

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-301
КУРГУЗОВА Алла Сергіївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.б.н, доц.
СИТНИК Наталія Іванівна

(підпис)

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
к.т.н., доц. **ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович**

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.
Студентка _____

(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
12 жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

КУРГУЗОВІЙ Аллі Сергіївні

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення кадрового забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності»
керівник роботи: к.б.н, доц. **СИТНИК Наталія Іванівна**
затверджено наказом по університету від 30.05.2024 №2221-с
- 2. Термін подання студентом роботи:** 10.06.2024
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у сфері трудового законодавства, інформація про історію створення та розвиток ПП «Агрофірма Медобори», фінансова звітність (форма No 1 «Баланс», форма No 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розкрити сучасні моделі кадрового забезпечення підприємства;
- розкрити методичні аспекти оцінки кадрового забезпечення підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства;
- здійснити аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- здійснити оцінку кадрового забезпечення підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт з удосконалення кадрового забезпечення підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованого проєкту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Фактори і чинники впливу на кадрове забезпечення.
 2. Система удосконалення кадрового забезпечення на промисловому підприємстві.
 3. Організаційна структура підприємства ПП «Агрофірма Медобори»
 4. Результати економічної діяльності ПП «Агрофірма Медобори» з 2021 по 2023 рік у графічному і табличному відображенні.
 5. Алгоритми впровадження запропонованих проєктів.
 6. Система удосконалення кадрового забезпечення в умовах економічної нестабільності.
 7. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
 8. Економічний ефект реалізації проєкту.
- 6. Дата видачі завдання: 12 жовтня 2023 р.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією інноваційних проектів	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією інноваційних проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ПП «Агрофірма Медобори»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз та оцінка кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» в умовах економічної нестабільності.	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Визначення проблеми кадрового забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення проекту щодо кадрового забезпечення підприємства ПП «Агрофірма Медобори»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Алла КУРГУЗОВА

Керівник дипломної роботи _____ Наталія СИТНИК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення кадрового забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності» містить 103 сторінки, 24 таблиць, 6 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Метою роботи комплексна оцінка організації кадрового забезпечення у ПП «Агрофірма Медобори», а також визначення основних шляхів його вдосконалення.

Об'єктом дослідження є система кадрового забезпечення підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до системи удосконалення кадрового забезпечення на підприємства.

Базою дослідження є Приватне підприємство «Агрофірма Медобори» «ПП «Агрофірма Медобори».

Методи дослідження. Під час опису теоретичної частини було застосовано методи сходження від абстрактного до конкретного (для схематичного відображення структури теоретичної інформації) і формалізації (при представленні основних показників, на основі яких оцінюється ефективність кадрового забезпечення), табличний метод. Під час аналізу господарсько-економічної і кадрової діяльності ПП «Агрофірма Медобори» використовувались методи збору інформації (при аналізі господарської діяльності), узагальнення економічної інформації (під час табличного і графічного відображення економічних результатів), економічного аналізу (при аналізі тенденцій та чинників впливу на результати економічної діяльності), графічний (при дослідженні динаміки і структури) і коефіцієнтний методи (при аналізі кадрового забезпечення). Для проведення розрахунків, було використано програмне забезпечення Microsoft Office – Excel.

Результати роботи. Згідно з отриманими результатами проведеного дослідження сформовано процес удосконалення кадрового забезпечення на промисловому підприємстві в умовах економічної нестабільності, що базується на удосконаленні системи кадрового забезпечення. В результаті впровадження даного проекту очікується зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи можуть бути використані вітчизняними аграрними підприємствами для удосконалення кадрового забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, економічна нестабільність, воєнний стан, управління персоналом, система.*

ABSTRACT

Bachelor's thesis on topic: «Improvement of human resources of the enterprise in conditions of economic instability» includes 103 pages, 24 tables, 6 drawings and 6 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

The purpose of the work a comprehensive assessment of the human resources organization at PE "Agrofirma Medobory", as well as the determination of the main ways of its improvement.

The object of the study is the system of human resources of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical and methodological approaches to the formation of the system of the Improvement of human resources.

The basis of the study is "Agrofirma Medobory"

Research methods. In theoretical part the following methods have been used: method of ascent from abstract to concrete (for schematical visualization of theoretical data), formalization method (for representation of main indicators, which are used for estimation of staffing efficiency) and a tabular method. For economic and staffing activities analysis, several methods have been used: data collection method (for economic activity analysis), method of economic data summary (for tabular and graphical visualization of economic results), economic analysis method (for analysis of tendencies and impact factors on economic results), graphical method (for dynamic and structure research) and coefficient method (for staffing analysis). Microsoft Excel tool (a part of Microsoft Office package) has been used for calculations.

Results of the work. According to the obtained results of the conducted research, the process of improving personnel support at the industrial enterprise in conditions of economic instability, based on the improvement of the personnel support system, was formed. As a result of the implementation of this project, a decrease in staff turnover and an increase in labor productivity are expected

Recommendation for the use of work results. The results presented in the thesis for the bachelor's degree can be used by domestic agricultural enterprises to improve the human resources of the enterprise in conditions of economic instability.

Key words: *staffing, economic instability, state of war, human resources management, system.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сучасні моделі кадрового забезпечення підприємства.....	11
1.2 Методичні аспекти оцінки кадрового забезпечення підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «АГРОФІРМА МЕДОБОРИ»	32
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ПП «Агрофірма Медобори».....	32
2.2 Аналіз кадрового потенціалу ПП «Агрофірма Медобори».....	47
2.3 Оцінка кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори».....	58
Висновки до розділу 2.....	66
3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПП «АГРОФІРМА МЕДОБОРИ» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	68
3.1 Проект з удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори»	68
3.2 Економічне обґрунтування запропонованого проекту	76
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Підприємництво в Україні практично завжди здійснювалося у вкрай нестабільних умовах. Основними чинниками такої нестабільності були: політичні (боротьба правлячих верхівок за лідерство, розгортання політичних конфліктів та реформ у бізнес-середовищі), геополітичні (розташування на перехресті інтересів інших держав), економічні (неоднакові темпи розвитку різних галузей економіки, інфляційні та валютні скачки, торгівельні бар'єри) та соціальні (зміни в умовах життя та праці населення, демографічні зміни, а також освітні та культурні трансформації). Усе це утворювало складне середовище і вимагало від підприємств гнучкості, удосконалення стратегічного планування та постійної адаптації до змін.

Переживши «часи коронавірусу», у 2022 року Україна стикнулася з нападом росії, який призвів до того, що багато населених пунктів були захоплені разом із їхньою інфраструктурою та мешканцями. Агресор почав контролювати багато стратегічних об'єктів (зокрема підприємства, організації та державні установи), що серйозно вплинуло на економічний розвиток країни. Хоча головним пріоритетом завжди було людське життя, реальність воєнного конфлікту змусила керівників підприємств переглянути свої фінансові та стратегічні плани, шукати інноваційні шляхи розвитку відповідно до ситуації. В цих умовах перед підприємствами постають нові виклики щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу, тож актуальною стає проблема кадрового забезпечення бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Теоретичні засади якісного забезпечення підприємства персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин були цікавими для багатьох українських та зарубіжних вчених: Армстронгу М., Балабановій Л.В., Бею Г.В., Бугайчуку К., Долгій Г., Карюку В., Котельніковій Ю., Лавре Е., Угровецькому О., Файолю Г., Форду Г. та ін. Однак ще є питання, які висвітлені не в повному обсязі і потребують досконалого вивчення, а саме –

вивчення механізмів системи відбору персоналу та визначення факторів, які допомагають успішному проведенню цього процесу в умовах економічної кризи.

Метою дослідження є комплексна оцінка організації кадрового забезпечення у ПП «Агрофірма Медобори», а також визначення основних шляхів його вдосконалення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- узагальнити сучасні моделі кадрового забезпечення підприємства;
- визначити методичні аспекти оцінки кадрового забезпечення підприємства;
- навести загальну характеристику господарської діяльності ПП «Агрофірма Медобори»;
- проаналізувати кадровий потенціал ПП «Агрофірма Медобори»;
- оцінити кадрове забезпечення ПП «Агрофірма Медобори»;
- розробити проєкт з удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори»;
- економічно обґрунтувати запропонований проєкт.

Об'єктом дослідження є кадрове забезпечення підприємства.

Предметом дослідження є процес вдосконалення кадрового забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності.

Базою дослідження стало ПП «Агрофірма Медобори».

В ході роботи використовувались методи дослідження: логічно – теоретичний (для дослідження сутності кадрового забезпечення підприємства і основних моделей його розвитку); системного аналізу і синтезу (для дослідження господарської діяльності ПП «Агрофірма Медобори» та її кадрового потенціалу), узагальнення (для виявлення проблемних аспектів поліпшення кадрової політики підприємства в сучасних умовах); структурного аналізу (для розкриття структури показників ефективності

запропонованого проєкту кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори»).

Наукова новизна одержаних результатів визначається реальною оцінкою стану менеджменту персоналу ПП «Агрофірма Медобори» в розрізі кадрового забезпечення, а також його аналіз та опрацювання, впровадження механізмів його удосконалення.

Практична значимість роботи полягає у тому, що наведені рекомендації щодо оптимізації якості кадрового забезпечення були представлені на прикладі співробітників ПП «Агрофірма Медобори», де потім безпосереднє керівництво визнало можливість практичного застосування даних заходів та пропозицій щодо вдосконалення їх виробничого потенціалу відповідно до складних економічних реалій.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні моделі кадрового забезпечення підприємства

Підприємство – це та первинна ланка економіки, де відбувається поєднання факторів виробництва, а ресурси перетворюються у блага. Його ефективний розвиток забезпечує кадрова політика, яка виступає як засіб реалізації мети. Гостра необхідність кадрової політики зумовлюється особливостями галузі, тому що тут виникає необхідність одночасного вирішення питань економічного, фінансового, соціального характеру з організації процесу надання послуг або продажу товарів, а також безпосередньої участі у ньому кваліфікованого персоналу.

Безперечно, людський ресурс позиціонується як основа забезпечення якісної, швидкої і ефективної роботи підприємства. Кожен керівник має оволодіти навиками професійного управління кадровим забезпеченням, адже в наш час вони є абсолютно конкурентоспроможним фактором для будь-якого підприємства і надають наступні переваги: збільшують продуктивність праці і обсяги виробництва, дотримуються належної якості продукції, зменшують змінні витрати на брак під час виробництва, а також позитивно впливають на формування бренду роботодавця [1, с. 22]. Саме тому питання пошуку ефективного підходу до управління кадровим забезпеченням є завжди актуальним для менеджменту компанії.

Загалом поняття «кадрове забезпечення» означає організацію менеджменту персоналу. Це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління персоналом з метою підвищення його ефективності [8, с. 126]. Дане визначення найкраще формулює основні положення системи управління кадрами, проте не звертає увагу на взаємовідносини співробітників у процесі розвитку кадрової системи.

Відомий американський дослідник Файоль Г. багато своїх досліджень присвятив вивченню питань кадрового забезпечення підприємства. Він вважав, що «великі досягнення можливі за умови командної роботи, де кожен окремий працівник виконує лише ту роботу, для якої він найкращим чином підготовлений, з власним підходом та власною індивідуальністю. Але при всьому цьому працює під чітким контролем з боку керівництва і в гармонічній співпраці з іншими членами колективу» [54, с. 10].

Молл Є. «кадрове забезпечення» розглядає як «процес планування, організації, приведення в дію та контроль за персоналом з метою досягнення координації трудового потенціалу та розвитку його професійної компетенції, необхідної для ефективного виконання завдань підприємств» [35, с. 31].

Оригінальним є підхід Маслоу Є., який вважав систему забезпечення кадрами «видом інтелектуальної діяльності, що передбачає управління трудовим колективом та складається із послідовних етапів, в ході яких відбувається постановка мети організації, розробка способів її досягнення та аналіз одержаного результату» [33, с. 29].

Стенлі С. і Макдугел Е. у своїх наукових працях кадрове забезпечення розглядають в аспекті «цілеспрямованого впливу на діяльність кадрового складу організації для успішного досягнення встановлених нею ринкових цілей у змінному навколишньому середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів» [58, с. 359].

Армстронг М. вважає, що «кадрове забезпечення – це складова науки про управління персоналом, основним змістом якої є вивчення принципів, методів та підходів мотивації людей до праці, використання різноманітних організаційних важелів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організацій» [53, с. 39]. Автор неодноразово наголошував й на тому, що кадрове забезпечення на підприємстві – це цілеспрямований і активний процес, який складається з етапів збирання, систематизації і опрацювання інформації щодо кадрового менеджменту організації та обґрунтування і прийняття рішень для досягнення її цілей.

Проте, поняття «кадрове забезпечення» не слід ототожнювати з поняттям «управління персоналом», яке є набагато ширшим і охоплює процеси управління як на макрорівні, так і мікрорівні. Кадрове забезпечення, як категорія і елемент кадрової політики сучасного підприємства можливе для застосування майже у всіх сферах, галузях і напрямках діяльності. На відміну від інших складових кадрової політики, де стимулом функціонування суб'єкта підприємницької діяльності є досягнення його мети у вигляді економічного результату, кадрове забезпечення визначає комплексне застосування економічних, законодавчих, адміністративних та моральних засобів і методів на рівні організації і окремих працівників.

При цьому завданням працівників є чітке виконання своїх професійних обов'язків, а керівників наглядати та сприяти їх реалізації, застосовуючи різні методи та засоби стимулювання і мотивації, сприяти залученню нових кваліфікованих працівників, створювати кадровий резерв [60, с. 8]. Таким чином, кадрове забезпечення має пряме відношення до формування та проведення політики управління персоналом, де безпосередньо спрямовується його вплив на підвищення результативності і ефективності роботи людських ресурсів. І лише використовуючи управління кадрами, як свідомо організований, цілеспрямований і активний вплив на процес розвитку і функціонування підприємств, можна досягнути поставленої мети.

В умовах сьогодення актуальним стає визначення поняття «кадрове забезпечення» з точки зору системи навчання, мотивації, адаптації, організації і планування якісного робочого складу, що сприяє ефективному і безперервному виробничому процесу. При цьому категорія «робочий склад» розглядається як сукупність працівників виробничого і невиробничого спрямування, що на даний момент оформлені в компанії і мають конкретні функціональні обов'язки [2, с. 57].

Основна задача кадрового забезпечення – підтримувати ефективність кадрового потенціалу на підприємстві. Для того, щоб скласти необхідний план

про його забезпечення, необхідно знати про головні елементи кадрового потенціалу, а саме:

1. Якісні характеристики робочого складу, що включають в себе знання про фізичне і ментальне здоров'я персоналу, рівень його мотивації і бажання розвиватися, повноту компетентної складової, ступінь зовнішньої і внутрішньої освіти, а також наявність попереднього досвіду роботи (у разі наявності такого).

2. Кількісна характеристика робочого складу. Цей пункт визначає чисельність працівників на підприємстві, напрямки їх цільового розподілу згідно організаційної структури і проєктів, що знаходяться на етапі плану і реалізації.

3. Кадрова політика, що акумулює в собі вимоги по усіх функціях кадрового забезпечення: від організації лікарняних до спрямування соціально-психологічних навичок потенційного кандидата на результати роботи [27, с. 260].

Кадрова політика – основний регулятор кадрового забезпечення на підприємстві, що визначає його організаційний потенціал [3, с. 3]. На її формування впливають держава, менеджмент і дирекція підприємства, а також зовнішні чинники (такі як конкуренція на ринку, можливість виходу на зовнішні ринки). Якість кадрової роботи визначає наявність характерних ознак, властивостей, особливостей, які відрізняють одного працівника від інших. Системно-структурна характеристика якості кадрової політики Бугайчука К. дозволяє виокремити її суттєві особливості:

- поняття якості роботи є універсальним, тому що може бути застосовано до всіх аспектів діяльності персоналу;
- темпи розвитку потенційної якості трудових ресурсів підприємства мають випереджати систему вимог, що висувуються суспільством;
- наявність взаємозв'язку і єдності функцій кадрової політики характеризує розвиненість й інтенсивність її ознак, що фіксується у відповідних категоріях розвитку підприємства в реаліях сьогодення;

– неможливість проектування моделей кадрового забезпечення виключно статистичними методами або за допомогою використання спеціальних інформаційних систем;

– постійне підвищення якості людських ресурсів – одна з головних умов їх ефективної професійної діяльності [8, с. 127].

Розглянемо головні фактори кадрового забезпечення, які мають безпосередній вплив на організаційний потенціал суб'єкта підприємництва (Рисунок 1.1).

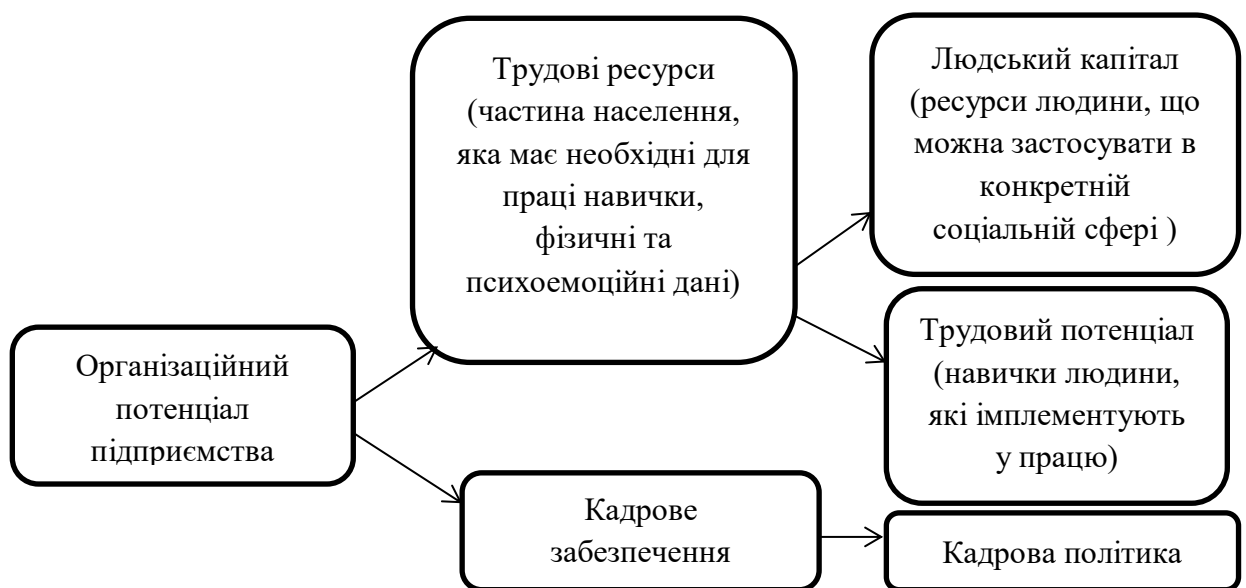


Рисунок 1.1 – Фактори впливу на організаційний потенціал підприємства

Джерело: складено на основі [2, с. 22]

Відповідно до інформації, поданої на рис. 1.1 бачимо, що кадрове забезпечення і трудові ресурси є головними чинниками становлення і розвитку організаційного потенціалу підприємства, при цьому вони знаходяться у взаємозв'язку один з одним. У той же час зображені фактори формування трудових ресурсів, говорять про те, що саме людський капітал обумовлює усю сукупність фізичних і психологічних даних працівників та загальний трудовий потенціал підприємства.

Сьогодні основною складовою кадрового забезпечення підприємства є створення умов для розширення досвіду, підвищення кваліфікації, самовдосконалення та саморозвитку працівників. З огляду на це, особливого значення набувають проблеми модернізації класичних підходів до кадрової політики персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників [7, с. 214]. Ефективне управління професійною діяльністю персоналу виступає основним критерієм майбутнього успіху будь-якого підприємства.

Зрозуміло, що кадрове забезпечення підприємства формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, за якими варто ретельно слідкувати і попереджувати їх появу. Усі вони несуть ризики різної пріоритетності для настроїв трудового колективу всередині підприємства, а також для самого бренду роботодавця. Так зміни навколишнього оточення обумовлюють зміни у всіх сферах роботи підприємства: від виробничої і технологічної до управлінської [12, с. 26]. Паралельно «трансформація» підприємства тягне за собою зміни у системі його кадрового забезпечення. Тому сьогодні українське суспільство ставить нові вимоги щодо рівня підготовки кадрів до професійної діяльності, а також управління якості їх роботи.

Філіпов В. та Дирда А. роблять висновок, що через складні економічні умови сьогодення розвиток кадрового потенціалу підприємств повинен стати на чолі пріоритетних управлінських питань. Нині бізнес хаотично реагує на виклики навколишнього оточення і практично втратив здатність до активізації внутрішніх потенційних можливостей для адаптації із зовнішнім середовищем [50, с. 74]. Підприємства повинні розробити та реалізувати дієвий механізм антикризового управління, що дасть змогу гнучко реагувати на внутрішні і зовнішні зміни, активно втручатися у хід виробничо-господарських процесів, сприяти зменшенню наслідків впливу фінансово-економічних ризиків.

Отже, подальша робота персоналу в нестабільних умовах має проходити під контролем команди антикризового кадрового забезпечення. Зазвичай, вона

складається із вищого менеджменту, а також керівників різних функціональних напрямів. Ця команда розробляє стратегії кадрового розвитку підприємства, засновуючись на певних моделях кадрового забезпечення, які включають різні організаційні заходи, спрямовані на управління робочою силою та можливості ведення якісного і безперервного виробничого процесу [51, с. 35]. Фактично, це ті способи, механізми, форми і правила, які впроваджує команда кадрового забезпечення для мотивації, організації, підтримки, планування, контролю і оцінки в складних економічних умовах бізнесу. На їх основі потім приймаються управлінські рішення щодо робочої сили на підприємстві.

Дослідження Диканя І. та Токмакової В. говорять про те, що будь-яке підприємство індивідуально розробляє і здійснює свою кадрову політику, проте існують традиційні моделі кадрового забезпечення, що обумовлюють сучасні стратегії кадрового розвитку (Рисунок 1.2):



Рисунок 1.2 – Моделі кадрового забезпечення

Джерело: складено на основі [15, с. 159]

Розглянемо моделі кадрового забезпечення організації детальніше.

Особливостями пасивної моделі є наступні характеристики:

1) у керівництва підприємства відсутня чітка програма дій відносно персоналу, а кадрова робота направлена на усунення негативних наслідків;

2) відсутні прогноз кадрових потреб та способи оцінки праці персоналу, діагностика кадрової ситуації в організації;

3) керівництво працює у режимі екстреного реагування на «ризикові» ситуації у трудовому колективі, прагне усунути їх будь-якими доступними методами і засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

Особливостями реактивної моделі є:

1) керівництво підприємства здійснює контроль за чинниками конфліктних ситуацій та несприятливого психологічного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;

2) відсутня мотивація у персоналу до високопродуктивної праці;

3) у арсеналі кадрової служби є засоби діагностики ситуації, а за необхідності вона може надати екстрену допомогу;

4) є труднощі при середньостроковому прогнозуванні.

Особливостями превентивної моделі є:

1) наявність у керівництва підприємства обґрунтованих прогнозів розвитку кадрової ситуації, але при цьому відсутні засоби впливу на неї;

2) наявність у кадрової служби не тільки засобів діагностики персоналу, а і прогнозів кадрового забезпечення на середньостроковий період;

3) відсутність у керівництва цільових кадрових програм.

Особливостями активної моделі є:

1) наявність у керівництва не тільки прогнозів, а й засобів впливу на кадрову ситуацію;

2) кадрова служба постійно розробляє антикризові програми кадрового забезпечення, здійснює моніторинг кадрової ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;

3) наявність у керівництва організації якісних програм кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

Особливостями авантюристичної моделі є:

1) відсутність у керівництва якісного діагнозу кадрової роботи в організації, але при тому воно вже ж таки прагне впливати на кадрову ситуацію;

2) кадрова служба не має ефективних засобів прогнозування кадрового забезпечення, але при плануванні та реалізації програми розвитку підприємства включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного реагування та усунення можливих змін кадрової ситуації;

3) кадрові плани будуються безпосередньо на емоціональних, досить неаргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду кадрового забезпечення, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність управлінського апарату швидко здійснювати перенавчання персоналу для роботи в нових умовах або залучити нових працівників із зовнішніх джерел.

Відкрита модель кадрового забезпечення підприємства характеризується тим, вона є прозорою для його співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на нижчі ланки діяльності, так і на керівні посади. Набір на роботу спеціалістів високої кваліфікації здійснюється на основі конкурсного відбору. Така модель характерна для тих суб'єктів бізнесу, які ведуть конкурентну діяльність, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і мають намір завоювати передові позиції на зовнішньому ринку.

Закрита модель кадрового забезпечення підприємства характеризується тим, що вона безпосередньо орієнтована на просування на вищі посади лише своїх працівників. Така кадрова політика використовується організаціями в умовах дефіциту кадрових ресурсів [20, с. 89].

Сновидович І. та Кохан М у своїх наукових статтях говорять про підприємства України: нині вони працюють в умовах економічної нестабільності та зіштовхуються з багатьма проблемами, пов'язаними з формуванням та використанням кадрового потенціалу:

- дефіцитом кваліфікованої робочої сили у деяких галузях;
- низьким рівнем зарплат та складними умовами праці, які змушують багатьох фахівців шукати роботу за кордоном або в інших галузях;

– неефективним управлінням талантами та розвитком кар'єри співробітників, через що втрачаються цінні кадри та знижується загальна мотивація;

– потребою в адаптації до швидких змін в технологіях та підходах до бізнесу, що вимагає постійного навчання та перепідготовки персоналу;

– геополітичною турбулентністю, що досить вагомо впливає на рівень зайнятості в країні [45, с. 52].

Розв'язати ці проблеми можливо за рахунок комплексного підходу, який включає програми з підвищення кваліфікації, покращення умов праці та створення стимулів для утримання та розвитку талановитого персоналу. Але на поточний період суттєвий виклик та ключовий фактор нестабільності для розвитку підприємств України – це війна, яка сильно змінила життя держави та суспільства. Вона не лише перетворила інституційно-правові аспекти бізнесу, але й почала вимагати новацій у системі кадрового забезпечення.

Звісно, українські підприємства намагаються адаптуватися до умов воєнного стану, але вийти із шокового стану вони не можуть і досі. Тож їх керівники мають шукати інші шляхи відновлення активності, зокрема – кадрової (Додаток А).

Одним з сучасних варіантів «переосмислення» моделі кадрового забезпечення, що надає держава, вважається механізм релокації бізнесу. Як згадує Остряніна С. у своїх дослідженнях, дана модель дозволить зберегти певний відсоток господарюючих суб'єктів за рахунок збереження та підтримки їх трудових ресурсів, надаючи працівникам можливість переїхати разом із зміною місця розташування підприємства для збереження діяльності бізнесу під час кризових умов [37, с. 205].

А ось Когут І. говорить про нагальну переорієнтацію національного бізнесу на вирішення проблем управління персоналом, які й забезпечують усі інші бізнес-процеси. В умовах російської агресії на перше місце керівники підприємств повинні ставити не питання розвитку, а виживання [25, с. 13].

Відтак й спрямувати зусилля на збереження і утримання професійних кадрів набуває особливого значення в пошуках нової моделі кадрового забезпечення.

Додаткові загрози формування кадрового забезпечення підприємства в умовах війни – це погіршення якості його кадрового потенціалу. Багато нинішніх економістів пропонують застосувати таку модель кадрового розвитку, яка допоможе звузити демографічний базис відтворення людського потенціалу за рахунок відтоку значної частки населення, що має працездатний вік (зокрема, мобілізованих чоловіків, жінок і дітей за кордоном, осіб похилого віку та людей з особливими потребами). Не менш серйозним викликом при цьому стає погіршення якості кадрового потенціалу, що відбувається внаслідок скорочення сфери прикладання праці, зниження якості трудового життя [50, с. 74]. Нова модель кадрового забезпечення не повинна обмежувати можливостей систематичного підвищення кваліфікації, оновлення навичок і знань, навіть коли скоротилися обсяги фінансування професійної підготовки та перепідготовки з боку роботодавців.

Важливим чинником збереження і розвитку кадрового потенціалу є мотивація. Зараз додатковими стимулами для працівників від роботодавців можуть стати формати гнучкого графіку роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, корпоративне житло або часткова оплата оренди житла [8, с. 129]. Поряд із наведеними моделями кадрового забезпечення в умовах економічної нестабільності, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану: взаємодопомога та взаємопідтримка через спільні волонтерські проєкти на підприємстві, збирання коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо.

Підсумуємо, що в умовах нестабільного економічного середовища та загострення воєнного стану українські підприємці змушені пристосовуватися до надзвичайних обставин. Сучасні моделі кадрового забезпечення повинні враховувати ці зміни та орієнтуватися на новий стиль управління, що буде рухатися від традиційного до більш гнучкого підходу. Такі зміни у кадровій системі підприємства сприятимуть їх кращому протистоянню викликам

сучасності, а прийняття важливих управлінських рішень буде відбуватися відповідно оперативній реакції на змінну обстановку. Ці інноваційні підходи будуть зберігати та розвивати кадровий потенціал підприємств, підтримувати продуктивність працівників та допомагати їм адаптуватися до нових умов, що є надзвичайно важливим в таких складних обставинах сучасної реальності.

1.2 Методичні аспекти оцінки кадрового забезпечення підприємства

Сучасний менеджмент в умовах розвитку інноваційних технологій та комп'ютеризації вимагає від керівництва будь-якого підприємства не стільки відповідних рішень, скільки вміння робити вибір головних пріоритетів розвитку, здійснювати стратегічне управління кадрами. Цей напрямок управління є важливим для підприємства, має активну спрямованість і надто залежить від оцінки кадрового забезпечення. При цьому оцінка ефективності останнього пункту стає саме тим процесом, що потребує надання відповідної статистичної інформації від команди кадрового забезпечення, виробничих та інших підрозділів, що працюють на загальний розвиток бізнесу (бухгалтерії, IT-відділу, аналітиків тощо) [13, с. 14].

Фактично, оцінити кадрове забезпечення підприємства являється можливим за рахунок аналізу економічних, виробничих, організаційних, соціальних і матеріальних чинників. На сьогодні існують різні способи оцінки трудового потенціалу, які залежать від галузі, розвитку ринку, стереотипів поведінки споживачів тощо. Хоча є і «універсальний» методичний підхід до дослідження особливостей кадрового забезпечення підприємства, що наведений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підхід до дослідження кадрового забезпечення підприємства

Напрями	Складові	Методи діагностики	Очікуваний результат
1	2	3	4
Аналіз кадрової стратегії	Позиціонування	Опитування керівництва	Рекомендації стосовно удосконалення кадрового забезпечення
	Стратегічне положення	SWOT - аналіз	
	Постановка цілей	Опитування керівництва	
	Цільова ідентичність	Аналіз когнітивного ефіру	
Аналіз кадрової політики	Планування	Опитування керівництва, кількісний та якісний склад персоналу	
	Реалізація плану		
	Контроль і коригування		
	Інформаційне забезпечення		
Аналіз комплексу управління кадрами	Процеси пошуку і відбору	Опитування керівництва і працівників, бенчмаркінг	
	Адаптація до нових умов роботи	Складання структурної схеми всіх етапів адаптації, аудит точок контакту	
	Система мотивації	Опитування керівництва і працівників, бенчмаркінг	
	Політика у сфері комунікацій	Опитування керівництва і працівників складання структурної схеми комунікативного процесу	
	Політика у сфері адміністрування	Опитування працівників	

Джерело: складено на основі [19, с. 110]

Відповідно до наведеної таблиці, даний методичний підхід визначає і розглядає основні складові системи кадрового забезпечення підприємства, а саме: стратегічні, організаційні та тактичні засади. Саме тому він дає

можливість проводити детальний аналіз кадрової ситуації і здійснювати її об'єктивну оцінку. На основі оцінювання кадрового забезпечення надалі формується ряд управлінських рішень.

В економічній теорії найвагоміший показник якісного кадрового забезпечення – це рівень його економічної ефективності. Він набуває позитивного значення у разі покращення роботи кадрів і зниження витрат на кадрове забезпечення. При цьому необхідними для оцінювання стають і наступні виробничі аспекти:

- обсяги виробництва;
- рівень задоволеності роботодавцем і умовами праці;
- продуктивність праці;
- рівень кваліфікації і знань співробітників;
- темпи розвитку кадрів;
- величина прибутку підприємства [20, с. 75].

Відповідно, головний об'єкт економічного аналізу ефективності кадрового забезпечення на підприємстві – це фінансова звітність і статистичні дані [2, с. 79]. Загальні показники оцінки кадрового стану наведені у Додатку Б. Вони найбільш повно характеризують рівень кадрового потенціалу підприємства, хоча можливість оцінити якісні показники часто ускладнюється через суб'єктивність такої оцінки та складності зовнішніх реалій.

Головними причинами, що визначають методичні аспекти проведення оцінки кадрового забезпечення, стають наступні завдання топ-менеджменту:

- допомогти визначити сильні і слабкі сторони персоналу: так визначають, які працівники працюють добре, а які потребують додаткової підтримки або навчання;
- розрахувати ефективність кадрових процесів: визначається, наскільки ефективними будуть процеси пошуку і відбору нових працівників, а також необхідність їх навчання для збереження високого трудового потенціалу;

- прийняти рішення про рівень заробітної плати та майбутній розвиток кар'єри: визначають, які співробітники заслуговують на збільшення зарплати, на професійний розвиток або підвищення на робочому місці;
- встановити зв'язок між ефективністю праці та результатами організації: визначається, як ефективна робота персоналу вплине на загальні результати виробничо-господарської діяльності та знайде нові способи поліпшення ефективності праці [23, с. 61].

Таким чином, система оцінки кадрового забезпечення містить наступні етапи (Таблиця 1.2):

Таблиця 1.2 – Система оцінки забезпечення кадрами на підприємстві

Етапи	Характеристика етапу
1 – й етап	визначення змісту оцінки (вибір об'єкту аналізу, конкретних якостей оцінки кадрів, їх трудової поведінки, показників продуктивності їх праці)
2 – й етап	визначення системи показників оцінювання та їхнє вимірювання
3 – й етап	визначення способів, методів та інструментів оцінки
4 – й етап	проведення власне процедури оцінювання (порядок і місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, технічні і організаційні засоби оцінки трудових ресурсів)

Джерело: складено на основі [27, с. 260]

Забезпечення якісної реалізації усіх методичних етапів оцінки кадрового забезпечення загалом має ґрунтуватись на таких принципах:

- прозорість та доступність (заходи повинні бути зрозумілими для кожного співробітника – має бути проведена роз'яснювальна робота, відповідні рішення (проекти рішень) повинні оприлюднюватися в каналах внутрішньої комунікації);
- реальність та дієвість (механізми реалізації, які відповідають сучасному стану ринку праці і розробляються з урахуванням тенденцій розвитку економіки);

- поступовість (надання матеріальної компенсації роботодавцю за працевлаштування певних категорій осіб, сприяння їх подальшій праці на конкретному робочому місці);
- взаємні гарантії сторін (зафіксовані державою гарантії отримання компенсації за умови виконання умов якісної роботи);
- комплексність та системність (визнається необхідність врахування всіх можливих чинників – організаційних, моральних, соціологічних, економічних, правових тощо – під час введення в дію кадрового заходу);
- регламентація (застосування кадрових змін повинно здійснюватися за допомогою різних інструкцій, положень, правил) [28, с. 203].

Залежно від цілей та завдань оцінювання кадрового забезпечення в окремих підприємствах використовують різні види оцінок трудових ресурсів, які класифікуються за різними ознаками (Таблиця 1.3):

Таблиця 1.3 – Види системи оцінки кадрів на підприємстві

Види оцінки	Характеристика видів
За змістом	- часткові (оцінюються лише певні якості виконавця або виконання); - комплексні (оцінюються ділові і особисті якості трудових ресурсів, їх трудова поведінка, продуктивність праці).
За регулярністю проведення	- регулярні (проводяться на постійній основі); - періодичні (раз на півроку, рік, два роки); - епізодичні (обумовлені певним випадком).
За періодом оцінювання	- поточна (рівень поточного виконання); - підсумкова (за певними періодами діяльності);
За критеріями оцінювання	- кількісна; - якісна; - оцінка часових орієнтирів; - аналітична (зведення всіх оцінок за всіма критеріями)
За системністю	- системні (охоплюють всі етапи оцінки); - безсистемні (є право вибору критеріїв, методів, способів оцінки)
За суб'єктом	- оцінка проводиться керівником, колегами, клієнтами або підлеглими - комплексна оцінка
За професійно – функціональною структурою	- оцінка керівників; - оцінка працівників; - оцінка фахівців

Джерело: складено на основі [18, с. 99]

Оцінка кадрового забезпечення має істотне значення, оскільки дуже впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання. Основні складові оцінки діяльності трудових ресурсів публічної сфери управління це:

- вибір змісту оцінки: оцінка особистих якостей працівників, результатів праці, якості роботи;
- вибір методів аналізу: натуральні чи власні виміри, умовні коефіцієнти і бали, порівняння з «ідеалом» тощо;
- вибір процедури оцінки: місце оцінки, періодичність, технічна забезпеченість тощо [28, с. 206].

Дотримання основних аспектів оцінювання кадрового забезпечення на підприємстві є передумовою його оптимальної кадрової політики, а ще позитивно впливає на використання трудового потенціалу на рівні окремого працівника й організації загалом, запобігає виникненню конфліктним ситуаціям. Найповніше система забезпечення підприємства кадрами розкривається в комплексній оцінці, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу. Цю модель визначають трьома групами характеристик: якість працівника, його трудова поведінка і загальні результати діяльності трудових ресурсів (Рисунок 1.3):



Рисунок 1.3 – Модель комплексної оцінки кадрового забезпечення підприємства

Джерело: складено на основі [33, с. 113]

Результати діяльності трудових ресурсів є найважливішим елементом комплексної оцінки, оскільки вони:

- по-перше, дають певне уявлення про особистість працівника, його трудову поведінку;
- по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства [28, с. 226].

В ході опрацювання економічних, статистичних та інших джерел інформації за проблематикою дослідження виявлено, що:

- у науковій літературі зараз відсутня узагальнена класифікація діагностичних методів для виявлення позицій кадрового забезпечення компаній на ринку, що перешкоджає визначенню ефективних критеріїв відбору оптимальних методів залежно від встановлених цілей розвитку, умов функціонування та інших факторів;
- існуючі методи оцінки досі незавершені, і при всій їх багатоаспектності спостерігається перетинання і дублювання класифікаційних ознак та різновидів, а результати їх необ'єктивні;
- умови пошуку і відбору тих чи інших методів оцінки недостатньо розкриті, що негативно впливає на весь процес визначення кадрового потенціалу.

Тому доцільним вважається узагальнити (синтезувати) існуючі методи, адже це допоможе вищому менеджменту їх угрупувати за відповідними ознаками, ідентифікувати та розпізнавати для одержання максимально можливого ефекту від проведення подальших досліджень власної кадрової забезпеченості та кадрових переваг суперників.

В останні роки у світовому співтоваристві спостерігається фінансово-економічна криза, що істотно змістила акценти у пріоритетності напрямків розвитку будь-якого бізнесу. Підприємство вважається привабливим та конкурентоспроможним тоді, якщо в нього в розпорядженні є реальні активи та якісні людські ресурси, що відповідають сучасному рівню та високій якості.

Але при цьому інтелектуальна база, її роль та місце у ресурсному забезпеченні підприємства жодним чином не нівелюється. Вона починає втілюватися у реальній вартості [59, с. 7]. За таких умов ефективно проводити дослідження кадрового забезпечення досить складно.

Таким чином, аби оцінка кадрового забезпечення підприємців дає об'єктивні та повноцінні результати, тож все більше сучасних науковців пропонують її реалізовувати на засадах розрахунку інтегрального показника. Він узагальнює наступні групи індикаторів:

- ефективність виробництва (відносні витрати на одиницю виготовленої продукції, показник фондівдачі, коефіцієнти рентабельності діяльності та продукції, продуктивність праці);

- фінансовий стан (коефіцієнти покриття, швидка та абсолютна ліквідності, коефіцієнт автономії, оборотність оборотних засобів, коефіцієнти кредиторської та дебіторської заборгованостей, оборотність матеріальних запасів та активів);

- ефективність просування та збуту товарів і послуг (рівень рентабельності продажів, коефіцієнти затоварення готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективність рекламної компанії та якість стимулювання збуту);

- конкурентоспроможність продукції (її якість та ціна), що врахує усі істотні параметри, які формують конкурентоспроможність компанії: продукція, ефективність функціонування та концентрація таких же товарів на ринку [51, с. 212].

Такий підхід до оцінки кадрового забезпечення підприємства на основі синтезу різних показників допомагає проаналізувати певні відхилення, динаміку зміни ключових показників та параметрів функціонування, оцінити динамічні та структурні зміни у виробничо-господарській діяльності. Інтегральний показник, перш за все, діагностує масштаби перетворень трудових ресурсів, тобто демонструє їх розвиток у кількісному аспекті. До

того ж, він ефективніше розкриває зміни у якості трудового потенціалу, ступінь і доцільність його використання тощо. Ця інформація водночас охоплює усі сфери бізнесу загалом і розкриває функціонування кожного окремого відділу. А тому управлінські рішення приймаються більш ефективніше та відповідають діючому стану підприємства.

Висновки до розділу 1

Було з'ясовано, що людський ресурс для підприємства – найважливіший серед усіх інших видів економічних ресурсів. А в розрізі того, що нині вирішального значення для розвитку суб'єктів господарювання набувають саме знання та інтелект, то кадровий потенціал і є тією рушійною силою, що допомагає підприємству розвиватися. Побачили, що вітчизняні та зарубіжні автори ретельно досліджували сутність та характеристики кадрового забезпечення, хоча думки їх дещо різнилися. Тож, якщо узагальнити існуючі наукові здобутки, можна визначити, що це величина можливої участі кваліфікованих працівників у виробничо-господарській діяльності підприємства, їх освітній та кваліфікаційний рівень, а також психофізіологічні характеристики, що можуть використовуватися в процесі досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Методичний супровід оцінки кадрового забезпечення відіграє значну роль в управлінні сучасного підприємства: воно формує, розвиває та реалізовує кадровий потенціал, вирішує питання багатьох бізнес-процесів. Наведена структуризація даної системи говорить про те, що усі кадрові рішення приймають вищим менеджментом поетапно, виходячи із результатів дослідження кадрової системи. Підтримуємо й твердження про те, що є різні види оцінок трудових ресурсів та методи їх оцінки, але поки що не існує єдиного підходу до системи якісних та кількісних показників, які слід включати до складу кадрового забезпечення. Тому поєднання різних підходів

до діагностики кадрового забезпечення підприємства стане єдиним правильним способом пізнати ефективність його кадрового потенціалу.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «АГРОФІРМА МЕДОБОРИ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ПП «Агрофірма Медобори»

Приватне підприємство «Агрофірма Медобори» (далі ПП «Агрофірма Медобори») була заснована ще у 1997 р. Юридична адреса: 47774, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Скоморохи, вул. Галицька, буд. 33. Контактний телефон +380(38)499-15-61. Код ЄДРПОУ 00954567. Кінцевий бенефіціар – Крупницький Володимир Григорович. Форма власності товариства – недержавне майно. ПП «Агрофірма Медобори» перебуває на обліку в органах доходів та зборах, де відсутній податковий борг.

Галузь даного приватного підприємства – вирощування зернових і технічних культур, овочівництво, декоративне садівництво, вирощування продукції розсадників. Зараз основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), вирощування бобових культур, насіння олійних культур. Станом на 2024 рік ПП «Агрофірма Медобори» вирощує на своїх сільськогосподарських угіддях пшеницю, ячмінь, горох, ріпак і соняшник, а також розводить велику рогату худобу молочних порід та свиней. Посівна площа – 2557 га [38, с. 2].

ПП «Агрофірма Медобори» здійснює свою діяльність по всіх напрямках, що не заборонених діючим законодавством. Воно несе відповідальність за якість виробленої продукції.

ПП «Агрофірма Медобори» є юридичною особою, має власне майно, самостійний та зведений баланс. Господарство має поточний, валютний та інші рахунки в банках України (Приват Банк, Райффейзен банк Аваль) і іноземних банках; має власну печатку з найменуванням українською мовою. ПП «Агрофірма Медобори» діє на підставі чинного законодавства України та свого статуту, розробленого з урахуванням вимог:

- Цивільного і Господарського кодексів України;
- Закону України «Про фермерські господарства»;
- Закону України «Про цінні папери і фондовий ринок»;
- Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом»;
- Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»;
- інших законів України, а також внутрішніх правил, процедур, регламентів та інших локальних нормативних актів.

ПП «Агрофірма Медобори» впевнено дивиться у майбутнє та керується наступними принципами діяльності: найвища якість послуг; висока кваліфікація персоналу; відповідність європейському стандарту управління персоналом та менеджменту; індивідуальний підхід до споживача; надійність і гарантії.

Приватне підприємство має можливість самостійно визначати перспективи розвитку, планувати та здійснювати свою діяльність, виходячи з попиту на сільськогосподарську продукцію, яку воно надає споживачам, а також звертаючи увагу на проблеми забезпечення розвитку. Основу планів становлять завдання, поставлені перед ним, а також договори і контракти, укладені на надання певних послуг споживачам, замовниками, постачальниками. Господарські відносини ПП «Агрофірма Медобори» з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору. Воно самостійно вибирає предмет договору, визначає обов'язки та умови взаємовідносин з партнерами.

Організаційна структура ПП «Агрофірма Медобори» адаптована до напрямків діяльності підприємства, своєчасного і якісного обслуговування клієнтів та виконання усіх належних функцій по керуванню господарюючим суб'єктом. Схема взаємодій різних структурних підрозділів, управлінські зв'язки між керівництвом і підлеглими підприємства наведені на рисунку 2.1.

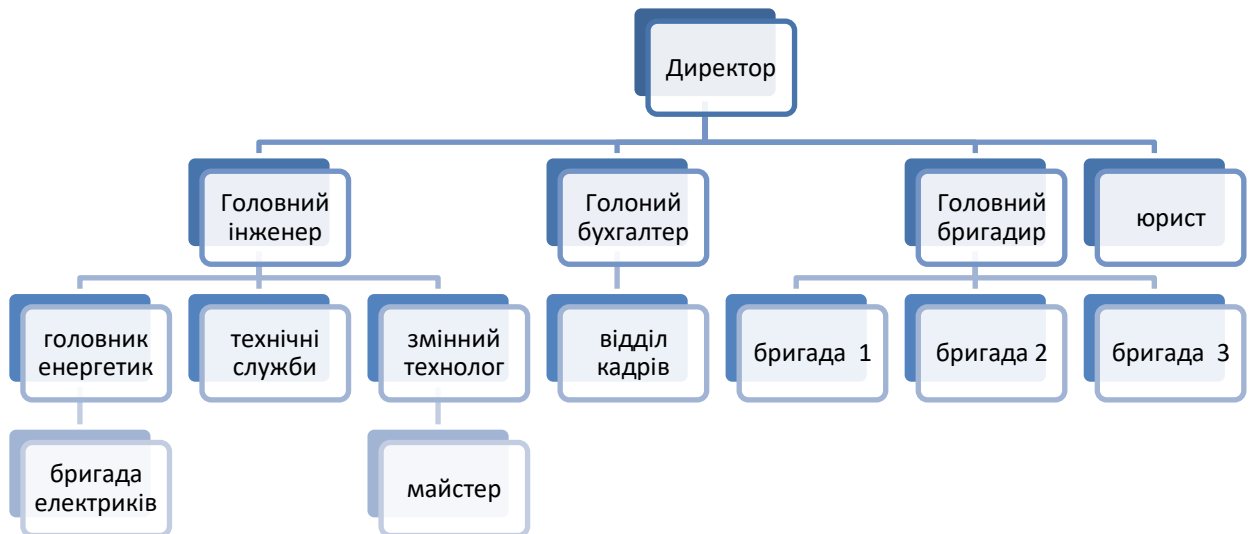


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Агрофірма Медобори»

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Діюча організаційна структура у ПП «Агрофірма Медобори» є лінійно-функціональною. Вона передбачає делегування повноважень та відповідальності за функціями. Така структура організації діє за схемою «директор – керівник підрозділу – працівник», а функціональні відділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань. Щоб уникнути можливих від виконавців заперечень, на підприємстві існує пріоритет наказів лінійних керівників, а функціональним керівникам надається лише частина повноважень і право на надання рекомендацій стосовно управлінських рішень [39, с. 64].

Така побудова організаційної структури завдяки своїй чіткій і грамотній побудові забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень та підвищення ефективності роботи ПП «Агрофірма Медобори», де спостерігається відповідальність кожного за виконання своєї роботи. Тому можна стверджувати, що організаційна структура підприємства чітка і проста в плані взаємодії колективу, а також економічна.

Отже, найбільше повноважень зосереджено у руках директора ПП «Агрофірма Медобори». Його посадові обов'язки визначені Статутом приватного підприємства. В межах своєї компетенції директор має право:

- без довіреності здійснювати будь-які операції та дії від імені фермерського господарства та представляти інтереси господарства;
- розпоряджатися коштами та майном підприємства у межах, що визначені чинним законодавством;
- відкривати рахунки в будь - якому банку України та у закордонних банках з метою зберігання коштів та здійснення усіх видів розрахунків, кредитних і касових операцій;
- видавати та підписувати довіреності;
- призначати та звільняти працівників;
- підписувати колективні договори з трудовим колективом;
- вживати заходів щодо стимулювання та мотивації персоналу товариства, а також накладати на них штрафи та інші види стягнення [38, с. 3].

Окрім вищезазначених прав, директор має ряд повноважень, зокрема:

затверджувати поточні плани діяльності підприємства та заходи, необхідних для вирішення його завдань; затверджувати щорічний кошторис, штатний розклад та посадові оклади співробітників, встановлювати розмірів та терміни їх преміювання; визначати розмір, джерела утворення та порядок використання основних та оборотних фондів; утворювати підрозділи, необхідні для реалізації цілей та завдань фірми; розпоряджатися всім майном, включаючи грошові кошти в межах своїх повноважень; затверджувати внутрішні нормативні акти, що визначають відносини між функціональними підрозділами; приймати на роботу та звільнювати з роботи найманих працівників, а також застосовувати до них заходи заохочення та накладати певні стягнення; приймати рішення про відрядження; організовувати ведення бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві.

У підпорядкуванні директора знаходиться весь персонал, діяльність якого в сукупності направлена на організацію і вдосконалення економічної діяльності ПП «Агрофірма Медобори», а ще на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності підприємства, якості реалізованої сільськогосподарської продукції, зниження її собівартості, забезпечення оптимальної заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших затратах матеріальних і трудових ресурсів.

Адміністрація ПП «Агрофірма Медобори» проводить роботу по вдосконаленню планування економічних показників його діяльності, досягнення високого рівня їх обґрунтованості по створенню і покращенню нормативної бази планування.

Всі працівники мають достатній рівень освіти та регулярно беруть участь в семінарах, відвідують курси та майстер – класи з підвищення рівня кваліфікації. Основні завдання політики щодо персоналу – це залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, мотивація співробітників на досягнення та покращення результатів трудової діяльності, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

Робочий день у ПП «Агрофірма Медобори» починається в дев'ятій годині ранку і складає 8 годин, з них 1 година виділяється на обідню перерву (з 12 до 13 години дня). Закінчується робочий день в шостій годині вечора. По закінченню робочого дня кожен працівник доповідає про виконану роботу своєму безпосередньому начальнику, а той в свою чергу подає всі звіти директору. Основним елементом матеріальної мотивації на ПП «Агрофірма Медобори» є заробітна плата, яка складається з постійної та змінної частини. До постійної частини відносяться оклад та регламентовані надбавки. До змінної частини оплати праці передбачається включення премії, відрядної частини та бонусів.

Отже, основою системи управління ПП «Агрофірма Медобори» є організаційна структура управління, яка функціонує за рахунок реалізації функцій менеджменту і застосування відповідних методів. Чітка

регламентація кадрового забезпечення дозволяє повністю використовувати принцип спеціалізації праці, що передбачає методи делегування повноважень тощо [42, с. 253].

Детальну характеристику виробничо-господарської діяльності ПП «Агрофірма Медобори» наведемо у таблиці 2.1. Аналіз здійснено в аналітичній формі, на основі даних бухгалтерської звітності (№2 «Звіт про фінансові результати» за останні три роки).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово – економічні показники діяльності ПП «Агрофірма Медобори» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп приросту,%	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції, тис.грн.	48045,0	73141,0	67149,0	152,2	91,8
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	38994,0	47481,0	56993,0	118,7	120,0
Валовий прибуток, тис.грн.	9051,0	25660,0	10156,0	283,5	39,6
Власний капітал, тис.грн.	25155,0	25155,0	25155,0	100,0	100,0
Поточні зобов'язання, тис.грн.	4189,0	1117,0	4051,0	2,66	362,7
Інші операційні доходи, тис.грн	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати, тис.грн.	360,0	2962,0	3550,0	822,8	120,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	8219,0	21990,0	4896,0	267,0	22,26
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	8614,0	21789,0	3661,0	252,9	16,8
Чистий прибуток, тис.грн.	8614,0	21789,0	3661,0	252,9	16,8

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Як свідчать дані аналізу, у 2023 р. відбулось збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації товарів і послуг ПП «Агрофірма Медобори» на 152,2% в 2022 році в порівнянні з 2021, а вже у 2023 він зменшився і становив 91,2% в порівнянні з попереднім періодом. Але собівартість реалізованих товарів та послуг при цьому у 2023 році зросла і знаходилася на рівні 56993 тис. грн., що на 20% більше, ніж у 2022. Збільшення собівартості, хоча і дуже незначне, у порівнянні з відносною зміною чистого доходу обумовило зміну валового прибутку у звітному періоді у розмірі 10156 тис. грн. проти 25660 тис. грн. в попередньому. Тобто він зменшився майже на 60%.

Фінансова діяльність ПП «Агрофірма Медобори» пов'язана з використанням лізингу, за який підприємство сплачує комісію та відсотки. З урахуванням цього фінансовий результат до оподаткування у 2022 році склав 21789 тис. грн (що було більше на 13175 тис. грн порівняно з 2021 р.), а потім він зменшився на 83,2 % у 2023 році порівняно з минулим роком і був у розмірі 3661 тис.грн.

Кінцевим результатом формування доходів фірми є чистий прибуток, який залишається у її розпорядженні і використовується на власний розсуд. Даний показник ПП «Агрофірма Медобори» також мав тенденцію до зменшення. Це свідчить, що підприємство не завжди отримує прибуток в результаті своєї діяльності: у звітному періоді діяльність ПП «Агрофірма Медобори» була менш ефективною, ніж у попередніх роках, а отже досліджуване підприємства сьогодні є нерентабельним.

Фінансова стійкість для ПП «Агрофірма Медобори» означає спроможність забезпечувати пропорційний розвиток своєї господарської діяльності при збереженні достатнього рівня платоспроможності та кредитоспроможності. Стабільність фінансового стану даного підприємства в умовах ринкової економіки обумовлює його ділова активність, на яку впливають широта ринків збуту продукції, його ділова репутація, ступінь виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівень

ефективності використання ресурсів і стабільність економічного зростання [24, с. 116].

Ділова активність ПП «Агрофірма Медобори» у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, через швидкість обороту його коштів. Тож досліджувати її будемо на основі рівня і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основними з яких є:

- коефіцієнт оборотності активів (відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбуватиметься повний цикл виробництва й обіг, що принositиме відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця вкладеного активу);
- тривалість одного обороту активів;
- коефіцієнт оборотності запасів (характеризується відношенням виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів. Якщо показник зменшується, що уповільнюється оборот оборотних засобів);
- термін зберігання запасів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки);
- термін погашення дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (відображає розширення або зниження комерційного кредиту, що наданий підприємству. Якщо він зростає, швидкість оплати заборгованості теж підвищується, а покупки у кредит знижуються);
- термін погашення кредиторської заборгованості;
- операційний цикл (є тим проміжком часу, за якого придбалися запаси для здійснення діяльності та отрималися кошти (еквіваленти грошових коштів) від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг);

– фінансовий цикл (є часовим інтервалом, протягом якого власні оборотні кошти виконують один оборот) [32, с. 71].

Формули їх розрахунку наведено у Додатку В. Дані показники оборотності є надто важливими для ПП «Агрофірма Медобори», адже їх характеристики багато в чому визначають рівень його прибутковості. Їх розрахунок наведено у таблиці 2.2. Кількість днів у звітному періоді прийматиме за 365 днів.

Таблиця 2.2 – Показники ділової активності ПП «Агрофірма Медобори»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності активів	0,76	0,91	0,77
Тривалість одного обороту активів	480,3	401,1	474
Коефіцієнт оборотності запасів	1,48	1,45	2,0
Термін зберігання запасів	246,6	251,7	182,5
Коефіцієнт оборотності дебиторської заборгованості	235,5	41,1	13,22
Термін погашення дебиторської заборгованості	1,54	8,8	27,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-	-	-
Термін погашення кредиторської заборгованості	-	-	-
Операційний цикл	481,8	409,9	501,6
Фінансовий цикл	481,8	409,9	501,6

Джерело: складено на основі звітності підприємства

З таблиці 2.2 бачимо, що швидкість обороту сукупного капіталу ПП «Агрофірма Медобори» збільшилась у 2022 р. і становила 0,91 % проти 0,76 % у 2021 р., а у 2023 р. впала до 0,77%. Це обумовило зменшення тривалості обороту активів підприємства з 480 днів до 474 днів, що стало негативною тенденцією для загальної виробничо-господарської діяльності. При цьому зменшився і термін зберігання запасів, що у 2023 р. становив майже 142 днів проти 286 у 2021 р.

Значення показників поточних зобов'язань свідчать про їх високу частку в структурі позикового капіталу ПП «Агрофірма Медобори». Беззаперечно, на підприємстві спостерігається високий рівень забезпеченості власними оборотними коштами, адже протягом аналізованого періоду відсутні факти взяття кредитів у банку (що говорило про перспективи компанії вчасно і швидко віддавати свої борги).

Коефіцієнт дебіторської заборгованості зменшувався протягом 2021 – 2023 р., що свідчило про сповільнення можливості ПП «Агрофірма Медобори» одержувати кошти по рахунках. У ході економічної діагностики зіставили фактичні строки погашення дебіторської заборгованості і визначили, що вони зменшилися з 1,5 дня до 27, що дозволило оцінити ефективність контролю за станом розрахунків з дебіторами й зробити висновки про середній рівень кредитоспроможності підприємства.

В основі аналізу фінансового стану ПП «Агрофірма Медобори» покладено й визначення типів поточного фінансового стану, а саме – абсолютний, нормальний, нестійкий чи критичний (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Типи фінансового стану для ПП «Агрофірма Медобори»

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
1	2	3	4
$ВOK - З \geq 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$
$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$
$ВOK + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ + КК - З < 0$
{1, 1, 1}	{0, 1, 1}	{0, 0, 1}	{0, 0, 0}

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Абсолютний фінансовий стан означає, що у ПП «Агрофірма Медобори» є достатньо власних обігових коштів для того, аби фінансувати свої поточні запаси. При цьому організація своєчасно виконує всі розрахунки і водночас у

неї залишаються грошові кошти для закупівлі додаткового обладнання, сировини, матеріалів тощо. Забезпечити наступний виробничий процес матеріальними ресурсами за таких умов можна.

Нормальний фінансовий стан демонструє можливість ПП «Агрофірма Медобори» своєчасно та в повному обсязі розраховуватися із кредиторами та інвесторами. Однак при цьому організації може не вистачити грошових коштів для того, щоб придбати виробничі запаси.

Нестійкий фінансовий стан для ПП «Агрофірма Медобори» веде до зниження його платоспроможності. У даному випадку підприємство може фінансувати свої запаси за лише рахунок короткострокових зобов'язань, власний оборотний капітал та інші постійні пасиви не можуть забезпечити ефективну поточну діяльність. Відновити рівень платоспроможності допоможе додаткова емісія акцій, залучення довгострокових кредитів тощо.

Кризовий фінансовий стан для ПП «Агрофірма Медобори» означає те, що фінансова стійкість його порушена, оскільки основним джерелом фінансування поточної діяльності є кредиторська заборгованість. В такому випадку компанія надто залежить від використання зовнішніх короткострокових джерел фінансування.

Визначення типу приналежності ПП «Агрофірма Медобори» та прогнозування щодо перспектив розвитку досліджуваного підприємства в результаті зміни фінансової стійкості подані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Поточний тип фінансової стійкості ПП «Агрофірма Медобори»

Показник	Джерело інформації	Значення, тис. грн.		
		2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
Постійні пасиви, тис.грн (ПП)	р. 1495	58758,0	78547,0	82208,0
Активи, що важко реалізуються, тис.грн (A_{BP})	Р.1095	35271,0	43170,0	95051,0

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5
Власні обігові кошти, тис.грн (ВОК)	ПП - А _{вр}	23487,0	35404	-12843,0
Довгострокові зобов'язання, тис.грн (ДЗ)	р. 1595	-	-	-
Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів, тис.грн.	ВОК + ДЗ	23487,0	35404	-12843,0
Короткострокові кредити банків, тис.грн. (КК)	р. 1600	-	-	-
Загальна сума основних джерел фінансування запасів, тис.грн.	ВОК+ДЗ+КК	23487,0	35404	-12843,0
Запаси, тис.грн (З)	рр. 1100	26177,0	32575,0	28372,0
Надлишок (нестача) власних обігових коштів, тис. грн.	ВОК-З	-2690,0	2829,0	-41215
Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань, тис.грн	ВОК+ДЗ-З	-2690,0	2829,0	-41215
Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів, тис. грн.	ВОК+ДЗ+КК-З	-2690,0	2829,0	-41215

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За результатами аналізу таблиці 2.4 можна сказати, що ПП «Агрофірма Медобори», у 2023 р. мала кризовий фінансовий стан. Причиною цього, передусім, стало повномасштабне вторгнення РФ до України. Увесь український бізнес зазнав масової руйнації. Не лишилося осторонь і ПП «Агрофірма Медобори». Дане підприємство нині фінансує свої запаси лише за рахунок короткострокових зобов'язань, в нього недостатньо власного оборотного капіталу та інших постійних пасивів для того, щоб забезпечити ефективність та продуктивність своєї поточної діяльності.

Проведемо SWOT - аналіз для ПП «Агрофірма Медобори», який його керівництво використовує як спеціальний метод діагностики свого зовнішнього та внутрішнього середовища, а також виявлення вагомих суспільних факторів і тенденцій, що впливають на діяльність даного бізнесу в

сучасних реаліях. Детальніше оцінку можливостей та загроз, а також сильних і слабких сторін ПП «Агрофірма Медобори» наведемо у таблицях 2.5 – 2.6.

Таблиця 2.5 – Оцінка можливостей та загроз ПП «Агрофірма Медобори»

Чинники	Вагомість чинника	Вплив на діяльність фірми	Напрямок впливу	Рівень важливості чинників
Можливості				
1	2	3	4	5
Прискорюється науково-технічний прогрес в аграрній сфері	3	3	+	+9
Позиції конкурентів в галузі погіршуються	5	5	+	+25
Інфраструктура споживчого ринку розвивається і орієнтується на світові тенденції	4	3	+	+12
Сільське господарство стає більш привабливим для залучення додаткових інвестицій	4	4	+	+16
Загалом можливості				+62
Загрози				
Ціни на сировину, електроенергію та інші додаткові ресурси зростають	4	4	+	+16
Податкова система є нестабільною для суб'єктів аграрного бізнесу	2	2	+	+4
Конкуренти розширюють асортимент сільськогосподарської продукції	3	3	+	+9
Персонал стає менш обізнаним і кваліфікованим для роботи у аграрному підприємстві	2	3	+	+6
Військова агресія РФ посилюється	5	5	+	+25
Загалом загрози				+60

Джерело: складено автором

З огляду на наведені дані, можна говорити про те, що діяльність ПП «Агрофірма Медобори» має більше можливостей для свого розвитку, ніж загроз. Цей вплив є сильним. Так, посилення війни з РФ може пошатнути становище компанії на ринку, проте якщо керівництво ПП «Агрофірма Медобори» зверне увагу на позиції своїх конкурентів та почне розробляти

способи підвищення конкурентоспроможності, розвиток її стане більш активнішим.

Загроза зменшення забезпечення кваліфікованими кадрами може «перекриватися» залученням додаткових інвестицій у виробництво, а також розвитком інфраструктури аграрного ринку. Тоді задоволення працівників своєю роботою зростатиме, а плинність персоналу зменшуватиметься.

Таблиця 2.6 – Оцінка сильних та слабких сторін ПП «Агрофірма Медобори»

Чинники	Вагомість чинника	Вплив на діяльність підприємства	Напрямок впливу	Рівень важливості чинників
Сильні сторони				
1	2	3	4	5
Асортимент продукції різноманітним	5	4	+	+20
Якість продукції висока	5	5	+	+25
Технічне і технологічне забезпечення потужне	4	4	+	+16
До виробництва впроваджуються новачі і нові способи модернізації	4	3	+	+12
Загалом сильні сторони				+73
Слабкі сторони				
Менеджмент на середньому рівні	4	4	+	+16
Маркетинг недостатньо ефективний	3	3	+	+9
Мотивація персоналу не відповідає сучасним тенденціям	4	5	+	+20
Продуктивність праці знижується	4	5	+	+20
Загалом слабкі сторони				+65

Джерело: складено автором

З таблиці 2.6 можемо зробити висновок про те, що у ПП «Агрофірма Медобори» досить високо оцінюють його сильні сторони. Це є позитивним моментом, адже керівництво підприємства усвідомлює те, що аби втриматися на сучасному ринку, необхідно відповідати останнім трендам у суспільстві.

ПП «Агрофірма Медобори» повністю «справляється» з цією задачею. Навіть його слабкі сторони в діяльності не можуть завадити розвитку.

Узагальнимо результати проведеного аналізу сильних та слабких сторін ПП «Агрофірма Медобори», що дасть змогу оцінити її позиції порівняно з іншими виробниками сільськогосподарської продукції в Україні за допомогою класичної матриці SWOT – аналізу (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT – аналізу для ПП «Агрофірма Медобори»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції 2. Висока якість продукції 3. Високий технічний та технологічний рівень роботи 4. Використання нових технологій та модернізація виробництва.	1. Незадовільна політика керівництва 2. Недостатньо ефективна організація маркетингової служби 3. Недостатня увага мотивації персоналу 4. Зниження продуктивності праці
Можливості	Загрози
1. Погіршення позиції конкурентів на ринку рослинництва і тваринництва 2. Розвиток інфраструктури споживчого ринку 3. Стабільний попит на продукцію 4. Прискорення науково-технічного прогресу 5. Інвестиційна привабливість галузі	1. Зростання цін на сировину, електроенергію та інші ресурси 2. Нестабільність податкової системи в країні 3. Розширення асортименту продукції конкурентів 4. Погіршення кваліфікації персоналу з огляду на тенденції ринку 5. Посилення військової агресії зі сторони РФ

Джерело: складено автором

Таким чином, з огляду на свої сильні сторони, ПП «Агрофірма Медобори» сьогодні може боротися з загрозами із зовнішнього середовища. Використання науково-дослідного потенціалу для розробки і впровадження інноваційних технологій зменшить собівартість виготовляємої продукції, що в свою чергу зробить її більш доступною для населення України та конкурентоспроможною на цільовому ринку. Разом з цим підвищиться ефективність роботи підприємства та його персоналу в цілому.

Варто зазначити, що керівництву ПП «Агрофірма Медобори» необхідно використовувати нові підходи до управління, тим самим підвищити продуктивність праці своїх співробітників. Виходячи з цього, можна підвищити мотивацію працівників, тис самим підвищивши їх бажання виконувати свої обов'язки більш ефективніше та результативніше.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу ПП «Агрофірма Медобори»

Кадрова політика у ПП «Агрофірма Медобори» передбачає узгодженість процесу управління персоналом із:

- загальним організаційним переліком вимог до пошуку кандидатів;
- встановлення оптимального рівня оплати праці;
- визначення способів мотивації і перспективи професійного росту;
- здійснення практичних дій із відбору персоналу [43, с. 32].

Від якісної і грамотної кадрової політики залежить ефективна діяльність підприємства та його майбутній розвиток. Задоволення потреби ПП «Агрофірма Медобори» у кваліфікованому персоналі – одне з найважливіших завдань менеджменту. Це завдання є складним, адже його сутність полягає в тому, що керівництво повинне:

- визначити перелік вимог до кандидатів на посаду (сформувати карту компетенцій);
- визначити пошук кандидатів на вакантну посаду (визначити критерії вибору та вибір джерел пошуку кандидатів);
- визначити методи роботи з кандидатами щодо оцінювання їх компетенцій; організувати відбір кандидата, що підходить більше за всіх претендентів;
- визначити напрями і методи розвитку персоналу тощо [40, с. 91].

Персонал – це головний інструмент у будь-якій системі ефективного

управління. Тому важливе значення для подальшого дослідження є аналіз кадрового потенціалу ПП «Агрофірма Медобори». Аналіз забезпечення персоналом даного підприємства доцільно здійснювати в розрізі кількісного, статеві-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку та руху працівників.

Фінансова та геополітична криза в країні позначилася на кількості працівників ПП «Агрофірма Медобори»: за період 2021 до 2023 року їх кількість знизилася на 13 осіб. Тут працюють різні категорії фахівців: головний інженер, якому підпорядковуються головний енергетик з бригадою електриків, технічні служби, змінний технолог та майстер; головний бухгалтер, який відповідає за роботу відділу кадрів; головний бригадир з трьома різними бригадами; юрист.

Свою діяльність ПП «Агрофірма Медобори», в основному, завдяки праці штатних працівників, проте залучає також позаштатних осіб, зокрема громадян, що працюють за цивільно-правовими договорами, що підтверджується даними, наведеними у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Кількісний склад персоналу ПП «Агрофірма Медобори»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	2		3		4		5	
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	2021 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.
Середньооблікова кількість працівників, з них:	63	100,0	55	100,0	50	100,0	-12,7	-10,0
штатних працівників	62	98,0	54	98,0	46	92,0	-12,9	-14,8
позаштатних працівників	1	2,0	1	2,0	2	2,0	0	98,0
працюючі за цивільно – правовими договорами	-	-	-	-	2	2,0	-	-

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.8 можна зробити висновки, що середньооблікова кількість працівників ПП «Агрофірма Медобори» у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 10%, а у 2022 році цей показник зменшився ще на 12,9%. Основну частку персоналу підприємства у 2023 р. становили штатні працівники – 46 осіб та 98% у загальній питомій вазі. Склад позаштатних працівників ПП «Агрофірма Медобори» у звітному періоді в порівнянні з попереднім зменшився на 1 особу.

Частка працюючих у ПП «Агрофірма Медобори» за цивільно - правовими договорами (це залучені зовні ІТ – фахівці на проведення певних проєктів, зовнішні аудитори, представники маркетингових та консалтингових компаній тощо) у 2023 році зросла на 2% в порівнянні з 2022 роком, а у 2021 році їх не було.

Важливою характеристикою якісного складу кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» є аналіз віково - статевої структури працівників. Її за період 2021-2023 рр. охарактеризуємо у відповідності співробітників певного віку в загальній чисельності персоналу (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Вікова структура персоналу ПП «Агрофірма Медобори»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
До 19 років	1	2,0	-	-	-	-	0	-
19-28 років	13	20,0	10	18,0	7	14,0	-23,1	-30,0
28-39 років	22	35,0	23	42,0	19	38,0	4,5	-17,4
40-49 років	16	25,0	14	26,0	14	28,0	-12,5	0
50-59 років	8	12,0	4	7,0	5	10,0	-50,0	25,0
60 років і більше	4	6,0	4	7,0	5	10,0	0	25,0
Всього працівників	63	100,0	55	100,0	50	100,0	-12,7	-10,0

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.9, можна зробити висновок, що у ПП «Агрофірма Медобори» працюють люди різного віку. Зовсім юних працівників до 19 років було лише у 2021 р. – один співробітник. З 19 до 28 років за аналізований період працювало зменшився у 2 рази (з 13 осіб до 7). Найбільшу частку трудового колективу компанії складають люди віком від 28-49 років, хоча їх частка поступово зменшувалась. Це можна пояснити, головним чином, повальною мобілізацією чоловіків та міграцією жінок за кордон через повномасштабне вторгнення РФ на територію України.

Розглянемо далі статеву структуру ПП «Агрофірма Медобори» за 2021-2023 рр. (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Статева структура персоналу ПП «Агрофірма Медобори»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Жінки	26	41,0	20	36,0	19	38,0	-23,1	-5,0
Чоловіки	36	59,0	35	64,0	31	62,0	-2,7	-11,0
Всього працівників	63	100,0	55	100,0	50	100,0	-12,7	-10,0

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.10 можна зробити висновок, що у ПП «Агрофірма Медобори» працювало чоловіків більше, ніж жінок. Причиною того є вагоме фізичне навантаження у сфері аграрного виробництва, особливо праця на полях та з важка робота з виробничою технікою (обслуговування, ремонт, експлуатація). Тож пріоритет віддавався саме кандидатам чоловічої статі. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком жінок стало на 5% менше, а чоловіків на 11%. Головні причини вже описані у таблиці 2.9.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні у ПП «Агрофірма Медобори» є освіта. Вона показує професійний рівень співробітника, його

уміння та знання, коло компетенцій та майстерність застосовувати їх на практиці. Хоча на сьогоднішній день освіта не завжди є показником достойного робітника, але, вже ж таки, керівництво досліджуваного підприємства звертає на неї увагу у процесі пошуку і відбору потенційних кадрів [33, с. 82].

Аналіз освітнього рівня працівників ПП «Агрофірма Медобори» засвідчив те, що повну вищу освіту має майже кожен працівник (таблиці 2.11).

Таблиця 2.11 – Освітній рівень персоналу ПП «Агрофірма Медобори»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Працівників з повною вищою освітою	50	79,0	44	80,0	41	82,0	-12,0	-6,8
Працівників з неповною вищою та базовою вищою освітою	13	21,0	11	20,0	9	18,0	-15,4	-18,1
Всього працівників	63	100,0	55	100,0	50	100,0	-12,7	-10,0

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За даними таблиці можна зробити висновок, що працівників з повною вищою освітою в аграрному підприємстві станом на 2023 рік працювало 41 особа (або 82%). Це на 6,8% менше, ніж було в минулому періоді. Працівників з неповною вищою або базовою вищою освітою було 9 осіб (або 18%), що на 2% менше за 2022 р.

Важливим елементом продуктивних сил ПП «Агрофірма Медобори» є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Першочергове значення для ефективного використання персоналу у банку має його розвиток.

Стрімкий розвиток технологій змушує сучасних керівників дбати про постійне підвищення рівня своїх кадрів через їх навчання. Професійні співробітники підвищують конкурентоспроможність компанії та її прибутків. Підвищення кваліфікації йде на користь і самим співробітникам [11, с. 124].

Варто виділити переваги розвитку кадрового потенціалу ПП «Агрофірма Медобори» як для неї самої, так і для її персоналу. Для роботодавця це: наявність високопрофесійних кадрів, здатних вирішувати найскладніші завдання; знижується плинність кадрів; формується кадровий резерв; зменшуються витрати на підбір кадрів; підвищується вмотивованість співробітників.

Позитивними ж моментами для трудового колективу є те, що отримуються нові професійні знання і навички; підвищується зарплата; відбувається посадова підвищення кваліфікації; зростає впевненість у майбутньому; відсутній страх втратити роботу; зростає повага і вдячність до керівництва і один до одного; поліпшується мотивація праці [12, с. 26].

Тож проведемо аналіз розвитку працівників у ПП «Агрофірма Медобори» за 2021 – 2023 рр. у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розвиток персоналу ПП «Агрофірма Медобори»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Працівники, що здобули нову професію	-	-	1	2,0	2	10,0	0	100,0
Працівники, що підвищили кваліфікацію	16	26,0	13	24,0	14	28,0	-18,75	7,6
Всього працівників	63,0	100,0	55	100,0	50	100,0	-12,7	-10,0

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Проведений аналіз розвитку працівників у ПП «Агрофірма Медобори» свідчить, що керівництво приділяє увагу даному питанню, але не надто сильно. У 2022 році 13 працівників підвищили свою кваліфікацію проти 16 осіб у 2021 р. Станом на 2023 р. вже 14 співробітників. Можна сказати, що лише кожен четвертий підвищив рівень своїх знань та навичок. Нову професію здобули 2 працівника у 2023 та 1 у 2022 р., що можна пояснити сучасними викликами геополітичного стану нашої країни та переорієнтацію аграрного бізнесу на нові напрямки.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики ПП «Агрофірма Медобори» є рівень плинності кадрів. Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців виявили три фактори, пов'язані з плинністю:

- вік і період праці;
- задоволення працею керівництва;
- трудова активність.

Плинність кадрів у ПП «Агрофірма Медобори» можна розглядати з двох позицій – як з позитивної, так і з негативної. По-перше, розширюються можливості працівника і збільшується його здібність до адаптації до роботи у приватному підприємстві. По-друге, колектив має здатність «оновлюватися», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Про задоволення персоналу умовами праці у ПП «Агрофірма Медобори» свідчать показники його прибуття, вибуття й плинності за 2021 – 2023 рр. (Таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Рух кадрів ПП «Агрофірма Медобори»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Всього працівників	63	100,0	55	100,0	50	100,0	-12,7	-10,0

Закінчення табл. 2.13

Прийнято працівників, чол.	1	2,0	4	7,0	2	4,0	300,0	-50,0
Вибуло працівників, чол. з них з причин:	9	14,0	2	3,0	7	14,0	-77,8	250,0
- змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату)	2	4,0	-	-	2	4,0	-	-
- за власним бажанням, за угодою сторін	7	11,0	2	3,0	5	10,0	-71,42	150,0
Коефіцієнт прибуття персоналу	0,015	x	0,07	x	0,14	x	0,05	0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,03	x	0,03	x	0,14	x	0	0,11
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	x	0,03	x	0,14	x	-0,08	0,11

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.13 можна зробити висновок, що загалом у 2023 році кількість працюючих на фірмі порівняно з 2022 роком зменшилась на 5 працівників. Усі звільнені працівники вибули за власним бажанням (які становили 10%) та внаслідок змін на підприємстві (реорганізація його власності), які становили 4%.

Коефіцієнт плинності кадрів у ПП «Агрофірма Медобори» помітно зріс. Якщо на кінець 2021 р. він становив 0,11п.п, то у 2023 – вже 0,14 п.п. Це є приводом для вживання адміністрацією рішучих заходів щодо стабілізації ситуації з персоналом. Якщо цьому питанню не буде приділятися достатньої уваги, то у фірми виникнуть проблеми з подальшим розвитком. У гіршому випадку – ПП «Агрофірма Медобори» може завершити свою діяльність. Систематичне оновлення трудового колективу не сприяє хорошій роботі, а, навпаки, знижує її темп за рахунок постійного навчання. Не варто забувати і

про те, що висока плинність кадрів - це фінансово дуже витратно, адже підприємство розміщує оголошення про набір персоналу, співпрацює з кадровими агентствами, проводить співбесіди, визначає випробувальні терміни, які не кожен зможе пройти.

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться у тісному взаємозв'язку з системою адаптації співробітників. Аналіз показав, що частота звільнень протягом короткого терміну після прийняття людини на роботу, то наслідок неправильно розробленої адаптаційної системи. Через те новий працівник не може «влитися в колектив». Потім виникає рідкісне явище як моббінг – трудовий колектив починає негативно ставитися до нового колеги і намагається всіма можливими способами його «вижити». Тому керівництво прагне поліпшити психологічну атмосферу на виробництві, в тому числі, вдаючись до заходів з підвищення кваліфікації та саморозвитку співробітників [44, с. 167].

Підвищення кваліфікації керівництва та персоналу у ПП «Агрофірма Медобори» здійснюється з відривом від виробництва. Аграрних підприємствах установах України та за її межами. Варто зазначити, що не дивлячись на зменшення кількості працюючих, ПП «Агрофірма Медобори» не перестає підвищувати кваліфікацію свого персоналу.

Щороку підприємство проводить анкетування серед усіх працівників підприємства (Додаток Г). Цю анкету розробило керівництво. Складові кадрової політики щодо розвитку персоналу у ПП «Агрофірма Медобори» наведемо на рисунку 2.2.

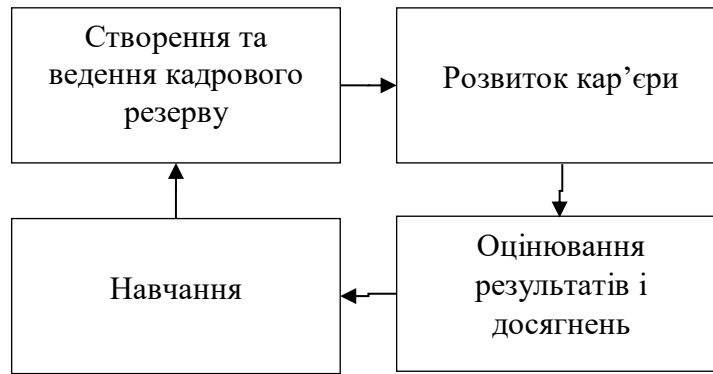


Рисунок 2.2 – Складові кадрової політики щодо розвитку персоналу у
ПП «Агрофірма Медобори»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Пандемія коронавірусу, а потім і війна з РФ створили безпрецедентні проблеми, які змусили ПП «Агрофірма Медобори» шукати альтернативні форми розвитку кадрового потенціалу, такі як дистанційне навчання та онлайн-тренінги. Це стало потужним драйвером розвитку віртуального саморозвитку співробітників. Раніше віддалене навчання підприємством використовувалось лише для розподілених виробничих працівників по різних регіонах, а нині застосовується практично для усього трудового колективу. Спочатку керівництво скептично ставилося до успіху дистанційних курсів з підвищенням кваліфікації, однак потім виявили, що все працює досить добре, всупереч очікуванням.

Контроль за процесом такого навчання покладається на бухгалтера та директора ПП «Агрофірма Медобори». При проведенні дистанційних тренінгів заповнюється онлайн-журнал обліку відвідувань. За результатами навчання проводиться іспит, який оформляється протоколом засідання комісії перевірки знань, що складається з директора, бухгалтера та залученого зі сторони спеціаліста з навчання персоналу. Контроль за процесом навчання персоналу у ПП «Агрофірма Медобори» покладається на керівника структурного підрозділу.

Оцінка і аналіз якості кадрового складу відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення кожного працівника фірми відзначаються належною винагородою (преміями) та відповідними видами мотивації.

Щодо системи оплати праці у ПП «Агрофірма Медобори», то вона спрямована на підвищення ефективності та якості праці, забезпечення достойного рівня оплати праці персоналу. У сучасних умовах важливим для підприємства є установа мінімальної чисельності, персоналу необхідної для вироблення й реалізації продукції [34, с. 96]. Динаміка показників ефективності використання персоналу ПП «Агрофірма Медобори» та коштів та оплату їх праці наведена нижче, у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності використання персоналу й коштів на оплату праці ПП «Агрофірма Медобори» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2	3	4	5	6	7	8
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022 р.
Виручка від реалізації, тис.грн.	48045,0	73141,0	67149,0	25096,0	-5992,0	52,2	-8,19
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	63	55	50	-8	-5	-12,7	-10,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	568,4	683,4	461,7	115,0	-221,3	20,2	-32,4
Продуктивність праці, тис. грн.	762,6	1329,0	1342,9	566,4	13,9	74,3	1,04
Середня заробітна плата за місяць, тис. грн./чол	9,02	12,4	9,23	3,38	-3,17	37,47	-25,5

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.14 можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників ПП «Агрофірма Медобори» за 2021-2023 рр.

скорочувалася при одночасному зростанні темпів виробництва, що свідчить про зростання продуктивності праці персоналу.

Високий рівень продуктивності праці в ПП «Агрофірма Медобори» забезпечує ефективне використання основних засобів, постійне їх оновлення та забезпечує раціональну організацію виробництва. Разом з тим, фонд оплати праці на підприємстві зменшився на 32,4%, що характеризує діяльність даного підприємства з негативної сторони.

Темпи росту продуктивності праці персоналу ПП «Агрофірма Медобори» у 2023 р. порівняно з 2021-2022 рр. випереджають темпи росту середньої зарплати, що нейтралізує негативний вплив інших внутрішніх факторів на собівартість продукції та сприяє зниженню витрат на 1 грн. товарної продукції.

2.3 Оцінка кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори»

Сучасне ринкове середовище вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності трансформації усіх бізнес-процесів: оновлення господарської системи і організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення внутрішніх факторів та використання зовнішніх можливостей. Змінам піддаються не тільки матеріально-технічне, інформаційно-методичне, організаційне, а й кадрове забезпечення [52, с. 101]. Тож для ПП «Агрофірма Медобори» цей процес варто розглядати з точки зору реалізації певних управлінських рішень щодо забезпечення потреб в персоналі шляхом проведення низки кадрових заходів, особливо їх оцінки. При проведенні будемо враховувати наступні умови:

1. Цілі, завдання та стратегії розвитку повністю підтримуються колективом підприємства.

2. Забезпечення необхідними кадрами відбувається при взаємодії із соціально-економічними, організаційно-виробничими, техніко-технологічними та інформаційними бізнес-явищами, що протікають на

підприємстві та за його межами.

3. Кадрова політика є інтегрованою до системи управління кадрами.

4. Персонал розглядається в розрізі соціального, економічного, демографічного, технологічного, організаційного, інформаційного аспектів функціонування підприємства – він є мета і засіб його розвитку.

Так оцінка ефективності кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» об'єднує майже всі складові системи управління в єдине ціле. Якщо порівняти різні традиційні підходи в аспекті оцінки діяльності персоналу підприємства, то можна зробити наступні висновки: простішою і легшою в застосуванні є перша група підходів, яку застосовується практично у кожному закладі фізкультурно – спортивної організації (Таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Види традиційного підходу до оцінки кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори»

Види	Характеристика
Вітчизняний	має формальний характер та спрямування на фактичне обґрунтування будь - яких кадрових рішень
Зарубіжний	має на меті управління цілями кадрової політики

Джерело: складено автором

Аналіз та оцінка якості кадрового забезпечення, в даному випадку, розглядаються як певний процес в системі управління ПП «Агрофірма Медобори», що є підготовкою до професійної атестації. Вітчизняний підхід дає можливість оцінити роботу персоналу як елементу системи загального управління. При використанні ж зарубіжного підходу, оцінка якості професійної діяльності працівників орієнтована, в першу чергу, на теоретичне вивчення бізнес-процесів, без уваги на практичну цінність.

Традиційний підхід до оцінки забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» кадрами заснований на професійній атестації, яка пов'язана з оцінкою ефективності роботи та із перевіркою відповідності компетенції працівника. Зазначимо, що компетенції – це сукупність знань, вмінь, навичок

і досвіду працівника, його готовність до ефективного виконання обов'язків відповідно вимогам посади. Оцінка рівня компетентності вбачається у здатності успішно застосувати дані компетенції під час виконання посадових обов'язків для досягнення ефективності своєї праці, а також підприємства загалом [28, с. 4].

Поряд з цим, можна сказати, що досвід застосування саме традиційної системи оцінки результативності персоналу майже у всіх сучасних підприємствах є малоефективним або взагалі невдалим. Найбільша проблема полягає в тому, що є ряд припущень, які не завжди можна застосовувати у вітчизняній управлінській практиці.

Алгоритм організаційної схеми оцінки кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» поданий у Додатку Д. Як бачимо, оцінка кадрового потенціалу підприємства допоможе визначити його поточний стан і спрогнозувати подальші перспективи. В ході оцінки застосуємо компетентнісний підхід, що вважається багатьма економістами ефективним інструментом дослідження якості кадрової системи підприємства. Іншими словами, оцінювати потенціал людських ресурсів бажано на основі визначення критеріїв трудового і професійно-кваліфікаційного рівня кожного працівника [31, с. 38].

Основною відмінністю оцінювання кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» саме за компетентнісним підходом стане предмет оцінки – компетенції працівника. На нашу думку, виявлення компетенцій співробітників, окреслених для конкретної посади, дозволить надати більш повну і прозору інформацію щодо прийняття грамотних управлінських рішень, а ще – розробки комплексної системи розвитку кадрового потенціалу.

Тож критерії оцінки рівня компетентності кадрів ПП «Агрофірма Медобори» розподілимо за основними категоріями посад:

- адміністрація (директор, головний інженер, головний бухгалтер, головний бригадир та юрист);
- спеціалісти (усі інші робітники).

Ранжування рівня кадрового забезпечення відбудеться на основі визначення психо-фізіологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних та трудових складових. Це дає змогу об'єктивно оцінити кадровий потенціал зазначеного підприємства за складовими і отримати загальний результат, який потім буде порівнюватися з еталонним.

Мета використання компетентнісного підходу в оцінюванні кадрового потенціалу ПП «Агрофірма Медобори» - визначити компетенції його співробітників і з'ясувати розходження між ними та рівнем компетентності адміністрації і рядових працівників, виявити альтернативи розвитку трудових ресурсів через систему заходів у системі менеджменту.

Чисельність оцінених спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» становила 40 осіб, керівників – 10 осіб [38, с. 4]. Оцінка рівня компетентності знаходиться у діапазонах, в балах: низькому (від 0 до 10 балів включно); задовільному (від 10 до 20 балів включно); доброму (від 20 до 30 балів включно); високому (від 30 до 40 балів включно).

Важливим етапом оцінювання кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» за компетентнісним підходом став вибір оптимального розміру та складу експертної групи, де залучені директор та лінійні керівники. Узгодженість думок експертів визначимо за відносним показником – коефіцієнтом варіації. Невелика варіація, що підтверджує схожість експертних рішень – це значення коефіцієнта до 33%. За таких умов, робиться висновок, що розбіжності в думках прийнятні, а середня оцінка стійка.

Практично за всіма показниками компетенцій виявлено узгодженість експертної групи, за виключенням таких: «саморозвиток», «лідерство», «робота в команді», «уміння вести переговори», «здатність самостійно приймати рішення». Така ситуація утворилася через складність та суперечність оцінювання даних компетенцій. Діапазоном оцінювання рівня компетентності за кожним критерієм обрано наступним чином у балах: низький рівень – 2,5; задовільний – 5; добрий – 7,5; високий – 10.

На основі методу ранжування виставлено середній бал, який в добутку з

ваговим коефіцієнтом дав загальну оцінку по кожній складовій кадрового забезпечення. Вагові коефіцієнти складових кадрового потенціалу ПП «Агрофірма Медобори» для групи спеціалістів здійснено таким чином:

- 0,3 для трудової складової, адже це найважливіший елемент, від якого залежить ефективність праці;
- по 0,25 для психо-фізіологічної і професійно-кваліфікаційної складових, які значно впливають на результати роботи;
- 0,2 для соціальної, що менш серйозно впливає на виконання трудових обов'язків.

Для керівників показники наступні:

- по 0,25 – трудова і професійно-кваліфікаційна характеристики, що також є важними умовами для виконання трудових обов'язків;
- 0,3 – соціальна складова, що здійснює найбільший вплив на результативність праці;
- 0,2 – психо-фізіологічна, з найменшим впливом на ефективність роботи.

Отримати зведену оцінку рівня кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» змогли, підсумувавши оцінки за кожним критерієм. «Еталонна» оцінка кадрового потенціалу даного підприємства обчислена за формулою:

$$O_{max}^* = \sum k_i O_{max} \quad (2.1)$$

O_{max}^* – «еталонна» оцінка (вона не повинна бути більшою за 10 балів);

k_i – ваговий коефіцієнт;

O_{max} – найвища оцінка за ранжуванням.

В якості показників оцінки компетентностей для групи спеціалістів та керівного складу обрано такі статистичні показники:

- вибіркове середнє арифметичне значення, що характеризує узагальнену думку експертів за рівнем компетентності:

$$\bar{X} = \frac{(x_1 + x_2 + \dots + x_n)}{n} \quad (2.2)$$

де n – кількість експертів;

x_n – оцінки експертів n-ої компетентності.

– вибіркова дисперсія, що характеризує розходження в думках експертів щодо вибіркового значення середнього арифметичного рівня компетентності:

$$D = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{n} \quad (2.3)$$

– середнє квадратичне відхилення, що характеризує дане розходження:

$$\sigma = \sqrt{D} \quad (2.4)$$

– коефіцієнт варіації, що характеризує узгодженість експертів щодо рівня компетентності:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100 \quad (2.5)$$

Усі розрахунки наведені у Додатку Є. Зведені результати оцінки трудової складової кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати оцінки рівня компетентності адміністрації та спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» за трудовою складовою

Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи адміністрація				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Показник, Р	Ранжування	Оцінка за ранжування, О	Середня оцінка, \bar{O}	Вагомий коефіцієнт, k_i	Еталонна оцінка $O^* = \bar{O}_{ki}$	Показник, Р	Оцінка за ранжування, О	Середня оцінка, \bar{O}	Вагомий коефіцієнт, k_i	Еталонна оцінка $O^* = \bar{O}_{ki}$
Орієнтація на результативність праці і досягнення успіху	14,8	0 < P ≤ 10 – 2,5 балів 10 < P ≤ 20 – 5 балів 20 < P ≤ 30 – 7,5 балів 30 < P ≤ 40 – 10 балів	5	5,0	0,3	1,5	24,4	7,5	6,3	0,25	1,6
Планування і організація роботи	13,7		5				19,8	5			
Дисципліна	36,1		10				23,2	7,5			
Здатність до швидкої адаптації	14,4		5				29,4	7,5			
Готовність до дій та ініціативність	5,1		2,5				19,0	5			
Вміння визначити проблему та вирішити	6,8		2,5				28,7	7,5			
Ефективне виконання роботи в системі існуючих моральних принципів	15,7		5				19,2	5			
Ставлення до праці, що зберігає психологічну атмосферу	16,7		5				19,4	5			

Джерело: складено автором

Відповідно оцінки трудової складової кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» загальна оцінка для групи спеціалістів становила 1,5 бали, для групи адміністрація – 1,6 бал.

Результати оцінювання за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового забезпечення досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Результати оцінки компетентності адміністрації та спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» за професійно-кваліфікаційним рівнем.

Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи адміністрація				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Показник, Р	Ранжування	Оцінка за ранжування, О	Середня оцінка, б	Вагомий коефіцієнт, к _i	Загальна оцінка О* = б _і · к _і	Показник, Р	Оцінка за ранжування, О	Середня оцінка, б	Вагомий коефіцієнт, к _i	Загальна оцінка О* = б _і · к _і
Використання професійно-кваліфікаційної підготовки для виконання своїх посадових функцій	23,2	0<P≤10 – 2,5 балів 10<P≤20 – 5 балів 20<P≤30 – 7,5 балів 30<P≤40 – 10 балів	7,5	5,7	0,25	1,4	19,2	5	6,8	0,25	1,7
Вміння застосувати знання, навички і уміння на практиці	22,3		7,5				26,5	7,5			
Формулювання точки зору (усно чи письмово)	18,5		5				25,4	7,5			
Вільна орієнтація в специфіці роботи	19,8		5				26,7	7,5			
Здатність до саморозвитку	14		5				26	7,5			
Здатність до накопичення майстерності і творчого підходу	6,9		2,5				19,5	5			
Дотримання професійної етики і корпоративних норм	24,6		7,5				25,9	7,5			

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.17 підсумуємо, що оцінка професійно-кваліфікаційної складової кадрового забезпечення спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» знаходилася на рівні 1,4 бали, а у керівників – 1,7 бали.

Узагальнивши отримані дані у таблиці 2.18, зможемо оцінити кадровий потенціал даного підприємства в контексті компетентнісного підходу.

Таблиця 2.18 – Зведені результати оцінки кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» за компетентнісним підходом

Складові кадрового забезпечення	Показники для групи спеціалістів		Показники для групи адміністрації	
	2	3	4	5
	Оцінка компетентності за складовими	Загальна оцінка	Оцінка компетентності за складовими	Загальна оцінка
Психо-фізіологічна	1,6	5,5	1,6	6,9
Професійно-кваліфікаційна	1,4		1,7	
Соціальна	1,0		2,0	
Трудова	1,5		1,6	

Джерело: складено автором

Отже, отримана загальна оцінка для групи спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» – 5,5 бал. (з 10), для групи керівників – 6,9 бал. (з 10). Найбільш вагомими складовими в діагностиці кадрового потенціалу спеціалістів – це психо-фізіологічна та трудова (1,6 і 1,5 відповідно), у адміністративній групі – соціальна та професійно-кваліфікаційна (2 і 1,7 відповідно). Можемо сказати, що кадрове забезпечення підприємства знаходиться на середньому рівні.

Тому керівництво ПП «Агрофірма Медобори» повинне розробити оптимальні заходи в системі управління персоналом, які зможуть підвищити якість управління розвитком кадрового потенціалу, збільшити продуктивність праці, впровадити новаційні форми підвищення кваліфікації та забезпечити матеріальне стимулювання працюючих, особливо – по групі спеціалістів.

Висновки до розділу 2

1. ПП «Агрофірма Медобори» є одним з відомих аграрних виробників України. Проте війна з РФ внесла свої корективи в його роботу, що значно погіршило загальний фінансовий стан підприємства. Як свідчить проведений аналіз, у 2022 році у ПП «Агрофірма Медобори» відбулося зниження майже всіх показників, що характеризують зменшення окупності

активів, витрат, загального і статутного капіталу по статтям доходів і чистого прибутку. Керівництво має звернути увагу на низький рівень власного капіталу, а тому намагатися здійснювати більш виважену депозитну політику та зменшувати частку зобов'язань в пасивах.

Фінансова криза в країні позначилася і на персоналі ПП «Агрофірма Медобори». В період 2021 – 2023 р. їх кількість зменшилася. Сьогодні співробітники підприємства - це особи віком від 28-49 років, майже усі вони є штатними працівниками. Склад позаштатних працівників також скоротився. Аналіз освітнього рівня засвідчив те, що повну вищу освіту мають практично усі з колективу. Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики досліджуваної фірми є рівень плинності кадрів, що у 2023 році в порівнянні з 2021 роком майже не змінювався.

Разом з цим з'ясовано, що загальна система кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» залежить від розвитку професійно-кваліфікаційної освіти персоналу, а вчасний моніторинг навчальних та управлінських технологій простимулює професійне зростання кадрів, підвищить їх майстерність та компетентність. Оцінивши складові людських ресурсів підприємства, отримали актуальну інформацію щодо компетентності усіх співробітників фірми. За рахунок результатів оцінки керівництво має змогу приймати зважені управлінські рішення та розвивати кадровий потенціал.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПП «АГРОФІРМА МЕДОБОРИ» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Проєкт з удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори»

Удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» як одного із елементів системи загального управління привертає увагу керівництва через зростання ролі людських ресурсів, інтелектуального капіталу у становленні конкурентоспроможності даного підприємства. Якщо в минулому конкурентні сили ПП «Агрофірма Медобори» визначалися переважно з позиції наявності та ступеня використання новітніх технологій та устаткування, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає саме персонал.

ПП «Агрофірма Медобори» сьогодні функціонує в умовах нестабільності економічних відносин, де спостерігається постійна зміна характеристик зовнішнього середовища. Все це обумовлює трансформацію управлінських та виробничих функцій в бізнес-оточенні, через що підприємству необхідно коригувати кадрові зміни відповідно до сучасних тенденцій. Вирішити численні проблеми адаптації зазначеної фірми до економічних, науково-технічних, технологічних, інформаційних і соціальних викликів суспільства можна тоді, коли її керівники впровадять, насамперед, ефективні проєкти кадрового забезпечення в розрізі антикризового менеджменту.

Розроблення таких проєктів для ПП «Агрофірма Медобори» передбачає визначення мети, критеріїв і показників ефективності, різних перешкод (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Мета розробки проєкту удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» в нестабільних умовах економічного простору

Джерело: розроблено автором

Необхідність удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» в нестабільних економічних умовах сьогодення полягає в тому, щоб наслідками цього процесу стали конкретні дії, які б забезпечили якісне використання трудового потенціалу фірми та максимальну вигоду для неї з мінімальними втратами. Тому, визначаючи для даного підприємства найбільш оптимальну технологію кадрового забезпечення в кризових ситуаціях, доцільно поліпшити кадрові програми у наступних функціональних підсистемах:

- планування потреби в кадрах;
- пошуку та підбору персоналу;
- розставлення та обліку співробітників;
- професійного та соціального розвитку працівників;
- оцінювання персоналу;
- стимулювання та мотивації персоналу.

Саме стимулювання та мотивації персоналу забезпечить більшу віддачу працівників ПП «Агрофірма Медобори» до своєї роботи, зміцнить

корпоративний дух, поліпшить психологічну атмосферу в колективі, а ще – зменшить плинність кадрів. Разом із зростанням задоволення співробітників від праці, зростатиме і її продуктивність, що тільки підвищить прибуток ПП «Агрофірма Медобори» в майбутньому.

Грамотний підхід до побудови нової системи мотивації працівників ПП «Агрофірма Медобори» з акцентом на нестабільні економічні умови функціонування бізнесу повинен підтримувати саме ту поведінку і ставлення працівника до справи свого підприємства, ті норми поведінки і робочі результати, в яких найбільш повно виражена сутність та основна спрямованість роботи, що культивує і підтримує керівництво сьогодні. Дуже важливо при цьому заохотити підлеглих до самостійності та ініціативи у пошуку ефективного інструментарію в процесі оптимізації їх мотивації. Активність кадрів при цьому у вирішенні організаційних заходів із удосконалення кадрового забезпечення – запорука успіху усіх управлінських рішень.

Зазначимо, що нові аспекти в системі мотиваційного кадрового менеджменту є наслідком інтелектуалізації, інформатизації та віртуалізації сучасного людства. Це не тільки вплинуло на сфери зайнятості, але й змінило режим праці і процедуру трудових взаємовідносин. Менеджмент персоналу вийшов за межі територіально окресленого підприємства, де «панував» чіткий розпорядок режиму праці, відкинув регламентовані трудовим законодавством норми й приписи.

Із розгортанням цифрової економіки змінюються підходи до ведення бізнесу, поділу праці й до управління кадрами. Однак, разом із позитивними можливостями діджиталізації є і негативні. Зокрема, зникають певні професії, руйнуються робочі місця у реальному економічному секторі, загострюються конфлікти через неврегульованість законодавством цієї сфери діяльності. Зокрема це – аграрна галузь – та, де функціонує ПП «Агрофірма Медобори». В такому випадку пріоритетним питанням його керівників стає необхідність трансформувати соціальну підтримку кадрового забезпечення:

- стимулювати активну поведінку працівників;
- підвищити диференціацію пенсій відповідно до тривалості трудового стажу;
- вибудувати співвідношення мінімальних гарантій.

В умовах сьогодення удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» має базуватись на принципах плідного функціонування і бути: простим і доступним; готовим долати перешкоди з боку керівництва; справедливим і гнучким; з оптимальним співвідношенням розмірів премії і посадового окладу; без «зрівнялівки» (розмір матеріальної винагороди повинен відповідати досягнутим результатам); з періодичністю виплат; на постійному зворотньому зв'язку.

Підсумуємо, що глобальні тенденції і диференціація робочої сили змушують топ-менеджмент ПП «Агрофірма Медобори» не тільки шукати нові механізми управління кадрами, мотивувати працівників різних вікових груп, але й вчасно реагувати на потребу у нових компетенціях співробітників. Очевидно, що пріоритетними визнаються матеріальні компетенції, які породжені потребою сучасного ринкового простору.

Внаслідок цього змінюються традиційні знання щодо кадрового забезпечення та формуються нові навички використання їх у виробничо-господарській діяльності. Високоєфективним буде креативний працівник із критичним мисленням, емоційним інтелектом, прикладною уявою та мистецтвом комунікування. А нові моделі мотивації до праці сприятимуть його швидкій адаптації у колективі і знижуватимуть ризик потрапити в категорію відчуженого класу суспільства.

В пошуку відповідних елементів проекту з удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» важливими стануть:

- модель мотиваційного комплексу «потреба працівника – мета його керівництва – дія – досвід – очікування»;
- ефективні мотиватори, які відповідають потребам колективу даного підприємства;

– набір потреб штату, що допомагають керівництву визначити мету і умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені.

Інструментами при оптимізації кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» будуть: гроші як міра винагороди; покарання за невиконання роботи; співучасть працівника та його безпосереднього керівництва; винагорода і визнання досягнень; заохочення і винагороди групової роботи (самоправних груп); компенсаційний пакет (соціальні пільги).

Крім матеріальних цінностей, виділимо й нематеріальні винагороди. Зокрема, у системі компенсацій кадрів виокремимо наступні компенсаційні винагороди:

- підвищення почуття власної гідності і задоволення від виконаної роботи;
- заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі;
- надання ресурсів для виконання дорученого завдання;
- пропозицію більшої роботи підтримує лідерство та менеджмент;
- поліпшення фізичного здоров'я, підвищення інтелектуального зростання та емоційного досконалості;
- конструювання завдань, що вимагають адекватної уваги і зусиль;
- гарантію достатності контролю роботи з метою задоволення особистих запитів [22, с. 2].

Найбільш розповсюдженими елементами компенсаційного пакета в сучасному бізнес – середовищі є: мобільний зв'язок; службовий транспорт; оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів); оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників; страхування життя; додаткове пенсійне страхування; виплата «оздоровчих» та оплата путівок; знижки на продукцію, що випускає компанія; дотації на харчування; доплата за стаж роботи; доплата за «знання» (стимулювання працівника до самопідвищення кваліфікації); сприяння працевлаштуванню при звільненні

(аутплейсмент); право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю [22, с. 2].

Установлювати систему компенсаційного пакету для окремого працівника ПП «Агрофірма Медобори» пропоновано відповідно до ієрархічної структури даного підприємства. Керівників, працівників вищої та середньої ланки розглядати не будемо. Рекомендації наведемо на прикладі рядових спеціалістів.

Розглянемо пропоновані традиційні соціальні пільги, які можна використати і на практиці ПП «Агрофірма Медобори» (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропоновані соціальні пільги для працівників ПП «Агрофірма Медобори» на безпосередніх місцях їх роботи

Категорія	Пільги
Співробітники	Оплата харчування (безкоштовні обіди) Оплата бензину (чи проїзний квиток на громадський транспорт) Оплата за навчання і підвищення кваліфікації Оплата мобільного зв'язку Часткова оплата пугівки один раз на рік

Джерело: складено автором

На основі даних з таблиці 3.1 можна розробити компенсаційний пакет, що пропоновано застосувати для усього штату ПП «Агрофірма Медобори» на їх безпосередніх місцях роботи.

Рекомендовано створити так званий «портфель соціальних пільг», що досить широко застосовується у зарубіжних сільськогосподарських підприємствах і визнаний ефективним при оптимізації кадрового забезпечення в напрямку зменшення числа звільнених. Він дозволить працівникам досліджуваного господарства самотійно (звісно за згодою керівників) обрати собі такий вид компенсації, за яким він буде досить мотивований і готовим якісно виконувати свою роботу, а не навпаки. Такий підхід стане компромісом як для персоналу, так і для керівництва ПП «Агрофірма Медобори». Тож розглянемо три варіанти в «портфелі соціальних пільг» (Таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 – Соціальні пільги для спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» за принципом «портфелю соціальних пільг»

«Варіант №1»	«Варіант № 2»	«Варіант № 3»
Оплата за харчування	Оплата бензину на суму 500 грн	Оплата за навчання і підвищення кваліфікації відповідно до займаючої посади
Оплата проїзду на роботу	Оплата мобільного зв'язку	Оплата за проїзд у громадському транспорті
Відпустка для дитини	Відпустка для себе	Відпустка для себе
Оплата службового автомобіля	Медичне страхування	Медичне страхування

Джерело: складено автором

Така компенсаційна система для спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» повинна бути оформлена на місцях їх безпосередньої роботи документально, як локальні нормативні акти. Це може бути і єдиним внутрішньо - корпоративним документом (як «Положення про оплату праці і преміювання персоналу» чи колективний договір), де визначаються умови і механізми винагороди окремих працівників. Можна створити цілий ряд документів, де окремо буде прописана система заробітної плат, преміальна система та система соціальних пільг на основі «портфелю».

Економічною сутністю даних нормативних актів стане забезпечення якісного кадрового резерву та управління зростанням продуктивності праці наявного трудового колективу ПП «Агрофірма Медобори». У структурі і змісті документу, який буде інструментом реалізації та контролю за компенсаційним пакетом, повинні бути наведені: основні цілі і завдання процесу удосконалення кадрового забезпечення; система і механізми визначення постійної і змінної частин грошової винагороди; терміни дії документу; умови його модифікації.

Коли буде проектуватися складова, що визначатиме систему «портфелю соціальних пільг» у ПП «Агрофірма Медобори», необхідно зазначити наступні елементи:

- показники;

- шкала;
- умови видачі пільг;
- джерела преміювання;
- круг премійованих;
- механізм і умови покарань.

З метою удосконалення кадрового забезпечення на основі застосування економічних стимулів для спеціалістів ПП «Агрофірма Медобори» на місцях їх роботи пропонується також встановити розрахункову суму премій - бонусу, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів (Рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Удосконалення системи преміювання (бонусів) працівників ПП «Агрофірма Медобори»

Джерело: складено автором

Факторами, які впливають на суму премії стануть: посада; рівень кваліфікації; стаж роботи.

У зв'язку з розгортанням військової агресії російських військ, систематичних обстрілів українських міст (в тому числі і тих, де розташоване ПП «Агрофірма Медобори»), обсяги роботи кадрів знизився майже у два рази.

Таким працівникам іноді приходиться «сидіти вдома за свій рахунок», тобто зберігати своє місце роботи без отримання заробітної плати. А ще постійний брак захисних засобів (масок, печаток, костюмів для роботи у полі) вимагає іноді і покупки їх за власні кошти. З огляду на це і на невелику заробітну плату, бажання персоналу досліджуваного сільськогосподарського підприємства якісно працювати з кожним днем згасає, а отже потреба в кадрах зростає.

Тож запропонований проєкт з удосконалення кадрового забезпечення в розрізі поліпшення мотивації праці для ПП «Агрофірма Медобори» стає актуальним і допоможе забезпечити його економічну стійкість в умовах воєнного часу. Його заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці у досліджуваній фірмі, збільшенню кількості задоволених клієнтів, зростанню результативності агрономічної діяльності. Як наслідок, матеріальне становище працівників підприємства також покращиться, а їх бажання шукати нову роботу зменшиться.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованого проєкту

Реалізація проєкту з удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» має наступні переваги:

1. В розрізі оплати праці:

- матеріальне заохочення працівника буде взаємозалежним з його внеском у кінцевий результат діяльності підприємства;
- гнучкість форм матеріальної винагороди, зокрема, за рахунок введення системи додаткових пільг – «портфелю»;
- збільшить непрямі компенсації і нетрадиційні винагороди.

2. В розрізі оцінки мотивації персоналу:

- збільшить роль керівництва досліджуваного підприємства в оцінці своїх підлеглих;

- підвищить рівень об'єктивності оцінки стимулювання спеціалістів фірми;

- поліпшить стимулюючу роль оцінки кадрів в цілому.

3. В розрізі продуктивності праці:

- підвищить якість роботи (і, можливо, перенесе досвід на інші складові загального менеджменту);

- відповідальність підлеглих зростатиме не тільки з урахуванням індивідуальних, але і групових результатів праці;

- підвищить ініціативність працівників, забезпечить змагання як між ними, так і між іншими підприємствами сільськогосподарської галузі.

Розробка і упровадження усіх інструментів оптимізації кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» хоча і розрахована на досить тривалий період час, але при цьому має ряд резервів, реалізація яких викликає покращення мотиваційної системи підприємства.

Один із таких резервів – це процес удосконалення системи оплати праці. Роль заробітної плати для людини, яка працює не на керівних посадах, нині є дуже значною, через те, що вона задовольняє першочергові потреби у її нормальній життєдіяльності. Разом з тим вона буде мотивуючим фактором тоді, коли стане пов'язана з підсумками праці людини на її безпосередньому місці роботи. Тому запропоновані у підрозділі 3.2 бонуси стануть актуальними при обґрунтуванні економічної ефективності запропонованого проєкту. Вони забезпечать зростання інтересу спеціалістів до своєї складної роботи та великих фізичних навантажень за умов застосування системи мотивації.

Враховуючи значущість рядових робітників «поля» як ключових професій в агросфері, а також їх вагому роль в організації діяльності ПП «Агрофірма Медобори» (допомога вищому керівництву та більш кваліфікованим фахівцям, виконання «чорної роботи» - посівні роботи, ремонт обладнання, перебирання відходів сільськогосподарських культур тощо), при

оптимізації системи мотивації передбачено підвищення розмірів бонусу для даних категорій до 5% до зарплати.

Для прикладу розрахуємо суму бонусу для працівника тракторної бригади, який наприклад, має 2 категорію, працює на своєму безпосередньому місці роботи вже 8 років і має середньомісячну зарплату за квартал 12000 грн.

$$\text{Бонус} = 12000 * (5 + 5 + 2 \times 3 + 8)\% = 2880 \text{ грн.}$$

Тобто даний працівник до своєї основної заробітної плати може отримати бонус у 2880 грн.

У зв'язку із збільшенням навантаження на обраний в дослідженні персонал ПП «Агрофірма Медобори», вважаємо, що запропонований бонус буде «приємним» нюансом при оплаті праці та збільшить мотивацію зазначеної категорії працівників. Тому що дохід працівника тракторної бригади до введення бонусів становив 12000 грн., а після введення бонусів:

$$12000 + 2880 = 14880 \text{ грн.}$$

Важливо сконцентрувати зусилля ПП «Агрофірма Медобори» на тому, що відноситься до найбільш успішних і прибуткових секторів. Основною перевагою такого підходу є те, що подальша діяльність підприємства досягне бажаного рівня зростання у найкоротші терміни. Ключові показники ефективності – це коефіцієнти, які показують, як конкретний співробітник або цілий відділ рухається до досягнення поставленої мети під час щоденної роботи. По суті, це індикатори, які відстежують всі бізнес-процеси з точки зору ефективності, продуктивності і цілого ряду інших показників [41, с. 1].

Визначення ефективності запропонованих заходів стане прозорим механізмом відстеження ефективності ПП «Агрофірма Медобори» згідно з поставленими цілями, а також допоможе визначити чи зважене рішення прийняло керівництво в розрізі введення системи бонусів для своїх підлеглих. Зауважимо, що ефективність мотивації кадрів в його професійній діяльності

характеризується різноманітністю і з урахуванням економічних, соціальних або інших результатів та, що важливо – доцільності їх здійснення. Основою оцінки доцільності удосконалення системи мотивації для працівника з економічними стимулами стане порівняння її вигідності при обмеженості капіталу досліджуваного суб'єкту підприємництва як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків.

Загалом, в економічній теорії розрізняють загальну (абсолютну) та порівняльну (оцінку доцільності) ефективність:

- абсолютна ефективність оптимізації системи мотивації кадрів, які є членами ПП «Агрофірма Медобори» розглядається як загальна величина віддачі працівників (їх результативність) для підприємства. Її розраховувати потрібно для того, аби оцінити очікуваний або фактичний ефект від реальних інвестицій керівництва фірми за певний період часу;

- порівняльна ж ефективність визначається лише тоді, коли є кілька варіантів вирішення управлінського завдання. В нашому випадку – декілька проєктів удосконалення кадрового забезпечення. Вона наводить переваги одного проєкту над іншими [48, с. 92].

Якщо звертати увагу на об'єктивні особливості та специфіку діяльності ПП «Агрофірма Медобори», доцільно проводити розрахунок абсолютної ефективності за допомогою двох взаємопов'язаних показників, спрямованих на мотивацію праці: коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) витрат на преміювання персоналу (E_e); період (строк) окупності вкладень (T_o).

Коефіцієнт економічної ефективності пропонованого проєкту з поліпшення кадрового забезпечення за допомогою матеріального стимулювання обчислюємо за формулою:

$$E_e = \text{Приріст доходу} / \text{Сума вкладень} \quad (3.1)$$

Приріст доходу, в такому випадку, визначається як різниця величини його прибутку за місяць до і після впровадження системи бонусів (2880 грн.).

Сума вкладень за заходами (витрати сільськогосподарського підприємства на преміювання 1 працівника тракторної бригади за квартал) складає:

$$2880 * 3 = 8640 \text{ грн.}$$

Тоді коефіцієнт економічної ефективності витрат ПП «Агрофірма Медобори» на удосконалення мотивації працівника складатиме:

$$E_e = 2880 / 8640 = 0,33$$

А термін окупності даних «інвестицій» для керівництва ПП «Агрофірма Медобори» становитиме:

$$T_o = 1 / E_e \quad (3.2)$$

Підставляємо дані у формулу і отримаємо:

$$T_o = 1 / 0,33 = 3,03$$

Тобто, термін окупності пропонованого проекту для ПП «Агрофірма Медобори» за умов преміювання кадрів за стаж і категорію, складатиме ≈ 3 роки.

Далі підставимо розрахункові значення коефіцієнта E_e і порівняємо їх з нормативним коефіцієнтом E_n , який встановлено централізовано Міністерством економіки України за певний період (його тривалість зазвичай дорівнює горизонту прогнозування), а саме:

$$0,15 - 0,20$$

Проект доцільний (ефективний) за умови, коли:

$$E_p \geq E_n$$

В нашому випадку, проект з удосконалення кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» має наступні горизонти:

$$0,33 \geq 0,15 - 0,20$$

Як бачимо, термін окупності відповідає нормативним значенням.

Спрогнозуємо ефективність ПП «Агрофірма Медобори» з врахуванням бонусної системи оплати праці (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники ефективності використання персоналу й коштів на оплату праці ПП «Агрофірма Медобори» на 2025-2026 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2023	2025	2026	2025 р. до 2023	2026 р. до 2025	2025 р. до 2023	2026 р. до 2025
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис.грн.	67149,0	80098,0	94765,0	12949,0	14667,0	119,28	118,31
Середньоблікова чисельність персоналу, чол.	50	50	50	x	x	x	x
Фонд оплати праці, тис. грн.	461,7	553,3	664,0	91,6	110,7	119,83	120,0
Продуктивність праці, тис. грн.	1342,9	1601,96	1895,3	259,06	293,34	119,23	118,3
Середня заробітна плата за місяць, тис. грн./чол	9,02	11,06	13,28	2,04	2,22	122,6	120,0

Джерело: сформовано автором



Рисунок 3.3 – Прогнозована виручка від реалізації, тис. грн.

Джерело: сформовано автором

Прогноз є таким, що збільшенням обсягу фонду оплати праці зростає і середня заробітна плата співробітника ПП «Агрофірма Медобори». Разом з цим зростає і мотивація кадрів до ефективної роботи. Продуктивність праці на підприємстві зростає, що підвищує і виручку від реалізації продукції рослинництва і тваринництва в цілому. Тож усі сторони залишаються задоволеними, як керівники фірми, так і її працівники.

Отже, система преміювання персоналу ПП «Агрофірма Медобори» за стаж та категорію призводить не тільки до збільшення їх заробітної плати, а й до поліпшення рівня задоволеності від роботи. Таке інвестування у «трудоий потенціал» для досліджуваного агровиробника стане ефективним механізмом в розрізі кадрового забезпечення. Воно заслуговує на увагу керівництва та впровадження в дію. В кінцевому результаті буду задоволені як працівники досліджуваного підприємства, так і їх безпосередні керівники.

Висновки до розділу 3

Виходячи з аналізу кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» було виявлено, що дана система вимагає подальшого удосконалення, особливо в розрізі такої категорії як спеціалісти. Оптимізація їх роботи дозволить полегшити і пришвидшити процес впровадження ефективного стимулювання праці, зменшити плинність кадрів. В розрізі того, що ключовими мотиваторами праці на практиці співробітників інших агропідприємств залишається прагнення «заробити гроші», поліпшити умови свого життя та покращити достаток у родині, пропонується ввести премії та винагороди для таких співробітників.

Запропонований проєкт передбачає створення системи мотивації на зразок зарубіжного бізнесу – «портфелю соціальних пільг». Він дозволить людині, що входить до штату ПП «Агрофірма Медобори» самостійно обрати собі такий вид компенсації, за яким він буде досить мотивований і готовим якісно виконувати свою роботу, а не навпаки. Також рекомендовано ввести преміювання підлеглих з урахуванням їх посади, стажу та кваліфікації.

Враховуючи значущість працівника сільськогосподарського виробництва для усього національного господарства України, а також його вагому роль в організації діяльності ПП «Агрофірма Медобори», при оптимізації системи мотивації передбачено підвищення розмірів бонусу для даних категорій працівників до 5% до зарплати. На прикладі було розрахований бонус до ставки працівника тракторної бригади, який становив 2880 грн. Такі заходи є економічно обґрунтованими та ефективними, адже термін окупності проєкту поліпшення кадрового забезпечення становить близько 3 років.

ВИСНОВКИ

Кадрове забезпечення підприємства, передусім, носить системний характер, тобто воно координує усі напрямки формування й регулювання кадрової політики: набір персоналу, розстановку керівних кадрів, підготовку і підвищення кваліфікації, відбір й працевлаштування, систему мотивації і оплати праці. Загальна концепція кадрового забезпечення підприємства – це концентрований вираз методології менеджменту в тій її частини, яка є сутністю соціально-економічної складової управління і орієнтована на безпосереднє відношення до працівника.

Зазначено, що при формуванні кадрового потенціалу підприємства важливої ролі набуває орієнтація на професійні характеристики працівника – його здібності, що дозволяють проводити виробничу діяльність максимально ефективно, забезпечуючи підприємству стратегічну та конкурентоспроможну перевагу на ринку. Але на формування кадрового потенціалу впливають різні зовнішні та внутрішні фактори. Через ефективно діючу систему забезпечення кадрами можна «повернути свідомість» кожного найманого співробітника до якісного виконання своїх функціональних обов'язків та кінцевого результату діяльності підприємства. Таким чином, тільки ініціативні і продуктивні кадри забезпечують конкурентоспроможність фірми на ринку.

В наукових колах стверджують, що не тільки навчання та розвиток персоналу допомагає найкращим способом використати знання і вміння працівника. Система мотивації також поліпшує якість кадрового забезпечення. Так, створення у працівника бажання краще виконувати свою роботу та визнання керівництвом його заслуг підвищує задоволеність працівника своєю роботою, відкидає в нього думку шукати інші альтернативи працевлаштування, а отже – плинність кадрів є меншою.

Дослідження системи кадрового забезпечення проводилися на прикладі ПП «Агрофірма Медобори», яка займається вирощуванням зернових, бобових культур, насінням олійних тощо. У 2021 р. збільшився чистий дохід (виручка)

від реалізації товарів і послуг в порівнянні з 2021, а вже у 2023 він зменшився. Проте собівартість реалізованих товарів та послуг зросла, що обумовило зменшення валового прибутку у звітному періоді.

Важливим елементом продуктивних сил ПП «Агрофірма Медобори» є люди з їхнім рівнем досвіду й майстерності. Дізналися, що на підприємстві працюють працівники різного віку і освіти, хоча їх кількість за останні роки помітно зменшилася. Співробітників чоловічої статі більше, що обумовлено складними умовами роботи у агросфері та важкими фізичними навантаженнями. Коефіцієнт плинності кадрів у звітному періоді зріс. Тож керівництво ПП «Агрофірма Медобори» має розробити рішучі заходи щодо стабілізації ситуації з кадровим забезпеченням.

Проведена оцінка кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори», що відбулася на основі визначення психо-фізіологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних та трудових складових дала змогу об'єктивно оцінити кадровий потенціал підприємства за складовими і отримати загальний результат, який потім порівнювали з еталонним. Визначили, що у даного підприємства середній рівень кадрового забезпечення, акцент зроблено на групу спеціалістів: у них соціальна складова найнижча по рейтингу, тож вона потребує підвищення.

З метою удосконалення системи кадрового забезпечення ПП «Агрофірма Медобори» було запропоновано проєкт з впровадження наступних заходів: компенсаційного пакету та бонуси за стаж і досвід роботи. Матеріальна мотивація є запорукою ефективної роботи працівників. Якщо керівництво фірми створить своїм підлеглим такі умови, які допоможуть залучити весь потенціал їх прихованої енергії, то можна максимально використати їхні знання і досвід у процесі діяльності ПП «Агрофірма Медобори», що зумовлює підвищення трудової активності, продуктивності їхньої праці взагалі. Бонуси до заробітної плати мають стати саме тим стимулом, який зробить роботу у закладі цікавою.

Для працівника ПП «Агрофірма Медобори» проєкт удосконалення кадрового забезпечення за рахунок оптимізації системи мотивації передбачив підвищення розмірів бонусу до 5% до зарплати. На прикладі співробітника тракторної бригади було розрахований бонус до ставки, який повинен збільшити рівень його оплати праці. Такі заходи є економічно обґрунтованими та ефективними, адже термін окупності заходів є досить малим. Тому бонусну мотивацію як елементу ефективного кадрового забезпечення можна цілком пропонувати до застосування у практиці ПП «Агрофірма Медобори».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Київ. 2018. 468 с.
2. Воржакова Ю.П. Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: Реалії часу*. 2023. №3(67). С. 21-30
3. Є.М. Ахромкін. Методична база оцінки ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій. *Ефективна економіка*. 2011. №1. С. 4.
4. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України: Політико-економічний журнал*. 2019 . № 7. С. 4-12.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
6. Боковець В.В., Кульганік О.М. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: збірник тез повідомлень*. 2021. Т 1 (5). С. 294-297. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf> (дата звернення 19.03.2024).
7. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: збірник тез конференції*. 2017. Вип. 4. С. 211-218.
8. Бугайчук К. Кадрова політика кадрового забезпечення публічного адміністрування в органах національної поліції. *Підприємство, господарство і право: Адміністративне право і процес*. 2019. № 5. С. 125 – 130. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/23.pdf> (дата звернення 25.03.2024).

9. Валінкевич Н.В. Сучасний стан та тенденції розвитку трудового потенціалу . *European Journal of Management Issues*. 2018. № 26 (1-2). С. 55-63.
10. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип 2. Т. 2. С. 133-137. URL: https://www.researchgate.net/publication/369738704_Administrativnij_menedzment_motivacia_ak_efektivnij_instrument_upravlinna_personalom (дата звернення 18.03.2024).
11. Гаврилко П.П. Пріоритети збереження трудового потенціалу сільських територій. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 121-132.
12. Герасименко О.В., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2023. Вип. 9. С. 25-30. URL: https://www.researchgate.net/publication/370697831_DOMINANTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_KONTEKSTI_TRANSFORMACIJ_RINKU_PRACI_UKRAINI_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU (дата звернення 21.03.2024).
13. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами: тези*. 2018. Вип. 10. С. 10-18.
14. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
15. Стрижеус Л. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування денної та заочної форм навчання. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 114 с.
16. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний випуск*. 2018. 3 (8). С. 48 – 52.

URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf (дата звернення 30.03.2024).

17. Друкер П. Ефективне управління. Економічні задачі та оптимальні рішення: нова ред. Київ: Основа. 2017. 423 с.

18. Євенко Л.І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами: монографія. Нова редакція. Херсон: Полілот, 2018. 120 с.

19. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.

20. Ервін Е. Підготовка керівників до поліпшення мотивації у підлеглих. Всеукраїнський фонд «Рухайся»: метод. реком. Київ: Освіта, 2019. 120 с.

21. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємством*. 2020. Вип. 3(14). С. 166-172.

22. Сергійчук С.І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 2.

23. Ільєнкова С.Д. Менеджмент. Одеса: Юніті. 2017. 306 с.

24. Кардаш В.Я. Стратегічне планування: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2019. 124 с.

25. Карюк В. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Університету «Крок»*. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0008.pdf (дата звернення 28.03.2023).

26. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проектах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 11-18. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456> (дата звернення 22.03.2023).

27. Косінцева П.Ю., Дикань О. В. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 257-266.

28. Котельнікова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 19. С. 201 – 207.

29. Красніков Є.В. Якість кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 5 (34). С. 36 – 43.

30. Кузнєцова Н.В. Умови стратегії в відомих компаніях. *Міжнародні відносини*. 2020. №2 . С.25-27.

31. Лунячок В. Компетентнісний підхід як методологія професійного розвитку працівника освіти. *Нова педагогічна думка*. 2020.№2 (102). С. 36 – 44. URL:

https://www.researchgate.net/publication/347669371_Kompetentnisnij_pidhid_ak_metodologia_profesijnogo_rozvitku_pracivnika_osviti (дата звернення 22.03.2023)

32. Малюк О.С., Кербікова А.С., Дрофа Є.А. Прогнозування та макроекономічне планування: навч. посіб. Частина II. Дніпро: НМетАУ. 2018. 156 с.

33. Маслов Є.В. Управління персоналом: навч. посіб. нова ред. Одеса: ІНФРА-М, 2019. 312 с.

34. Меленчук І.І., Яремко І.І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 17. С. 94-98. URL: https://www.researchgate.net/publication/362707820_PIDVISENNA_MOTIVACII_PERSONALU_AK_CINNIKA_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_ORGANIZACII (дата звернення 01.04.2024).

35. Молл Є.Г. Менеджмент: організаційна поведінка: нова ред./ під кер. Підлихваєвой С.Є. Одеса: Маяк, 2018. 189 с.
36. Обелець Т.В. Трансформація стратегії управління трудовими ресурсами на підприємствів умовах турбулентності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 68 – 74.
37. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. С. 201-209.
38. Офіційний сайт ПП «Агрофірма Медобори». URL: <https://agrotender.com.ua/kompanii/comp-5139> (дата звернення 18.03.2024).
39. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).
40. Покиньчереда В.В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліков – економічна сутність категорій. *Економічна наука*. 2017. № 4(11). С. 88-93
41. Приклади КРІ та як його розрахувати. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html> (дата звернення 17.03.2024).
42. Савицька Ю.В. Економіка управління трудовими ресурсами. *Інфраструктура ринку: демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика*. 2019. № 5. С. 251-254.
43. Седікова І.О. Людський потенціл: артикуляція понять *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 3 (14). С. 32-35.
44. Семикіна М.В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

45. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62.
46. Сумец А. Стратегічні інновації в діяльності підприємства. *Маркетинг и реклама*. 2021. №11 (123). С. 28-33.
47. Стільник В.В. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ. 2019. 102 с.
48. О.М. Бекетова. Економіка підприємства: конспект лекцій з дисципліни для студентів всіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка. Харків: ХНУМГ, 2018. С. 92.
49. Угровецький О., Катарга О. Напрями впровадження іноземної інноваційної практики в кадрове забезпечення судово-експертних установ. *Вісник Національного юридичного університету ім. Я. Мудрого*. 2023. № 3(32). С. 34 – 47.
50. Філіппов В.Ю., Дирда А.О., Хінев І.І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. № 16. С. 72-79.
51. Фасієва Н.Д. Норми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління: практ. посіб. Київ: Знання, 2019. 366 с.
52. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105.
53. Armstrong M., Stephen T. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. Kogan Page Ltd, 2023. 760 с.
54. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. 1916. 174 p
55. Ford H., Crowther S. *My Life and Work*. Garden City, New York, USA: Garden City Publishing Company: 1922. 289 p

56. Lawler EE. *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work* Kindle Edition. BerrettKoehler Publishers; 1st edition. 2017. 168 p.
57. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1-7.
58. Stanley, S., McDougall, A., Chapman, L., Nwosu, A. C. Development of a hospice research culture through staff development, education and collaboration. *BMJ Supportive & Palliative Care*. 2019. Vol. 9(3). P. 359-360
59. The social enterprise in a world disrupted. Deloitte's 2021 Global Human Capital Trends report. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення 20.04.2024)
60. Weber M. Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. 20.1904. P. 1–54.
61. В.Я. Фаріон. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. №48. С. 28.

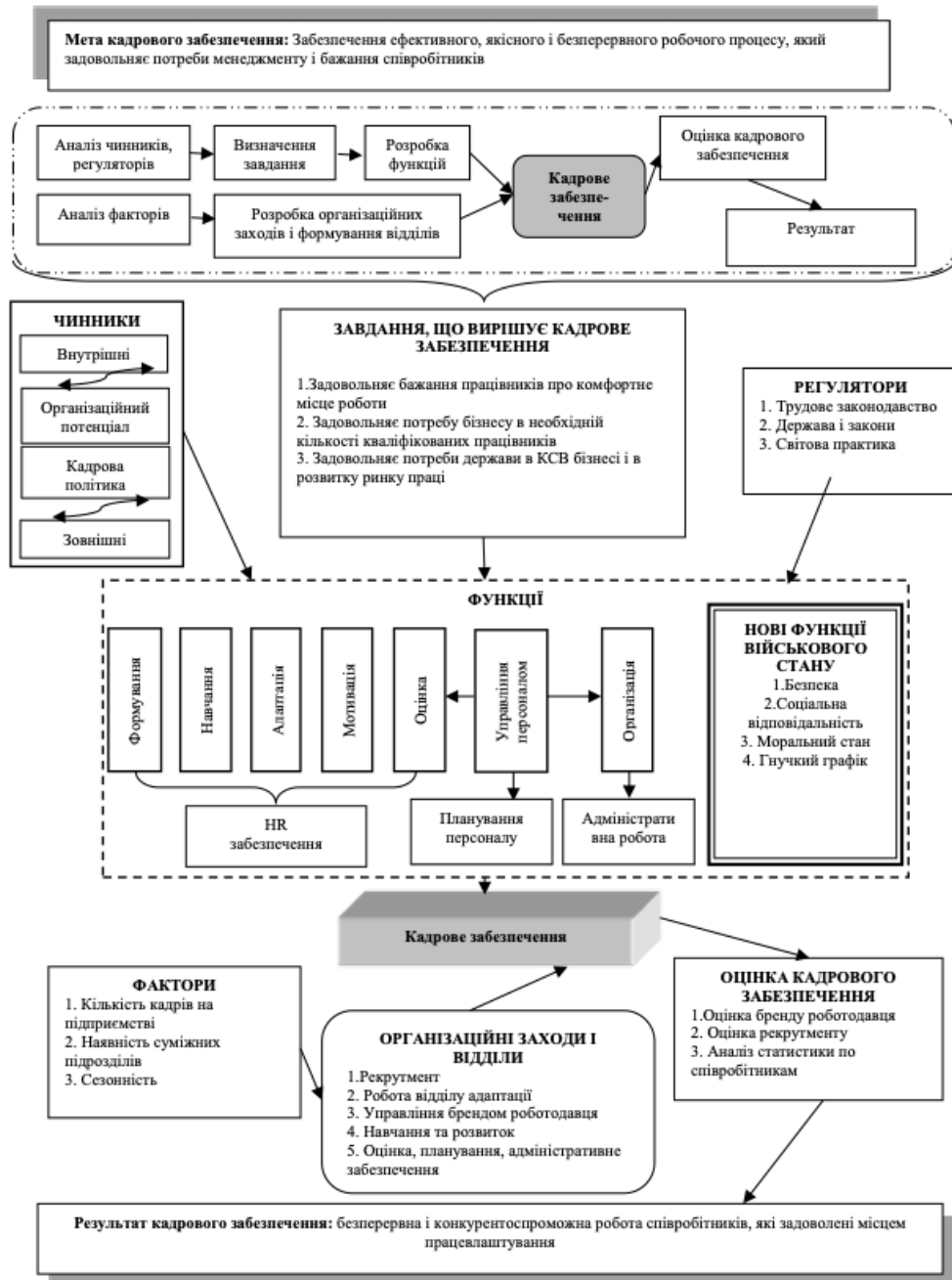


Рисунок А.1 - Моделі кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах війни

Джерело: складено автором на основі [2, с. 26]

Таблиця Б.1 - Показники кадрового забезпечення підприємства

Показник	Формула	Складові розрахунку
1	2	3
1. Коефіцієнт плинності працівників	$K_{пл} = \frac{O_3}{\bar{Ч}_{об}}$	$K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; O_3 – кількість звільнених осіб (за власним бажанням); $\bar{Ч}_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
2. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації /в регіоні	$K_{зп.орг/рег} = \frac{ЗП_{орг}}{ЗП_{рег}}$	де $K_{зп.орг/рег}$ – коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників всередині компанії і в регіоні; $ЗП_{орг}$ – заробітна плата працівника організації; $ЗП_{рег}$ – середня заробітна плата по регіону у галузі
3. Показник задоволеності працівників:	$V_d = V_a - V_k$	де V_d – відсоток лояльності співробітників; V_a – відсоток амбасадорів; V_k – відсоток критиків.
4. Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ст} = \frac{Ч_{пост}}{\bar{Ч}_{об}}$	де $K_{ст}$ – коефіцієнт стабільності кадрів; $Ч_{пост}$ – кількість працівників зі стажем роботи 5 років і більше; $\bar{Ч}_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
5. Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	$K_{кв} = \frac{Ч_{кв}}{\bar{Ч}_{об}}$	де $K_{кв}$ – коефіцієнт кваліфікованості персоналу; $Ч_{пост}$ – кількість працівників з вищою освітою; $\bar{Ч}_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
6. Коефіцієнт соціальних витрат на підприємстві	$K_{соц} = \frac{V_{соц}}{V_{сукупні}}$	де $K_{соц}$ – коефіцієнт соціальних витрат; $V_{соц}$ – соціальні витрати підприємства; $V_{сукупні}$ – сукупні витрати підприємства.
7. Показник тривалості роботи працівників		показник відображає, скільки часу працівники залишаються на підприємстві
8. Показник досвіду та кваліфікації працівників		показник відображає середній рівень досвіду та кваліфікації працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [2, с. 23]

Додаток В

Таблиця В.1 - Розрахунок показників ділової активності

IV. Показники ділової активності				
1	Коефіцієнт оборотності активів	$K_{o.a} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Активи}} = \frac{\Phi 2(p.2000)}{\Phi 1(p.1300)}$	-	збільшення
2	Тривалість одного обороту активів	$T_{o.a} = \frac{\text{Кількість днів у звітному періоді}}{K_{o.a}}$	-	зменшення
3	Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{o.z} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}} = \frac{\Phi 2(p.2050)}{\Phi 1(p.1100)}$	-	збільшення
4	Термін зберігання запасів	$T_{z.z} = \frac{\text{Кількість днів у звітному періоді}}{K_{o.z}}$	-	зменшення
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{o.d.e.b.} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Дебіторська заборгованість}} = \frac{\Phi 2(p.2000)}{\Phi 1(p.1125)}$	-	збільшення
6	Термін погашення дебіторської заборгованості	$T_{p.o.s.d.e.b.} = \frac{\text{Кількість днів у звітному періоді}}{K_{o.d.e.b.}}$	-	зменшення
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{o.k.r.e.d.} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Кредиторська заборгованість}} = \frac{\Phi 2(p.2050)}{\Phi 1(p.1615)}$	-	збільшення
8	Термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{p.o.s.k.r.e.d.} = \frac{\text{Кількість днів у звітному періоді}}{K_{o.k.r.e.d.}}$	-	зменшення
9	Операційний цикл	$\text{Тривалість операційного циклу} = \text{Тривалість виробничого циклу} + \text{Тривалість погашення дебіторської заборгованості}$	-	зменшення
10	Фінансовий цикл	$\text{Тривалість фінансового циклу} = \text{Тривалість операційного циклу} - \text{Тривалість погашення кредиторської заборгованості}$	-	зменшення

Джерело: складено автором на основі [61, с. 28]

Анкета оцінювання навчальних тренінгів

Просимо відповісти на викладені нижче питання максимально відверто, враховуючи, що це опитування є анонімним.

5. Ким ви працюєте у ПАТ «Промінвестбанку»:

6. Оцініть за шкалою від 1 до 10, наскільки Вам цікаво, комфортно та корисно навчатися з нами, де позначка «1» - не цікаво та не комфортно, планую змінити заклад або покинути навчання, а позначка «10» - дуже цікаво і комфортно, навчаюся з великим задоволенням

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Оцініть за шкалою від 1 до 3 кожне твердження навпроти кожної дисципліни, зазначеної в таблиці нижче, де «1» - зовсім не відповідає твердженню, «2» – відповідає твердженню частково (не завжди), «3» - найбільше відповідає твердженню.

	Дисципліна				
Твердження	Заняття 1	Заняття 2	Заняття 3	Заняття 4	Заняття 5
Всі тренінги ведуться виключно державною мовою					
Викладач пунктуальний, завжди розпочинає та закінчує заняття вчасно (відповідно до розкладу)					

Викладач володіє культурою мови, чіткістю дикції, темпом викладення матеріалу

Матеріал на заняттях подається зрозуміло, доступно, логічно та послідовно

Оцінюючи мене не порівнюють з іншими, а оцінюють лише мої особисті досягнення та знання

Оцінювання результатів мого навчання є справедливим та об'єктивним

Якщо пройдений матеріал не зрозумілий мені, або комусь із інших, викладач повторює матеріал, намагаючись викласти його зрозуміліше

На заняттях я можу вільно проявляти творчість, не боючись критики від інших

Викладач виявляє повагу до мене та до інших

У профільних конкурсах, оглядах, фестивалях, виставках мають можливість кожен взяти участь, не має «улюбленців».

Заняття допомогли мені брати участь у різних заходах з можливістю демонструвати свої досягнення та знання

Під час навчання використовувалися різні цікаві форми подачі матеріалу

На заняттях підвищення кваліфікації мені дуже комфортно

Для навчання використовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології

8. Просимо дати відповідь на декілька запитань, які стосуються особисто Вас, але за якими неможливо буде ідентифікувати Вашу особу, анонімність заповненої анкети зберігається.

Ваш вік _____

Ваша стать

жіноча

чоловіча

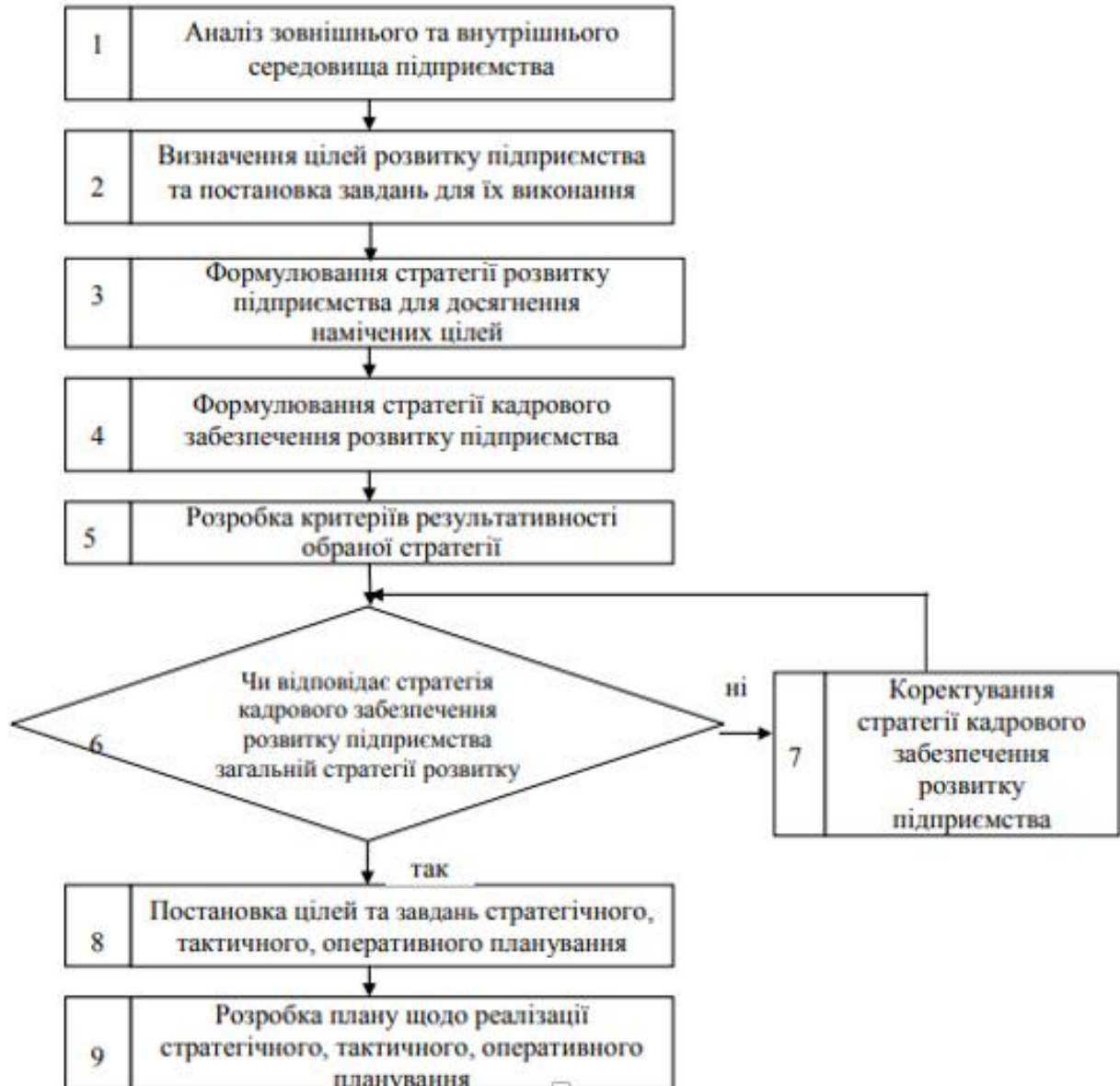


Рисунок Д.1 - Організаційна схема управління кадровим забезпеченням на ПП «Агрофірма Медобори»

Джерело: складено автором

Результати оцінювання рівня компетентності спеціалістів та керівників

ПП «Агрофрма Медобори» за психофізіологічною характеристикою

Показник	Для групи спеціалістів				Для керівників			
	Середнє значення оцінок спеціалістів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	18,4	2,0	1,4	8	26,4	4,4	2,1	8
Оперативність та системність мислення	11,5	1,2	1,1	10	25	2,8	1,7	7
Здатність до саморозвитку	3,7	5,0	2,2	60	21,4	10,6	3,3	15
Здатність до самостійного прийняття рішень	19,2	22,9	4,7	25	15,5	18,2	4,3	28
Відповідальність	34,2	5,7	2,4	7	34,8	24,7	4,9	14
Працездатність та витривалість	35,5	2,6	1,6	5	31,4	9,24	3,0	10
Здатність ефективно використовувати розумові здібності	19,4	2,0	1,4	7	27,9	14,1	3,7	13
Стресостійкість та емоційна рівноваженість	21,5	8,3	2,8	13	31,6	21,4	4,6	15

Результати оцінювання рівня компетентності спеціалістів та керівників

ПП «Агрофрма Медобори» за професійно-кваліфікаційною складовою

Показник	Для групи спеціалістів				Для керівників			
	Середнє значення оцінок спеціалістів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
Використання професійно-кваліфікаційної підготовки для виконання своїх посадових функцій	23,2	3,4	1,8	8	19,2	6,5	2,5	13

Вміння застосувати знання, навички і уміння на практиці	22,3	7,2	2,6	12	26,5	19,0	4,4	16
Формулювання точки зору (усно чи письмово)	18,5	8,8	2,9	16	25,4	12,6	3,5	14
Вільна орієнтація в специфіці роботи	19,8	18,5	4,3	22	26,7	10,4	3,2	12
Здатність до саморозвитку	14	33,6	5,8	31	26	5,0	2,2	9
Здатність до накопичення майстерності і творчого підходу	6,9	5,1	2,2	33	19,5	11,6	3,4	18
Дотримання професійної етики і корпоративних норм	24,6	12,8	3,6	25,9	2,5	1,6	6	

Продовження Додатку Є

Результати оцінювання рівня компетентності спеціалістів та керівників

ПП «Агрофрма Медобори» за соціальною складовою

Показник	Для групи спеціалістів				Для керівників			
	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
Здатність до комунікації	21	21,6	4,6	22	26	9,6	3,1	12
Відкритість і здатність до співпраці	18,8	11,7	3,4	18	24,3	12,4	3,5	14
Сприйняття накопичення, класифікації, аналізу та засвоєння інформації	26,4	9,4	3,1	12	24,6	13,0	3,6	15
Робота у команді	12,8	20,9	4,6	36	17,4	15,8	3,9	23
Лідерство	3,6	4,0	2,0	56	25,4	13,8	3,7	15
Уміння проводити переговори	7,2	6,4	2,5	35	15,6	9,0	3,0	19
Дотримання загальнолюдських принципів і норм	20	4,6	2,1	11	28,6	29,8	5,5	19

Результати оцінювання рівня компетентності спеціалістів та керівників

ПП «Агрофрма Медобори» за трудовою характеристикою

Показник	Для групи спеціалістів				Для керівників			
	Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
Орієнтація на результативність праці і досягнення успіху	14,8	1,7	1,4	9	24,4	1,6	1,2	5
Планування і організація роботи	13,7	5,0	2,2	16	19,8	13,4	3,7	18
Дисципліна	36,1	0,1	0,3	1	23,2	23,7	4,8	21
Здатність до швидкої адаптації	14,4	14,8	3,85	27	29,4	9,0	3,0	10
Готовність до дій та ініціативність	5,1	2,5	1,6	31	19	8,2	2,9	15
Вміння визначити проблему та прийняти рішення	6,8	8,2	2,9	32	28,7	12,4	3,5	12
Ефективне виконання роботи в системі існуючих моральних принципів	15,7	2,4	1,6	10	19,2	17,1	4,1	22
Ставлення до праці, що сприяє збереженню позитивної психологічної атмосфери	16,7	7,6	2,7	17	19,4	12,6	3,6	18