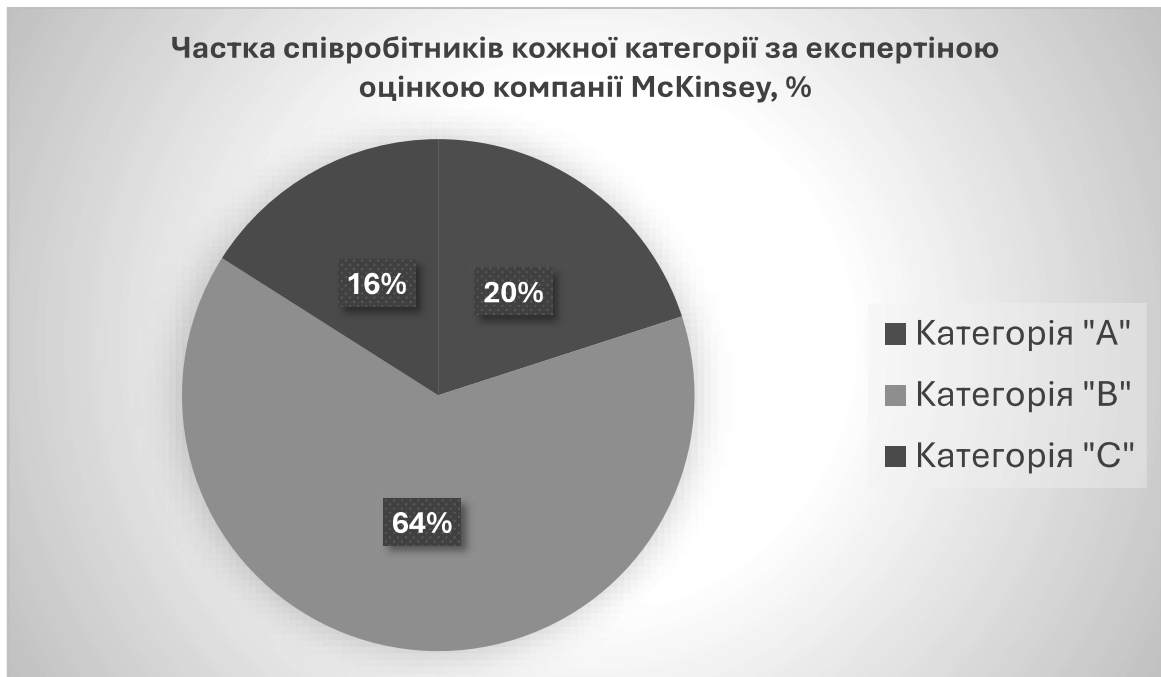


Рис. 1.1. Частка співробітників кожної категорії згідно звіту експертів компанії McKinsey
Джерело [23; 32, с.74]

Дуглас А. Реді, старший викладач із питань організаційної ефективності в MIT Sloan і засновник ICEDR, у статті для *Harvard Business Review* висвітлює концепцію НіРо-працівників (від англ. High Potential) – працівників з високим потенціалом. Вони не лише відзначаються максимальною продуктивністю, але й демонструють відповідність організаційній культурі та цінностям компанії [54]. Окрім цього, НіРо-працівники мають здатність швидше й ефективніше розвиватися та досягати успіху впродовж кар'єри, порівняно з іншими.

Реді стверджує, що НіРо-працівники значно перевершують своїх колег у різних умовах, завжди демонструючи високу продуктивність. Дослідження, проведені PWC та SHL Talent Assessments, показують, що лише один із семи талановитих працівників може претендувати на статус НіРо [54]. Вони здатні ефективно виконувати свої завдання, замінювати керівні посади та забезпечувати розвиток компанії в перспективі. Такі працівники можуть забезпечувати до 93% доходу компанії і докладають на 21% більше зусиль за своїх колег [54].

HiPo-працівники відрізняються від звичайного кадрового резерву тим, що вони більш динамічні, адаптивні й часто прагнуть горизонтального або центрострімкого зростання, маючи амбіції кар'єрного просування. Водночас кадровий резерв зазвичай орієнтований на послідовну вертикальну кар'єру з чітким планом і послідовними кроками.

1.2. Практики талант менеджменту для залучення і утримання працівників з високим потенціалом компанії

Талант-менеджмент розглядається як стратегічний напрям у HR-менеджменті, який має на меті пошук, залучення та утримання талановитих співробітників з високим потенціалом. Це дозволяє компаніям створити конкурентні переваги, прискорити інноваційні процеси та зменшити витрати. Талант-менеджмент є невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, спрямованою на максимальне використання компетенцій співробітників і досягнення цілей організації.

Основним критерієм оцінки талановитості кандидатів є їхні попередні успіхи, хоча варто зазначити, що успішний менеджер в одній компанії не завжди покаже такі ж результати в іншій. Тому, багато компаній вважають більш ефективним "вирощування" власних талантів, ніж їх залучення ззовні.

Перша стадія талант менеджменту передбачає ідентифікацію та залучення працівників із високим потенціалом. Успішність цієї стадії залежить від іміджу компанії як привабливого роботодавця, матеріальних заохочень, та соціальних пакетів, оскільки сучасні працівники частіше змінюють місце роботи, реагуючи на попит на ринку.

Після залучення талантів, наступною стадією є їх утримання в організації та інвестування в їхній розвиток. Це включає розвиток лідерства, підтримку зростання компетенцій та створення умов, за яких співробітники відчують відповідальність за покращення бізнес-процесів. Оцінка працівників на цьому етапі допомагає підтвердити їхній потенціал і сприяє розробці індивідуальних

планів розвитку, які передбачають подальше кар'єрне зростання та вдосконалення навичок.

Талант менеджмент не лише сприяє покращенню внутрішніх процесів, але й підвищує репутацію компанії як роботодавця. Водночас, витрати на розвиток HiPo-працівників часто перевищують витрати на звичайних працівників, проте ці інвестиції виправдовують себе у довгостроковій перспективі, оскільки ці працівники приносять більше користі компанії.

Талановитий працівник – це співробітник, який виділяється серед інших своїми винятковими професійними навичками, креативністю та здатністю досягати високих результатів у своїй роботі. Така людина демонструє не лише високу компетентність у виконанні своїх обов'язків, але й здатність знаходити інноваційні рішення, бути лідером та вносити значний внесок у розвиток компанії.

Талановиті працівники мають кілька ключових характеристик [52, с.98]:

1. Професіоналізм – висока кваліфікація та глибоке знання своєї сфери.
2. Креативність – здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення.
3. Самомотивація – внутрішнє бажання постійно розвиватися та вдосконалюватися.
4. Лідерські якості – здатність вести за собою команду, впливати на процеси та надихати інших.
5. Адаптивність – швидке пристосування до нових умов і викликів.
6. Висока продуктивність – здатність досягати кращих результатів у коротші строки.

Компанії намагаються залучати та утримувати таких працівників, оскільки вони сприяють інноваціям, ефективності та успішному розвитку бізнесу.

Життєвий цикл талановитого працівника (HiPo-працівника) – це процес від залучення та розвитку такого працівника до утримання та управління його кар'єрним зростанням в організації. Цей цикл охоплює кілька ключових етапів [18, с.35]:

1. Залучення та ідентифікація професіоналів

- Оцінка потенціалу: На початковому етапі організація визначає, які працівники мають високий потенціал для кар'єрного зростання, лідерства та значного внеску в діяльність компанії.
- Процес залучення: Важливу роль відіграє імідж компанії, її конкурентоспроможність як роботодавця, умови праці та можливості професійного розвитку.

2. Розвиток та навчання талановитих працівників

- Професійне навчання: Талановитих працівників спрямовують на програми розвитку, тренінги, що дозволяють підвищити кваліфікацію та розширити навички.
- Кар'єрний план: Для таких співробітників створюються індивідуальні плани розвитку, в яких визначаються ключові кроки для їхнього кар'єрного зростання.

3. Утримання талановитих працівників

- Мотивація та визнання: Організація забезпечує талановитим працівникам належну мотивацію, визнання їхніх досягнень, матеріальні й нематеріальні заохочення.
- Підвищення відповідальності: Працівникам із високим потенціалом надаються можливості брати участь у важливих проєктах, що підвищує їхню відповідальність і стимулює зростання.

4. Просування талановитих працівників

- Кар'єрний ріст: Талановитим працівникам забезпечується можливість просування по кар'єрних сходах. Це може бути як вертикальне зростання (посади вищого рівня), так і горизонтальне (розширення обов'язків, набуття нових функцій).
- Зміцнення лідерських якостей: Створення умов для розвитку лідерства серед талановитих працівників, можливості для прийняття важливих рішень.

5. Оцінка результатів талановитих працівників

- **Перевірка ефективності:** Регулярна оцінка досягнень та прогресу талановитих працівників. Важливо не тільки оцінювати їхній поточний рівень виконання завдань, але й прогнозувати їхній потенціал для подальшого зростання.

б. Утримання талановитих працівників у компанії

- **Підтримка лояльності:** Щоб талановиті співробітники залишалися в компанії, важливо забезпечувати їм умови для професійного та особистого розвитку, пропонувати конкурентні пакети компенсацій.
- **Плинність:** У разі, якщо компанія не може задовольнити потреби талановитого працівника, існує ризик його втрати через перехід до іншої організації. Це є природною частиною життєвого циклу, і компанії мають бути готові до подібних змін.

Життєвий цикл талановитого працівника є комплексним процесом, що охоплює відбір, розвиток, утримання та кар'єрне зростання [43, с. 6]. Компанії, які ефективно керують цим циклом, мають конкурентну перевагу на ринку, оскільки забезпечують собі сильний людський капітал для подальшого розвитку та інновацій.



Рис.1.2. Життєвий цикл талановитого працівника
Джерело [32, с.76]

Проаналізуємо особливості формування системи талант-менеджменту підприємства (табл. 1.1). Процес відстеження та оцінка ефективності талант менеджмент базується на відстеженні єдності в стратегії талант менеджменту на підприємстві та контролі витрат на управління талантами.

Таблиця 1.1

Рівні управління талант менеджменту

Параметри порівняння	Рівні управління		
	Планування заміни	Планування наслідування	Талант-менеджмент
Завдання	Управління ризиками	Стратегічне кадрове забезпечення та розвиток	Всезагальне наслідування в розвитку
Об'єкт впливу	Ключові керівні позиції	HiPo	Усе підприємство
Оцінка	Професійний потенціал та діяльність	Оцінка прогресу діяльності та лідерських компетенцій	Усі здатності та результати мають значення
Результат	План заміни для ключових позицій	Розвиток та кар'єрний план для HiPo компетенцій	Повністю інтегровані у HR-процеси системи розвитку та розкриття талантів
Кар'єра	Лінійна, переважно за функціоналом	Міжфункціональна, міжрегіональна та міждивізійна ротація	Гнучка, міжфункціональна як за географією, так і у бізнесі
Періодичність	Щорічний огляд	Щорічний огляд із плануванням розвитку	Безперервно, з постійним зв'язком з іншими HR-процесами
Учасники	Керівники	Менеджери	Працівники, спеціалісти з управління персоналом, керівництво
Відношення працівників	Згода	Згода	Участь

Джерело [32, с. 76]

Процес відстеження та оцінка ефективності талант менеджменту компаніями базується на відстеженні єдності в стратегії управління персоналом та контролі бюджету витрат щодо їхнього не перевищення або зниження.

1.3. Розвиток системи талант менеджменту компанії в умовах нестабільності

Розвиток системи талант-менеджменту в умовах нестабільності є ключовим аспектом для забезпечення стійкості компанії та її адаптивності до змін. У кризових або нестабільних умовах, таких як економічні рецесії, глобальні пандемії чи політичні кризи, система талант менеджменту стає особливо важливою умовою – життєздатності компанії на ринку в конкурентному середовищі. Компаніям необхідно швидко реагувати на зміни, підтримуючи

мотивацію працівників, забезпечуючи їхній розвиток і зберігаючи найцінніший людський та інтелектуальний капітали.

Стратегії розвитку талант-менеджменту в умовах нестабільності [49; 53]:

1. Гнучкість та адаптивність:

- Оперативна реакція на зміни: В умовах невизначеності необхідно адаптувати системи управління талантами, швидко змінюючи пріоритети, структури та підходи. Наприклад, створення гнучких графіків роботи або дистанційних можливостей допомагає зберегти ефективність команди.
- Розвиток навичок адаптації: Талановитим співробітникам потрібно надавати можливості для розвитку компетенцій, пов'язаних із гнучкістю, прийняттям рішень у складних умовах, креативним мисленням.

2. Утримання талантів:

- Мотивація та залученість: В умовах нестабільності ризик втрати ключових співробітників збільшується, тому компаніям слід інвестувати в програми залученості, мотивації та підтримки. Це може бути як матеріальне заохочення, так і розвиток корпоративної культури, яка забезпечує психологічну безпеку та відчуття цінності співробітників.
- Підтримка лояльності: Співробітники мають відчувати, що компанія зацікавлена в їхньому розвитку навіть під час кризи. Для цього можна впроваджувати індивідуальні плани кар'єрного розвитку, пропонувати нові можливості для росту всередині компанії.

3. Розвиток нових навичок

- Перекваліфікація та навчання: Під час кризових періодів змінюються вимоги до співробітників, тому компаніям важливо вкладати ресурси в перекваліфікацію та розвиток нових навичок (upskilling та reskilling). Це дозволить працівникам залишатися конкурентоспроможними та гнучкими у виконанні нових завдань.
- Цифрова трансформація: В умовах цифровізації та зміни ринкових вимог компанії повинні допомагати працівникам освоювати цифрові технології

та інструменти, що підвищують ефективність і дозволяють працювати в умовах дистанційного або гібридного режиму.

4. Емоційна підтримка та лідерство

- Розвиток лідерства: Керівники повинні володіти не лише технічними знаннями, а й навичками емоційного інтелекту для ефективної підтримки своїх команд в умовах стресу та невизначеності.
- Психологічна підтримка: Компанії можуть надавати своїм співробітникам підтримку в умовах емоційного вигорання, пропонуючи програми ментального здоров'я, тренінги з управління стресом і можливості для відпочинку.

5. Інновації та креативність

- Фокус на інновації: В нестабільні часи важливо стимулювати інноваційне мислення в команді, оскільки криза може стати можливістю для проривів та нових рішень. Створення умов для експериментування та розвитку нових підходів до вирішення проблем допоможе організації залишатися на плаву.
- Використання потенціалу команди: Різноманітні ідеї та перспективи від талановитих працівників можуть стати основою для розробки нових продуктів, послуг або процесів, які допоможуть компанії адаптуватися до нових умов.

6. Стратегічне планування

- Довгострокові стратегії: Навіть в умовах нестабільності важливо зберігати довгостроковий підхід до розвитку талантів, спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії. Це може включати програми лідерства, підготовку до майбутніх викликів, а також розвиток нових компетенцій, які стануть важливими у посткризовий період.

7. Підтримка різноманіття та інклюзії

- Різноманітні таланти: У складних умовах компаніям важливо створювати команди з різними поглядами, досвідом та підходами до вирішення

проблем, що дозволить краще реагувати на кризові ситуації. Інклюзивні практики сприяють креативному підходу до вирішення нових завдань.

Розвиток талант-менеджменту в умовах нестабільності вимагає від компаній гнучкості, швидкої адаптації та інвестицій у людський капітал. Ефективне талант менеджмент забезпечує стійкість організації, дає можливість швидше пристосовуватися до змін і створювати конкурентні переваги на ринку, навіть в умовах кризи.

Архітектор трансмедійних продуктів, сіті-фермер, медичний маркетолог, молекулярний дієтолог, рециклінг-еколог та інші малозвичні терміни [4, с. 62] це реальні професії у найближчому майбутньому, а не незвичні слова із блокбастеру.

Стрімкими темпами зростають зміни на ринку праці, а сучасні технології диктують нові виклики щодо працевлаштування. Дедалі частіше виконання робочих процесів стає автоматизованим, робочі місця людей займають роботи або штучний інтелект [2, с. 36]. Також, постійно спостерігаємо за змінами вимог, які очікує бізнес від співробітників, а перед HR-службою стоять нові організаційні виклики, які потребують [2, с. 36]: пошуку талановитих працівників, вміння працювати за умов соціальних потрясінь, дестабілізації та безпрецедентних ризиків.

Жорсткість конкурентної боротьби за «таланти» зростає оскільки все більше уваги приділяється: м'яким навикам управління, змінюються парадигми, організаційні моделі, структура та практика управління. Необхідно відзначити, що високий рівень розвитку бренду роботодавця сприяє «...утриманню кваліфікованого персоналу в підприємстві та розвитку лояльності з боку потенційних працівників – молодих спеціалістів» [2, с. 39].

Талант менеджмент – це, в першу чергу сфера HR-менеджменту, яка займається пошуком та залученням висококваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних та майбутніх цілей управління бізнес-процесами, і, по-друге, це пошук і розвиток фахівців, які володіють професійно ціннісними якостями та навиками, які вони з високою ефективністю проявляють у

повсякденній трудовій діяльності [3, с.70]. Саме тому, талант менеджмент на підприємстві буде ефективним за умови створення таких умов трудового життя співробітників, у яких їх якісні характеристики, знання та навички можна розвинути та з успіхом реалізувати. Велику роль при цьому відіграє модифікація корпоративної культури.

Концепція талант менеджменту системі менеджменту персоналу підприємства представлена на рис. 1.3 [13, с.9].

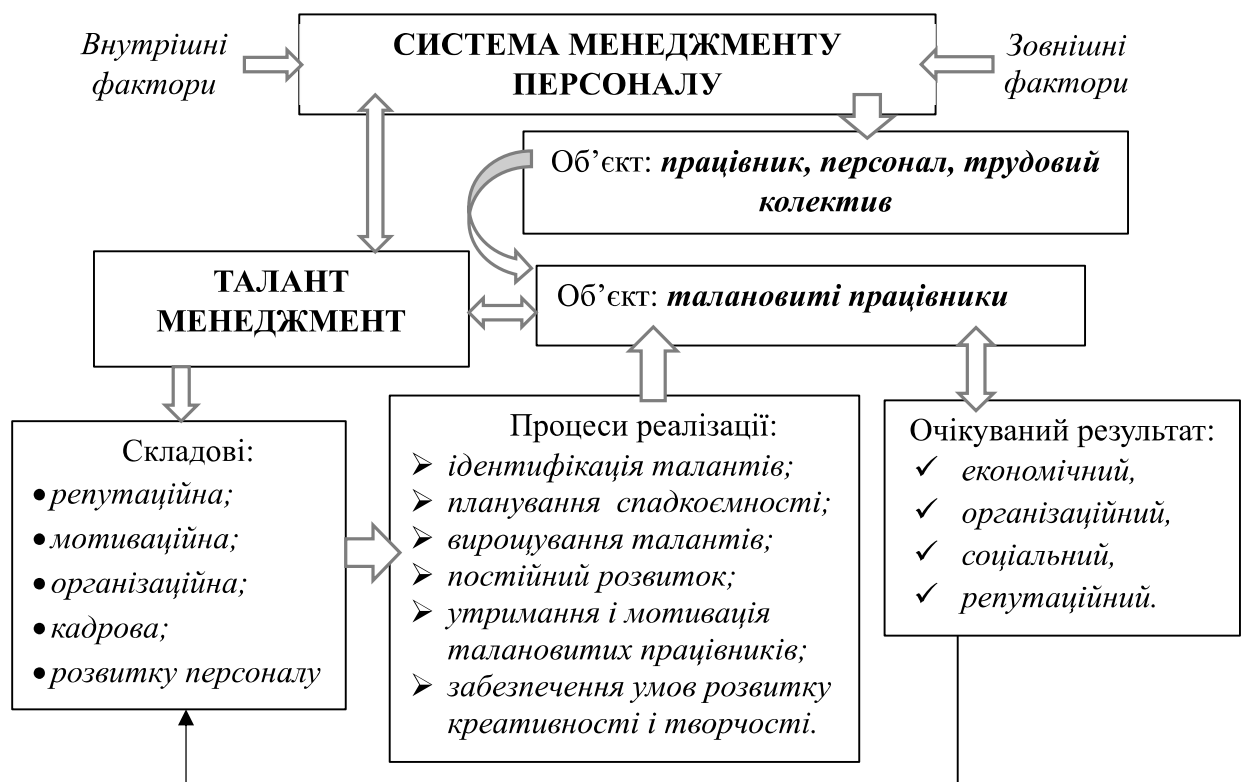


Рис.1.3. Талант менеджмент у системі менеджменту персоналу підприємства
Джерело [13, с.9]

Для впровадження системи талант менеджменту підприємство повинно враховувати специфіку своєї діяльності, особливості корпоративної культури, обґрунтовувати заходи, які спрямовані на залучення, розвиток, утримання працівників із затребуваними навичками, здібностями для подальшого бізнесу.

Дотримання ключових елементів талант менеджменту (рис. 1.4) дозволить здійснювати ефективне управління та підвищувати результативність діяльності його в цілому.

<p>Ідентифікація та залучення талантів Підприємство визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, вибирає найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо, використовує нестандартні методи залучення талантів</p>	<p>Розвиток талановитих співробітників Підприємство визначається за ключовими факторами привабливості для кандидатів та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Цей етап характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також вживаються дії щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку</p>	<p>Поповнення резерву в управлінні талантами В умовах запеклої війни за таланти залучення талантів можуть дозволити собі, в основному, великі успішні підприємства, які активно працюють з випускниками шкіл, студентами, аспірантами і молодими викладачами, що формують зовнішній кадровий резерв з талановитих співробітників дочірніх підприємств, філій, партнерських підприємств та підприємств-конкурентів. Для більшості організацій набагато більш ефективно виявляти, розвивати і утримувати власні таланти</p>
<p>Комунікаційний процес в управлінні талантами Внутрішні комунікації мають бути максимально прозорими при управлінні талантами і відповідати очікуванням високопотенційних співробітників. Таланти орієнтовані на цілепокладання і виділення пріоритетів у своїй діяльності, для чого їм необхідний максимум інформації в рамках виробничої діяльності. При цьому вони вкрай чутливі до дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі на підприємстві або відборі в «пул талантів». Відповідно, на підприємстві має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників</p>	<p>Мотивація і утримання талановитих співробітників Система компенсацій обов'язково повинна включати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати, оскільки талановиті співробітники вкрай негативно ставляться до «зрівнялівки». При цьому нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для них більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для талантів важливі можливості для розвитку, цікаві завдання, злагоджена команда, визнання заслуг</p>	
<p>Відстеження та оцінка ефективності управління талантами Полягає у формуванні основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадженні дієвих методів оцінювання талантів, контролі за балансом витрат та результатів, а також внеску талановитих працівників у досягнення загальної стратегії підприємства</p>		

Рис.1.4. Ключові елементи системи талант менеджменту підприємства

Джерело [4, с.70]

Таким чином, талант менеджмент важливий для підприємств оскільки узгодження людських ресурсів із загальною бізнес-стратегією є найважливішим елементом ефективності підприємства. Ця інтеграція стала ще важливішою внаслідок зміни демографічної ситуації в країні з робочою силою, глобалізації та нестачі талановитих працівників.

Система талант-менеджменту підприємства – це стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, що спрямований на виявлення, розвиток, мотивацію та утримання найбільш талановитих співробітників, які роблять вагомий внесок у досягнення бізнес-цілей компанії. Талант-менеджмент інтегрований у загальну стратегію підприємства і сприяє створенню конкурентних переваг через ефективне управління людським капіталом.

Переваги системи талант-менеджменту:

Зростання продуктивності: Залучення та розвиток талантів підвищує загальну ефективність та продуктивність підприємства.

Збільшення конкурентної переваги: Талановиті працівники сприяють інноваціям і розвитку нових продуктів та послуг, що забезпечує стійкі конкурентні переваги.

Зниження плинності кадрів: Утримання талантів дозволяє компанії зберігати ключові компетенції та знання, що знижує витрати на рекрутинг та навчання нових працівників.

Поліпшення корпоративної культури: Талант-менеджмент сприяє формуванню культури постійного розвитку, лідерства та інновацій.



Рис.1.5. Схема системи талант менеджменту підприємства

Джерело [білецька, с.73]

Система талант-менеджменту є важливою складовою успіху сучасних підприємств. Вона дозволяє компаніям не лише залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників, але й формувати конкурентні переваги через розвиток людського капіталу. Ефективне талант менеджментсприяє довгостроковій стабільності, інноваціям та сталому розвитку компаній.

Оцінка талановитих працівників є важливим елементом управління талантами, оскільки вона дозволяє виявити потенціал співробітників, визначити їх сильні сторони та розробити стратегії для подальшого розвитку. Процес оцінки талановитих працівників може охоплювати кілька аспектів:

1. Оцінка компетенцій

Компетенції – це знання, навички, здібності та особисті якості, які дозволяють працівнику успішно виконувати свої професійні обов'язки. Оцінка компетенцій може бути проведена за допомогою різних інструментів:

- Оцінка 360 градусів: включає зворотний зв'язок від колег, підлеглих, керівників і клієнтів. Це дає повніший портрет працівника, оскільки враховуються думки різних зацікавлених сторін.
- Тестування та оцінка навичок: спеціальні тести на знання, здібності та навички, необхідні для виконання конкретної роботи.

2. Оцінка результативності

Оцінка результативності базується на тому, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки та досягає поставлених цілей. Основні критерії оцінки можуть включати:

- Досягнення *кількісних і якісних показників*.
- Виконання завдань у *встановлені терміни*.
- Здатність приймати *ініціативу та генерувати ідеї* для покращення робочих процесів.

3. Оцінка потенціалу

Потенціал працівника відображає його здатність до зростання, розвитку та зайняття вищих посад у майбутньому. Ця оцінка є важливою для визначення HiPo (High Potential) працівників. Оцінка потенціалу може включати:

- Здатність до навчання: як швидко працівник освоює нові навички та знання.
- Адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі.
- Лідерські якості: здатність мотивувати інших, приймати рішення та нести відповідальність.

4. *Поведінкова оцінка* того, наскільки поведінка працівника відповідає цінностям та корпоративній культурі компанії. Працівники, які дотримуються цих принципів, краще інтегруються в колектив і можуть мати більш тривалий вплив на розвиток компанії.

5. *Оцінка готовності до кар'єрного зростання*

Для оцінки кар'єрного потенціалу важливо розуміти, чи готовий працівник до нових викликів і чи бажає він розвиватися в межах компанії. Важливі аспекти:

- Мотивація до досягнення нових висот.
- Здатність брати на себе нові відповідальності.
- Готовність до управлінської ролі або участі у стратегічних рішеннях.

6. *Індивідуальні плани розвитку*

Після оцінки талановитих працівників можна розробляти індивідуальні плани розвитку, що включають:

- Навчальні програми (курси, тренінги, семінари).
- Наставництво або коучинг.
- Підвищення кваліфікації через ротацію або нові проекти.

7. *Інструменти оцінки*

Використання спеціальних інструментів для оцінки працівників, таких як:

- HR-аналітика для збору даних і створення звітів щодо ефективності та розвитку.
- Оціночні центри (Assessment Centers), що надають комплексний підхід до оцінки поведінкових та професійних компетенцій через симуляції реальних робочих ситуацій.

8. *Оцінка за моделлю потенціалу та продуктивності (9-box grid)*

Це метод, що часто використовується в HR для сегментації працівників на основі їхньої результативності та потенціалу. Квадратна діаграма поділяє працівників на кілька категорій:

- Високий потенціал / Висока результативність (HiPo).
- Середній потенціал / Висока результативність.
- Низький потенціал / Низька результативність та інші варіації.

Оцінка талановитих працівників – це комплексний процес, що враховує результати, потенціал і поведінкові фактори. Ефективне використання цих оцінок дозволяє компаніям виявляти найперспективніших працівників, планувати їхній розвиток і утримувати таланти в організації для досягнення стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

Розвиток системи талант-менеджменту в компаніях є стратегічно важливим фактором, який напряду впливає на ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність. Залучення та утримання талановитих співробітників дозволяє компаніям адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати нові технології та продукти, а також зміцнювати корпоративну культуру. Основні переваги включають:

1. Підвищення продуктивності: талановиті співробітники швидше досягають високих результатів, допомагаючи компанії досягати стратегічних цілей.

2. Зменшення плинності кадрів: ефективний талант-менеджмент створює комфортні умови для розвитку співробітників, що знижує їхню схильність до зміни місця роботи.

3. Посилення інноваційного потенціалу: співробітники, які отримують можливості для розвитку, частіше ініціюють нові проєкти та покращення процесів, що сприяє інноваційності.

4. Поліпшення корпоративного іміджу: компанії з розвинутим підходом до роботи з талантами стають більш привабливими для висококваліфікованих кандидатів.

5. Створення резерву керівників: розвиваючи таланти всередині компанії, легше забезпечити надійне наступництво на ключових позиціях.

Нові підходи в системі талант-менеджменті зосереджені на адаптації до швидких змін ринку праці, технологій та очікувань співробітників, зокрема:

1. Аналітика та великі дані (HR-аналітика) дозволяє прогнозувати потреби в кадрах, ідентифікувати потенціал працівників, оцінювати рівень задоволеності.

2. Штучний інтелект та автоматизація допомагає автоматизувати рекрутинг, скорочуючи час на відбір кандидатів, і дає змогу персоналізувати навчання та розвиток співробітників, враховуючи їхні сильні сторони та потреби.

3. Персоналізоване навчання та розвиток: сучасні платформи для навчання використовують адаптивне навчання, що швидко вдосконалює компетенції.

4. Гнучкі кар'єрні треки, де співробітники можуть переходити між різними функціями та проектами, розвиваючи різнобічні навички.

5. Наголос на благополуччі та ментальному здоров'ї: компанії інтегрують програми підтримки ментального здоров'я, що знижує рівень вигорання.

6. Управління різноманітністю та інклюзивністю: застосування принципів різноманітності дозволяє залучати таланти з різних середовищ, що сприяє кращому розумінню клієнтів і покращенню корпоративної культури.

7. Залучення до прийняття рішень та демократизація корпоративної культури: використання платформ для зворотного зв'язку та голосування дозволяє підвищувати рівень довіри та мотивації.

Інноваційні підходи допомагають створити умови для розвитку, залучення та утримання талантів, а також формують стійку систему талант менеджменту, яка спрямована на конкурентоспроможність персоналу, що є вагомим перевагою в динамічному бізнес-середовищі у нестабільних умовах функціонування компаній на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"

2.1. Історична довідка та характеристика ПрАТ "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД" було створене у 2007 році шляхом заснування ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» згідно з рішенням Установчих зборів засновників від 31.07.2007 р. (протокол № 2) [36].

Ідентифікаційний код юридичної особи 35251822.

Країна реєстрації: Україна.

Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство.

Офіційна сторінка в Інтернеті: <http://vitamin.com.ua/ua/>.

Адреса електронної пошти (E-mail): secretary@vitamin.com.ua

Місцезнаходження Товариства: вул. Копилівська, 38, м. Київ, Україна, 04073 [35].

Історія розвитку товариства бере свій початок в 1944 році з початком функціонування (на підставі наказу Міністерства харчової промисловості УРСР №375 від 05.12.1944) підприємства «Київський вітамінно-соковий завод», який підпорядковувався тресту «Укрвітамінпром» (завод випускає вітаміни А, В1, В2, С, D2 у формі драже), та реорганізацією його в 1954 році у «Київський вітамінний завод» з підпорядкуванням Головному управлінню консервної промисловості Міністерства промисловості продовольчих товарів УРСР [35].

У зв'язку з приведенням Статуту у відповідність до Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-УІ (зі змінами та доповненнями), з 2011 року товариство на загальних зборах акціонерів, які відбулися 18 січня 2011р., прийняло рішення про зміну найменування: з ВІДКРИТОГО на

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» [36].

На загальних зборах акціонерів, які відбулися 19 грудня 2017 р. було прийнято рішення про зміну типу акціонерного товариства з ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» на ПРИВАТНЕ. ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВУ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» належать усі права і обов'язки, майнові та немайнові права ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» та ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД», в тому числі ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВУ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» належать усі права інтелектуальної власності ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД», заснованого згідно з рішенням Установчих зборів засновників від 31.07.2007 р. (протокол № 2), та ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» (рис.2.1) [35].



Рис.2.1. Логотип ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»
Джерело [35]

ПрАТ «Київський вітамінний завод» – міцна, сучасна і прогресивна національна фармацевтична компанія-виробник із високопрофесійною

командою, якісним асортиментом, відповідальним ставленням до своїх споживачів та партнерів.

ПрАТ «Київський вітамінний завод» – представник когорти вітчизняних фармацевтичних підприємств, які обрали шлях постійного вдосконалення якості продукції та маркетингової стратегії. За багаторічну історію існування на ринку України підприємство розвинулося у сучасну компанію, яка певною мірою визначає напрямок розвитку на фармацевтичному ринку країни. Протягом попередніх років і нині компанія входить до топ-10 рейтингу фармацевтичних компаній, що працюють на теренах України [35].

ПрАТ «Київський вітамінний завод» – володар численних премій та винагород, зокрема міжнародного диплому «Срібний дельфін» у номінації «Підприємство XXI століття» (Брюссель, 2000), «Знаку благодійства» за якість і технічні досягнення (міжнародна виставка «Харчування та життя XXI сторіччя»). Препарат «Корвалмент» став переможцем у своїй категорії у конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея-2010» [35].

ПрАТ «Київський вітамінний завод» містить у своєму продуктовому портфелі понад 100 лікарських засобів (рецептурних, безрецептурних) та 20 дієтичних добавок. Серед основних стратегічних завдань підприємства – розширення асортименту продукції шляхом постійного вивчення тенденцій та потреб ринку, а також забезпечення цінової доступності лікарських засобів [35].

Діяльність ПрАТ «Київський вітамінний завод» повністю відповідає вимогам, що висуваються до сучасного фармацевтичного підприємства, і направлена на забезпечення споживачів максимально доступними, якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами для профілактики та лікування широкого спектру захворювань і патологічних станів.

Впроваджена система якості ПрАТ «Київський вітамінний завод» забезпечує виконання вимог ДСТУ ISO 9001:2009 та міжнародного стандарту ISO 9001:2008, орієнтована на облік вимог конкретних споживачів, безперервний аналіз ефективності заходів, що проводяться, і подальшу поетапну інтеграцію до вимог належних виробничої (GMP) та дистриб'юторської (GDP)

практик. Для виготовлення продукції використовуються високоякісні субстанції від постачальників провідних європейських країн та їхніх дочірніх компаній з Південно-Східної Азії [35].

Політика компанії покликана втілювати в життя корпоративне гасло «Якість без компромісів!», яке визначає пріоритети компанії у виробництві та закладає в основу її діяльності найвищі стандарти якості та безпеки [35].

ПрАТ «Київський вітамінний завод» постійно працює над підвищенням технічного рівня виробництва, пошуком нових та застосуванням найкращих з існуючих технологій, використанням сучасного технологічного обладнання і високоякісної сировини.

ПрАТ «Київський вітамінний завод» проводить благодійну діяльність і надає гуманітарну допомогу хворим на епілепсію, підліткам у сільських районах України, пологовим будинкам, жіночим консультаціям, підтримує професійні лікарські асоціації й товариства, пропагує відповідальне ставлення до свого здоров'я і навколишнього середовища.

Завдяки чіткому плануванню, прагненню до вдосконалення і постійному розвитку компанія завоювала високий авторитет і визнання споживачів. Сьогодні тисячі людей у різних країнах довіряють ПрАТ «Київський вітамінний завод» найцінніше – своє здоров'я.

Фармацевтична галузь включає в себе виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптову і роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання і дистрибуцію за допомогою налагодженої збутової мережі. Фармацевтична галузь належить до числа найбільш динамічних і рентабельних, водночас жорстко регулюється державними органами влади. Війна продовжує суттєво впливати на діяльність галузі [35].

Основними постачальниками сировини, матеріалів є ТОВ "АФІТРЕЙД", ТОВ "НОВІТНІ СИСТЕМИ", ТОВ "Фарматек" Дистриб'юторська компанія, ТОВ "Інститут біохімічних технологій", ТД "Пальміра" ДП Палма груп, ТОВ "Хімлаборреактив", ТОВ ГРІН-АГРО, країною постачання яких є Україна, NTC S.r.l., ABC Farmaceutici S.p.A., країною постачання яких є Італія, Rafarm S.A.,

країною постачання яких є Греція, LABORATORIOS AZEVEDOS - INDUSTRIA FARMACEUTICA S.A., країною постачання яких є Португалія. Основними постачальниками технологічного обладнання є MARCHESINI GROUP SPA, IMA SPA, країною постачання яких є Італія [35].

Основними постачальниками рекламних послуг є ТОВ "НОСТРА УКРАЇНА", ТОВ "НЬЮ ЛАЙН ЕДЖЕНСИ", країною постачання яких є Україна. Основним постачальником енергетичних ресурсів є ТОВ "Київські енергетичні послуги", країною постачання яких є Україна.

Загальна сума експорту, частка експорту в загальному обсязі продажів Сума експорту за 2023 рік склала 136 521,7 тис. грн, що складає близько 3% від загального обсягу продаж. Товариство провадить свою діяльність на ринку України та експортує продукцію до Республіки Казахстан, Молдови, Латвії, Узбекистану, Ізраїлю [35].

За результатами 2023 року ПрАТ "Київський вітамінний завод" посіло 5 місце за обсягами роздрібного продажу у грошовому вираженні з часткою ринку 3,19% [37].

Фармацевтичний ринок є висококонкурентним динамічним ринком з великою кількістю гравців на ньому. За результатами 2023 року найбільшими учасниками за обсягами роздрібного продажу лікарських засобів та дієтичних добавок в грошовому вираженні стали компанії "Фармак", "Дарниця" і "Teva". Усі організації, що входять до топ-20, продемонстрували зростання обсягів роздрібних продажів в грошовому вираженні лікарських засобів та дієтичних добавок, порівняно з 2021-2023 роками [35].

Зміцнення позицій у сегменті лікарських засобів, формування довготривалого лідерства у найбільш перспективних сегментах фармацевтичного ринку як на теренах України, так і поза її межами за рахунок випереджальної динаміки впровадження нових препаратів та підвищення прибутковості бізнесу.

Основними видами товарів, які виробляє ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД», є лікарські засоби та дієтичні добавки. Продукція

виробляється у формі таблеток, у тому числі покритих оболонкою, твердих та м'яких желатинових капсул, драже, розчинів [35].

Основним завданням розвитку підприємства є впровадження інноваційних безпечних лікарських засобів, модернізація виробничих потужностей, зростання обсягів реалізації. На сьогоднішній день основні види діяльності товариства з зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД [36]:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції наведена у табл.2.1-2.2.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва продукції товариства у 2021-2023 році

Основний вид продукції	Обсяги виробництва продукції		
	у натуральній формі (тис. упаковок)	у грошовій формі, тис. грн	у відсотках до всієї виробленої продукції
Готова продукція (в т.ч. "Корвалмент", "Магнікор", "Нормовен", "Новірин" та ін.	2021		
	77104,12	3708630,74	100
	2022		
	57071,59	3691971,62	100
	2023		
	51734,40	3892721,48	100

Джерело [37]

У 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг виробництва продукції у натуральній формі знизився на 5337,19 тис. упаковок (9,35%), а з 2021 роком – на 25369,72 тис. упаковок (32,9%), що пов'язано з російським вторгненням в Україну і зниженням попиту на лікувальні препарати.

Водночас обсяг виробництва продукції у грошовій формі навпаки збільшився: так у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 200749,86 тис. грн

(5,43%), а з 2021 роком – на 184090,74 тис. грн. (4,96%). Це відображає зростання рівня інфляції в країні за 2022-2023 роки.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізованої продукції товариства у 2021-2023 році

Основний вид продукції	Обсяги реалізованої продукції		
	у натуральній формі (тис. упаковок)	у грошовій формі, тис. грн	у відсотках до всієї виробленої продукції
Готова продукція (в т.ч. "Корвалмент", "Магнікор", "Нормовен", "Новірин" та ін.	2021		
	68828,8	3244507,18	96,5%
	2022		
	55159,2	3086842	96,6%
	2023		
	56892,26	4310028	96,3%

Джерело [37]

Відображення проведених розрахунків наведено на рис.2.2.

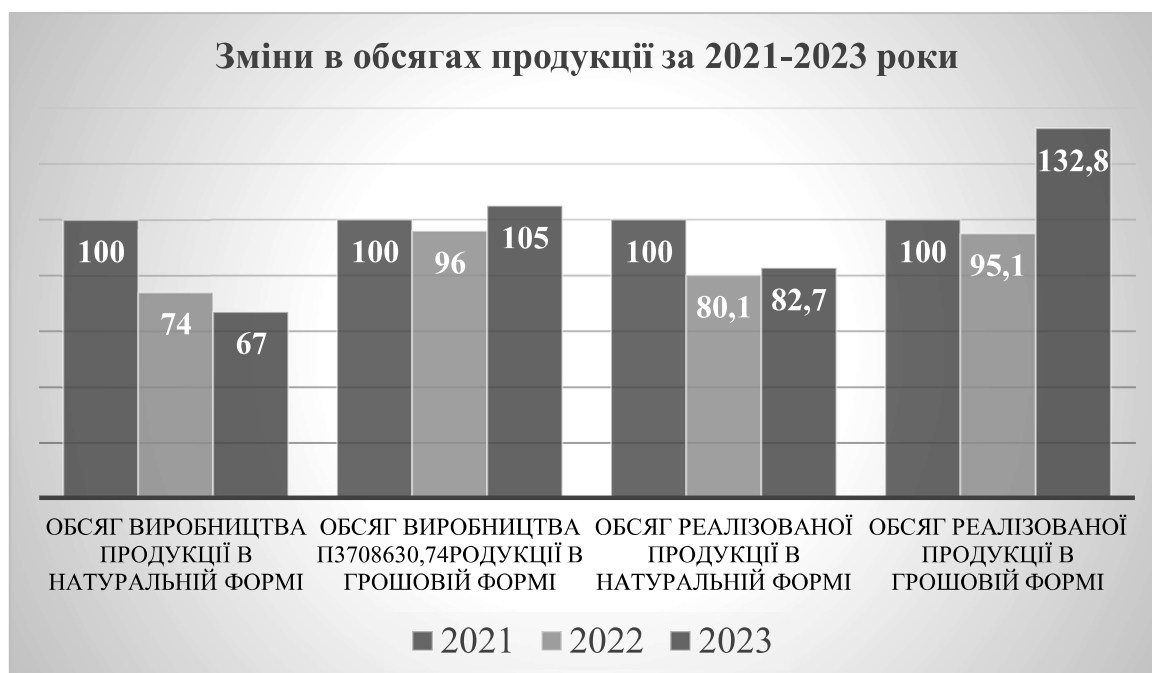


Рис.2.2. Зміни в обсягах продукції товариства за 2021-2023 роки

Джерело [37]

У 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг реалізованої продукції у натуральній формі знизився на 1733,06 тис. упаковок (3,14%), а з 2021 роком – на 11936,54 тис. упаковок (17,34%), що пов'язано з російським вторгненням в Україну і зниженням купівельної спроможності на лікувальні препарати.

Водночас обсяг реалізованої виробництва продукції у грошовій формі навпаки збільшився: так у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 1223186 тис. грн (39,62%), а з 2021 роком – на 1065520,82 тис. грн. (32,84%). Це відображає суттєве підвищення оптових цін на медичні препарати в країні за 2022-2023 роки.

Основні техніко-економічні показники діяльності товариства наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники діяльності товариства
за 2022-2023 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.	3708630,74	3691971,62	3892721,48	200749,86	5,44
2. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі, тис. упаковок	77104,12	57071,59	51734,40	-5337,19	-9,35
3. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3037919	3086842	4310028	1223186	39,63
4. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	922	877	881	4	0,45
5. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	472233	405631	468745	63114	15,55
6. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	373713	394499	408579	14080	3,57
7. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1647270	1632581	2615697	983118	60,22
8. Валовий прибуток, тис. грн.	1390649	1454261	1694331	240070	16,5
9. Інші операційні доходи, тис. грн.	8528	40395	10904	-29491	-73

Кінець табл.2.3

1	2	3	4	5	5
10. Інші операційні витрати, тис. грн.	96598	199657	143790	-55867	-27,98
11. Адміністративні витрати, тис. грн.	101578	131120	121393	-9727	-7,42
12. Витрати на збут, тис. грн.	994583	862490	1262747	400257	46,41
13. Повні витрати на виробництво реалізацію продукції, тис. грн.	2840029	2825848	4143627	1317779	46,63
14. Фінансовий результат операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	206418	301389	177305	-124084	-41,17
15. Фінансовий результат оподаткування : Прибуток, тис.грн.	206929	275489	194547	-80942	-29,38
16. Чистий прибуток, тис. грн.	168299	219571	144232	-75339	-34,31
17. Продуктивність праці, тис. грн /осіб	4022,37	4209,77	4418,53	208,76	4,96
19. Середньомісячна заробітна плата працівника, грн./ осіб	33777,38	37485,65	38647,28	1161,63	3,1
20. Фондовіддача, грн./грн.	6,4	9,1	8,3	0,8	8,79
21. Рентабельність продукції,%	7,28	9,75	4,70	5,05	x
22. Рентабельність діяльності,%	5,53	7,11	3,35	3,76	x
23. Ефективність персоналу, тис.грн/осіб	182,53	250,36	163,71	-86,65	-34,61
24. Витрати на 1 грн чистого доходу, грн.	0,93	0,91	0,96	0,05	5,5

Розраховано на основі додатків А, Б, В, Г

Аналіз даних за 2023 рік у порівнянні з 2022 роком демонструє суттєві зміни в економічних показниках виробництва медичної продукції. Зокрема,

відзначається зростання обсягів виробництва на 200749,86 тис. грн. (5,44%) та чистого доходу від реалізації продукції на 1223186 тис. грн. (39,63%). Однак, одночасно з цим зросли і витрати на виробництво та реалізацію продукції на 1317779 тис. грн. (46,63%), що було зумовлено зростанням собівартості реалізованої продукції, інших операційних, адміністративних витрат, а також витрат на збут.

Незважаючи на збільшення чисельності працівників на 0,45%, продуктивність праці у натуральному виразі знизилася на 9,35%. Проте вартісна продуктивність зросла на 4,6%, що свідчить про підвищення цін на продукцію або переорієнтацію на більш дорогі товари. Поряд з цим фонд заробітної плати збільшився на 3,57%, а середньомісячна зарплата зросла на 3,1%, що частково зумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати.

Проте, аналіз показників економічної ефективності свідчить про негативну динаміку. Зокрема, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 41,17%, чистий прибуток – на 34,31%, рентабельність продукції і діяльності також знизилася. Це вказує на те, що витрати зростали швидше, ніж доходи, що зумовило падіння загальної ефективності діяльності товариства.

Головною причиною цього є негативні зовнішні фактори, зокрема інфляція та нестабільність економіки через війну, що впливає на закупівлю сировини за валюту і веде до зростання витрат та зниження рентабельності компанії.

2.2. Аналіз змін і перспектив кадрового забезпечення ПрАТ "Київський вітамінний завод"

Організаційна структура АТ "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД" містить наступні напрямки [35]:

- напрямок із виробничих питань;
- напрямок із технічних питань;
- напрямок із збутових питань;
- напрямок із фінансових питань;
- бухгалтерія;

- напрямок з управління персоналом;
- напрямок із питань розвитку;
- напрямок із питань управління якістю;
- напрямок із питань транспортного забезпечення;
- напрямок із реєстрації;
- напрямок юридичного та зовнішньоекономічного супроводу;
- напрямок матеріально-технічного забезпечення;
- напрямок дослідний центр;
- служба з економічної безпеки.

Зміни в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів не відбувались.

Місія, стратегія та цінності. Наша місія: Забезпечення максимальної доступності якісних і безпечних лікарських засобів, вітамінів для профілактики і лікування широкого спектру захворювань.

Наші цінності: Репутація і довіра. Історія підприємства і високі стандарти якості лікарських засобів, вітамінів сформували довіру і репутацію серед споживачів, партнерів і конкурентів.

Турбота про споживачів. Підтримуючи постійний контакт із споживачами, ми піклуємося про своєчасне виявлення їхніх потреб і додаємо максимум зусиль для пропозиції найбільш ефективних лікарських засобів за рахунок постійних інновацій, оновлення асортименту продукції, освоєння нових напрямів діяльності.

Персонал. Прагнемо бути компанією, якою пишаються співробітники і бізнес-партнери. Ми - це колектив професіоналів, талантів і відданих своїй справі людей. У фокусі нашої діяльності - командна робота.

Якість. Компанія використовує всі ресурси і можливості, щоб забезпечити високу якість лікарських засобів, вітамінів, орієнтуючись при цьому на вищі європейські стандарти, впровадження і розвиток інноваційних технологій.

Наша стратегія: Зміцнення позицій у сегменті вітамінних препаратів, формування довготривалого лідерства у найбільш перспективних сегментах фармацевтичного ринку як на теренах України, так і поза її межами за рахунок випереджальної динаміки впровадження нових препаратів та підвищення прибутковості бізнесу.

ПрАТ «Київський вітамінний завод» прагне бути кращим роботодавцем на ринку праці і приділяє особливу увагу питанням кадрової політики. Співробітники нашого підприємства знають, що працюють не у звичайній організації, а в команді професіоналів високого рівня.

Принципи відбору персоналу

Ми визначаємо сильні сторони і таланти кандидатів у процесі відбору, застосовуючи найсучасніші методи оцінки, і у подальшому надаємо широкі можливості для реалізації цих талантів у роботі на будь-якому етапі розвитку кар'єри.

Програма розвитку персоналу

Ми розуміємося на необхідності інвестувати в розвиток і навчання співробітників. Наш підхід до розвитку і навчання ґрунтується на проактивності співробітників. Безперервне навчання шляхом отримання та обміну досвідом і знаннями, зворотний зв'язок між керівницьким і виконавчим складом є невід'ємними частинами нашої корпоративної культури.

Перелік необхідних знань і програма підготовки формуються на основі:

- персонального плану розвитку кожного співробітника;
- програми наставництва;
- системи внутрішніх тренінгів;
- системи управління знаннями.

ПрАТ "Київський вітамінний завод" працює згідно принципу відповідності Стратегії підприємства та кадрової політики, що дозволяє досягати максимального росту ефективності обох напрямків. Керівний склад підприємства - це команда професіоналів, яка ставить перед організацією, бізнесом та перед структурними підрозділами високі конкурентні цілі. Для

забезпечення виконання завдань, що є стратегією та тактикою поведінки на ринку впроваджуються ефективні інструменти в управлінні персоналом. А саме, системи мотивації та заохочень для персоналу.

Завдяки цілій системі по Управлінню персоналом збільшується прибутковість підприємства, збільшується результативність бізнесу та кожного працівника індивідуально. На підприємстві працює система мотивація як матеріальна (на основі системи KPI) так і нематеріальна. Система навчання на підприємстві – це цілеспрямована система, яка організована таким чином щоб максимально адаптувати нових працівників та постійно підвищувати професійний рівень всіх працівників. Завдяки цій системі працівники мають можливість «зростати» як «горизонтально» так і зростати по кар'єрній драбині.

Київський вітамінний завод зазвичай має кілька спеціалізованих цехів, де відбувається повний цикл виробництва медикаментів. Ось основні типи цехів:

1. *Цех підготовки сировини* – сюди надходять і перевіряються вихідні компоненти (сировина) для виготовлення препаратів. Тут їх очищають, подрібнюють, змішують та готують до подальшого використання.
2. *Цех змішування та грануляції* – тут відбувається змішування активних речовин із допоміжними, формування гранул та порошків. Грануляція важлива для досягнення рівномірного складу й оптимальної консистенції продукту.
3. *Таблетувальний цех* – виготовляє таблетки та капсули, де активні інгредієнти піддаються пресуванню або інкапсуляції. Часто цей цех має зони для виробництва різних типів таблеток (наприклад, з покриттям чи без).
4. *Цех виробництва рідких препаратів* – призначений для виробництва сиропів, суспензій, крапель та ін'єкцій. Тут з особливою ретельністю дотримуються санітарних норм і стерильності.
5. *Цех стерилізації та асептики* – обов'язковий для виробництва ін'єкційних препаратів та деяких інших ліків. Тут препарати піддаються стерилізації та фасуванню у стерильних умовах.

6. *Цех фасування та пакування* – завершує виробничий цикл. Препарати фасуються у відповідну упаковку (блістери, банки, ампули), маркуються та пакуються для подальшої дистрибуції.
7. *Лабораторії контролю якості* – лабораторії, де перевіряють сировину, напівфабрикати та готові препарати на відповідність стандартам якості. Лабораторії можуть бути розміщені окремо або в рамках різних цехів.
8. *Склад готової продукції та сировини* – для зберігання сировини, допоміжних матеріалів та готової продукції. Склад підтримується в належних умовах з дотриманням температурного режиму і вологості.

Кожен з цих цехів виконує важливу функцію в ланцюжку виробництва, що дозволяє заводу випускати безпечні та ефективні медикаменти.

Аналізуючи в цілому структуру складу персоналу ПрАТ "Київський вітамінний завод", можна зробити висновок, що за період 2021-2023 рр. структура персоналу підприємства майже не змінилася (див. табл.2.4).

Таблиця 2.4

Зміни у кадровому складі товариства за 2021-2023 роки

Категорія	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023/2022	
	Кількість	Частка, %	Кількість	Частка,%	Кількість	Частка, %	Абсолют. +; –	Відносне, %
Адміністративний персонал	96	10,41	99	11,28	105	11,91	6	6,06
Виробничий персонал	445	48,26	397	45,26	405	45,91	8	2,01
Інший персонал	8	1,96	10	1,16	8	1,32	-2	20,0
Персонал збуту	363	39,37	371	42,30	363	40,86	-8	-2,15
Разом	922	100,0	877	100,0	881	100,0	<u>4</u>	<u>x</u>

Джерело [37]

У кадровому складі товариства за 2021–2023 роки відбулися наступні зміни:

Виробничий персонал займає: у 2021 році – 445 працівників (48,26%), у 2022 році – 397 осіб (45,26%); у 2023 році – 405 осіб (45,91%).

Адміністративний персонал займає у 2021 році – 96 осіб (10,41%), у 2022 році – 99 осіб (11,28%); у 2023 році – 105 осіб (11,91%). Збільшення чисельності адміністративного персоналу пов'язано з кризовими наслідками функціонування компанії під час війни. На часі потрібні рішучі, екстраординарні дії керівництва підприємства заради підтримки бізнесу.

Скорочення працівників збуту із-за зниження виробництва медичної продукції в порівнянні з 2022 роком: у 2023 році на 8 осіб.

Аналіз загальної структури працівників ПрАТ "Київський вітамінний завод" за 2022-2023 роки представлений у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Структура працівників ПрАТ "Київський вітамінний завод"
за 2022-2023 роки**

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення		
	осіб	%	осіб	%	Абсолютне: +; –		Відносне,%
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	877	100,00	881	100,00	4	–	0,45
- промислово-виробничий персонал	506	57,69/ 100	518	58,79/ 100	12	1,10	2,37
- працівники збуту	371	42,31	363	41,21	–8	–1,10	–2,15
Структура ПВП:							
- робітники	407	80,43	413	79,72	6	–0,71	1,47
– управлінський персонал та технічні службовці, всього:	99	19,57/ 100	105	20,28/ 100	6	0,71	6,06
з них:							
- керівники	12	12,12	13	12,38	1	0,26	–8,33
- професіонали	19	19,19	20	19,04	1	–0,15	–5,26
- фахівці	43	43,43	43	40,95	–	–2,48	–
- технічні службовці	25	25,26	29	27,63	4	2,37	16,0

Джерело: внутрішня звітність товариства

Зміни, що відбулися у загальній структурі персоналу товариства відображені на рис.2.4.

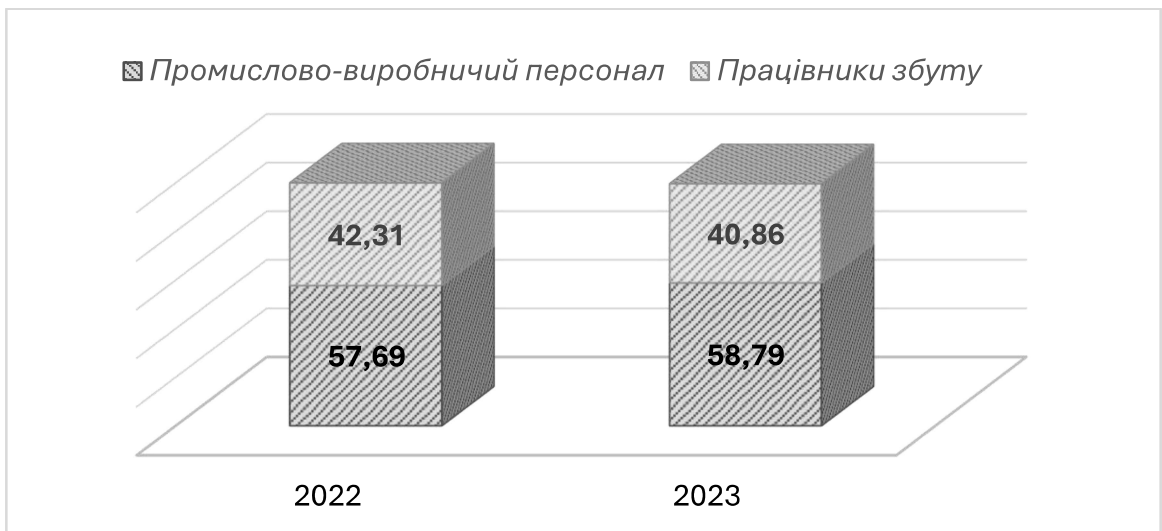


Рис. 2.4. Зміни в загальній структурі персоналу ПрАТ "Київський вітамінний завод"», %

Зміни, що відбулися у структурі промислово-виробничого персоналу товариства відображені на рис. 2.5.

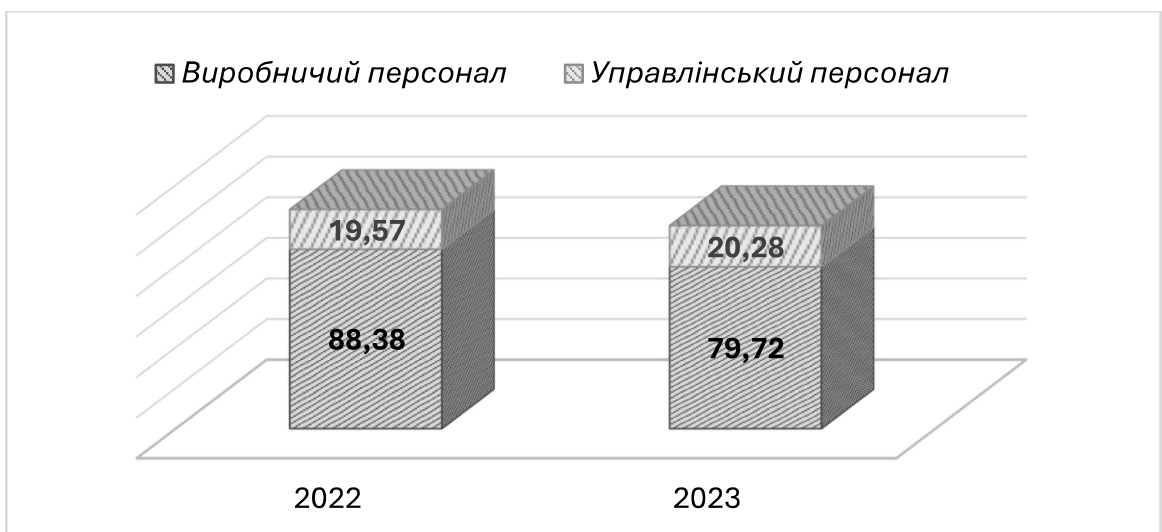


Рис. 2.5. Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Київський вітамінний завод"», %

Зміни, що відбулися в структурі управлінського персоналу товариства відображені на рис. 2.6.

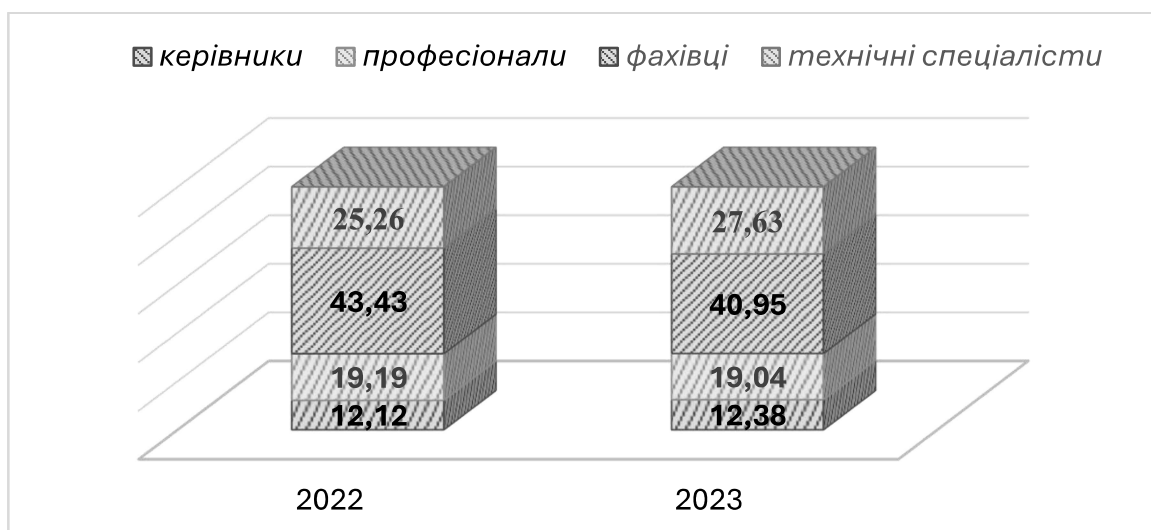


Рис. 2.6. Зміни в структурі управлінського персоналу
ПрАТ "Київський вітамінний завод", %

Проаналізуємо якісні характеристики складу кадрів в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз якісного складу кадрів ПрАТ "Київський вітамінний завод"
за 2022-2023 роки**

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення		
	осіб	%	осіб	%	Абсолютне: +; -	Відносне, %	
1	2	3	4	5	6	7	
Промислово-виробничий персонал	506	100	518	100	12	1,10	2,37
<i>Структура за освітою</i>							
Вища освіта	355	72,51	367	70,84	12	-1,67	3,38
Незакінчена вища і середня загальна освіта	24	2,4	23	4,45	-1	-2,05	-4,16
Середня спеціальна освіта	127	25,09	128	24,71	1	-0,38	0,27
<i>Структура за віком</i>							
До 30 років	169	33,39	181	34,94	12	1,55	7,1
Від 31 до 40 років	205	40,51	206	39,76	1	-0,75	0,48
Від 41 до 55 років	99	19,56	101	19,49	2	-0,07	2,02
Від 56 і більше років	33	6,74	30	6,71	-3	-0,03	-9,09
<i>Структура за досвідом</i>							
Досвід роботи до 3-х років	175	34,58	187	38,03	12	3,45	6,85

1	2	3	4	5	6	7	8
Досвід роботи від 3 до 7 років	222	43,87	220	42,47	-2	-1,4	-0,90
Досвід роботи від 7 до 10 років	197	38,93	199	38,41	2	-0,52	1,01
Досвід роботи понад 10 років	88	17,39	88	16,98	-	-0,41	-
<i>Гендерна структура</i>							
Жінки	278	55,0	298	58,0	20	3,0	7,19
Чоловіки	228	45,0	220	42,0	-8	-3,0	-3,5

Джерело: внутрішня звітність товариства

Зміни, що відбулися у структурі персоналу за освітою товариства наведені на рис. 2.7.

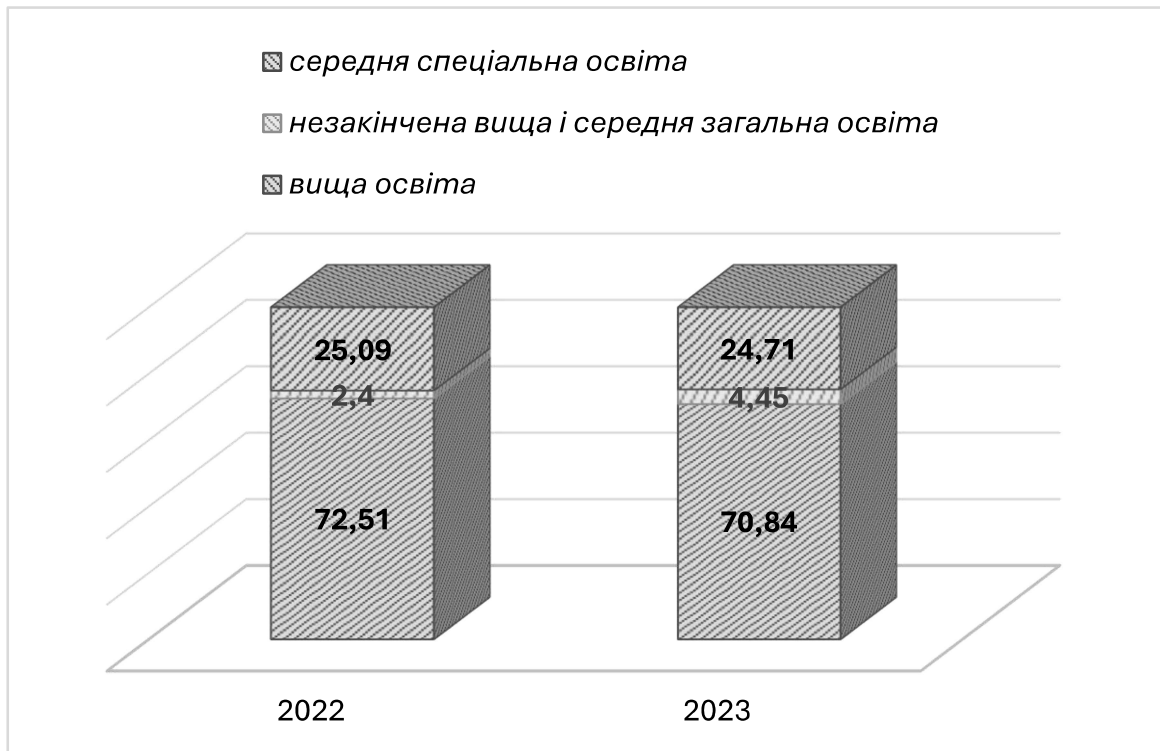


Рис. 2.7. Зміни в структурі персоналу за освітою
ПрАТ "Київський вітамінний завод", %

Зміни, що відбулися в структурі персоналу за віком товариства відображені на рис. 2.8.

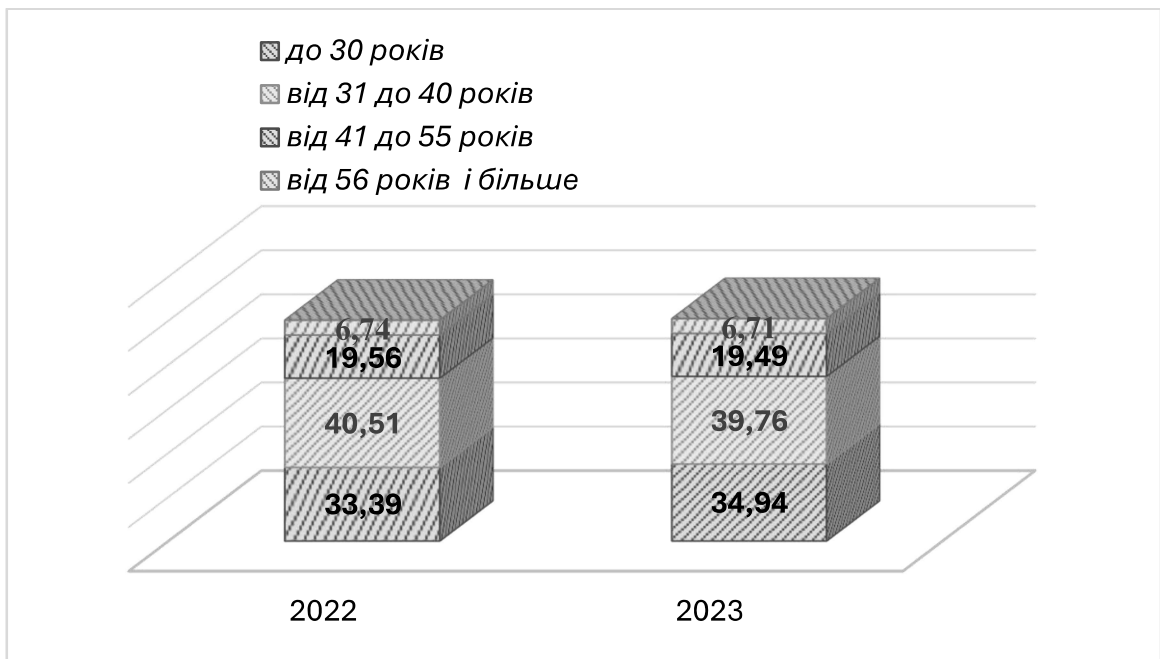


Рис. 2.8. Зміни в структурі персоналу за віком ПрАТ "Київський вітамінний завод", %

Зміни, що відбулися в структурі персоналу за досвідом роботи у товаристві відображені на рис. 2.9.

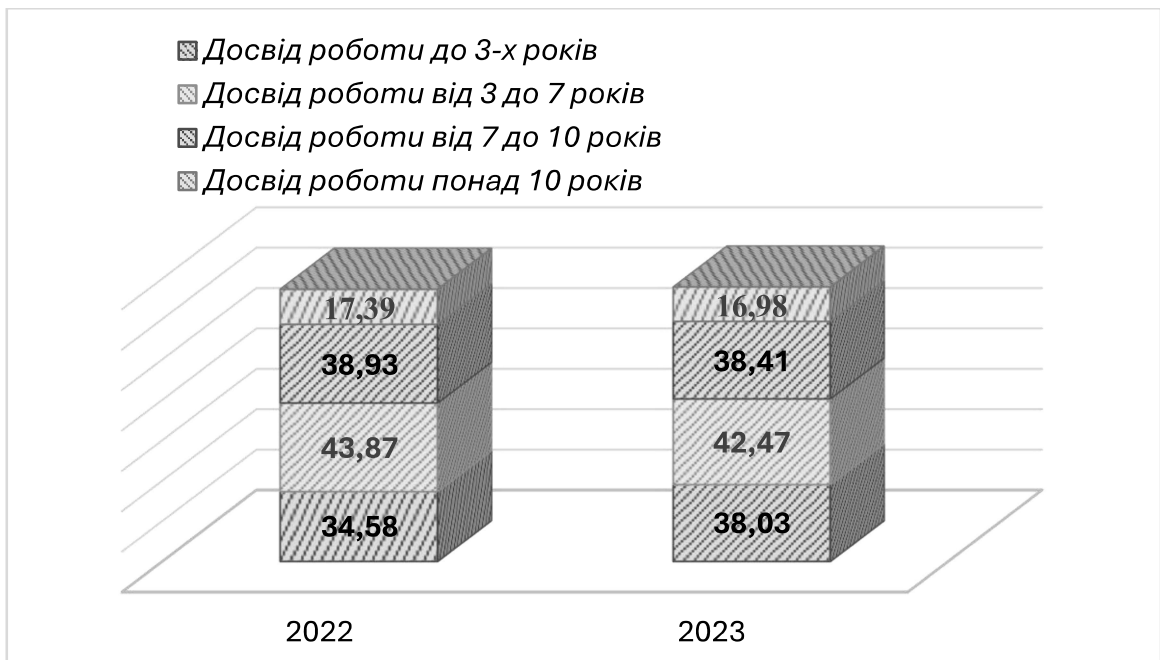


Рис. 2.9. Зміни в структурі персоналу за досвідом ПрАТ "Київський вітамінний завод", %

Аналіз руху працівників за 2 роки в товаристві наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Зміни у русі працівників ПрАТ "Київський вітамінний завод"
2022-2023 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			Абсолютне: +;-	Відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників	877	881	4	0,45
Прийнято працівників	8,00	11,00	3	37,5
Вибуло працівників, з них з причин:	5,00	4,00	-1	-20
вступ до лав ЗСУ	5	3	-2	-40
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	-	1	1	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	880	885	5	0,56

Джерело: внутрішня звітність товариства

Для аналізу руху персоналу на підприємстві, таких як ПрАТ "Київський вітамінний завод", важливо використовувати не лише абсолютні, а й відносні показники. Абсолютні показники, наприклад, загальна кількість працівників, можуть відображати стан, але не дають уявлення про інтенсивність процесів, таких як прийом чи звільнення працівників. Тому вводяться відносні показники, що дозволяють порівнювати зміни.

Основні показники для оцінки руху персоналу:

1. Коефіцієнт обігу за прийняттям відображає кількість працівників, яких прийняли на роботу відносно до середньооблікової чисельності.
2. Коефіцієнт обігу за вибуттям показує кількість працівників, що звільнились.
3. Коефіцієнт загального (валового) обігу персоналу сумарно характеризує кількість прийнятих та звільнених працівників.
4. Коефіцієнт змінюваності персоналу відображає, наскільки часто відбувається заміна працівників.

5. Рівень стабільності кадрів показує частку персоналу, що працює на підприємстві стабільно.

Ці показники допомагають зробити висновки щодо проблем з плинністю кадрів або виявити інші тенденції, які потребують уваги керівництва товариства.

Таблиця 2.8 містить розрахунки цих показників, що дозволяють провести оцінку ситуації на підприємстві більш детально .

Таблиця 2.8

**Коефіцієнти руху кадрів на ПрАТ "Київський вітамінний завод"
за 2022–2023 рр., %**

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			Абсолютне: +;-	Відносне, %
Коефіцієнт обігу за прийняттям	0,91	1,24	0,33	x
Коефіцієнт обігу за вибуттям	0,57	0,45	-0,12	x
Коефіцієнт загального (валового) обігу персоналу	1,48	1,70	0,22	x
Коефіцієнт заміщення персоналу	0,34	0,79	0,45	x
Коефіцієнт плинності персоналу	0,57	0,45	-0,12	x
Рівень стабільності кадрів, %	99,65	99,54	-0,11	x

Джерело: внутрішня звітність товариства

У 2023 році значення коефіцієнту обігу за прийняттям 1,24 %, що характеризує рівень прийому нових працівників протягом звітного періоду.

У 2022 році значення коефіцієнту обігу за звільненням 0,91%, що характеризує рівень вибуття персоналу протягом звітного періоду. У випадку досліджуваного підприємства отримані значення показника демонструють курс підприємства на підвищення продуктивності праці.

Максимально можливий рівень значення коефіцієнту змінюваності персоналу обмежується мінімальним значенням або коефіцієнтом обігу за прийняттям, або обігу за звільненням.

Чим менше значення показника, тим стабільнішим є стан підприємства і тим меншим є рівень витрат на пошук і підготовку нового персоналу, що й демонструють отримані значення стосовно досліджуваного підприємства.

Аналіз показників, що характеризують зміни в чисельності ПрАТ "Київський вітамінний завод" наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Зміни в обліковій чисельності працівників
ПрАТ "Київський вітамінний завод" за 2022–2023 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			Абсол.: +;–	Віднос не,%
Облікова кількість штатних працівників, осіб	880	885	5	0,56
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	877	881	4	0,45
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	852	859	7	0,82
Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників, осіб	3	3	–	–
Частка жінок на керівних посадах, %	77,5	78,0	0,5	x
Фонд робочого часу, людино-днів	205462,41	206039,04	576,63	0,28
Відпрацьовано робочого часу, людино-днів	188552,71	189027,19	474,48	0,25
Кількість невиходів на роботу, людино-днів	21666	20255	–1411	–6,51

Джерело: внутрішня звітність товариства

За період 2022-2023 роки облікова кількість штатних працівників майже не змінилася. Середньо-облікова чисельність штатних працівників збільшилася на 7 осіб або 0,45%. Чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилася на 7 осіб за рахунок збільшення у структурі управлінського персоналу.

Середня чисельність сумісників залишилась без змін за рахунок залучення працівників вищої кваліфікації для розробки інноваційних нових лікувальних препаратів.

Підвищилася частка жінок на керівних посадах до 78%. Фонд робочого часу збільшився на 576,63, 22 людино-днів або 0,28%. Збільшилося відпрацьованого робочого часу на 474,48 людино-днів або 0,25%.

Кількість невиходів на роботу зменшилась на 1411 людино-днів або 6,51%. Найбільшу питому вагу займають невиходи, пов'язані з використанням щорічних відпусток, з тимчасовою втратою працездатності (хвороби) і по

причині блекаутів в Києві. Зведені дані по втратах робочого часу наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Втрати робочого часу в ПрАТ "Київський вітамінний завод"
за 2022-2023 роки**

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			Абсол.: +;-	Віднос не, %
Щорічні відпустки, людино-днів	14309,8	13741,30	-568,5	-3,97
Відпустки по навчанню, по законодавству, людино-днів	1171,06	1003,15	-167,91	-14,33
Хвороби, людино-днів	6080,63	5259,33	-821,3	-13,5
Відпустки з дозволу адміністрації, людино-днів	104,51	108,17	3,46	3,30
Відсутність на роботі по причині блекаутів, людино-днів	-	143,05	143,05	-
Всього	21666	20255	-1411,0	-6,51

Джерело: внутрішня звітність товариства

Відображення втрат робочого часу працівниками товариства у динаміці за 2022-2023 роки наведено на рис.2.10.

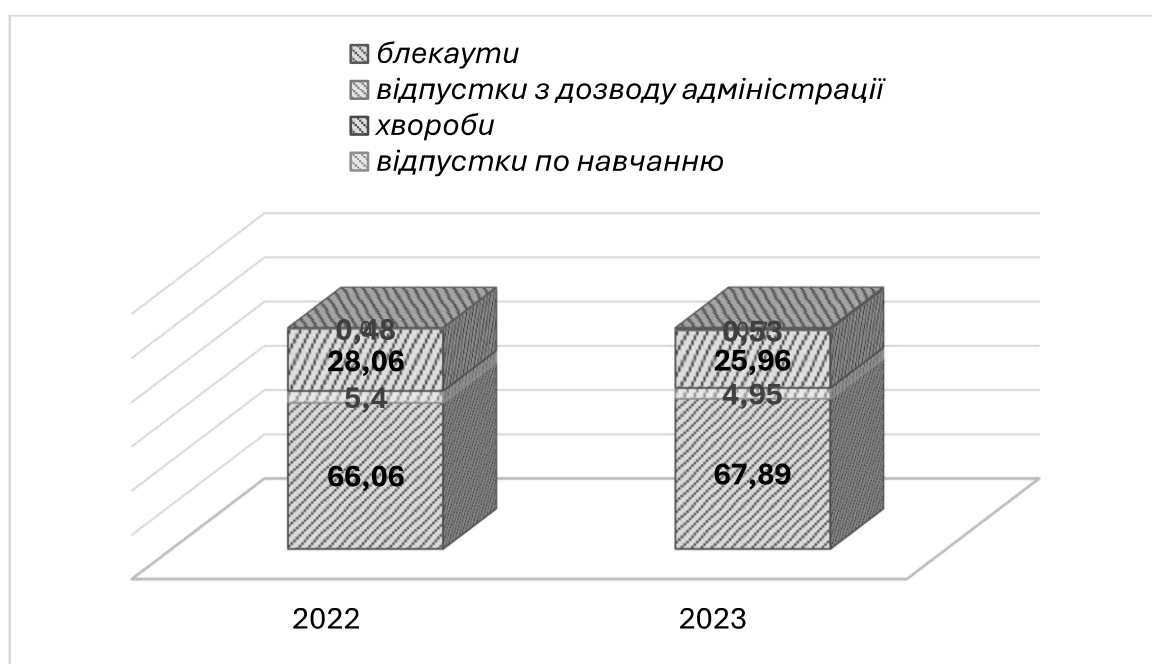


Рис. 2.10. Структура втрат робочого часу працівниками товариства за 2022-2023 роки товариства, %

Аналіз втрат робочого часу по товариству свідчить, що вони зменшилися на 209,6 людино-днів за рахунок зниження:

- щорічних відпусток на 568,7 людино-днів або 3,97%;
- відпусток по навчанню, по законодавству на 167,91 людино-днів або 14,33%;
- хвороби працівників на 821,3 людино-днів або 13,5%;
- відпусток з дозволу адміністрації на 3,46 людино-днів або 3,3%.

Зміни у структурі фонду оплати праці на ПрАТ «Вітамінний завод» у 2021-2023 рр., що проаналізовано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Зміни у фонді оплати праці працівників на ПрАТ «Вітамінний завод»
за 2021-2023 роки**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Фонд оплати праці, всього	373713	100	394499	100	408579	100
Фонд основної заробітної плати	287385	76,9	293507	74,4	321143	78,6
Фонд додаткової заробітної плати	86328	23,1	100992	25,6	87436	21,4
з нього: надбавки і доплати	30644	8,2	33927	8,6	24515	6,0
Премії та винагороди	36624	9,8	36688	9,3	33503	8,2
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	1496	0,4	12624	3,2	4904	1,2
Оплата за невідпрацьований час	17564	4,7	17753	4,5	24614	6,0

Джерело: внутрішня звітність товариства

Показники табл. 2.11 свідчать, що фонд оплати праці товариства у 2023 році був 408579 тис. грн., що на 3,56% більше, ніж у 2022 році і на 9,32% – у 2021 році. Зростання фонду оплати праці відбулося за рахунок підвищення державою мінімальної заробітної плати до 6700 грн. (01.01.2023 р.). В структурі фонду оплати праці вагому частку займає фонд основної зарплати, зокрема, у 2021 р. – 76,9%, у 2022 р. – 74,4%, у 2023 р. – 78,6%. Фонд додаткової зарплати у 2021 р. складав 23,1% від фонду оплати праці, у 2022 р. – 25,6%, а у 2023 р. – 21,6%. У фонді додаткової зарплати вагому частку займають премії та винагороди.

Зміни у продуктивності праці проаналізовано у табл.2.12.

Аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Київський Вітамінний завод» за 2021-2023 рр.

Показники	Одиниця виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
					2022 р. від 2021	2023 р. від 2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн.	3708630,7	3691971,6	3892721,5	-16659,1	200749,9	-0,44	5,43
2. Обсяг виробленої продукції	тис. упак	77104,1	57071,6	51734,4	-20032,5	-5337,2	-25,98	-9,35
3. Середньоспискова чисельність ПВП	чол.	922	877	881	-45	4	-4,9	0,45
3.1. Робітники	чол.	445	397	405	-48	8	-10,8	2,01
4. Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-днів	111695	100044	102870	-11651	2826	-10,43	2,82
5. Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-год	881100	791221	814860	-89879	23639	-10,2	2,98
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	тис.грн./чол.	4022,38	4209,77	4418,53	187,32	208,76	4,65	4,95
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	тис. упак/чол	83,63	65,07	58,72	-18,56	-6,35	-22,19	-9,75
8. Середньорічний виробіток на одного робітника	тис.грн./чол.	8334	9299,68	9611,66	965,68	311,98	11,58	3,35
9. Середньорічний виробіток на одного робітника	тис. упак/чол	173,27	143,76	127,74	-29,51	-16,02	-17,03	-11,14
10. Середньогодинний виробіток на одного робітника	грн./чол.	4208,26	4665,42	4777,93	637,16	112,51	15,14	2,41
11. Тривалість робочого дня	год	7,89	7,91	7,92	0,02	0,01	0,25	0,12
12. Відпрацьовано 1 робітником у рік	днів	251	252	254	1	2	0,39	0,79
13. Трудомісткість робітників	люд.год/тис.упак	11,42	13,87	15,75	2,45	1,86	21,45	13,55
14. Питома вага робітників в складі промислово-виробничого персоналу	%	48,26	45,26	45,97	-3,0	0,71	x	x

Проаналізуємо вплив різних чинників на розмір продуктивності праці у табл.2.13.

Таблиця 2.13

Вплив різних чинників на річну продуктивність праці

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Питома вага робітників в складі ПВП	0,483	0,453	0,46
Кількість явочних днів за рік	251	252	254
Кількість годин роботи за зміну	7,89	7,91	7,92
Годинний виробіток, грн.	4208,26	4665,42	4777,93

Прослідкуємо зв'язок між годинною, денною та річною продуктивністю праці:

Річний виробіток в 2021 р. = $4208,26 * 7,89 * 251 * 0,483 = 4025320,07$ грн.

Річний виробіток в 2022 р. = $4665,42 * 7,91 * 252 * 0,453 = 4212752,77$ грн.

Річний виробіток в 2023 р. = $4777,93 * 7,92 * 254 * 0,46 = 4421366,46$ грн.

Абсолютне зростання річного виробітку:

2022 р. від 2021 р. = $4212752,77 - 4025320,07 = 187432,7$ грн.

2023 р. від 2022 р. = $4421366,46 - 4212752,77 = 208613,69$ грн.

Індекс річного виробітку:

$2022/2021 = 4212752,77 / 4025320,07 = 1,05$ грн.

$2023/2022 = 4421366,46 / 4212752,77 = 1,05$ грн.

1. Розрахуємо зміну річного виробітку за рахунок зміни годинного виробітку одного робітника:

2022 рік:

$0,483 * 251 * 7,89 * 4665,42 = 4462606,58$ грн.

$4462606,58 - 4025320,07 = 437286,51$ грн.

2023 рік:

$0,453 * 252 * 7,91 * 4777,93 = 4314346,38$ грн.

$4314346,38 - 4212752,77 = 101593,61$ грн.

2. Розрахуємо зміну річного виробітку за рахунок зміни кількості годин роботи відпрацьованим одним робітником:

2022 рік:

$0,483 * 7,91 * 251 * 4208,26 = 4035523,68$ грн.

$$4035523,68 - 4025320,07 = 10203,61 \text{ грн.}$$

2023 рік:

$$0,453 * 252 * 7,92 * 4665,42 = 4218078,62 \text{ грн.}$$

$$4218078,62 - 4212752,77 = 5325,86 \text{ грн.}$$

3. Розрахуємо зміну річного виробітку за рахунок зміни кількості явочних днів:

2022 рік:

$$0,483 * 252 * 7,89 * 4208,26 = 4041357,21 \text{ грн.}$$

$$4041357,21 - 4025320,07 = 16037,14 \text{ грн.}$$

2023 рік:

$$0,453 * 254 * 7,91 * 4465,42 = 4246187,32 \text{ грн.}$$

$$4246187,32 - 4212752,77 = 33434,55 \text{ грн.}$$

4. Розрахуємо зміну річного виробітку за рахунок зміни питомої ваги робітників в складі ПВП:

2022 рік:

$$0,453 * 251 * 7,89 * 4208,26 = 3749225,5 \text{ грн.}$$

$$3749225,5 - 4025320,07 = -276094,57 \text{ грн.}$$

2023 рік:

$$0,46 * 254 * 7,91 * 4465,42 = 4281012,44 \text{ грн.}$$

$$4281012,44 - 4212752,77 = 68259,67 \text{ грн.}$$

Загальний вплив чинників у 2022 році:

$$437286,52 + 10203,61 + 16037,14 - 276094,57 = 187432,7 \text{ грн.}$$

Загальний вплив чинників у 2023 році:

$$101593,61 + 5325,86 + 33434,55 + 68259,67 = 208613,69 \text{ грн.}$$

Зведені результати розрахунку впливу чинників на річну продуктивність праці представлені в таблиці 2.14.

Результати впливу чинників на річну продуктивність праці

Чинники	Результат впливу чинника (+ або -)			
	абсолютний, грн.		Відносний, %	
	2022 р. від 2021р.	2023 р. від 2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	-276094,57	68259,67	-6,85	1,54
Зміна кількості явочних днів за рік, відпрацьованих 1 робітником	16037,14	33434,55	0,35	0,79
Зміна тривалості робочого дня	10203,61	5325,86	0,25	0,12
Зміна годинного виробітку 1 робітника, грн.	437286,52	101593,61	10,86	2,41
Разом	187432,7	208613,69	4,65	4,95

Аналіз наведених даних в таблиці 2.16 дозволяє зробити наступний висновок:

1. За рахунок збільшення годинного виробітку 1 робітника на 637,16 грн. у 2022 році річний виробіток збільшився на 276094,57 грн. або на 10,86% у порівнянні з минулим роком.

1.1. За рахунок збільшення годинного виробітку 1 робітника на 112,51 грн. у 2023 році річний виробіток збільшився на 101593,61 грн. або на 2,41% порівнюючи з попереднім періодом.

2. За рахунок збільшення тривалості робочого дня на 0,02 год. у 2022 році річний виробіток зріс на 10203,61 грн. (0,35%), у порівнянні з 2021 роком.

2.1. За рахунок збільшення тривалості робочого дня на 0,01 год. у 2023 році річний виробіток зріс на 5325,86 грн. (2,41%) відносно 2022 року.

3. За рахунок збільшення кількості явочних днів за рік відпрацьованих 1 робітником на 1 день у 2022 році річний виробіток збільшився на 16037,14 грн. (0,35 %).

3.1. За рахунок збільшення тривалості робочого дня на 0,02 год. у 2023 році річний виробіток зріс на 33434,55 грн. (0,79%) відносно 2022 року.

Оскільки далі кількість явочних днів та відсоток питомої ваги робітників не зменшувались продуктивність праці далі не змінювалась.

Загальний вплив даних чинників призвів до збільшення річного виробітку на 187432,7 грн. (4,65%) у 2022 році та до збільшення на 208613,69 грн. (4,95%) у 2023 році відповідно.

2.3. Особливості реалізації системи талант менеджменту на ПрАТ «Вітамінний завод»

Талант менеджмент – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в організації системи набору, розвитку, використання й утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення найкращих комерційних результатів у роботі.

Талановиті працівники – це особи, які володіють винятковими навичками, знаннями або здібностями, що роблять їх особливо цінними для організації. До категорії талановитих працівників можуть входити:

1. HiPo (High Potential) працівники

Це співробітники з високим потенціалом для розвитку та зростання в межах організації. Вони демонструють:

- Здатність до швидкого навчання та адаптації до нових умов.
- Високі результати в поточних завданнях.
- Лідерські якості і готовність приймати на себе нові обов'язки.

2. Експерти у своїй галузі

Це працівники, які мають глибокі знання та навички в специфічних сферах, таких як:

- Інженерія
- ІТ-технології
- Маркетинг
- Фінанси
- Дослідження і розвиток

3. Інноватори та креативні працівники

Ці особи вносять свіжі ідеї та рішення, що сприяють інноваціям в організації. Вони здатні:

- Генерувати нові ідеї для продуктів або послуг.
- Проводити дослідження ринку для визначення нових тенденцій.
- Впроваджувати нові процеси, що покращують ефективність.

4. Лідери думок

Це працівники, які мають вплив на своїх колег і можуть вести їх за собою.

Вони можуть проявляти:

- Вміння надихати та мотивувати інших.
- Здатність вести команди до досягнення спільних цілей.
- Навички управління проектами і людьми.

5. Працівники з високою продуктивністю

Ці співробітники забезпечують високий рівень результативності у своїй роботі, досягаючи чи перевищуючи встановлені цілі. Вони можуть бути:

- Продавцями, що досягають значних обсягів продажів.
- Спеціалістами, які швидко та якісно виконують поставлені завдання.

6. Талановиті новачки

Це молоді працівники або стажери, які показують високий потенціал для розвитку. Вони можуть:

- Володіти новими знаннями, отриманими в навчальних закладах.
- Мати свіжі погляди на традиційні процеси і методи.

7. Спеціалісти з міждисциплінарними знаннями

Ці працівники поєднують знання з різних галузей, що дозволяє їм знаходити нестандартні рішення. Наприклад:

- Аналітики, які вміють аналізувати дані з бізнес- та технологічних точок зору.
- Спеціалісти з маркетингу з технічним бекграундом.

Талановиті працівники можуть відрізнитися за рівнем досвіду, професійними навичками та особистісними якостями, але вони всі мають спільну

рису: здатність значно впливати на успіх компанії та сприяти її розвитку. Ефективне управління такими працівниками є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства

Якщо брати фармацевтичну галузь, то до талантів будуть відноситися топ-менеджмент (адміністративний персонал), керівники структурних підрозділів за різними професіями і посадами.

У фармацевтичній галузі існує широкий спектр професій, що потребують талановитих працівників з високим потенціалом та спеціалізованими навичками. Ось деякі з ключових професій у цій галузі:

1. Фармацевти

- **Основні обов'язки:** Виписування рецептів, консультування пацієнтів, моніторинг взаємодії лікарських засобів.
- **Талант:** Глибокі знання про лікарські засоби, здатність до спілкування з пацієнтами та медичними працівниками.

2. Наукові дослідники

- **Основні обов'язки:** Проведення досліджень для розробки нових лікарських засобів, проведення клінічних випробувань.
- **Талант:** Аналітичне мислення, креативність, навички експериментування та роботи з даними.

3. Клінічні фармакологи

- **Основні обов'язки:** Оцінка безпеки та ефективності лікарських засобів під час клінічних випробувань.
- **Талант:** Знання фармакології, здатність проводити аналіз даних та досліджувати їх вплив на пацієнтів.

4. Фармацевтичні технологи

- **Основні обов'язки:** Розробка нових форм лікарських засобів, вдосконалення процесів виробництва.
- **Талант:** Технічні навички, креативність в розробці нових технологій та продуктів.

5. Регуляторні фахівці

- **Основні обов'язки:** Підготовка документації для реєстрації лікарських засобів, забезпечення відповідності нормам і стандартам.
- **Талант:** Увага до деталей, знання законодавства в галузі охорони здоров'я.

6. Менеджери з розвитку бізнесу

- **Основні обов'язки:** Вивчення ринку, укладення партнерських угод, розширення бізнесу.
- **Талант:** Аналітичні здібності, комунікаційні навички, стратегічне мислення.

7. Фармацевтичні маркетологи

- **Основні обов'язки:** Розробка маркетингових стратегій для просування лікарських засобів.
- **Талант:** Креативність, аналітичне мислення, навички роботи з даними та споживчими тенденціями.

8. Біоінформатики

- **Основні обов'язки:** Аналіз біологічних даних для виявлення нових мішеней для лікарських засобів.
- **Талант:** Навички програмування, знання статистики, аналітичне мислення.

9. Фармацевтичні аудитори

- **Основні обов'язки:** Перевірка та аудит виробничих процесів і систем якості на відповідність стандартам.
- **Талант:** Увага до деталей, аналітичні навички, знання стандартів якості.

10. Фахівці з біоетики

- **Основні обов'язки:** Аналіз етичних аспектів у клінічних дослідженнях та фармацевтичній практиці.
- **Талант:** Глибоке розуміння етичних норм, здатність до критичного мислення.

Ці професії вимагають від працівників не лише глибоких знань і технічних навичок, але й творчого підходу, здатності до співпраці, аналітичного мислення і вміння працювати в команді. Талановиті працівники в фармацевтичній галузі є

важливими для розвитку нових лікарських засобів, покращення існуючих технологій і забезпечення відповідності високим стандартам якості.

У фармацевтичній компанії структура талановитих працівників охоплює різні професії, кожна з яких відіграє ключову роль у розробці, виробництві та продажу лікарських засобів. Ось типова структура талановитих працівників за професіями у фармацевтичному секторі:

1. Дослідження та розробки (R&D)

- **Біохіміки та біологи:** Вони досліджують механізми дії молекул, аналізують біологічні процеси та вплив ліків на організм.
- **Молекулярні біологи та генетики:** Працюють над створенням і тестуванням біологічних препаратів, зокрема, на основі генетичних технологій.
- **Фармакологи:** Спеціалісти, які вивчають вплив ліків на різні системи організму, а також побічні ефекти й ефективність препаратів.
- **Хіміки:** Займаються синтезом нових молекул і активних інгредієнтів для розробки нових ліків.
- **Клінічні дослідники:** Відповідають за проведення клінічних випробувань, щоб оцінити безпеку та ефективність нових препаратів.
- **Токсикологи:** Вивчають потенційну токсичність нових препаратів, щоб забезпечити їх безпеку для споживачів.

2. Виробництво та контроль якості

- **Інженери з біотехнологій:** Розробляють виробничі процеси для виготовлення лікарських засобів, забезпечують якість і відповідність стандартам.
- **Фахівці з контролю якості (QA/QC):** Перевіряють, чи відповідають препарати стандартам якості на кожному етапі виробництва.
- **Фармацевтичні технологи:** Розробляють та вдосконалюють технологічні процеси виробництва лікарських форм, таких як таблетки, капсули, ін'єкції.

- **Фахівці з автоматизації виробництва:** Інженери, які впроваджують автоматизовані системи для підвищення ефективності та безпеки виробництва.

3. Регуляторні питання та дотримання норм

- **Фахівці з регуляторних питань:** Підготовка документації для реєстрації нових лікарських засобів у відповідних регуляторних органах (наприклад, FDA, EMA).
- **Спеціалісти з дотримання стандартів (GMP, GLP):** Відповідальні за впровадження та контроль стандартів належної виробничої практики (GMP) та лабораторної практики (GLP).

4. Медичні працівники

- **Лікарі та клінічні консультанти:** Допомагають у розробці стратегій для клінічних досліджень і взаємодії з медичними закладами.
- **Фармацевти:** Відповідають за розробку лікарських форм та контроль за їх відповідністю стандартам.

5. Комерційний відділ

- **Фахівці з маркетингу та продажів:** Розробляють стратегії просування продукції на ринку, працюють з медичними представниками та лікарнями.
- **Медичні представники:** Займаються просуванням препаратів серед медичних установ, лікарів та фармацевтів.
- **Менеджери з ключових клієнтів (КАМ):** Відповідають за роботу з ключовими клієнтами (лікарнями, аптеками, дистриб'юторами), забезпечуючи стратегічну співпрацю та збут продукції.

6. Управління персоналом та розвиток талантів

- **HR-менеджери:** Відповідають за залучення, навчання та розвиток працівників, підтримку корпоративної культури та управління талантами.
- **Тренери та коучі:** Розробляють програми навчання для розвитку фахових та управлінських навичок у співробітників компанії.

7. Фінанси та юриспруденція

- **Фінансові аналітики та бухгалтери:** Контролюють фінансові операції, планують бюджет і забезпечують фінансову стабільність компанії.
- **Юристи:** Забезпечують дотримання всіх правових норм та ліцензування, консультують щодо регуляторних питань і захисту інтелектуальної власності.

8. IT та аналітика

- **Аналітики даних:** Збирають та аналізують інформацію про результати клінічних досліджень, маркетингові показники, виробничі процеси для ухвалення стратегічних рішень.
- **Фахівці з інформаційних технологій:** Забезпечують функціонування системи управління підприємством, включаючи інфраструктуру для досліджень та виробництва.

Ця структура забезпечує гармонійний розвиток фармацевтичної компанії, охоплюючи всі ключові етапи від досліджень до маркетингу та продаж. Кожен з цих фахівців відіграє важливу роль у створенні безпечних та ефективних лікарських засобів. Структура талановитих працівників фармацевтичної компанії за професіями може варіюватися в залежності від її масштабу, типу продукції та стадії розвитку. Проте, типовий розподіл персоналу у фармацевтичних компаніях може виглядати так:

Приклад розподілу працівників фармацевтичної компанії у відсотках:

1. Дослідження та розробки (R&D) – 30-40%
 - Включає біохіміків, фармакологів, клінічних дослідників, хіміків, молекулярних біологів, токсикологів.
 - Цей високий відсоток зумовлений тим, що розробка нових препаратів є основою бізнесу фармацевтичних компаній. Більша частина персоналу зайнята у дослідженнях та проведенні клінічних випробувань.
2. Виробництво та контроль якості (QA/QC) – 20-30%
 - Фармацевтичні технологи, інженери з біотехнологій, спеціалісти з контролю якості.

- Ця група відповідає за масштабування виробництва та дотримання стандартів якості на кожному етапі процесу виробництва лікарських засобів.
- 3. Регуляторні питання та дотримання норм – 5-10%
 - Фахівці з регуляторних питань, GMP/GLP спеціалісти.
 - Займаються підготовкою документації та сертифікацією продукції, взаємодією з регуляторними органами (наприклад, FDA, EMA).
- 4. Медичні працівники – 5-10%
 - Лікарі, клінічні консультанти, фармацевти.
 - Допомагають у розробці нових препаратів, забезпечують консультації для внутрішніх команд, а також співпрацюють із зовнішніми медичними установами.
- 5. Комерційний відділ – 10-15%
 - Спеціалісти з маркетингу та продажів, медичні представники, КАМ (менеджери з ключових клієнтів).
 - Ця група просуває продукцію на ринку, працює з лікарями, аптеками, лікарнями для розширення збуту.
- 6. Управління персоналом та розвиток талантів – 3-5%
 - HR-менеджери, тренери та коучі.
 - Ці працівники займаються управлінням талантами, навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.
- 7. Фінанси та юриспруденція – 3-5%
 - Фінансові аналітики, бухгалтери, юристи.
 - Вони забезпечують фінансову стабільність, юридичну підтримку та дотримання регуляторних норм.
- 8. ІТ та аналітика – 5-10%
 - ІТ-спеціалісти, аналітики даних.
 - Відповідають за технічну підтримку процесів дослідження, виробництва, управління даними та бізнес-аналітику.

Узагальнена структура:

- R&D: 30-40%
- Виробництво і QA/QC: 20-30%
- Регуляторні питання: 5-10%
- Медичні працівники: 5-10%
- Комерційний відділ: 10-15%
- HR та розвиток талантів: 3-5%
- Фінанси та юриспруденція: 3-5%
- IT та аналітика: 5-10%

Структура талановитих працівників ПрАТ «Київський вітамінний завод» на рис. 2.11.

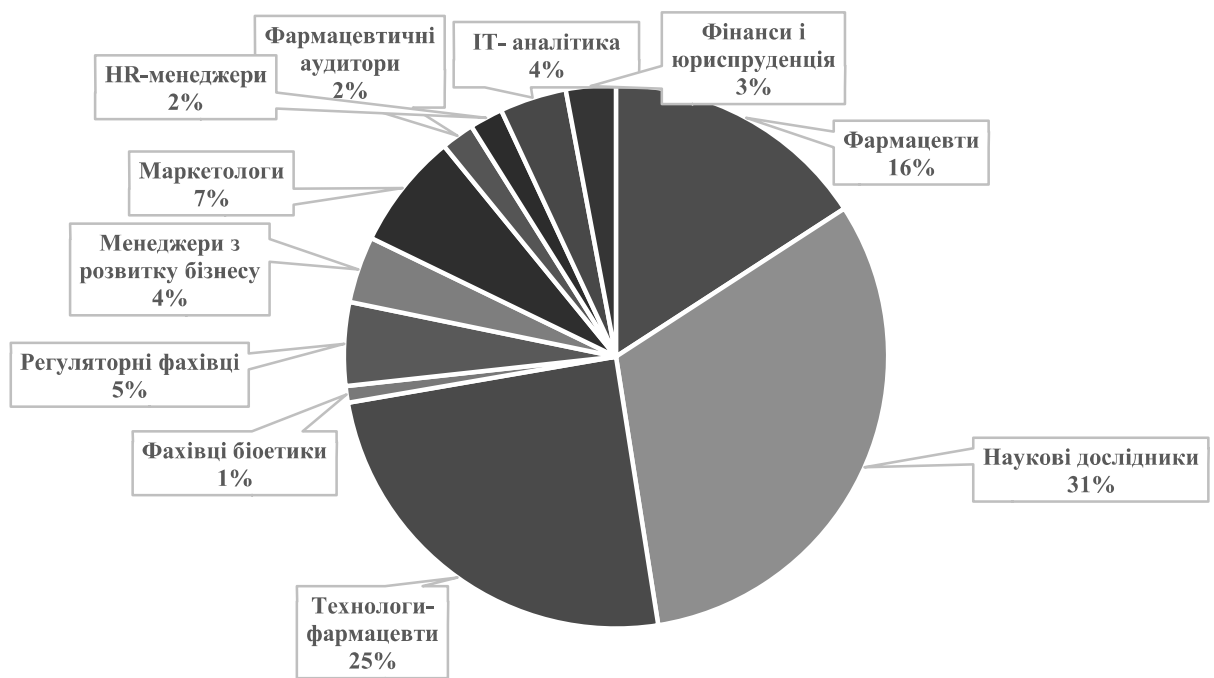


Рис.2.11. Структура талановитих працівників за професіями ПрАТ «Київський вітамінний завод» у 2023 році, %

Джерело: складено автором

У фармацевтичній галузі розвиток талант менеджменту на пряму пов'язаний із створенням нематеріальних активів компанії. Нематеріальні активи компанії – це ресурси, які не мають фізичної форми, але можуть створювати вартість і приносити економічну вигоду. Вони відіграють важливу

роль у формуванні конкурентних переваг компанії, таких як ПрАТ «Київський вітамінний завод» на перспективу. Основні компоненти структури нематеріальних активів заводу:

1. Інтелектуальна власність:

- Патенти: Виключні права на винаходи або технології, які дозволяють компанії захищати свої унікальні продукти або процеси від конкуренції.
- Торгові марки та бренди: Реєстрація назви бренду, логотипу або інших унікальних ідентифікаторів компанії, що допомагає відрізнити продукцію на ринку і формує впізнаваність серед споживачів.
- Авторські права: Правовий захист творчих робіт компанії, таких як дизайн упаковки, рекламні матеріали або програмне забезпечення, що створюється для автоматизації процесів.

2. Франшизи та ліцензії:

- Ліцензії на використання технологій або продуктів: Право використовувати сторонні технології або рішення, що можуть покращити виробничі процеси або допомогти розширити асортимент.
- Франчайзинг: Продаж або купівля права використовувати бренд або бізнес-модель іншої компанії, що дозволяє швидше розширювати ринки.

3. Ділова репутація (гудвіл):

- Це вартість репутації компанії, яка включає лояльність клієнтів, відносини з партнерами та високий рівень довіри до бренду. Гудвіл зазвичай проявляється під час придбання компанії, коли її ціна перевищує вартість матеріальних активів.

4. Дослідження та розробки (R&D):

- Інвестиції в розробку нових продуктів, процесів або технологій, які є унікальними для компанії. Ці інновації можуть створювати значну додаткову вартість у майбутньому.

5. Клієнтська база та відносини:

- Клієнтська лояльність: Вартість довгострокових відносин із клієнтами, що створює стабільний попит на продукцію компанії.

- Контракти з клієнтами:
- Оформлені домовленості, які забезпечують стабільний прибуток у майбутньому. Це можуть бути довгострокові контракти на постачання продукції.

6. Корпоративна культура та організаційні знання:

- Культура компанії: Система цінностей, етичних норм і процесів, які сприяють ефективності роботи. Сильна корпоративна культура може стати конкурентною перевагою, сприяючи інноваційності та мотивації співробітників.

- Знання та досвід працівників: Специфічні навички та знання, що належать співробітникам і не можуть бути легко скопійовані конкурентами.

7. Програмне забезпечення та бази даних:

- Програмні рішення: Інвестування в спеціалізовані програми, які автоматизують виробничі процеси або покращують управління бізнесом.

- Бази даних клієнтів та постачальників: Інформаційні системи, які допомагають ефективно керувати клієнтськими відносинами або логістикою.

Нематеріальні активи, якщо ними правильно керувати, можуть стати потужним двигуном зростання та конкурентної переваги компанії.

Динаміка змін вартості нематеріальних активів компанії ПрАТ «Київський вітамінний завод» аналізується у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Зміни у вартості нематеріальних активів ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2023 роки

Нематеріальні активи,	Права та комерційні позначення	Права та об'єкти промислової власності	Авторське право та суміжні з ним права	Інші нематеріальні активи	Разом
2021, тис. грн.	3745	72	8487	315	12619
2021, %	29,67	0,59	67,25	2,49	100
2022, тис. грн.	3159	78	9427	212	12876
2022, %	24,53	0,62	73,21	1,64	100
2023, тис. грн.	2649	64	10209	376	13298
2023, %	19,92	0,49	76,77	2,82	100

Джерело: додатки А, Б, В

Проілюструємо тримані дані на рис.2.12.

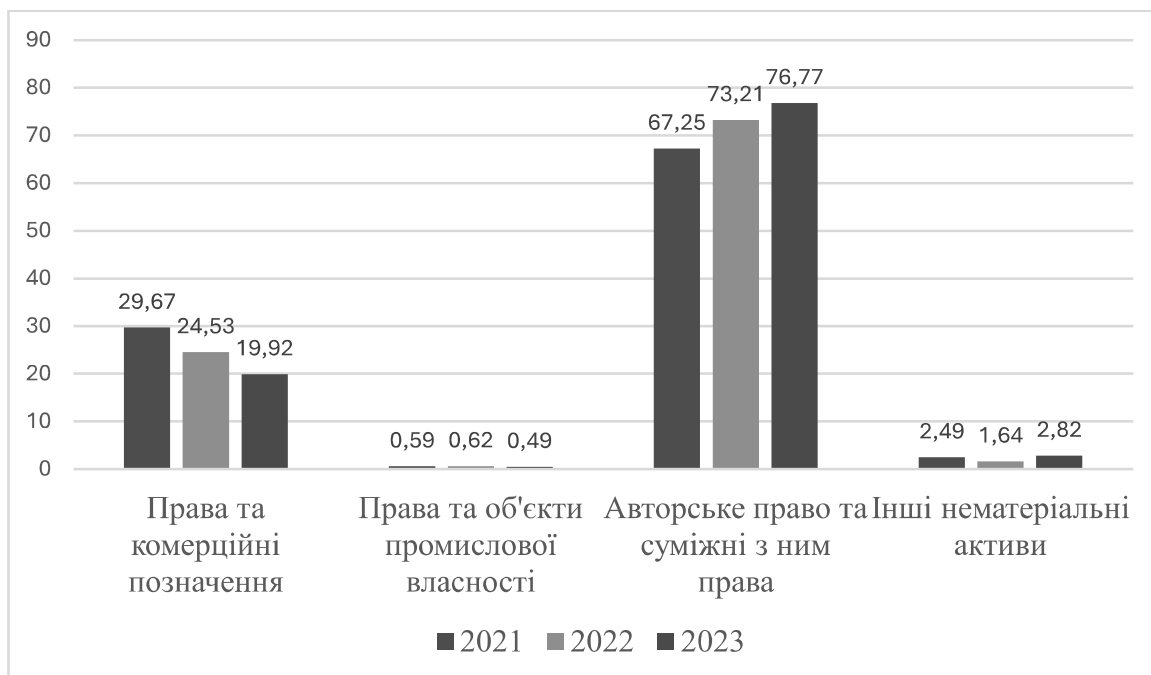


Рис.2.12. Зміни у вартості нематеріальних активів ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2023, %

Збільшення нематеріальних активів і розвиток таланту менеджменту є ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності компанії. Це дозволяє компанії не лише зберігати свої позиції на ринку, але й масштабувати бізнес. Ось як ці аспекти можна розвивати:

1. Збільшення нематеріальних активів:

- **Бренд:** Посилення впізнаваності бренду, покращення його репутації через маркетингові кампанії, участь у міжнародних виставках та активне залучення нових клієнтів.
- **Патенти та інтелектуальна власність:** Реєстрація нових технологій, унікальних рецептур чи інноваційних виробничих рішень, що можуть захистити компанію від конкуренції та забезпечити унікальність продукції.
- **Репутація і відносини з партнерами:** Розвиток міцних ділових відносин з постачальниками та дистриб'юторами, що можуть допомогти в розширенні ринків збуту.
- **Культура компанії:** Інвестування в корпоративну культуру, щоб створити середовище, яке стимулює інновації, креативність і високу продуктивність.

2. Талант менеджмент:

- Навчання та розвиток: Запровадження програм підвищення кваліфікації менеджерів та розвиток лідерських навичок. Це може включати спеціалізовані тренінги з управління, фінансів, маркетингу, а також навчання новим технологіям.

- Залучення зовнішніх фахівців: Запрошення експертів зі світовим досвідом для обміну знаннями та навичками з місцевими командами.

- Стратегічне планування кар'єри: Розробка внутрішніх програм кар'єрного зростання для виявлення та підтримки талантів на ранньому етапі.

- Мотивація персоналу: Використання сучасних методів мотивації, таких як гнучкі графіки роботи, бонусні системи, корпоративні винагороди, що дозволить залучати та утримувати найкращі кадри.

Інвестування в ці напрямки дозволить компанії ефективніше використовувати свій людський капітал та нематеріальні активи для довгострокового зростання й успіху на глобальному ринку.

Використання талановитих працівників компанією 2021-2023 роки проаналізовано у табл.2.16.

Таблиця 2.16

Віддача від використання талановитих працівників компанією ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2021-2023 роки

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне
1.	Чисельність талановитих працівників, осіб	204	215	213	-2	-0,93
2	Нематеріальні активи, тис. осіб.	12619	12876	13298	422	3,27
3	Вартість нематеріальних активів на талановитого працівника, тис. грн. /осіб	61,85	59,88	62,43	2,55	4,25
4	Чистий прибуток, тис. грн.	168299	219571	144232	-75339	-34,31
5	Чистий прибуток на талановитого працівника, тис. грн./осіб	829,05	1021,26	677,14	-344,12	-33,69

Джерело: розраховано автором

Основні елементи системи талант-менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод»:

1. Ідентифікація талантів:

- **Оцінка потенціалу співробітників:** Важливо визначити, хто з працівників має високий потенціал для розвитку і може стати важливим ресурсом для компанії. Для цього використовуються інструменти оцінки компетенцій, тестування, співбесіди та огляд виконання попередніх завдань.

- **Пошук зовнішніх талантів:** Компанія повинна активно шукати нових працівників на ринку праці, залучаючи фахівців із необхідними навичками та досвідом.

2. Залучення та набір талантів:

- **Рекрутинг:** Залучення талановитих співробітників через ефективні рекрутингові стратегії, які включають публікацію вакансій на спеціалізованих платформах, проведення кар'єрних заходів та використання рекрутингових агентств.

- **Employer branding:** Підприємства повинні активно працювати над створенням позитивного іміджу роботодавця, щоб стати привабливими для талановитих кандидатів.

3. Утримання талантів:

- **Мотивація та розвиток:** Забезпечення працівників можливостями для професійного росту, кар'єрного просування, навчання та розвитку. Ефективні системи компенсацій та бонусів, а також програми визнання досягнень можуть мотивувати співробітників залишатися в компанії.

- **Збалансоване навантаження:** Надання можливостей для балансу між роботою та особистим життям, що може зменшити вигорання і підвищити лояльність співробітників.

4. Розвиток талантів:

- **Планування кар'єри:** Компанія повинна пропонувати працівникам можливості для розвитку, такі як кар'єрні плани, наставництво, коучинг,

тренінги та інші форми навчання, які допомагають розвивати навички і компетенції співробітників.

- **Лідерські програми:** Для розвитку ключових співробітників важливо створювати програми розвитку лідерства, які сприяють підготовці майбутніх керівників та управлінців.

5. Оцінка ефективності та потенціалу:

- **Оцінка результативності:** Проводиться постійна оцінка роботи співробітників за допомогою систем KPI (ключових показників ефективності), індивідуальних планів розвитку, зворотного зв'язку за результатами діяльності.

- **Оцінка потенціалу:** Для виявлення можливостей для майбутнього розвитку та підвищення на керівні посади необхідно оцінювати здатність співробітників до розвитку і лідерства.

6. Планування наступності:

- **Кадровий резерв:** Створення програм для підготовки наступників на ключові позиції. Це забезпечує стійкість бізнесу та неперервність у разі зміни керівництва або критично важливих фахівців.

- **HiPo-програми (High Potential):** Визначення та розвиток співробітників з високим потенціалом (HiPo), які можуть стати лідерами.

7. Інтеграція з бізнес-стратегією:

- **Тісна взаємодія з бізнес-цілями:** Талант-менеджмент повинен бути інтегрований у загальну стратегію компанії, щоб забезпечити досягнення її стратегічних цілей через ефективне управління людськими ресурсами.

- **Гнучкість і адаптивність:** Система повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи компанію необхідними компетенціями в умовах змін на ринку.

8. Різноманіття та інклюзія:

Створення інклюзивної культури: Компанія повинна прагнути до створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища, де співробітники з різними поглядами, досвідом та культурним бекграундом мають можливість реалізувати свій потенціал.

Опитування працівників на підставі адаптованої анкети для ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2 роки (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Опитування працівників на підставі адаптованої анкети для ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Питання	Відповіді	2022	2023
Чи впевнені ви у фінансових перспективах?	Не дуже впевнений	4	–
	Впевнений певною мірою	86	88
	Абсолютно впевнений	10	12
Як технології можуть вплинути на управління талантами?	Розвиток технологій підвищить конкурентоспроможність персоналу на ринку праці в майбутньому	55	60
	Працівникам необхідно не сподіватися на роботодавця, а вміти адаптуватися до змін на кваліфікаційні навички	45	40
Які саме найбільші існуючі виклики вашої організації, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу?	Мотивація або заохочення працівників навчатися та застосовувати свої знання	60	62
	Відсутність ресурсів для реалізації необхідних вам програм підвищення кваліфікації		
	Здатність працівників здобувати нові навички, необхідні в майбутньому	15	10
	Утримання працівників, які підвищили свою кваліфікацію	15	18
	Оцінка бізнес-ефекту від наших програм підвищення кваліфікації	6	4
	Ефективність нашого підрозділу з навчання та підвищення кваліфікації персоналу	4	6
Якого успіху досягла ваша організація в наступних напрямках, пов'язаних із підвищенням кваліфікації?	Підвищення мотивації персоналу завдяки поінформуванню про майбутні потреби у професійних компетенціях	15	22
	Формулювання стратегії кадрового різноманіття та інклюзивності	12	26
	Визначення професійних компетенцій, необхідних для досягнення зростання бізнесу в майбутньому	13	11
	Поглиблення знань робітників та керівництва в області сучасних технологій	47	33
	Створення програми підвищення кваліфікації, яка забезпечує розвиток комплексу комунікативних, технічних і цифрових навичок	28	30
Наскільки ефективні ваші програми підвищення кваліфікації для досягнення наступних результатів?	Зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливої атмосфери в колективі	40	38
	Підвищення продуктивності праці персоналу	27	25
	Динамічний розвиток бізнесу	23	26
	Ефективне залучення та утримання висококласних спеціалістів	5	7
	Інноваційний прогрес і прискорення цифрової трансформації	5	4

Джерело: адаптована анкета автором на підставі [3, с. 71]

Дане опитування працівників щодо перспектив талант менеджменту у ПрАТ «Київський вітамінний завод» дозволяє зрозуміти їхні погляди на ефективність підвищення кваліфікації, цілеспрямованість програм навчання, можливості розвитку, кар'єрного росту та загальної корпоративної культури.

В порівнянні відповідей за 2 роки видно, що працівники ПрАТ «Київський вітамінний завод» більш впевнені у перспективах майбутнього – отриманні прибутку. Тому, питання мотивації, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, стратегічного розвитку персоналу у цій організації залишається пріоритетним, що матиме вплив на формування системи талант менеджменту заводу.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Київський вітамінний завод» – за багаторічну історію існування на ринку України підприємство розвинулося у сучасну компанію, яка певною мірою визначає напрямок розвитку на фармацевтичному ринку країни та входить до топ-10 рейтингу фармацевтичних компаній України.

У 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг виробництва продукції у натуральній формі знизився на 9,35%, а з 2021 роком – на 32,9%, що пов'язано з російським вторгненням в Україну і зниженням попиту на лікувальні препарати. Водночас обсяг виробництва продукції у грошовій формі навпаки збільшився: так у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 5,43%, а з 2021 роком – на 4,96%. Це відображає зростання рівня інфляції в країні за 2022-2023 роки.

Аналіз показників економічної ефективності за 2021-2023 роки свідчить про негативну динаміку. Зокрема, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 41,17%, чистий прибуток — на 34,31%, рентабельність продукції і діяльності також знизилася. Це вказує на те, що витрати зростали швидше, ніж доходи, що зумовило падіння загальної ефективності діяльності товариства. Головною причиною цього є негативні зовнішні фактори, зокрема інфляція та нестабільність економіки через війну, що впливає на закупівлю

сировини за валюту і веде до зростання витрат та зниження рентабельності компанії.

Збільшення чисельності адміністративного персоналу пов'язано з кризовими наслідками функціонування компанії під час війни. На часі потрібні рішучі, екстраординарні дії керівництва підприємства заради підтримки бізнесу.

У 2023 році спостерігається тенденція збільшення вартості нематеріальних активів на одного талановитого працівника на 4,25%. Водночас знизився чистий прибуток на одного талановитого працівника на 33,69%, що не пов'язано з діяльністю інтелектуальної команди ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Збільшення нематеріальних активів і розвиток таланту менеджменту є ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності компанії. Це дозволяє компанії не лише зберігати свої позиції на ринку, але й масштабувати бізнес. Ось як ці аспекти можна розвивати: збільшення нематеріальних активів; талант менеджмент компанії. Інвестування в ці напрямки дозволить компанії ефективніше використовувати свій людський капітал та нематеріальні активи для довгострокового зростання й успіху на глобальному ринку.

Проведене опитування працівників щодо перспектив розвитку системи талант менеджменту, показало, що при порівнянні відповідей за 2 роки працівники ПрАТ «Київський вітамінний завод» більш впевнені у фінансовому майбутньому – отриманні прибутку. Тому, питання мотивації, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, стратегічного розвитку персоналу, залучення висококваліфікаційних фахівців у цій організації залишається пріоритетним, що матиме вплив на формування сучасної системи талант менеджменту заводу.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ НА ПРАТ "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"

3.1. Досвід талант менеджменту компаній в країнах з високим рівнем конкурентоспроможності

Рівень конкурентоспроможності країн визначається різними факторами, такими як економічний розвиток, інноваційна активність, якість інфраструктури, рівень освіти, технологічний прогрес і ефективність державних інститутів. Ось кілька країн, які зазвичай займають високі позиції в рейтингах конкурентоспроможності [70]:

1. **Швейцарія:** часто займає перше місце у світових рейтингах завдяки своїй стабільній економіці, інноваційним технологіям, високому рівню освіти і відмінній інфраструктурі.
2. **Сингапур:** відзначається ефективною державою, сприятливим бізнес-середовищем, розвитком інфраструктури та сильним акцентом на освіті та дослідженнях.
3. **США:** велика і різноманітна економіка з розвиненим технологічним сектором, сильною інноваційною екосистемою та великим ринком праці.
4. **Німеччина:** відзначається потужною промисловістю, якісною освітою, технологічним прогресом і стабільними інститутами.
5. **Швеція:** має високий рівень життя, сильну інноваційну економіку та високу якість освіти, що сприяє конкурентоспроможності.
6. **Нідерланди:** відомі своєю відкритою економікою, якісною інфраструктурою та активною інноваційною політикою.
7. **Фінляндія:** вирізняється високою якістю освіти, технологічними інноваціями та стабільною економікою.
8. **Данія:** має сильну соціальну систему, високу якість життя та активну економіку, що сприяє конкурентоспроможності.

9. **Australia:** показує стабільний економічний ріст, високу якість життя і сильний сектор послуг.

10. **Нова Зеландія:** відзначається прозорістю в управлінні, стабільною економікою та високим рівнем життя.

Ці країни демонструють, як ефективне управління, інвестиції в освіту, інфраструктуру та інновації можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність на глобальному рівні. Рейтинги можуть варіюватися залежно від методології оцінювання, але зазначені країни стабільно займають високі позиції в різних дослідженнях.

Розглянемо особливості розвитку системи талант-менеджменту в Швейцарії, яка вважається однією з найефективніших у світі. Отже, країна має розвинену економіку, високу якість життя та потужну систему освіти, що сприяє розвитку талантів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості розвитку системи талант-менеджменту в Швейцарії

№	Критерії	Сутність критерію розвитку талант менеджменту
1	2	3
1	Система освіти та професійної підготовки:	Швейцарія відома своєю дуальною системою освіти, яка поєднує навчання в школах та професійні стажування на підприємствах. Це дозволяє молодим фахівцям отримувати практичні навички ще під час навчання, що забезпечує їхню готовність до роботи.
2	Інвестиції в навчання та розвиток	Швейцарські компанії, такі як Nestlé та UBS, активно інвестують у розвиток своїх співробітників. Багато з них пропонують програми навчання, підвищення кваліфікації та менторства для професійного зростання.
3	Високий рівень залученості співробітників	Швейцарія славиться своїм балансом між роботою та життям, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників. Компанії підтримують гнучкі графіки роботи та різні форми віддаленої роботи.
4	Орієнтир на інновації	Швейцарія є домом для численних стартапів і технологічних компаній, які активно працюють над розробкою нових продуктів та послуг. Це створює креативне середовище, що стимулює інновації та залучення талановитих працівників з будь-яких напрямків діяльності.

1	2	3
5	Різноманітність і інклюзивність	Швейцарські компанії прагнуть до створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища. Це не лише сприяє залученню різних точок зору, але й підвищує креативність і інноваційність.
6	Підтримка ментального здоров'я	Швейцарські компанії активно займаються питаннями ментального здоров'я своїх працівників, пропонуючи різні програми підтримки, тренінги та консультації.
7	Стійка корпоративна культура	Швейцарські компанії зазвичай мають чіткі цінності та місії, що допомагає формувати сильну корпоративну культуру. Це сприяє залученості працівників і створює позитивну атмосферу в команді.
8	Співпраця між бізнесом та навчальними закладами	Швейцарія активно підтримує співпрацю між підприємствами та вищими навчальними закладами, що дозволяє адаптувати навчальні програми до потреб ринку праці.

Джерело: складено на підставі [53, 56, 59, 62]

Таким чином, швейцарський підхід до талант-менеджменту поєднує в собі стабільність, інновації, увагу до розвитку співробітників і підтримку ментального здоров'я, що дозволяє забезпечувати високу продуктивність та конкурентоспроможність на світовій арені.

Досвід Сингапуру в талант-менеджменті вважається одним з найуспішніших у світі, завдяки поєднанню стратегічного планування, підтримки інновацій, розвитку людських ресурсів та сприятливого бізнес-середовища. Ось основні аспекти сингапурського підходу до системи талант менеджменту (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Особливості розвитку системи талант-менеджменту в Сингапурі

№	Критерії	Сутність критерію розвитку талант менеджменту
1	2	3
1	Інвестиції в освіту і професійну підготовку	Сингапур славиться високоякісною освітою, що починається з базового рівня. Уряд активно інвестує в навчальні програми та ініціативи, які допомагають молоді розвивати критичне мислення, творчість та інші навички, необхідні для сучасного ринку праці.

1	2	3
2	Гнучкі програми підготовки кадрів	Сингапурські компанії часто пропонують програми навчання та підвищення кваліфікації, які адаптуються до швидко змінюваних умов ринку. Це дозволяє працівникам оновлювати свої знання і залишатися конкурентоспроможними.
3	Інноваційне середовище	Сингапур активно підтримує стартапи та інноваційні проекти. Уряд запровадив програми для заохочення підприємництва, що створює умови для розвитку нових талантів у технологічному та бізнес-секторах.
4	Фокус на різноманітності	Багатокультурне суспільство Сингапуру сприяє формуванню різноманітного робочого середовища. Компанії активно залучають працівників з різних культур і національностей, що підвищує креативність та інноваційність.
5	Залучення талановитих іноземних фахівців	Сингапур має відкриту імміграційну політику, яка дозволяє залучати талановитих фахівців з інших країн. Це сприяє створенню міжнародного бізнес-середовища, яке збагачує локальний ринок праці.
6	Розвиток лідерських навичок	Сингапурські компанії акцентують увагу на розвитку лідерів, пропонуючи спеціалізовані програми для управлінців. Це допомагає створити потужний кадровий резерв для компаній і забезпечити стабільне лідерство в умовах змін.
7	Діджитал технології	Використання діджитал технологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект та автоматизація, дозволяє компаніям ефективно підбирати кадри та управляти процесами розвитку талантів.
8	Підтримка ментального здоров'я	Сингапурські компанії визнають важливість ментального здоров'я своїх співробітників і запроваджують програми підтримки, такі як психологічні консультації та тренінги.
9	Співпраця з освітніми закладами	Багато компаній у Сингапурі співпрацюють з університетами та іншими навчальними закладами, щоб адаптувати навчальні програми до потреб ринку праці та залучати молоді таланти.
10	Збалансування роботи та особистого життя	Сингапурські компанії працюють над створенням середовища, що підтримує баланс між роботою та особистим життям, пропонуючи гнучкі графіки та можливості віддаленої роботи.

Джерело: складено на підставі [53, 56, 59, 62]

Таким чином, сінгапурський підхід до розвитку системи талант-менеджменту акцентує увагу на постійному навчанні, інноваціях, різноманітності та добробуті співробітників, що дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності.

У США система талант-менеджменту вважається ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості компаній. Американські компанії активно інвестують в інноваційні підходи до розвитку персоналу, застосовуючи сучасні технології, аналітику, штучний інтелект і створюючи сприятливу корпоративну культуру. Основні аспекти американського досвіду в талант-менеджменті (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Аспекти розвитку системи талант менеджменту в США

№	Критерії	Сутність критерію розвитку талант менеджменту
1	2	3
1	Технології та аналітика	Американські компанії, такі як Google та Microsoft, використовують великі дані та аналітику для оптимізації процесів залучення та розвитку талантів. Аналітика допомагає визначати здібності співробітників, прогнозувати їхню ефективність та утримувати цінні кадри.
2	Акцент на розвиток і кар'єрне зростання	Американські компанії надають великого значення навчальним програмам і гнучким кар'єрним шляхам, що дозволяє співробітникам постійно вдосконалювати навички та розвивати свої кар'єри. Наприклад, Amazon інвестує в "Upskilling 2025", програму з перенавчання співробітників, щоб підготувати їх до перспективних посад.
3	Інклюзивність і різноманітність	У США активно впроваджують політику різноманітності та інклюзивності (D&I). Facebook, наприклад, розробив спеціальні програми для залучення співробітників різних культур, національностей і соціальних прошарків, що покращує продуктивність і відкриває нові ринки.
4	Гнучкість робочого середовища	США є лідером у запровадженні дистанційної та гібридної роботи. Компанії, такі як Twitter і Salesforce, впровадили повністю дистанційні формати, дозволяючи співробітникам самостійно обирати режим роботи.

1	2	3
5	Підтримка ментального здоров'я та благополуччя	Зростає увага до програм підтримки ментального здоров'я. Наприклад, компанія Starbucks пропонує безкоштовне консультування з психологами, а Microsoft має спеціальні програми для допомоги в управлінні стресом і вигоранням.
6	Талант-менеджмент на основі культури та цінностей	Американські компанії розвивають культуру залучення та зворотного зв'язку, зосереджуючись на місії та цінностях. Наприклад, компанія Patagonia активно залучає працівників до екологічних ініціатив, що стимулює їхню залученість.

Джерело: складено на підставі [53, 56, 59, 62]

Досвід США демонструє важливість цілісного підходу до системи талант-менеджменту: створення умов для розвитку навичок, акцент на корпоративній культурі, використання нових технологій і підтримка ментального здоров'я є критичними для ефективності та довгострокового успіху компанії.

Німецький підхід до талант-менеджменту поєднує стратегічне планування, підтримку інновацій, соціальну відповідальність і значний акцент на довгостроковий розвиток кадрів. Узагальнення основних ознак німецького досвіду у сфері талант менеджменту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні ознаки системи талант менеджменту компаній в Німеччині

№	Критерії	Сутність критерію розвитку талант менеджменту
1	2	3
1	Система дуальної освіти	одна з найважливіших характеристик у Німеччині — це дуальна система освіти, де молодь поєднує теоретичне навчання в університетах або коледжах з практикою на підприємствах. Така система дозволяє німецьким компаніям готувати висококваліфіковані кадри, які вже знайомі з робочими процесами та культурою.
2	Стабільність та лояльність до персоналу	Німеччина відома довгостроковим підходом до працевлаштування та розвитку кадрів. Компанії прагнуть до збереження лояльності працівників, підтримуючи соціальні пільги, стабільну зарплату, професійний розвиток та просування.

1	2	3
3	Інноваційний розвиток і підвищення кваліфікацій	Німецькі компанії, такі як Siemens та Bosch, постійно інвестують у розвиток інновацій і надають можливості для підвищення кваліфікацій. Навчальні програми часто підтримуються державою, що стимулює персонал до розвитку нових навичок і підвищення своєї цінності для компанії.
4	Підтримка різноманітності та інклюзивності	Компанії в Німеччині активно працюють над створенням інклюзивного середовища, яке підтримує різноманітність культур, віку та професійного досвіду. Це дозволяє залучати фахівців з різними точками зору, підвищуючи адаптивність компаній.
5	Фокус на екологічній та соціальній відповідальності	Німецькі компанії широко інтегрують екологічні цілі та соціальну відповідальність у свій талант-менеджмент. Наприклад, Volkswagen і BMW залучають співробітників до проектів з екологічної стійкості, що підвищує залученість і сприяє формуванню довгострокової місії.
6	Співпраця з профспілками	Німецькі профспілки та ради працівників відіграють важливу роль у питаннях талант-менеджменту. Вони активно співпрацюють з керівництвом для створення умов, які сприяють балансу між роботою та життям, гідній оплаті праці та професійному розвитку.
7	Глобальний підхід до пошуку талантів	Німецькі компанії також використовують глобальні програми пошуку талантів, особливо у сферах високих технологій і машинобудування. Це забезпечує надходження іноземних фахівців і сприяє обміну знаннями на міжнародному рівні.

Джерело: складено на підставі [53, 56, 59, 62]

Німецький підхід до розвитку системи талант менеджменту характеризується системністю та стабільністю, що дозволяє забезпечувати ефективну роботу компаній навіть у мінливих економічних умовах, при цьому зберігаючи високий рівень залученості і лояльності працівників.

Досвід Великобританії в системі талант менеджменту характеризується інноваційними підходами, акцентом на різноманітність, адаптацією до змінних умов ринку праці та увагою до розвитку лідерських навичок. Основні заходи щодо розвитку системи талант менеджменту у Великобританії наведено у таблиці 3.5.

Заходи щодо розвитку системи талант менеджменту у Великобританії

№	Критерії	Сутність критерію розвитку талант менеджменту
1	2	3
1	Гнучкість робочого середовища:	Британські компанії активно впроваджують гнучкі графіки роботи, дистанційну роботу та можливість роботи з дому. Це дозволяє співробітникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що підвищує їхню задоволеність і продуктивність.
2	Акцент на навчання та розвиток	Багато компаній, таких як Unilever і Deloitte, інвестують у програми професійного розвитку та навчання. Використання платформ онлайн-навчання та менторства дозволяє співробітникам покращувати свої навички в зручному для них форматі.
3	Різноманітність та інклюзивність	Британські компанії приділяють значну увагу різноманітності у складі персоналу, прагнучи залучати людей з різних культур, гендерів, вікових груп та соціальних прошарків. Програми різноманітності не лише сприяють формуванню інклюзивного середовища, але й підвищують креативність та інноваційність.
4	Залучення молодих талантів	У Великобританії існує безліч програм стажування та graduate schemes, які дозволяють молодим фахівцям отримати досвід роботи у відомих компаніях. Це не лише дає молодим спеціалістам можливість навчатися на практиці, але й дозволяє компаніям виявляти та залучати потенційних лідерів.
5	Інновації у процесах рекрутингу	Використання технологій, таких як штучний інтелект, для автоматизації процесу відбору кандидатів і аналізу резюме, стало популярним у Великобританії. Це дозволяє зменшити час на наймання і підвищити точність підбору кадрів.
6	Фокус на благополуччі співробітників	Британські компанії дедалі більше уваги приділяють психічному здоров'ю та благополуччю своїх співробітників. Наприклад, компанія Mind, яка займається питаннями психічного здоров'я, співпрацює з різними бізнесами, щоб розробити програми підтримки та консультування.

1	2	3
7	Фокус на благополуччі співробітників	Британські компанії дедалі більше уваги приділяють психічному здоров'ю та благополуччю своїх співробітників. Наприклад, компанія Mind, яка займається питаннями психічного здоров'я, співпрацює з різними бізнесами, щоб розробити програми підтримки та консультування.
8	Лідерство та управління змінами	Британські компанії активно впроваджують програми розвитку лідерства, щоб підготувати менеджерів до роботи в умовах швидких змін. Підвищення адаптивності та здатності приймати рішення у складних ситуаціях є важливими аспектами успішного талант-менеджменту.
9	Глобалізація та міжнародний підхід	Великобританія є важливим міжнародним центром, тому багато компаній орієнтовані на глобальний ринок праці. Це означає залучення міжнародних талантів і впровадження практик, які дозволяють ефективно працювати в мультикультурному середовищі.

Джерело: складено на підставі [53, 56, 59, 62]

Підсумовуючи вважаємо, що досвід Великобританії в розвитку системи талант-менеджменту показує, як інноваційні підходи, увага до різноманітності та фокус на розвитку співробітників можуть позитивно впливати на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компаній.

Досвід українських компаній у талант-менеджменті стає дедалі важливішим у світлі зростаючої конкуренції на ринку праці та потреби в залученні і утриманні талановитих співробітників в умовах нестабільності під час війни. Основні аспекти, які демонструють підходи компаній до талант менеджменту в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Загальні підходи українських компаній до розвитку системи талант менеджменту

№	Критерії	Сутність критерію розвитку талант менеджменту
1	2	3
1	Інвестування в навчання і розвиток	Українські компанії активно впроваджують програми навчання та підвищення кваліфікації для своїх співробітників. Це може включати внутрішні тренінги, зовнішні курси, вебінари та менторські програми, спрямовані на розвиток професійних навичок.

1	2	3
2	Залучення молодих спеціалістів	Компанії, такі як SoftServe , Miratech та Infopulse , реалізують програми стажування та молодіжні ініціативи, які дозволяють залучати молодих фахівців, які тільки розпочинають свою кар'єру. Це допомагає формувати кадровий резерв і забезпечує свіжі ідеї та нові підходи.
3	Гнучкі умови праці	Багато українських компаній пропонують гнучкі графіки роботи та можливості дистанційної роботи. Це стає особливо актуальним в умовах сучасних викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19, а також у контексті роботи в умовах війни.
4	Фокус на різноманітності і інклюзивності	Деякі українські компанії починають усвідомлювати важливість різноманітності в командах. Це включає запровадження політик, спрямованих на залучення жінок у STEM-індустрію, а також створення інклюзивного середовища для працівників з різними культурними та соціальними походженнями.
5	Корпоративна культура	Компанії, такі як <i>Grammarly</i> , активно працюють над створенням позитивної корпоративної культури, яка сприяє залученості та мотивації працівників. Це може включати організацію командних заходів, святкування досягнень і відкритий діалог між співробітниками і керівництвом.
6	Підтримка ментального здоров'я	З ростом усвідомлення важливості ментального здоров'я, деякі компанії в Україні почали впроваджувати програми підтримки ментального благополуччя, пропонуючи психологічні консультації, тренінги та курси з управління стресом.
7	Аналіз даних для підбору кадрів	Багато компаній в Україні починають використовувати аналітику даних для покращення процесів рекрутингу та управління талантами. Це дозволяє зменшити час на найм та покращити якість підбору кадрів.
8	Системи мотивації	Компанії запроваджують різноманітні системи мотивації, включаючи бонуси, премії, гнучкі графіки роботи та можливості кар'єрного росту, щоб підтримувати високий рівень залученості працівників.
9	Співпраця з навчальними закладами	Деякі українські компанії активно співпрацюють з університетами та іншими освітніми установами для розробки програм, що відповідають потребам ринку праці, а також для залучення студентів на стажування.

1	2	3
10	Участь у соціальних ініціативах	Українські компанії все більше звертають увагу на корпоративну соціальну відповідальність, що допомагає створити позитивний імідж та залучити працівників, які цінують соціальні та екологічні ініціативи.

Джерело: складено на підставі [33]

Таким чином, українські компанії активно розвивають різноманітні підходи до управління талантами, щоб залучати, розвивати і утримувати висококваліфікованих спеціалістів у складних умовах ринку.

3.2. Заходи щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Запропоновано провести опитування щодо талант-менеджменту в компанії може допомогти виявити сильні та слабкі сторони цієї системи, зрозуміти рівень задоволеності працівників і сформулювати рекомендації для її покращення.

1. Основні відомості про респондента:

- Відділ/підрозділ.
- Посада.
- Стаж роботи в компанії.

2. Загальна оцінка управління талантами:

- Як би ви оцінили систему управління талантами в компанії? (шкала від 1 до 5).
- Чи вважаєте ви, що ваші здібності та таланти використовуються належним чином? (Так/Ні).
- Наскільки ви задоволені можливостями кар'єрного росту в компанії? (шкала від 1 до 5).

3. Навчання та розвиток:

- Чи достатньо компанія підтримує вас у професійному розвитку? (Так/Ні).
- Як часто вам пропонуються можливості для навчання та підвищення кваліфікації?

- Оцініть ефективність існуючих навчальних програм (шкала від 1 до 5).
- Які навички ви б хотіли покращити для свого професійного розвитку?

4. Мотивація та визнання:

- Чи відчуваєте ви підтримку та мотивацію від керівництва? (Так/Ні).
- Чи отримуєте ви регулярний зворотний зв'язок від керівників щодо вашої роботи?
- Як часто вас заохочують за досягнення? (шкала від 1 до 5).

5. Кар'єрне планування?

- Чи маєте ви чітке розуміння своєї кар'єрної перспективи в компанії? (Так/Ні).
- Наскільки ви задоволені прозорістю процесів кар'єрного зростання?
- Які кроки, на вашу думку, компанія могла б вжити для покращення вашого кар'єрного розвитку?

6. Пропозиції та коментарі:

- Які зміни ви б запропонували для покращення системи управління талантами в компанії?
- Чи є якісь інші аспекти, які, на вашу думку, можуть позитивно вплинути на розвиток талантів у компанії?

Проведене опитування керівників відділів товариства за вищевикладеною формою-гугл дозволило отримати цінний зворотний зв'язок і сформувані заходи щодо удосконалення талант менеджменту в умовах нестабільності відповідно до їхніх потреб, зокрема:

1. Підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу:

- Організація регулярних психологічних консультацій для співробітників.
- Впровадження програми стрес-менеджменту, тренінги з управління емоціями та розвитку резиліентності.
- Забезпечення відкритого доступу до інформації про кризові служби, гарячі лінії підтримки, тимчасові притулки та інші ресурси.

2. Гнучкі умови роботи та адаптація процесів:

- Надання можливості гнучкого графіка або віддаленої роботи для працівників у зоні ризику.

- Оптимізація робочих процесів, щоб співробітники могли працювати з мінімальною залежністю від фізичних ресурсів або спеціального обладнання.

- Розроблення чітких планів на випадок евакуації та інші кризові протоколи.

3. Підвищення кваліфікації та навчання у нових умовах:

- Впровадження програми підвищення кваліфікації у дистанційному форматі.

- Орієнтація навчання на навички, які стануть у пригоді в умовах кризи, як-от кризове управління, адаптивне планування, комунікація в кризовий час.

- Залучення співробітників до навчальних програм, які допоможуть їм освоїти нові цифрові інструменти для роботи.

4. Системи мотивації і визнання у складних умовах:

- Розроблення системи гнучких мотиваційних програм, наприклад, бонуси за виконання задач в екстремальних умовах.

- Використання нематеріальних форм визнання, зокрема регулярне публічне визнання досягнень.

- Впровадження механізму тимчасової компенсації ризиків, зокрема, премії за роботу в небезпечних умовах.

5. Планування і забезпечення безпеки співробітників:

- Створення кризової команди з управління персоналом для швидкого реагування на загрози безпеці.

- Розроблення та підтримання каналів швидкого зв'язку з персоналом у зонах бойових дій.

- Забезпечення логістичної підтримки для евакуації та безпечного розміщення співробітників.

6. Посилення корпоративної культури та підтримка згуртованості:

- Підтримання регулярних внутрішніх комунікацій про заходи безпеки, успіхи колективу та соціальні ініціативи компанії.

- Створення ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, що сприяють моральній підтримці та залученості персоналу.

- Організація волонтерських заходів, у яких можуть брати участь співробітники, щоб допомагати один одному та місцевим громадам.

7. Утримання ключових талановитих працівників:

- Ідентифікація ключових працівників та розроблення індивідуальних програм утримання, що включають навчання, кар'єрне планування та підтримку.

- Перегляд стратегії управління талантами з акцентом на критичні ролі та навички, що допоможуть компанії ефективно працювати навіть у воєнний час.

- Інвестування у розвиток лідерських навичок серед керівників для підвищення їхньої здатності керувати персоналом в умовах невизначеності.

В умовах війни талант менеджмент товариства вимагає особливих підходів, орієнтованих на підтримку персоналу, збереження ефективності бізнесу і адаптацію до нестабільного середовища. Отже, саме ці заходи, на думку керівників відділів, допоможуть організації зберегти ефективний кадровий потенціал і зміцнити зв'язки з колективами, навіть у складних умовах війни.

На основі даних критеріїв відбувається залучення експертів – керівників відділів і проводиться опитування за допомогою Google forms. На основі експертних думок необхідно визначити коефіцієнт для кожного критерію. Використання експертних оцінок має на меті визначення еталонного експерту, відповідь якого буде прийнята для визначення ефективних заходів для удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Для того, щоб оцінити наведені критерії до опитування було запрошено 10 експертів. Згідно цього їм необхідно здійснити ранжування критеріїв наступним чином, 1 – найбільш важливий, 7 – найменш важливий.

Зведені результати експертного оцінювання наведені в таблиці 3.7.

Результати опитування обрання заходів щодо удосконалення талант менеджменту товариства в умовах нестабільності

№	Заходи	Експерти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
2.	Гнучкі умови роботи та адаптація процесів	7	6	7	5	7	6	7	7	5	6
3.	Підвищення кваліфікації та навчання у нових умовах	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
4.	Системи мотивації і визнання у складних умовах	5	3	4	6	4	5	6	4	7	4
5.	Планування і забезпечення безпеки співробітників	4	5	6	3	5	4	3	5	3	5
6.	Посилення корпоративної культури та підтримка згуртованості	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
7.	Утримання ключових талановитих працівників	6	7	5	7	6	7	5	6	6	7
Разом		28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

Джерело: розраховано автором

До основних показників варіації відносимо дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації квадратичний. Коефіцієнт варіації тут використовується для характеристики однорідності сукупності, яка досягається при значенні показника менше 33%.

Результати розрахунків показників варіації наведені в табл. 3.8.

**Аналіз узгодженості експертної групи щодо вагомості заходів щодо
удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах**

№	Заходи	Середня оцінка	Дисперсія $D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$	Середньоквадратичне відхилення $\sigma = \sqrt{D}$	Коефіцієнт варіації $CV_\delta = \frac{\sigma}{\bar{x}}$
1	2	3	4	5	6
1	Підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу	1,80	0,18	0,421637	23,42
2	Гнучкі умови роботи та адаптація процесів	6,30	0,68	0,8232726	13,07
3	Підвищення кваліфікації та навчання у нових умовах	3,40	0,27	0,5163978	15,19
4	Системи мотивації і визнання у складних умовах	4,80	1,51	1,2292726	25,61
5	Планування і забезпечення безпеки співробітників	4,30	1,12	1,0593499	24,64
6	Посилення корпоративної культури та підтримка згуртованості	1,20	0,11	0,3316627	29,14
7	Утримання ключових талановитих працівників	6,20	0,62	0,7888106	12,72

Джерело: розраховано автором

За допомогою значення коефіцієнта конкордації (формула 3.1), можна дійти висновку щодо узгодженості думок залучених експертів.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}m^2(n^3 - n)} \quad (3.1)$$

де m – це кількість експертів;

n – це кількість об'єктів дослідження;

S – це сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту дослідження від середнього значення.

Між оцінками експертів буде існувати абсолютна розбіжність, якщо коефіцієнт конкордації буде дорівнювати 0, якщо він буде дорівнювати 1 – це буде означати, що існує повна узгодженість експертів стосовно об'єкту дослідження.

Ранжуємо заходи щодо удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах товариства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Ранжування заходів щодо удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах

№	Заходи	Експерти										Сума	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	Підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	18	1,8
2.	Гнучкі умови роботи та адаптація процесів	7	6	7	5	7	6	7	7	5	6	63	6,3
3.	Підвищення кваліфікації та навчання у нових умовах	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34	3,4
4.	Системи мотивації і визнання у складних умовах	5	3	4	6	4	5	6	4	7	4	48	4,8
5.	Планування і забезпечення безпеки співробітників	4	5	6	3	5	4	3	5	3	5	43	4,3
6.	Посилення корпоративної культури та підтримка згуртованості	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	12	1,2
7.	Утримання ключових талановитих працівників	6	7	5	7	6	7	5	6	6	7	62	6,2
Разом		28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	280	

Джерело: розрахунки автора

Необхідний розрахунок для пошуку квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту дослідження від середнього значення наведено в таблиці 3.10.

Розрахунок квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту дослідження від середнього значення (S)

№ з/п	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення
1	18	-22	484
2	63	23	529
3	34	-6	36
4	48	8	64
5	43	3	9
6	12	28	784
7	62	22	484
Разом	280		2390

Джерело: Розраховано автором

Для оцінки узгодженості думок експертів в цілому, скористаємося коефіцієнтом конкордації. Цей множинний коефіцієнт рангової кореляції є мірою надійності одержаних рангових оцінок (коефіцієнт Кендала):

$$W = \frac{2390}{\frac{1}{12}10^2(7^3-7)} = 0,854$$

Таке значення свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінки не випадковості такого значення скористаємось критерієм узгодженості Пірсона.

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)} \quad \chi^2 = \frac{2390}{\frac{1}{12}10*7(7+1)} = 51,29$$

Обчислений χ^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K=n-1=7-1=6$ і при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$. Оскільки $\chi^2_{\text{розрах}} > \chi^2_{\text{табл}}$ (відповідно $51,29 > 14,09$), то $W=0,854$ величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання мають сенс і можуть використовуватись у подальших дослідженнях з цієї проблематики.

Розташуємо досліджувані заходи за значимістю в табл.3.11.

**Розташування заходів щодо удосконалення талант менеджменту в
нестабільних умовах**

№	Заходи щодо удосконалення талант менеджменту	Сума	Ранг
1	Посилення корпоративної культури та підтримка згуртованості	12	1
2.	Підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу	18	2
3.	Підвищення кваліфікації та навчання у нових умовах	34	3
4.	Планування і забезпечення безпеки співробітників	43	4
5.	Системи мотивації і визнання у складних умовах	48	5
6.	Утримання ключових талановитих працівників	62	6
7.	Гнучкі умови роботи та адаптація процесів	63	7
Разом		280	

Джерело: складено автором

Як свідчать результати опитування, найбільш важливими заходами щодо удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах товариства є:

- 1) Посилення корпоративної культури та підтримка згуртованості;
- 2) Підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу;
- 3) Підвищення кваліфікації та навчання у нових умовах.

Ранжування показує, що заходи націлені на встановлення основоположних цінностей і соціальної відповідальності є найбільш пріоритетними, оскільки вони створюють фундамент для успішного удосконалення талант менеджменту в нестабільних умовах.

Отже, проведене ранжування заходів щодо удосконалення талант менеджменту товариства є свідчить, що найбільше впливають два вагомих фактори, які пов'язані з посиленням колективізму (корпоративної культури), підтримкою згуртованості, підтримкою психічного здоров'я та стійкості персоналу, що є вагомими для працівників в умовах нестабільності.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності програми заходів та її вплив на показники діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Програма талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод» має свої особливості через специфічні вимоги до знань, навичок і компетенцій співробітників.

Мета такої програми – забезпечити компанію висококваліфікованими фахівцями, які здатні підтримувати інновації, якість та дотримуватися суворих регуляторних вимог в нестабільних умовах (табл.3.12).

Таблиця 3.12

Програма щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод» в нестабільних умовах

№	Заходи щодо удосконалення талант менеджменту	Заходи на 2025 рік	Вартість заходу	Загальна вартість
1	Посилення корпоративної культури та підтримка згуртованості	Тести на рівень згуртованості колективу Тести на рівень психологічної стійкості	Психолог 100 грн/год 5*8 год=40	4000
2.	Підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу			
3.	Планування і забезпечення безпеки співробітників	Модернізація укриття заводу	Кулери з водою 10*350=3500 Додаткове оснащення (туалетна кімната) 224800 грн.	228300
Разом				232300

Джерело: Розрахунки автора

Для визначення прогностичних значень зростання чистого доходу на ПрАТ «Київський вітамінний завод» було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.13.

**Результати опитування експертів щодо приріст чистого доходу від
реалізації продукції програми удосконалення талант менеджменту
ПрАТ «Київський вітамінний завод»**

Експерти	Приріст чистого доходу, %	Експерти	Приріст чистого доходу, %
1	0,035	11	0,039
2	0,038	12	0,041
3	0,037	13	0,042
4	0,033	14	0,036
5	0,036	15	0,039
6	0,039	16	0,042
7	0,040	17	0,043
8	0,041	18	0,04
9	0,039	19	0,042
10	0,037	20	0,04

Джерело: Розрахунки автора

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення експертної оцінки щодо приросту чистого доходу від реалізації
продукції програми удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський
вітамінний завод»**

Експерти	Приріст чистого доходу	\bar{x}	Відхилення	$(x_i - \bar{x})^2$
1	2	3	4	5
1	0,035	0,040	0,005	0,000025
2	0,038		0,002	0,000004
3	0,037		0,003	0,000009

1	2	3	4	5	
4	0,033	0,040	0,007	0,000049	
5	0,036		0,004	0,000016	
6	0,039		0,001	0,000001	
7	0,040		–	–	
8	0,041		0,001	0,000001	
9	0,039		0,001	0,000001	
10	0,037		0,003	0,000009	
11	0,039		0,001	0,000001	
12	0,041		0,001	0,000001	
13	0,042		0,002	0,000004	
14	0,036		0,004	0,000016	
15	0,039		0,001	0,000001	
16	0,042		0,002	0,000004	
17	0,043		0,003	0,000009	
18	0,040		–	–	
19	0,042		0,002	0,000004	
20	0,040		–	–	
Разом					0,000596

Джерело: Розрахунки автора

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - x_{\text{сеп}})^2}{n}} \sigma = \sqrt{\frac{0,000596}{20}} = 0,00546 \%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за формулою:

$$CV = \frac{\sigma}{x_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{0,00546}{0,040} * 100 = 13,65 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $CV < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне збільшення виручки від реалізації (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні $0,040\%$ як середнє значення ряду:

де песимістичне (найменше) значення (П) – $0,033$

оптимістичне (найбільше) значення (О) – $0,042$.

Розраховуємо прогнозні приросту чистого доходу від реалізації продукції відповідно до програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод»:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (0,040 + 4 \times 0,042 + 0,033) / 6 = 0,0392 \%$$

Визначимо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$0,0392 \div 4310028 \times 100 = 1689,53 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$4310028 * (1+0,0392/100) = 4311717,53 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) у 2023 склали 4143627 тис. грн., в т.ч.:

постійні витрати – 911598 тис. грн.;

змінні витрати – 3232029 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$3232029 \times 0,0392 \div 100 = 1266,96 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок п програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод». Розраховані нами витрати склали $232,3$ тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$1266,96 + 232,3 = 1499,26 \text{ тис. грн.}$$

Звідси, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$4143627 + 1499,26 = 4145126,26 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від операційної діяльності в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 1689,53 - 1499,26 = 190,27 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$190,27 * (1 - 0,18) = 156,02 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від операційної діяльності в проектному році складе:

$$177305 + 190,27 = 177495,27 \text{ тис. грн.}$$

Приріст продуктивності праці складе:

$$4418,53 * 0,0392 / 100 = 1,73 \text{ тис. грн./осіб}$$

Отже, продуктивності праці в проектному році складе:

$$4418,53 + 1,73 = 4420,26 \text{ тис. грн./осіб}$$

Очікувані результати від програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод» наведені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Очікувані результати від програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод»

№ з/п	Показник	Значення, тис. грн.
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1689,53
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1499,26
3.	Приріст прибутку від операційної діяльності	190,27
4.	Приріст чистого прибутку від операційної діяльності	156,02
5.	Приріст продуктивності праці	1,73

Джерело: Розраховано автором

Обґрунтуємо доцільність інвестування в реалізацію програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Сума початкових інвестицій становить 5% від 83% змінних витрат на заходи внаслідок їхньої реалізації, а саме:

$$ПІ = 0,05 \cdot 0,83 \cdot 1499,26 = 62,22 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого грошового потоку у розмірі:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 156,02 \text{ тис. грн. (див. табл. 3.15).}$$

Трмін окупності простий буде складати:

$$T_{пр} = K_H / \Delta Прч = 62,22 / 156,02 = 0,40 \text{ року}$$

При ставці дисконту – 15%.

$$\text{І рік } \alpha_1 = 0,8696$$

Обчислимо показники економічної ефективності інвестиційного проєкту:

1) нинішню вартість майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^n NB_i = 156,02 * 0,8696 = 135,67 \text{ тис. грн.}$$

2) чисту нинішню вартість майбутніх грошових потоків:

$$ЧНВ = 135,67 - 62,22 = 73,45 \text{ тис. грн.}$$

3) дисконтований період окупності інвестицій:

$$ПО_D = 62,22 \div 135,67 = 0,46 \text{ року}$$

4) індекс доходності інвестицій:

$$ID = \frac{73,45}{62,22} = 1,18$$

5) індекс прибутковості інвестицій:

$$ID = \frac{135,67}{62,22} = 2,18$$

У таблиці 3.16 наведено показники економічної ефективності інвестицій для запропонованої програми заходів.

Економічна ефективність заходів програми щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод»

№	Показники	Значення
1	Сума початкових інвестицій (тис. грн.)	62,22
2	Чистий грошовий потік (додатковий чистий прибуток) (тис. грн.)	156,02
3	Термін окупності	0,40
4	Нинішня вартість грошових потоків впродовж життєвого циклу проекту (тис. грн.)	135,67
5	Чиста нинішня вартість грошових потоків (тис. грн.)	73,45
6	Дисконтований період окупності інвестицій	0,46
7	Індекс доходності	1,18
8	Індекс прибутковості	2,18

Джерело: розрахунок автора

Початкові інвестиції у розмірі 62,22 тис. грн. ПрАТ «Київський вітамінний завод» окупляться, індекс доходності – 1,18, індекс прибутковості – 2,18.

Вплив від економічного ефекту реалізації програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту на показники діяльності 2023 року ПрАТ «Київський вітамінний завод», представлено у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Вплив на показники ПрАТ «Київський вітамінний завод» від програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту

№ з/п	Показник	2023 р.	Проект	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4310028	431717,53	1689,53	0,0392
2.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	4143627	4145126,26	1499,26	0,0362
3.	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	166401	166591,27	190,27	0,1143
4.	Чистий прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	136449	136605,02	156,02	0,1143
5.	Продуктивність праці, тис.грн./осіб	4418,53	4420,26	1,73	0,0392

Джерело: Розрахунки автора

У таблиці 3.17 економічний ефект від програми заходів щодо удосконалення талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод» свідчить про рекомендацію до реалізації.

Висновки до розділу 3

Вивчення досвіду удосконалення талант менеджменту компанії США, Сінгапура, Швейцарії, Німеччини, Великобританії показує, що інноваційні підходи, увага до різноманітності та фокус на розвитку співробітників можуть позитивно впливати на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компаній.

Досвід українських компаній у талант-менеджменті стає дедалі важливішим у світлі зростаючої конкуренції на ринку праці та потреби в залученні і утриманні талановитих співробітників в умовах нестабільності під час війни.

Отже, в умовах війни талант менеджмент ПрАТ «Київський вітамінний завод» вимагає особливих підходів, орієнтованих на підтримку персоналу, збереження ефективності бізнесу і адаптацію до нестабільного середовища. Отже, саме ці заходи, на думку більшості працівників, допоможуть організації зберегти ефективний кадровий потенціал і зміцнити зв'язки з колективами, навіть у складних умовах війни.

У розділі 3 проведене ранжування заходів щодо удосконалення талант менеджменту товариства є свідчить, що найбільше впливають два вагомих фактори:

- 1) посилення колективізму (корпоративної культури) та підтримка згуртованості;
- 2) підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу, що є вагомими для працівників в умовах нестабільності.

Розроблена програма талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод», яка має свої специфічні вимоги до знань, навичок і компетенцій співробітників. Мета – забезпечити компанію висококваліфікованими фахівцями, які здатні підтримувати інновації, якість та дотримуватися суворих регуляторних вимог в нестабільних умовах. Розрахунки свідчать, що інвестиції у розмірі 62,22 тис. грн., окупляться за 1 рік, індекс дохідності 1,18, індекс прибутковості 2,18.

ВИСНОВКИ

Розвиток системи талант-менеджменту в компаніях є стратегічно важливим фактором, який на пряму впливає на ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність. Залучення та утримання талановитих співробітників дозволяє компаніям адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати нові технології та продукти, а також зміцнювати корпоративну культуру. Основні переваги включають: підвищення продуктивності: талановиті співробітники швидше досягають високих результатів, допомагаючи компанії досягати стратегічних цілей; зменшення плинності кадрів: ефективний талант-менеджмент створює комфортні умови для розвитку співробітників, що знижує їхню схильність до зміни місця роботи; посилення інноваційного потенціалу: співробітники, які отримують можливості для розвитку, частіше ініціюють нові проекти та покращення процесів, що сприяє інноваційності; поліпшення корпоративного іміджу: компанії з розвинутим підходом до роботи з талантами стають більш привабливими для висококваліфікованих кандидатів; створення резерву керівників: розвиваючи таланти всередині компанії, легше забезпечити надійне наступництво на ключових позиціях.

Інноваційні підходи допомагають створити умови для розвитку, залучення та утримання талантів, а також формують стійку систему талант менеджменту, яка спрямована на конкурентоспроможність персоналу, що є вагомим перевагою в динамічному бізнес-середовищі у нестабільних умовах функціонування компаній на ринку.

ПрАТ «Київський вітамінний завод» – сучасна компанія, яка певною мірою визначає напрямки розвитку на фармацевтичному ринку країни та входить до топ-10 рейтингу фармацевтичних компаній України.

У 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг виробництва продукції у натуральній формі знизився на 9,35%, а з 2021 роком – на 32,9%, що пов'язано з російським вторгненням в Україну і зниженням попиту на лікувальні препарати. Водночас обсяг виробництва продукції у грошовій формі навпаки збільшився:

так у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 5,43%, а з 2021 роком – на 4,96%. Це відображає зростання рівня інфляції в країні за 2022-2023 роки.

Аналіз показників економічної ефективності за 2021-2023 роки свідчить про негативну динаміку. Зокрема, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 41,17%, чистий прибуток — на 34,31%, рентабельність продукції і діяльності також знизилася. Це вказує на те, що витрати зростали швидше, ніж доходи, що зумовило падіння загальної ефективності діяльності товариства. Головною причиною цього є негативні зовнішні фактори, зокрема інфляція та нестабільність економіки через війну, що впливає на закупівлю сировини за валюту і веде до зростання витрат та зниження рентабельності компанії.

Збільшення чисельності адміністративного персоналу пов'язано з кризовими наслідками функціонування компанії під час війни. На часі потрібні рішучі, екстраординарні дії керівництва підприємства заради підтримки бізнесу.

У 2023 році спостерігається тенденція збільшення вартості нематеріальних активів на одного талановитого працівника на 4,25%. Водночас знизився чистий прибуток на одного талановитого працівника на 33,69%, що не пов'язано з діяльністю інтелектуальної команди ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Збільшення нематеріальних активів і розвиток таланту менеджменту є ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності компанії. Це дозволяє компанії не лише зберігати свої позиції на ринку, але й масштабувати бізнес. Ось як ці аспекти можна розвивати: збільшення нематеріальних активів; талант менеджмент компанії. Інвестування в ці напрямки дозволить компанії ефективніше використовувати свій людський капітал та нематеріальні активи для довгострокового зростання й успіху на глобальному ринку.

Проведене опитування працівників щодо перспектив розвитку системи талант менеджменту, показало, що при порівнянні відповідей за 2 роки працівники ПрАТ «Київський вітамінний завод» більш впевнені у фінансовому майбутньому – отриманні прибутку. Тому, питання мотивації, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, стратегічного розвитку персоналу, залучення

висококваліфікаційних фахівців у цій організації залишається пріоритетним, що матиме вплив на формування сучасної системи талант менеджменту заводу.

Вивчення досвіду удосконалення талант менеджменту компанії США, Сингапура, Швейцарії, Німеччини, Великобританії показує, що інноваційні підходи, увага до різноманітності та фокус на розвитку співробітників можуть позитивно впливати на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компаній.

Досвід українських компаній у талант-менеджменті стає дедалі важливішим у світлі зростаючої конкуренції на ринку праці та потреби в залученні і утриманні талановитих співробітників в умовах нестабільності під час війни.

Отже, в умовах війни талант менеджмент ПрАТ «Київський вітамінний завод» вимагає особливих підходів, орієнтованих на підтримку персоналу, збереження ефективності бізнесу і адаптацію до нестабільного середовища. Отже, саме ці заходи, на думку більшості працівників, допоможуть організації зберегти ефективний кадровий потенціал і зміцнити зв'язки з колективами, навіть у складних умовах війни.

У розділі 3 проведене ранжування заходів щодо удосконалення талант менеджменту товариства є свідчить, що найбільше впливають два вагомих фактори:

- 3) посилення колективізму (корпоративної культури) та підтримка згуртованості;
- 4) підтримка психічного здоров'я та стійкості персоналу, що є вагомими для працівників в умовах нестабільності.

Розроблена програма талант менеджменту ПрАТ «Київський вітамінний завод», яка має свої специфічні вимоги до знань, навичок і компетенцій співробітників. Мета – забезпечити компанію висококваліфікованими фахівцями, які здатні підтримувати інновації, якість та дотримуватися суворих регуляторних вимог в нестабільних умовах. Розрахунки свідчать, що інвестиції у розмірі 62,22 тис. грн., окупляться за 1 рік, індекс дохідності 1,18, індекс прибутковості 2,18.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баланюк Ю., Шестакова О., Талант-менеджмент: вітчизняний контекст. *Researcher gate*. Дніпро. 2021. с.113-117/
2. Білявська Ю., Варава В. Фахівець епохи інновацій : сценарії розвитку ринку праці. *Науковий фаховий журнал «Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право»*. Київ: ДТЕУ, 2022. № 3. С. 35–50. URL: DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03)
3. Білявська Ю. В., Білявський В. М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2022. Вип. 52. С. 68-74. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9>
4. Булгакова Ю. Думайте сьогодні про завтра. *Управління персоналом*. Україна. 2014. с.24-25.
5. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2021. С.308-310. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2021_1_51.
6. Винничук Р.О. Особливості навчання працівників у системі талант - менеджменту: світова практика та рекомендації. *Економіка і суспільство*. Мукачівський держ. ун-т. 2018. Вип.16. С.47-65. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/98.pdf
7. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 246–250. URL: global-national.in.ua/archive/21-2018/50.pdf
8. Войнаровська О. Ефективність управління талантами в українських компаніях. *Інноваційні процеси в економіці*. Харків, 2017 с. 10-13
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом. *Монографія*. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2017. с.32-40
10. Горошко О. Управління талантами: досвід держави та бізнесу. *Talent Equity Special Edition*. Київ. 2021. С.51-53

11. Драган О. І., Вашкулат О. М. Креативний менеджмент у взаємодії з талант менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. №1 (42). С. 71-76 <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/42969>
12. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі *Наукові праці НУХТ*, 2019. Том 25. №2. С.86-95.
13. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства *Економіка та суспільство*. : веб-сайт. URL: economyandsociety.in.ua 2022. с.3-10 (дата звернення: 23.03.2023).
14. Драган О. І., Рудова А. Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. Електронне фахове видання. 2021. №30. URL: <http://DOI: 10.32782/2524-0072/2021-30-38>
15. Ефрон М., Орт М. Короткий курс з управління талантами: відмова від складностей в користь цінностей [Текст] : пер. з англ. Харків: 2014. 115 с.
16. Євась Т. В. Управління талантами як технологія менеджменту персоналу. *Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств*. : мат. Міжнар. наук.-практик. конф. Дніпро. 2018. С.37-39.
17. Єремїна І. Е. Управління розвитком менеджерського таланту персоналу організації у сфері додаткових освітніх послуг: автореф. дис. д.е.н. 2019. 38 с.
18. Кириленко О. М., Новак В. О., Лук'яненко М. О. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 34-37.
19. Ковальова Т. О., Родина Ю. В. Управління персоналом: як залучити, утримати та мотивувати цінних співробітників. *Talent Management* : Україна. 2011. С.83-87.
20. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб. наук. праць. 2014. № 2(8). С. 181–187.

21. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
22. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ, 2015. 592 с
23. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Війна за таланти [Текст] : пер. з англ. Харків : Зарубіжна література, 2005. 261 с.
24. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
25. Методичні рекомендації до виконання випускної кваліфікаційної роботи на здобуття освіт. ступ. "Магістр" для здобувачів зі спец. 073 "Менеджмент" освіт.-проф. програми "Менеджмент персоналу" ден. і заоч. форм навч. НУХТ. [Електронний ресурс] / уклад.: Т.В. Березянюк, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. В. Мазник, О. В. Безпалько, Л. І. Тертична. Київ : Київ : НУХТ, 2022. 47 с.
26. Овадюк В.О., Драган О.І. Збереження та розвиток персоналу компаній харчової промисловості під час війни. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Том 30. №3. С.38-47. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-3-5
27. Павлов В.І., Кушнірук О.Ю., Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією*: 2012 с.13-20 веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.4>
28. Пасічник В. Управління талантами в українських організаціях. *Талант менеджмент*. Україна. 2017. с.145-153.
29. Петряєв О.О., Леоненко К.Р., Talent-management в управлінні персоналом. *Електронний архів Харківського національного університету радіоелектроніки*: 2020. С.43-62. <http://openarchive.nure.ua/handle/document/13012>
30. Пилипенко М.Л. Управління талантами підприємства – новий HR-тренд у діяльності підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*. Київ: НУХТ. 2023 с.89.

31. Погорелов В., Гудкова О., Талант-менеджмент: від теорії до практики. Київ. 2019. С. 103-105.
32. Полтарацька Л.О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 53. С.71-80. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-14>
33. Понад 20 HR-лідерів поділяться досвідом управління талантами за часів війни на HR Wisdom Summit. 23 серпня 2023 р. URL: <https://delo.ua/business/20-topovix-upravlinniv-podilyatsya-dosvidom-upravlinnya-lyudmi-u-viinu-na-hr-wisdom-summit-422484/>
34. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1 (6). С.172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
35. ПрАТ «Київський вітамінний завод» : офіційний сайт. URL: <http://www.vitamin.com.ua> (дата звернення: 01 листопада 2024).
36. Приватне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод», засноване згідно з рішенням Установчих зборів засновників від 31 липня 2007 р. (протокол № 2), місто Київ, Україна. Ідентифікаційний код: 35251822. Архівні дані компанії. (дата звернення: 02 листопада 2024).
37. Річна звітність 2021, 2022, 2023 ПрАТ «Київський вітамінний завод»: офіційний сайт. URL: <http://www.vitamin.com.ua/ua/Information/report/report/> (дата звернення: 02 листопада 2024).
38. Робертсон А., Грэм Э. Управління талантами: як витягнути вигоду з талановитих працівників. пер. з англ. Дніпропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 176 с.
39. Татаревська М.С., Сорока О.В., Проблеми і перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Semantic scholar*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/hotgf> 2013. с. 11-13
40. Толканов В.В. Функціонування системи управління талантами в державних органах: міжнародний досвід та рекомендації для України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 5. С.112-119. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2021.05.12>

41. Ушова М. Н. Талант менеджмент в сучасному управлінні людськими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №3. Т.2. С. 173-179.
42. Хвесик О. Управління талантами: стратегії розвитку. *Економічний вісник*. Київ, 2016. с. 25-27.
43. Чебишева Е. Управління талантами. *Наукові журнали та конференції*. Харків. 2022. С. 5-7.
44. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347-351. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65.
45. Які кадрові документи обов'язково мають бути у роботодавця. *Advislgl* 2015. с. 1-7: веб-сайт. URL: <http://surl.li/dfhsv>
46. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25. № 4. P. 115–120.
47. Berger, L. A., & Berger, D. R. Talent Management Handbook, 2010. 13 p.
48. Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. A. Dynamic approach to psychological strength development and intervention, 2011. 45-47 p.
49. Blackman D. Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability: Conference proceedings of the Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference, 28–30 April 2008, Copenhagen, Danmark. International Research Society for Public Management, 26–28 March, Brisbane, Australia.
50. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Talentship and the New Paradigm for Buckingham M., Vosburgh R.M. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! Human Resource Planning. 2001. Vol. 24. № 4. P. 17–23.
51. Conaty, B., & Charan, R.. The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers, 2010. 110-113 p.
52. Coyle, D. The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How, 2009. 56 p.
53. Deloitte Insights. *Human Capital Trends 2023*. Deloitte, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 01 листопада 2024).

54. Douglas A. Ready. Are You a High Potential? Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>
55. Kornberger, M. Talent Management: A Critical Approach, 2013. 72-75 p.
56. McKinsey & Company. *Singapore's Talent Strategy: Attracting and Nurturing a Global Workforce*. McKinsey & Company, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/sg/> (дата звернення: 2 листопада 2024).
57. Minchington, B. Eremedia. Employer Branding Best Practices You Need to Know, 2014. 36-40 p.
58. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent. Credit Union Executive Journal. 2013. Vol. 40. № 5. P. 179–189.
59. IMD World Competitiveness Center. *World Competitiveness Ranking*. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 2 листопада 2024).
60. Nilsson, C-H., & Ford, D. Introducing Intellectual Potential, 2017. 9-11 p.
61. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2004. 253 p.
62. The Economist Intelligence Unit (EIU). *Global Competitiveness and Innovation Studies*. URL: <https://www.eiu.com> (дата звернення: 9 листопада 2024).
63. Society for Human Resource Management (SHRM). *Talent Management in the United States: Best Practices and Strategic Approaches*. SHRM, 2021. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 7 листопада 2024).
64. Sparrow P., Brewster C., Chung H. Globalizing Human Resource Management. 2nd Edition. London. Routledge. 2016. 316 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315668611>
65. Thomas, R. What will be your strategy for 2018?, 2017. 13 p.
66. Tomas Chamorro-Premuzic The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book, London, United Kingdom. 2017. 304 p.

67. Tulgan, B. *Winning the Talent Wars: How to Build a Lean, Flexible, High-Performance Workplace*, 2001. 150 p.
68. Vynnychuk R.O., Khudoba N. Talent management features in Ukraine in conditions of economics Intellectualization, 2015. 85-88 p.
69. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions URL:<https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Managment> _____ (дата звернення: 10 листопада 2024).
70. World Economic Forum (WEF). *The Global Competitiveness Report*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020> (дата звернення: 11 листопада 2024).

ДОДАТКИ

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"**

Територія **Україна м.Київ**

Організаційно-правова форма господарювання **Приватне підприємство**

Вид економічної діяльності **Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів**

Середня кількість працівників **2 922**

Адреса, телефон **вулиця Копилівська, буд. 38, м. КИЇВ, 04073 4610335**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ
2021-12-31
UA800000000000719633
120
21.20

Дата (рік, місяць, число)

за КМДТТ

за КОПФГ

за КВЕД

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2021** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11 136	12 619
первісна вартість	1001	20 771	26 762
накопичена амортизація	1002	9 635	14 143
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21 693	71 955
Основні засоби	1010	513 876	430 591
первісна вартість	1011	827 614	874 100
знос	1012	313 738	443 509
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	546 705	515 165
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	648 909	840 557
виробничі запаси	1101	419 848	355 471
незавершене виробництво	1102	48 920	38 897
готова продукція	1103	168 890	438 069
товари	1104	11 251	8 120
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	452 087	431 525
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27 429	53 803
з бюджетом	1135	27 519	47 554
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 660	4 602
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	66 708	67 952
готівка	1166	6	3
рахунки в банках	1167	66 701	67 948
Витрати майбутніх періодів	1170	942	1 097
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	35	-
Усього за розділом II	1195	1 228 289	1 447 090
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	19	-
Баланс	1300	1 775 013	1 962 255

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 368	15 368
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	356 740	351 195
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 105 352	1 280 380
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 477 460	1 646 943
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	48 386	37 568
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 151	3 119
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	52 537	40 687
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	147 915	184 052
розрахунками з бюджетом	1620	16 330	16 388
у тому числі з податку на прибуток	1621	14 321	15 076
розрахунками зі страхування	1625	2 075	4 246
розрахунками з оплати праці	1630	12 515	13 870
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	220	3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	60 924	47 555
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 037	8 511
Усього за розділом III	1695	245 016	274 625
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 775 013	1 962 255

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Телявський
Володимир
Іванович
ЕП Павленко
Тетяна
Євгенівна

Телявський Володимир Іванович

Павленко Тетяна Євгенівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2022 - 12 - 31	КОДИ	
Територія	Україна м.Київ	за ЄДР	3574192	ДОКУМЕНТ ПРИКІНЬТО	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КВЕД	CA80000000000719633		
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КОПФГ	120		
Середня кількість працівників	2 877	за КВЕД	21.20		

Адреса, телефон вулиця Копилівська, буд. 38, м. Київ, 04073 4610335

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12 619	12 876
первісна вартість	1001	26 762	32 464
накопичена амортизація	1002	14 143	19 588
Незавершені капітальні інвестиції	1005	71 955	75 210
Основні засоби	1010	430 591	380 677
первісна вартість	1011	874 100	942 892
знос	1012	443 509	562 215
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	515 165	468 763
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	840 538	1 371 271
виробничі запаси	1101	355 451	565 269
незавершене виробництво	1102	38 897	64 516
готова продукція	1103	438 069	737 429
товари	1104	8 120	4 057
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	431 525	231 014
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 803	41 457
з бюджетом	1135	47 554	38 485
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 600	3 791
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	67 952	136 107
готівка	1166	3	4
рахунки в банках	1167	67 948	111 103
Витрати майбутніх періодів	1170	1 097	5 497
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	3 566
Усього за розділом II	1195	1 447 069	1 831 188
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 962 234	2 299 951

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 368	15 368
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	351 197	346 474
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 280 353	1 505 683
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 646 918	1 867 525
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 568	11 253
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 119	2 387
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	40 687	13 640
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	184 056	268 804
розрахунками з бюджетом	1620	16 388	11 940
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 076	8 343
розрахунками зі страхування	1625	4 246	3 162
розрахунками з оплати праці	1630	13 870	15 640
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3	716
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	47 555	114 510
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 511	4 014
Усього за розділом III	1695	274 629	418 786
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 962 234	2 299 951

керівник
Головний бухгалтер



ЕП Телявський
Володимир
Іванович
ЕП Павленко
Тетяна
Євгенівна

Телявський Володимир Іванович

Павленко Тетяна Євгенівна

1 Колифікація адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.
2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2023, грудень, 31	КОДИ
Територія	Україна м.Київ	за КВЕД	120	UA800000000000719633
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КВЕД	21.20	
Середня кількість працівників	2 881			

Адреса, телефон вулиця Копилівська, буд. 38, м. КИЇВ, 04073 4610335

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12 876	13 298
первісна вартість	1001	32 464	35 936
накопичена амортизація	1002	19 588	22 638
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75 210	138 343
Основні засоби	1010	380 677	556 813
первісна вартість	1011	942 892	1 112 896
знос	1012	562 215	556 083
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	468 763	708 454
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 371 223	1 206 387
виробничі запаси	1101	565 221	611 072
незавершене виробництво	1102	64 516	126 201
готова продукція	1103	737 429	438 754
товари	1104	4 057	30 360
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	231 014	648 914
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	41 457	36 616
з бюджетом	1135	38 485	30 646
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 791	613
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	136 107	165 750
готівка	1166	4	4
рахунки в банках	1167	111 103	44 775
Витрати майбутніх періодів	1170	5 497	4 242
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 566	11
Усього за розділом II	1195	1 831 140	2 093 179
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	4 192
Баланс	1300	2 299 903	2 805 825

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 368	15 368
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	346 474	542 790
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 505 632	1 653 987
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 867 474	2 212 145
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 253	59 471
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 387	1 006
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	13 640	60 477
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	268 809	380 988
розрахунками з бюджетом	1620	11 940	19 651
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 343	17 039
розрахунками зі страхування	1625	3 160	4 311
розрахунками з оплати праці	1630	15 640	16 676
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	716	4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	114 510	107 860
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 014	3 713
Усього за розділом III	1695	418 789	533 203
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 299 903	2 805 825

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Телявський
Володимир
Іванович
ЕП Павленко
Тетяна
Свєнгівна

Телявський Володимир Іванович

Павленко Тетяна Свєнгівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	12	31
35251822		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 037 919	2 564 341
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 647 270)	(1 311 520)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 390 649	1 252 821
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 528	19 889
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(101 578)	(106 181)
Витрати на збут	2150	(994 583)	(777 136)
Інші операційні витрати	2180	(96 598)	(108 768)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	206 418	280 625
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 741	1 357
Інші доходи	2240	1 180	791
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(1 389)	(4 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 021)	(16 871)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	206 929	261 530
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(38 663)	(52 996)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	168 266	208 534
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 217	103 462
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 217	103 462
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 217	103 462
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	169 483	311 996

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 586 315	1 095 322
Витрати на оплату праці	2505	373 713	348 337
Відрахування на соціальні заходи	2510	74 318	65 043
Амортизація	2515	141 918	84 062
Інші операційні витрати	2520	663 765	710 841
Разом	2550	2 840 029	2 303 605

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	31364	31364
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5 364,94070	6 648,83306
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Володимир
Іванович
ЕП Павленко
Тетяна
Євгенівна

Телявський Володимир Іванович

Павленко Тетяна Євгенівна



Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2022

р.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2023 01 01

35251822

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 086 842	3 037 919
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 632 581)	(1 647 270)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 454 261	1 390 649
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	40 395	8 528
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(131 120)	(101 578)
Витрати на збут	2150	(862 490)	(994 583)
Інші операційні витрати	2180	(199 657)	(96 598)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	301 389	206 418
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	5 843	1 741
Інші доходи	2240	2 117	1 180
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(3 726)	(1 389)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(30 134)	(1 021)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	275 489	206 929
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(55 918)	(38 663)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	219 571	168 266
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 036	1 217
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 036	1 217
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 036	1 217
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	220 607	169 483

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 684 683	1 586 315
Витрати на оплату праці	2505	394 499	373 713
Відрахування на соціальні заходи	2510	76 021	74 318
Амортизація	2515	131 175	141 918
Інші операційні витрати	2520	539 470	663 765
Разом	2550	2 825 848	2 840 029

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	31364	31364
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7 000,73332	5 364,94070
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Телявський
Володимир
Іванович
ЕП Павленко
Тетяна
Євгенівна

Телявський Володимир Іванович

Павленко Тетяна Євгенівна



Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ
ВІТАМІННИЙ ЗАВОД"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2023

р.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
35251822		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 310 028	3 086 842
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 615 697)	(1 632 581)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 694 331	1 454 261
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 904	40 395
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(121 393)	(131 120)
Витрати на збут	2150	(1 262 747)	(862 490)
Інші операційні витрати	2180	(143 790)	(199 657)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	177 305	301 389
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	11 213	5 843
Інші доходи	2240	10 039	2 117
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(310)	(3 726)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(3 700)	(30 134)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	194 547	275 489
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(50 315)	(55 918)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	144 232	219 571
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	196 316	1 036
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	196 316	1 036
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	196 316	1 036
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	340 548	220 607

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 364 926	1 684 683
Витрати на оплату праці	2505	408 579	394 499
Відрахування на соціальні заходи	2510	85 958	76 021
Амортизація	2515	112 996	131 175
Інші операційні витрати	2520	1 171 168	539 470
Разом	2550	4 143 627	2 825 848

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	31364	31364
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4 598,65	7 000,73
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Володимир
Іванович
ЕП Павленко
Тетяна
Євгенівна

Телявський Володимир Іванович

Павленко Тетяна Євгенівна