

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА  
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНІЇ»  
(НА ПРИКЛАДІ ФГ «РАЇСА»)

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу  
Москальченко Анна Геннадіївна

Науковий керівник  
д.е.н., професор Шаульська Лариса Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства  
від «15» травня 2023 р., протокол №11.

Завідувач кафедри економіки підприємства, доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

Київ 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами у компанії.....	6
1.2. Етапи та особливості стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.....	8
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.....	12
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	21
II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ФГ «РАЇСА».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика та людський потенціал ФГ «РАЇСА».....	23
2.2. Аналіз системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА».....	30
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.....	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	60
III РОЗДІЛ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ФГ «РАЇСА».....	62
3.1. Рекомендації щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії.....	62
3.2. Заходи щодо розвитку компетентності персоналу компанії.....	65
3.3. Підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.....	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	86
ДОДАТКИ.....	93
12. Ваша стаття:.....	115

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні науковці у сфері управління та практикуючі менеджери різних сфер діяльності відзначають, що людські ресурси є основою розвитку компаній, тобто рушійною силою розвитку господарюючих суб'єктів в економіці є ефективне використання людських ресурсів. У свою чергу, ефективне управління людськими ресурсами вітчизняних компаній дозволяє найбільш раціонально використовувати людський потенціал регіону, що реалізується завдяки впровадженню національних нормативних елементів для підвищення ефективності управління вітчизняними компаніями на основі активного використання людських ресурсів. Тому тема управління людськими ресурсами на мікрорівні є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Дослідженню питань організації процесу удосконалення системи управління людськими ресурсами у компанії присвячено праці таких науковців як: Алексєєва А. В., Базалійська Н. П., Бей Г. В., Бортнік С. М., Власенко Т. А., Гавкалова Н. Л., Галич О. А., Дериховська В. І., Зайченко О. І., Кравченко М. А., Кузнецова В. І., Лазоренко Л. В., Лелі Ю. Г., Петюх В. М., Сардак О. В., Терон І. В., Харківський Д. Ф., Хміль Ф. І., Ходикіна І. В., Чабаненко Ю. М., Червінська Л. П., Чикуркова А. Д., Чобіток В. І., Шевченко О. С, Шинкаренко В. Г., Шкода Т. Н., Якубів Р. Д. та ін. Значна чисельність авторів та їх досліджень свідчить про популярність вказаного напрямку менеджменту та достатньо опрацьована як іноземними, так і українськими науковцями, проте досі не існує чіткого підходу щодо формування системи управління людською складовою компанії, що ускладнює прикладну сторону питання. Тому доцільно провести дослідження з приводу удосконалення системи управління людськими ресурсами в компанії.

**Метою роботи** є стратегічне управління людськими ресурсами в компанії ФГ «РАЇСА».

В рамках поставленої мети роботи доцільно виконати певні **завдання**, серед яких:

- дослідити та виокремити сучасні напрямки управління людськими ресурсами у компанії;

- визначити етапи та особливості стратегічного управління людськими ресурсами в компанії;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії;
- надати організаційно-економічну характеристику та людський потенціал ФГ «РАЇСА»;
- провести аналіз системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА»;
- оцінити ефективність стратегічного управління людськими ресурсами в компанії;
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії;
- розробити заходи щодо розвитку компетентності персоналу компанії;
- визначити напрями підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.

**Об'єктом дослідження** є система стратегічного управління людськими ресурсами в ФГ «РАЇСА».

**Предметом дослідження** є чинна система стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.

**Методи дослідження.** При виконанні магістерської роботи були використані методи: теоретичного дослідження (аксіоматичний, історичний, формалізації) – для обґрунтування сутності поняття «людський ресурс»; емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання) – для аналізу системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА»; методи теоретичного рівня дослідження (абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція) – для дослідження сучасних підходів авторів до визначення етапів та особливостей стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що науково-теоретичні, практичні розробки та пропозиції кваліфікаційної роботи узагальнено до вигляду науково-практичних положень та теоретико-методологіч-

них рекомендацій щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА».

**Інформаційною базою дослідження** виступають монографії, підручники, навчальні посібники, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій, збірники наукових праць, публікації науковців та дослідників, викладених в мережі Інтернет, що містять в собі теоретичні та прикладні доробки і які послугували підґрунтям для аналізу ефективності удосконалення системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА».

**Структура роботи.** До складу випускної кваліфікаційної магістерської роботи входять: вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки. Робота містить 18 таблиць, 22 рисунки, 6 додатків. Список використаних джерел нараховує 63 джерела.

# І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМ- ПАНІЇ

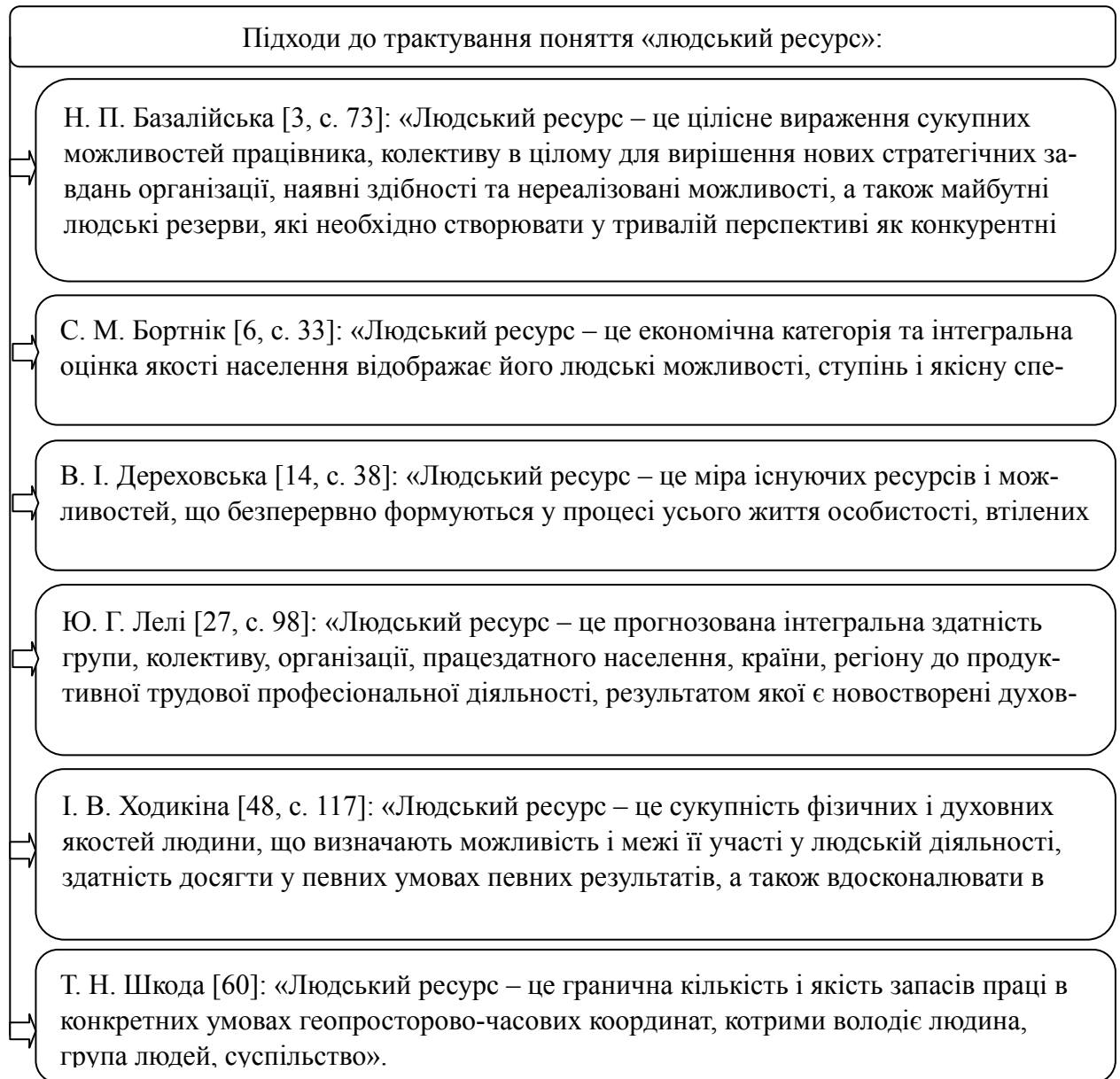
## 1.1. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами у компанії

Політика формування та розвитку людських ресурсів являє собою логічну побудову, специфічну природу взаємодії об'єктів та відображає рівень розвитку й потенціалу, а також перспективи організації. Вона повинна базуватися на наукових засадах, свого роду філософії політики формування та розвитку людських ресурсів, яка обумовлює її типи: пасивна, реактивна, превентивна й активна. Підставою для такої класифікації політики формування та розвитку людських ресурсів служить рівень усвідомленості управлінським апаратом тих правил і норм, які покладені в основу кадрових заходів, і обумовленого шляху безпосереднього впливу менеджменту на кадрову ситуацію в організації [16, с. 46].

Існуючі в даних час та передбачені у майбутньому людські можливості на різних рівнях (держави, регіону, суспільства) визначають людські ресурси.

Людський ресурс на регіональному рівні характеризується кількістю працездатного населення, його інтелектуально-професійними потенціалом, фізичним і психічним здоров'ям, особистісним, творчим потенціалом, і іншими якісними характеристиками.

Економічна література налічує багато визначень поняття «людський ресурс» через комплексність, багатогранність та специфіку сфер діяльності компаній. Дане поняття розглядають через призму економічних, психологічних, та соціальних категорій. Загострення уваги на кожному з цих аспектів призводить до продукування характерних тій чи іншій сфері визначень. Природу поняття «людський ресурс» досліджувало багато вчених. Але єдиного або універсального трактування поняття «людський ресурс» досі не існує. Результатом цього різноманіття та акцентуації на певному аспекту дослідження є те, що науковці формують своєрідне тлумачення цього поняття з різних позицій (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Підходи до визначення терміну «людський ресурс»*

Отже, аналіз профільних літературних джерел дає можливість зазначити, що серед науковців немає єдиного, цілісного та узагальненого підходу до визначення поняття «людський ресурс» та їх класифікації в компаніях. На нашу думку, процес формування та розвитку людських ресурсів – це діяльність компанії, яка спрямована на створення людського колективу, який усвідомлює цінності, цілі та пріоритети компанії, готовий рухатись та вдосконалюватись, що є обов'язковою умовою успішної діяльності компанії. Метою політики формування та розвитку людських ресурсів є забезпечення рівноваги між процесами збереження або оновлення чисельності та якісного складу людських ресурсів у його

розвитку відповідно до потреб самої компанії, поточного стану та кон'юнктури ринку праці, а також вимог законодавства своєї країни та міжнародних стандартів ведення бізнесу. Доцільно зазначити, що головним завданням керівника є раціональне використання можливостей людських ресурсів компанії. Результативність будь-якої компанії залежить від адекватної, продуманої, зваженої політики формування та розвитку людських ресурсів. Саме політика формування та розвитку людських ресурсів спрямована на створення сприятливих умов праці.

Отже, в сучасних умовах питання управління людськими ресурсами є одним з найактуальніших питань для будь-якої компанії. Пріоритетним завданням, спрямованою на задоволення та управління людськими ресурсами, стає правильне управління ним. Процес управління людськими ресурсами компанії включає в себе кілька стадій: реальна оцінка поточного людських ресурсів у компанії; планування розвитку співробітника. Воно складається з цілей і напрямів, за якими буде відбуватися розвиток людських ресурсів, а також з методів, якими воно буде досягнуто; організація і реалізація розвитку; оцінка якості розвитку людських ресурсів. Так як людський ресурс є динамічним показником, що змінюється під впливом різних факторів, необхідно відстежувати і оцінювати його зміни в часі. Саме його динамічність додає складність в процес оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.

## **1.2. Етапи та особливості стратегічного управління людськими ресурсами в компанії**

Стратегічне управління людськими ресурсами в компанії є однією із ключових ланок загальної системи управління в компаніях. Вона включає в себе:

- загальне навчання працівників;
- адаптацію;
- залучення та заохочення працівників до участі у прийнятті управлінських рішень;

- організацію робочих груп;
- розробку методів та інструментів матеріального стимулювання людських ресурсів, що комплексно забезпечує необхідний рівень якості кадрового потенціалу компанії.

Адже актуальною вимогою підтримання цільового рівня кадрової безпеки сучасних компаній є активне залучення працівників до реалізації стратегії розвитку компанії, створення розуміння зв'язку між власним особистісним та професійним розвитком, індивідуальним успіхом та кінцевими результатами діяльності компанії. Тому підвищення індивідуальної та групової відповідальності стає ключовим принципом системи управління якістю кадрового потенціалу, який досягається шляхом використання передових методів управління, а саме - вдосконалення горизонтальних зв'язків в компаніях [21, с. 53], використання психологічних методів управління тощо. Формування якісної системи управління кадровим потенціалом можливе за рахунок виокремлення пріоритетних (проблемних або стратегічних) бізнес-процесів управління, реалізація яких сприятиме зміцненню кадрової безпеки компанії.

У розвитку стратегічного управління людськими ресурсами в компанії можна виділити наступні етапи (рис. 1.2).

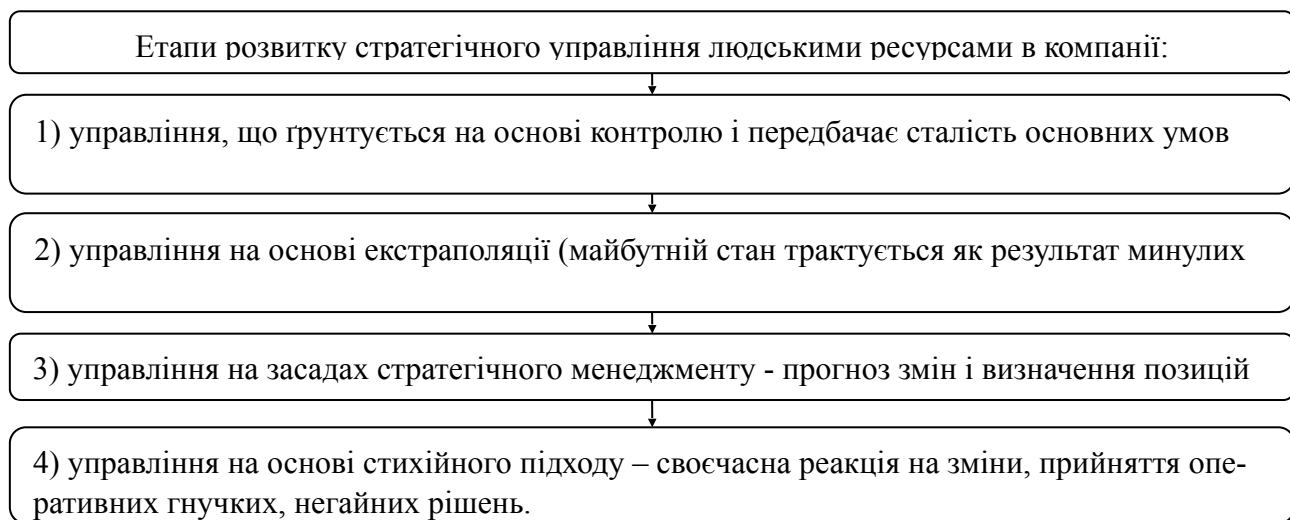


Рис. 1.2. Етапи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами в компанії

Джерело: [15, с. 68]

Отже, сучасне конкурентне середовище вимагає від керівників компаній дослідження сучасних тенденцій HR-менеджменту, вивчення досвіду передових компаній з метою пошуку передових методів управлінського впливу на якісну складову кадрового потенціалу, їх адаптації та реактивного впровадження. Підтримка належного рівня кадрової безпеки є наслідком непорушної економічної безпеки компаній як штучного механізму, результативність функціонування якої залежить від наявних професійних компетентностей людських ресурсів, їх динаміку, траєкторію та потенціал розвитку, що відповідає актуальним вимогам ринку праці.

Функції стратегічного управління людськими ресурсами в компанії тісно пов'язані між собою і утворюють певну систему роботи з людськими ресурсами в сукупності. Зміни в складі однієї з функцій вимагають коректування всіх інших взаємопов'язаних функціональних обов'язків і завдань [3, с. 73]. Виділяють такі основні функції стратегічного управління людськими ресурсами в компанії:

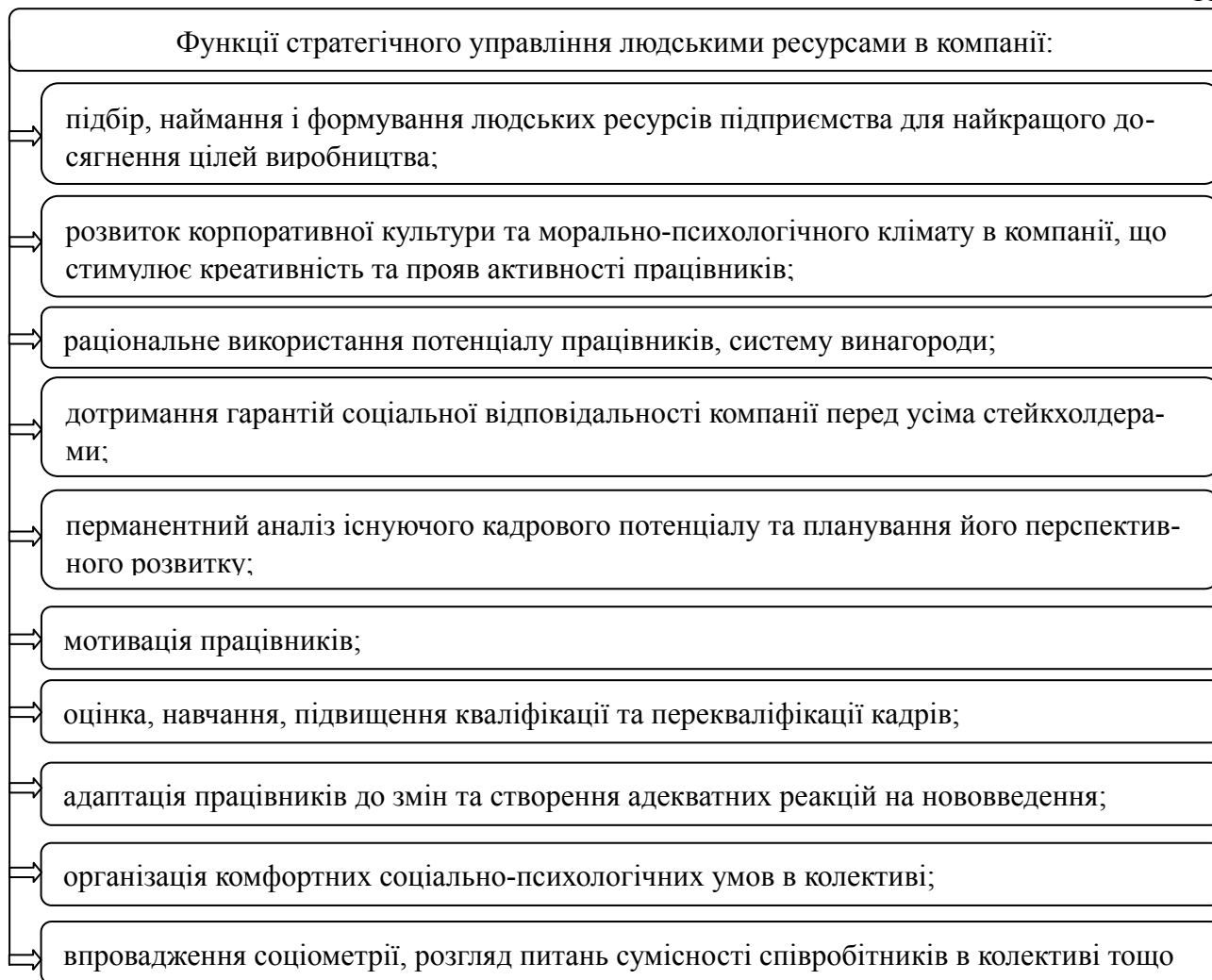


Рис. 1.3. Функції стратегічного управління людськими ресурсами в компанії

Джерело: [48, с. 117]

Запропоновані підходи до стратегічного управління людськими ресурсами в компаніях зумовлюють ключові напрямки дії працівників в процесі їх діяльності. Соціум, політичні, економічні та внутрішньо-організаційні відносини впливають на розвиток індивідуальних особливостей людини. Соціально-психологічні, морально-етичні та діяльнісні складові стратегічного управління людськими ресурсами в компанії впливають на формування, розвиток, управління кадровим потенціалом людських ресурсів компанії, їх мотиваційну сферу, умови праці, способи залучення вмінь, знань та компетенцій до професійної діяльності; характеризують ставлення працівників до себе і до оточуючих, перебуваючи під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами в компанії тісно пов'язане безпосередньо із загальним управлінням внутрішнім потенціалом підприємства. Стратегічне управління людськими ресурсами в компанії передбачає: постановку цілей і основних напрямків роботи з людськими ресурсами; визначення алгоритмів досягнення поставлених цілей через оптимальний підбір форм, методів та інструментів впливу; забезпечення реалізації прийнятих управлінських, колективних та особистих рішень; формування механізму швидкої адаптації до змін у середовищі; координацію і контроль за виконанням поставлених задач; постійне вдосконалення організації роботи в системі управління людськими ресурсами.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії**

В основі питання забезпечення бажаного рівня якості розвитку персоналу, зокрема професійного, стоїть об'єктивна оцінка досягнутого рівня якості розвитку працівників, їх знань та навичок. Вчасність та обґрунтованість проведення такої оцінки гарантує високий рівень вмотивованості співробітників до пошуку нових способів досягнення своїх цілей та цілей компанії, формування лояльності до навчальних програм та розвиваючих процедур по окремим напрямкам діяльності, а також зацікавленість лінійних менеджерів у створенні сприятливих умов для професійного зростання працівників, їх кар'єрного росту та розвитку професійних компетентностей.

Значимість процедури проведення оціни людських ресурсів компанії полягає у тому, що її результати лежать в основі прийняття управлінських рішень з питань організації професійного навчання, вибору найбільш доцільних та економічно ефективних зовнішніх суб'єктів надання освітніх послуг (тренерів, коучів тощо), планування потреб у професійному навчанні, їх частоти та тривалості проведення, коригування інвестиційних потоків у навчання, впровадження

заходів для поліпшення якості людського капіталу компанії, обґрунтування вірності кадрових ротацій, формування кадрового резерву тощо.

Автор О. В. Сардак пропонує оцінювати ефективність системи управління людськими ресурсами через розрахунок п'яти економічних індикаторів [38, с. 227].

1. Економічний ефект від зміни плинності людських ресурсів ( $S_{TK}$ ). Його розрахунок має наступний вигляд:

$$S_{TK} = \Delta k_{TK} \times H \times S_{ПО} \quad (1.1)$$

де  $\Delta k_{КТ}$  – коефіцієнт відхилення показника плинності кадрів, що визначається шляхом відношення різниці в процентних пунктах до 100%;

$H$  – кількість людських ресурсів;

$S_{ПО}$  – сукупні витрати, призначені для пошуку і навчання нового співробітника [18, с. 140].

Важливо зазначити, що при розрахунку коефіцієнта зміни плинності кадрів доцільно враховувати тих працівників, які звільнились по ряду причин: незадоволеність умовами праці, не відповідний рівень оплати праці тощо. При цьому не враховуються звільнення через зміну місця проживання або за сімейними обставинами. Н. В. Бондаренко трактує явище збільшення або зменшення чисельності звільнених через незадоволеність умовам праці та заробітною платою є результатом діяльності служби управління людськими ресурсами [5, с. 267].

Автором також зазначається, що витрати на підбір і навчання нового працівника ( $S_{ПО}$ ) слід рахувати, як середню вартість процедур найму та підготовки одного працівника рекрутером або шляхом співставлення посадового окладу рекрутера за місяць до середньомісячної кількості обраних для певної вакансії претендентів за звітний рік.

2. Економічний ефект від зміни обсягу наданих послуг внаслідок причин, пов'язаних з людськими ресурсами ( $S_{ГП}$ ), визначається за формулою:

$$S_{ГП} = \Delta B \times C_{ВГП} \quad (1.2)$$

де  $\Delta B$  – різниця між плановими показниками виробництва товарів або реалізації послуг по причині некомпетентності (помилки) людських ресурсів за

поточний і попередній період, що виражена в натуральних одиницях (тоннах, кг, л, шт. тощо);

$C_{ВГП}$  – вартісне вираження результатів виробництва або надання послуг,

Показник  $\Delta B$  розраховується ґрунтуючись на причинах невиконання планових показників кожною зміною, пов'язаною з людським фактором [16, с. 47].

3. Економічний ефект, пов'язаний з оптимізацією чисельності людських ресурсів компанії ( $S_{Оч}$ ) визначається шляхом множення чисельності скорочених робочих місць і середньої суми витрат на одного працівника в місяць (в т.ч. заробітну плату, величину пенсійних і страхових відрахувань) [23, с. 91].

4. Економічна ефективність служб управління людськими ресурсами в грошовому еквіваленті ( $S_{СУП}$ ) визначається за формулою:

$$S_{СУП} = S_{ТК} + S_{ГП} + S_{Оч} - C_{СУП} \quad (1.3)$$

де  $C_{СУП}$  – витрати на утримання служби управління людськими ресурсами (заробітна плата, страхові та пенсійні відрахування, виплати соціального характеру) [18, с. 141].

5. Показник рентабельності служби управління людськими ресурсами - ключовий індикатор економічної ефективності людських ресурсів. Коефіцієнт розраховується як відношення економічної ефективності служби людських ресурсів ( $S_{СУП}$ ) до витрат на утримання кадрової служби ( $C_{СУП}$ ). Проте існує ряд обмежень у практичному застосуванні наведеної системи:

- розрахунок показника  $S_{ГП}$  ускладнюється в компаніях сфери послуг, проте є цілком можливим та часто використовується промисловими компаніями;
- ускладнення процесу об'єктивного виокремлення факторів невиконання завдання істотно через необхідність його обговорення експертною комісією;
- вказана система не враховує вартість проведення процесів адаптації, стимулювання, навчання та атестації працівників, оцінки рівня управління людськими ресурсами компанії і формування кадрового резерву, а тому не дозволяє скласти загальну картину ситуації, що склалась та значно усклад-

нює комплексну оцінку ефективності системи управління людськими ресурсами. Їх ефективність вимірюється через непрямі показники. Проте така система достатньо популярна та має прикладне застосування в певних галузях [6, с. 35].

До найбільш відомих та ефективних методів оцінки системи управління людськими ресурсами у компанії належать наступні:

1. Системний аналіз. В основі даного методу покладено системний підхід до підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Цей підхід орієнтує на вивчення системи управління людськими ресурсами у цілому та складових його компонентів: цілей, функцій, оргструктури, людських ресурсів, технічних засобів управління та інших ресурсів забезпечення стратегії, управлінських рішень. Метод ґрунтується на виявленні ув'язок між цими компонентами (підсистемами), в середині них та у взаємодії із зовнішнім середовищем з метою зведення їх у єдину цілісну картину [34, с. 62].

2. Метод декомпозиції. За допомогою цього методу дослідник розчленовує складні елементи на більш прості, або великі – на більш дрібні. Спрощення дозволяє в повній мірі вивчити сутність компанії, її бізнес-процесів не відволікаючись на фактори впливу зовнішнього середовища.

3. Експертно-аналітичний метод – ефективний спосіб удосконалення управління людськими ресурсами, що ґрунтується на залученні висококваліфікованих кадрів (як внутрішніх так і зовнішніх) з управління людськими ресурсами до цього процесу в компанії. При використанні методу важливим є пророблення форм систематизації записів та ясного представлення суджень та висновків експертів. За допомогою експертної думки виявляються потенційні шляхи вдосконалення управління людськими ресурсами, оцінка результатів аналізу й причини недоліків. При всій цінності та частоті використання даного методу, відслідковується не висока точність та суб'єктивність рішень, при цьому у експертів може бути різна думка щодо поставленого питання, що призводить до ускладнень, пов'язаних зі зведенням від-

повідей до єдиних критерій оцінок. Багатокрокова експертиза покликана виправити зазначені недоліки [16, с. 47].

4. Нормативний метод – метод, що характеризується використанням системи нормативів, які покликані для визначення:

- ключових функцій управління людськими ресурсами, їх складу та змісту;
- структуру працівників за виконуваними ними функціями;
- витрат на навчання одного працівника;
- форму організаційної культури;
- основних принципів побудови управлінської структури компанії в цілому та системи управління людськими ресурсами зокрема. Такими критеріями можуть бути: максимальна чи мінімальна норма підлеглості одному керівнику, ступінь централізації чи децентралізації прийняття рішень, кількість рівнів управління, число структурних одиниць (відділів, департаментів, служб) та їх розміри, порядок підпорядкованості й взаємозв'язку підрозділів, розподіл і кооперацію праці лінійних керівників, в тому числі працівників служби управління людськими ресурсами компанії та дотичних до них підрозділів тощо [7, с. 104].

Нормативний метод оцінки системи управління людськими ресурсами використовується часто у практиці HR-менеджерів та вважається достатньо ефективним.

5. Метод аналогій одержав широке поширення в сфері управління людськими ресурсами. Даний метод заключається у використанні організаційних форм, які вже успішно діють в інших компаніях в розрізі системи управління людськими ресурсами з подібними (аналогічними) економічними й організаційними характеристиками. Основою даного методу є створення рішень, що опираються на типові, сучасні підходи до вирішення подібних задач. Наприклад, розробка типової організаційної структури управління людськими ресурсами, шаблон посадових інструкцій, трудового розпорядку дня тощо [22, с. 169]. При цьому всьому доцільно враховувати власну унікальність компанії та уникати прямого копіювання.

6. Функціонально-вартісний метод знайшов широкого використання та має найбільший ефект у разі вдалої комбінації та поєднанні методів. Такий підхід дозволяє нівелювати недоліки одних методів та підсилити дію інших - найбільш влучних інструментів оцінки використання людських ресурсів компанії. В цілому метод спрямований на підсилення здатності людських ресурсів втілювати у життя цілі компанії через виконання покладених на них функцій та спонукання до генерації нових ідей. Включає в себе наступні етапи дослідження:

- підготовчий. Передбачає визначення типу інформації, необхідної для аналізу;
- інформаційний – заключається у підготовці даних, що підлягатимуть обробці;
- аналітичний – зводиться до співставлення та аналізу отриманої інформації;
- творчий – продукування новаторських ідей, креативний погляд на ситуацію, що склалась;
- дослідницький – вивчення та співставлення методів оцінки людських ресурсів;
- рекомендаційний – розробка рекомендацій щодо вдосконалення існуючої системи управління людськими ресурсами;
- впровадження – етап безпосередньої апробації результатів дослідження [38, с. 227].

У світовій практиці HR-менеджменту функціонально-вартісний метод оцінки персоналу вважається універсальним, широта застосування якого не обмежується специфікою діяльності компанії, її розмірів або юридичної форми.

7. Морфологічний аналіз являє собою метод, що передбачає розгляд максимально можливих існуючих управлінських рішень відповідно до реалізації певних напрямків управління людськими ресурсами компанії та співставлення їх між собою, отримуючи різні комбінації рішень. Відображенням методу є морфологічна таблиця, яка складається із функцій, вписаних у стовпчики, напроти яких вказані всі можливі варіанти її виконання (із зазна-

ченням чітких строків). Ідеєю цього методу є розбиття складної задачі на більш мілкі підзавдання, що швидше ідентифікуються, усвідомлюються та легко вирішуються.

Під час дослідження наукових доробок з питань найбільш ефективних способів та інструментів підвищення ефективності системи управління персоналом було виявлено ряд недоліків, що перешкоджають досягненню максимального ефекту. Серед них наступні:

- складність розрахунку певних показників, особливо тих, що відображають якісні характеристики людських ресурсів. Точність таких розрахунків практично є неможливою;

- відсутність чітких рекомендацій та критеріїв оцінки для показників. Для використання методу порівняння із нормативними показниками спочатку доцільно їх розробити та конкретизувати, що робить процес аналізу трудомістким та затратним;

- ускладнення пошуку показників, що є багатограними та відображають значну кількість підсистем управління людських ресурсів, на кшталт - контроль мотивації, розвиток персоналу, формування кадрового резерву, соціально-психологічний клімат тощо;

- складність застосування багатьох показників або відсутність адаптованого алгоритму оцінки людських ресурсів в компаніях сфери послуг, творчого спрямування або виконання робіт;

- неможливість проведення комплексної оцінки ефективності використання людських ресурсів через різноманіття управлінських підсистем компанії, їх перманентну рухливість та впливовість один на одного [21, с. 53].

Порівняння різних методик оцінки людських ресурсів через теоретичну та практичну призму, дозволяє констатувати, що запорукою успішного процесу аналізу та управління людськими ресурсами будь-якої компанії є наявність виконання наступних його умов:

- якісна адаптації працівників, що залежить від компетентного керування, відповідної інтегрованості, згуртованості колективу, засвоєння людських норм та традицій, рівня розвитку корпоративної культури та [28, с. 512];

– якісне планування та організації відбору людських ресурсів – набуває стратегічно важливого значення у HR-менеджменті компаній в сучасних умовах господарювання [33, с. 463];

– введення прогресивних морально-матеріальних способів стимулювання людських ресурсів. Застосування влучних прийомів до спонукання працівників якісно виконувати свої посадові обов'язки вважається найбільш дієвим інструментом корпоративної культури [40];

– толерантність до інноваційного розвитку, що розглядається як здатність компанії впроваджувати нові методики, підходи та механізми зміцнення кадрового потенціалу та впевненість у тому, що запроваджені зміни будуть сприйматися позитивно та отримають підтримку з боку колективу. Сучасний стан науково-технічного прогресу та рівень діджиталізації суспільства та бізнес-процесів вимагає від людських ресурсів прояву креативних ідей та нестандартних рішень у вирішенні різного роду питань. Стимулювання та створення комфортних умов для продукування раціоналізаторських пропозицій стає чи не ключовою задачею кваліфікованого HR-менеджера [25, с. 163];

– якісна система професійно-кваліфікаційного розвитку людських ресурсів. Даний процес включає: функції планування, організації та контролю за безперервним вдосконаленням професійних навичок та здібностей працівників; підготовка їх до виконання нових обов'язків, кар'єрного зростання; формування списку потенційних керівників у резерві; вдосконалення соціальної структури працівників тощо [31, с. 150].

Підводячи підсумок аналізу існуючих методів оцінки ефективності системи управління людськими ресурсами в компанії, можна узагальнити, що у науковій літературі передових вітчизняних та зарубіжних науковців оцінка ефективності управління людськими ресурсами зводиться до чотирьох груп, що здійснюються за принципами: експертної оцінки; бенчмаркінгу; аналізу соціально-економічних чинників діяльності компанії; порівняння витрат і економічного ефекту.

Розглянуті методи оцінки містять цілий спектр переваг їх застосування, як окремо, так і у комплексі. Проте, констатується і ряд недоліків, серед яких

визначено відсутність об'єктивності експертних оцінок та заангажованість результатів; обмеженість доступу до зовнішньої інформації при зборі факторів впливу на якість людських ресурсів компанії; значна кількість та багатокomпонентність чинників, що впливають на економічну та соціальну ефективність; ускладнення при розрахунках якісних показників; різниця між одиницями вимірювання показників; утруднення при розрахунках кореляції між заходами вдосконалення соціальних умов праці та економічним результатом. В результаті перерахованих перепон значно ускладнюється і розробка комплексної оцінки системи людських ресурсів, яка необхідна для створення загального механізму всіх компонентів соціального розвитку компанії. Все це є підтвердженням актуальності досліджень та розробки методики оцінки ефективності системи управління людськими ресурсами в сучасних компаніях.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, результати проведеного у роботі дослідження доцільно звести до наступних висновків:

Розглянуто сучасні підходи до управління людськими ресурсами у компанії. Варто відзначити, що процес формування та розвитку людських ресурсів – це діяльність компанії, яка спрямована на створення людського колективу та сприятливих умов для виконання функцій працівників на благо компанії, переслідуючи власні цілі, але в поєднанні із цілями компанії. Метою політики формування та розвитку людських ресурсів є забезпечення рівноваги між процесами утримання або відтворення людських ресурсів та їх якісного складу відповідно до сформованої корпоративної культури організації, кон'юнктури ринку, сучасних запитів суспільства та чинного законодавства

Визначено етапи та особливості стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами в компанії передбачає: постановку цілей і основних напрямків роботи з людськими ресурсами; визначення засобів, форм і методів досягнення поставлених цілей; організацію процесу продукування та прийняття управлінських рішень; реалізація механізму адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища; координацію і контроль за виконанням намічених заходів; постійне вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами.

Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. У вітчизняній і зарубіжній практиці існує чотири групи підходів до оцінки ефективності управління людськими ресурсами. Вони ґрунтуються на принципах експертного підходу; бенчмаркінгу; аналізу соціально-економічних показників діяльності працівників, а також співставлення витрат до економічного ефекту. Ці чотири групи мають певні недоліки, які ускладнюють їх застосування, основними з яких є необ'єктивність та заангажованість результатів експертних рішень, відсутність чітких критеріїв оцінки показників використання людських ресурсів, обмеженість або важкодоступність інформації при бенчмаркінгу, неоднорідність показників, що усклад-

нують проведення комплексного інтегрованого аналізу системи управління людськими ресурсами компанії тощо.

## II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ФГ «РАЇСА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та людський потенціал ФГ «РАЇСА»

Фермерське господарство «РАЇСА» (далі ФГ «РАЇСА») розпочало свою діяльність у 2004 році (дата реєстрації: 16.02.2004 р.). Місце розташування компанії – Кіровоградська область. Юридична адреса: вул. Кринична, 65, смт. Новгородка Новгородківського району Кіровоградської області, 28200. Керівником організації є Жук Г.Р.

Компанія у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським кодексом України, Кодексом законів про працю, Законами України та іншими нормативними актами прийнятими для регулювання роботи фермерських господарств. Свою діяльність ФГ «РАЇСА» здійснює на основі Статуту.

Згідно Статуту компанія має право здійснювати наступні види діяльності:

1. Основні: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД: 01.11);
2. Інші:
  - вирощування зерняткових і кісточкових фруктів (КВЕД: 01.24);
  - допоміжна діяльність у рослинництві (КВЕД: 01.61);
  - Виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД: 10.41) та ін. [63].

Проведемо дослідження організаційної структури ФГ «РАЇСА». Схематично структура управління компанії зображена на рис. 2.1.

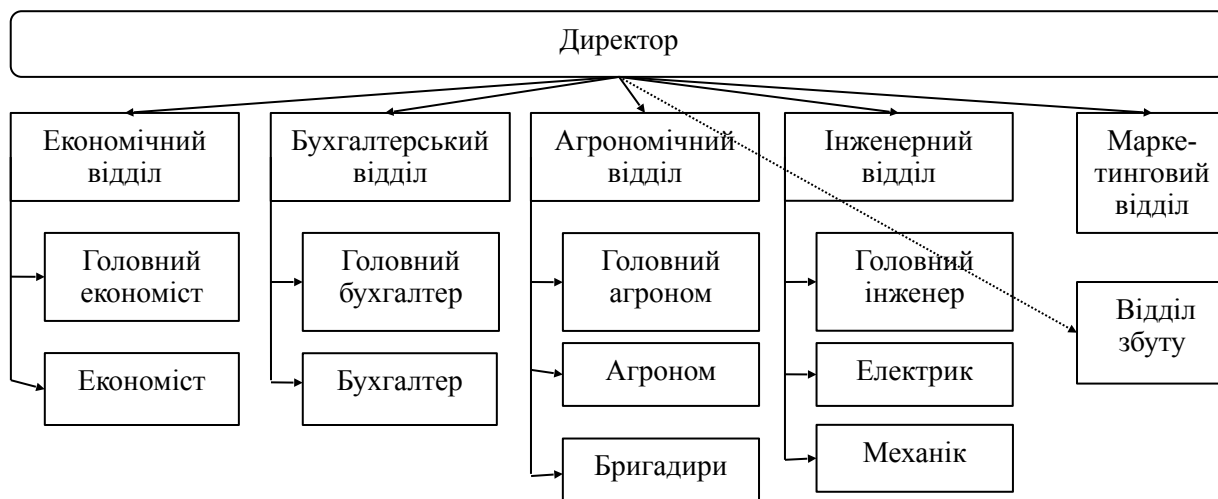


Рис. 2.1. Організаційна структура управління в ФГ «РАЇСА» станом на 31.12.2022 р.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

З рис. 2.1 видно, що ФГ «РАЇСА» застосовує лінійно-функціональну структуру управління, що дозволяє злагоджено налаштовувати роботу між лінійними та функціональними керівниками.

Проаналізуємо активи та пасиви підприємства на основі дослідження показників Балансу ФГ «РАЇСА» (табл. 2.1), використовуючи дані Додатків А–Д.

Таблиця 2.1

**Горизонтальний та вертикальний аналіз аналітичного балансу ФГ  
«РАІСА» (Звіт про фінансовий стан)  
за 2018-2022 рр.**

Показни- ки	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%
Активи												
Необоротні активи	4288 5	25,3 5	68691	12,7 3	87562	11,4 7	79903	6,18	32586 6	15,3 5	2829 81	659,8 6
Оборотні активи	1263 10	74,6 5	47097 7	87,2 7	67271 4	88,1 4	12112 45	93,6 7	17966 53	84,6 5	1670 343	1322, 42
- запаси	5153 0	30,4 6	24319 5	45,0 6	28918 6	37,8 9	43407 5	33,5 7	86768 0	40,8 8	8161 50	1583, 83
- дебі- торська заборго- ваність	6084 6	35,9 6	20650 1	38,2 6	33839 6	44,3 4	73419 9	56,7 8	85308 3	40,1 9	7922 37	1302, 04
- грошові кошти	33	0,02	109	0,02	27	0	18	0	14691	0,69	1465 8	44418 ,18
- інші обо- ротні ак- тиви	1390 1	8,22	21172	3,92	45105	5,91	42953	3,32	61199	2,88	4729 8	340,2 5
Інші акти- ви	0	0	0	0	2961	0,39	1899	0,15	0	0	0	x
Всього активів	1691 95	100	53966 8	100	76323 7	100	12930 47	100	21225 19	100	1953 324	1154, 48
Пасиви												
Власний капітал	-1449	-0,86	45166	8,37	-11837 9	-15,5 1	-24558	-1,9	33438 5	15,7 5	3358 34	-2317 6,95
Довго- строкові зобов'я- зання та забезпе- чення	0	0	0	0	10547	1,38	7459	0,58	27384 3	12,9	2738 43	x
Поточні зобов'я- зання	1706 44	100, 86	49450 2	91,6 3	87106 9	114, 13	13101 46	101, 32	15142 91	71,3 4	1343 647	787,4 0

- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	2068	0,27	2267	0,18	3021	0,14	3021	x
- кредиторська заборгованість	123784	73,16	263948	48,91	832430	109,07	1252137	96,84	1465013	69,02	1341229	1083,52
- інші поточні зобов'язання	46860	27,7	230554	42,72	36571	4,79	55742	4,31	46257	2,18	-603	-1,29
Всього пасивів	169195	100	539668	100	763237	100	1293047	100	2122519	100	1953324	1154,48

Джерело: Розраховано автором на основі джерела [63]

Дані таблиці 2.1 засвідчують, що протягом звітного періоду відбувся ріст валюти балансу ФГ «РАЇСА» на 195332 грн. Причиною росту стало збільшення необоротних активів у 8 разів, а оборотних активів - у 14 разів. Також причиною став ріст власного капіталу компанії на 335834 тис. грн та зобов'язань, що мають тимчасовий характер та будуть погашені найближчим часом - на 1343647 грн.

Важливою складовою оцінки динаміки валюти балансу є структура оборотних активів. Так, у загальній сумі активів частка оборотних активів ФГ «РАЇСА» складає у 2019 році – 82,7%, у 2020 році - 88,14%., у 2021 році - 93,67% та 84,65% у 2022 році. Відслідковуються неоднозначні зміни у величині оборотних активів у співвідношенні із загальною сумою активів. Зменшення їх частки демонструє погіршення стану матеріально-технічної бази ФГ «РАЇСА». Збільшення ж частки означає утворення більш маневреної структури активів, що говорить про ймовірне пришвидшення оборотності коштів компанії.

За період з 2018 по 2022 рр. відбулося збільшення оборотних активів ФГ «РАЇСА» на 1670343 грн., що відбулося за рахунок зростання запасів під-

приємства на 816150 грн., дебіторської заборгованості на 792237 грн, грошових коштів на 14658 грн. та інших оборотних активів на 47298 грн.

Також спостерігається зростання власного капіталу ФГ «РАЇСА». Так, за п'ять років його сума збільшилась на 335834 грн. в більшій мірі за рахунок росту розміру нерозподіленого прибутку. У 2022 р., порівняно з 2018 р., зростання поточних зобов'язань ФГ «РАЇСА» відбулося у зв'язку зі збільшенням кредиторської заборгованості на 1341229 грн. Негативним моментом у діяльності ФГ «РАЇСА» стало зростання частки поточних зобов'язань у загальних пасивах. Упродовж 2018–2022 рр. у структурі капіталу ФГ «РАЇСА» найбільшу частку займає власний капітал.

Аналіз прибутків, природи їх формування та витрат господарської діяльності є важливою складовою фінансового аналізу будь-якої компанії. Так, використовуючи дані бухгалтерської звітності, а саме Звіти про сукупний дохід ФГ «РАЇСА» (додатки А-Д) дослідимо особливості формування доходів і витрат та розглянемо їх величини у динаміці. У табл. 2.2 зведено всі форми надходжень та затрат компанії.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників фінансового стану  
ФГ «РАЇСА» за 2018–2022 рр.**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018 рр.	
						грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15853	361015	316837	476660	667158	651305	4108,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14646	349977	290584	418537	513534	498888	3406,31
Валовий прибуток	1207	11038	26253	58123	153624	152417	12627,75
Інші операційні доходи	3335	194271	132757	301220	577679	574344	17221,71

Адміністративні витрати	4302	28066	38076	28074	28405	24103	560,27
Витрати на збут	465	5992	17149	26178	62621	62156	13366,88
Інші операційні витрати	1234	125144	270656	204349	207029	205795	16677,07
Фінансові результати від операційної діяльності	-1459	46107	-166871	100742	433248	434707	-29794,86
Інші фінансові доходи	0	0	3758	329	0	0	x
Інші доходи	0	523	1931	0	0	0	x
Фінансові витрати	0	0	1094	2279	50963	50963	x
Інші витрати	0	15	1269	4971	147	147	x
Чистий прибуток (збиток)	-1459	46615	-163545	93821	382138	383597	26291,78
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	2366 7	789549	504619	698686	224612	200945	849,05
Витрати на оплату праці	4241	35238	45863	53450	61823	57582	1357,75
Відрахування на соціальні заходи	834	7132	8659	10875	12384	11550	1384,89
Амортизація	1947	10193	15149	18889	66479	64532	3314,43
Інші операційні витрати	4579 2	361941	300969	557714	788446	742654	1621,80
Всього операційних витрат	7648 1	120405 3	875259	133961 4	115374 4	1077263	1408,54

Джерело: Розраховано автором на основі джерела [63]

Отже, протягом 2018–2022 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ФГ «РАЇСА» на 651305 грн. Також за звітні роки виросла величина собівартості реалізованої продукції у 35 разів. Збільшення чистого

доходу сприяло зростанню валового прибутку ФГ «РАЇСА» на 152417 грн. Також варто відзначити, що протягом 2018–2022 рр. спостерігаємо збільшення чистого прибутку ФГ «РАЇСА» на 383597 грн.

Аналіз операційних витрат дозволяє визначити шляхи їх оптимізації. За період з 2018 по 2022 роки відбувається нарощення операційних витрат ФГ «РАЇСА», в загальній кількості ріст склав 1077263 грн. Відповідні зміни відбулись за рахунок росту наступних показників:

- матеріальних витрат (на 200945 грн.);
- витрат на оплату праці (на 57582 грн.);
- відрахувань на соціальні заходи (на 11550 грн);
- амортизації на (64532 грн.);
- інших операційних витрат (на 6851 грн.).

Чистий прибуток являється результатом ефективної фінансово-господарської діяльності компанії і означає перевищення доходів над витратами. Результативність комерційної та виробничої діяльності ФГ «РАЇСА» відображено на рис. 2.2.

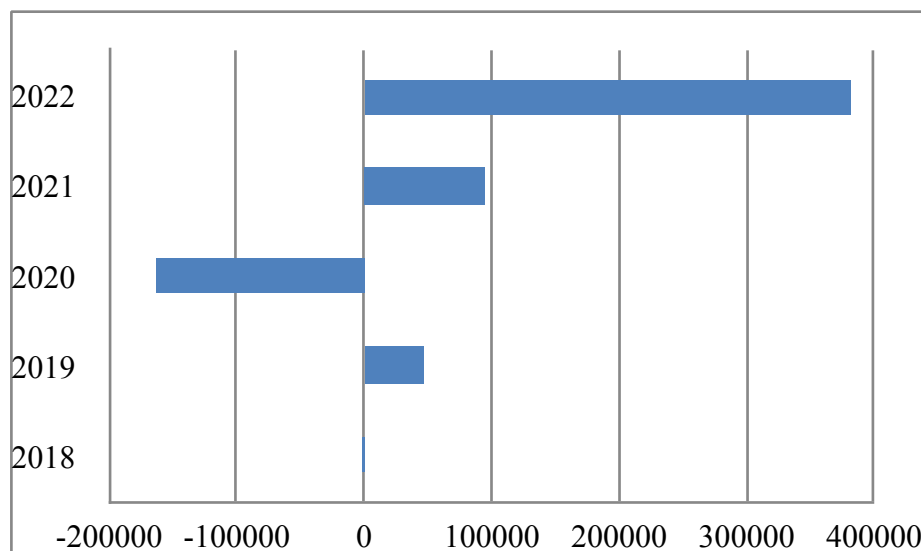


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ФГ «РАЇСА» протягом 2018–2022 рр. (тис. грн.)

Джерело: Розраховано автором на основі джерела [63]

Відповідно до рис. 2.4 протягом 2018 та 2020 рр. ФГ «РАЇСА» результатом фінансово-господарської діяльності став збиток. У 2022 р., порівняно з 2021 р., відбулося збільшення чистого прибутку ФГ «РАЇСА» у 4 рази.

Показниками ефективності використання компанії являються ліквідність та платоспроможність компанії. Тому доцільно провести розрахунок зазначених показників та здійснити аналіз їх динаміки. У табл. 2.3 містяться показники, що характеризують рівень ліквідності та платоспроможності грошових активів ФГ «РАЇСА» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності  
ФГ «РАЇСА» за 2018–2022 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018 рр.
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,74	0,952	0,772	0,925	1,186	0,446
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	0,438	0,461	0,44	0,593	0,613	0,175
Оборотність дебіторської заборгованості (ДЗ)	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість ДЗ	7,008	4,943	3,846	29,406	34,216	27,208
Оборотність кредиторської заборгованості (КЗ)	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість КЗ	0,362	4,031	2,866	6,773	9,153	8,791
Період погашення ДЗ, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість ДЗ	52	74	95	12	11	-41
Період погашення КЗ, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість КЗ	1009	91	127	54	40	-969
Власний оборотний капітал	Різниця між власним капіталом та необоротними активами	-44334	-23525	-198355	-98901	282362	326696

Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	0,37	6,471	4,055	5,693	3,288	2,918
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	-10,941	1,964	2,019	3,035	1,678	12,619
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	0,094	1,019	0,486	0,464	0,391	0,297
Оборотність товарно-матеріальних запасів ТМЗ)	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість ТМЗ	0,284	2,375	1,092	1,157	0,789	0,505
Період обороту ТМЗ, днів	Кількість днів у періоді / Оборотно-ТМЗ	1284	154	334	315	463	-822
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту ТМЗ	1336	228	429	328	473	-863
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення ДЗ + Період обороту ТМЗ - Період погашення КЗ	327	137	302	274	433	106

Джерело: Розраховано автором на основі джерела [63]

Розрахунок показників використання активів ФГ «РАЇСА» дає можливість зробити певні висновки. Так, за п'ять звітних років відбувся ріст таких показників ліквідності, як коефіцієнта загальної ліквідності на 0,45 та коефіцієнт проміжної ліквідності на 0,18. Протягом вказаного періоду сума власного оборотного капіталу компанії збільшився на 326696 тис. грн.

Доцільно відзначити, що на рахунку ФГ «РАЇСА» перебувають вільні ресурси, джерелами утворення яких є власні надходження, що свідчить про незалежність компанії від кредитних засобів. Одночасно, з управлінської точки зору, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може вказувати на нераціональну політику використання активів. Водночас, ФГ «РАЇСА» не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів.

Для оцінки фінансово-господарського стану компанії співвідносять дебіторську та кредиторську заборгованості. Раціональне управління надходженнями може стабілізувати компанію, що убезпечить її від боргових зобов'язань.

Показник оборотності дебіторської заборгованості (див. табл. 2.3) за п'ять звітних років в середньому складає 8,6. А щодо динаміки, то його показник за цей період збільшився на 27,2%. Середній же коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості становить 2,8, хоча за звітні роки також спостерігається зростання (на 8,8%).

По причині збільшення дебіторської оборотності помітне зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості (на 41 ден). Також відслідковується скорочення строків погашення кредиторської заборгованості. Так, якщо в 2018 році цей показник становив 1009 днів, то в 2022 році – 40 дні, що у 25 разів менше. Даний факт свідчить про продуману політику управління заборгованостями на ФГ «РАІСА».

Також позитивною тенденцією є ріст коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів (за п'ять років на 0,5). Окрім цього спостерігається зменшення тривалості операційного на 863 дні та період обороту товарно-матеріальних запасів на 882 дні. Можна також констатувати факт зростання тривалість фінансового циклу на 106 дні. При цьому варто відмітити, що найбільша тривалість циклу мала місце в 2022 році (433 дні), а найменше значення у 2019 (137 днів).

Можливість виживання та процвітання бізнесу надає компанії рівень її фінансової стійкості. Тому ця частина аналізу господарської діяльності є надзвичайно важливою. Табл. 2.4 містить динаміку ключових показників, що характеризують фінансову стійкість ФГ «РАІСА».

Таблиця 2.4

## Показників фінансової стійкості ФГ «РАЇСА» за 2018-2022 роки

Показник	Формула для розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018 рр.
Коефіцієнт заборгованості	ПК / А	1,009	0,916	1,155	1,019	0,842	-0,167
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	ДК/ Капіталізація	0	0	-0,098	-0,436	0,45	0,45
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	ДК / ВК	0	0	-0,089	-0,304	0,819	0,819
Відношення заборгованості до власного капіталу	ПК / ВК	-117,767	10,949	-7,447	-53,653	5,348	123,115
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	ВК / А	-0,009	0,084	-0,155	-0,019	0,158	0,167
Коефіцієнт фінансової залежності	А / ВК	-116,767	11,949	-6,447	-52,653	6,348	123,115

Де: ВК – власний капітал;  
 А – активи;  
 ПК – позикові кошти;  
 ДК – довгострокові кредити;  
 ВК – власний капітал.

Джерело: Розраховано автором на основі джерела [63]

Розрахувавши показники фінансової стійкості ФГ «РАЇСА» та відобразивши їх у табл. 2.4. стала помітна їх динаміка та темпи росту. Так, за період з 2018 по 2022 рр. відбулися наступні зрушення:

- показник відношення довгострокових кредитів до капіталізації зріс на 0,45;
- величина довгострокових кредитів у відношенні до власного капіталу збільшилась на 0,819;

- збільшення показника співвідношення заборгованості до власного капіталу на 123,115;

- у зв'язку із збільшення суми власного капіталу компанії виріс коефіцієнта автономії на 0,167;

- коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 123,115. В 2018, 2020 та 2021 роках мав місце від'ємний показник.

Аналіз рентабельності компанії дає можливість приймати ефективні управлінські рішення стосовно вдосконалення політики доходів та витрат, тому дослідження таких показників, як рентабельність активів та рентабельність продаж є важливою складовою фінансової оцінки діяльності ФГ «РАЇСА». перераховані показники містяться у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Динаміка показників рентабельності в ФГ «РАЇСА» за 2018–2022 роки

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018 рр.
Рентабельність активів	-0,862	13,152	-25,105	9,125	22,376	23,238
Рентабельність чистих активів	100,6 9	213,25 8	521,95 8	-150,197	129,29 1	28,601
Рентабельність оборотних активів	-1,155	15,439	-29,181	10,695	28,807	29,962
Рентабельність продаж	-9,203	12,771	-52,668	21,135	64,939	74,142

Джерело: Розраховано автором на основі джерела [63]

Отже, протягом 2018–2022 рр. відбулося зростання всіх показників рентабельності, а саме: рентабельності активів на 23%, рентабельності оборотних активів на 30%, рентабельності чистих активів на 29% та рентабельності продаж на 74%.

Аналіз показників фінансово-економічного розвитку ФГ «РАЇСА» за 2018-2022 роки показав позитивні результати, що відображаються у зростанні показників рентабельності компанії, а саме рентабельності сукупних активів і

власного капіталу, але найбільшим є ріст рентабельності продажів, що склав 74%. Це говорить про поступове збільшення розміру операційного прибутку, що одержує компанія з кожної гривні продукції, що реалізується. Проте, не дивлячись на ріст рентабельності, ФГ «РАЇСА» у 2018 та у 2020 рр. було збитковим.

## **2.2. Аналіз системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА»**

На чолі кадрової служби ФГ «РАЇСА» стоїть директор відділу, який призначається та звільняється керівником компанії. Функції та обов'язки директора відповідного підрозділу затверджені Посадовою інструкцією директора кадрової служби ФГ «РАЇСА».

Кадрова служба ФГ «РАЇСА» виконує наступні функції:

1. Організовує процес підбору та прийняття персоналу. За погодженням керівника компанії директор кадрової служби затверджує кандидата на вакансію.
2. Займається формуванням та розвитком програми управління персоналом, що включає напрямки професійного розвитку працівників, навчання, підбір мотиваційних механізмів, створення умов праці, вимоги до атестації персоналу тощо).
3. Складає та затверджує штатні розклади працівників та за потреби їх коректує.
4. Визначає потребу в кадрах відповідно до кількісних та якісних характеристик працівників.
5. Веде кадровий обігу працівників ФГ «РАЇСА» (складання посадових інструкцій, заповнення особових карток, ведення трудових книжок тощо).
6. Готує щомісячну звітну документацію для директора.

Управління людськими ресурсами (HR) – це процес працевлаштування людей, їх навчання, розвитку їх навичок, винагороди, розробки політики

щодо них і розробки стратегій їх утримання. Проаналізуємо зміни в чисельності персоналу ФГ «РАІСА» у 2018-2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Чисельність персоналу ФГ «РАІСА» у 2018-2022 рр.

	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
						осіб	%	осіб	%
Всього працівників	25	27	28	29	30	1	3,45	1	3,45

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Аналізуючи чисельність персоналу протягом періоду з 2018 по 2022 рр. можна говорити про його поступове зростання, що є позитивною тенденцією. Порівнюючи чисельність працівників у 2021 та в 2020 роках, ми бачимо збільшення показника на 3,5%, в 2022 році ситуація подібна. В середньому за звітні роки чисельність працівників збільшується на одну особу щорічно. Такі зміни в чисельності персоналу можна пов'язати із наступними причинами: збільшення потреби у додатковій робочій силі; високий рівень заробітної плати; задовільні умови праці; взаєморозуміння в колективі та з керівництвом; наявність перспективи кар'єрного зростання, або зростання інтересу до роботи.

Далі проаналізуємо статевовікову структуру персоналу ФГ «РАІСА» у 2018-2022 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка змін статевовікової структури персоналу ФГ «РАЇСА»  
упродовж 2018-2022 рр.**

	Показник					Відхилення			
	2018	2019	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
						осіб	%	осіб	%
Чоловіки	13	15	14	16	18	2	11,11	2	11,11
Жінки	12	12	14	13	12	-1	-4,41	-1	-4,41
45-55	4	4	5	4	4	-1	-16,67	-1	-16,67
35-45	6	7	6	7	7	1	9,38	1	9,38
25-35	6	5	7	5	6	-2	-30,56	-2	-30,56
20-25	1	3	2	3	1	1	87,50	1	87,50

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Аналізуючи статевовікову структуру персоналу підприємства, стає зрозумілим, що чисельність жінок на ФГ «РАЇСА» поступово зменшується, а частка чоловіків збільшується, що пов'язано із специфікою роботи. Найбільша кількість працівників ФГ «РАЇСА» віком від 35 до 45 років та від 25 до 35 років – близько 23% від загальної чисельності працюючих. Оскільки саме ця вікова категорія є найбільш працездатною та демонструє найкращі показники роботи. найвищу продуктивність праці, слід зауважити що саме цю категорію. На ФГ «РАЇСА» саме цьому прошарку працівників приділяється більше уваги в плані навчання та розвитку його професійних здібностей.

Далі розглянемо динаміку зміни чисельності звільнених працівників ФГ «РАЇСА» у 2018-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка зміни чисельності звільнених працівників ФГ «РАЇСА»  
у 2018-2022 рр.**

Причини звільнень /Чисельність	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Реорганізація	0	0	0	0	0
За згодою сторін	0	1	0	1	1
Вихід на пенсію	1	2	1	2	3
За власним бажанням	3	3	3	3	0
За ініціативою адміністрації	1	0	1	0	0

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Отже, з табл. 2.8 зрозуміло, що найбільша кількість працівників звільняється щорічно за згодою сторін та за власним бажанням. У 2021 році кількість звільнених значно перевищувала кількість звільнених у 2020 році, проте у 2022 році у порівнянні з 2021 роком ситуація дещо покращилась, хоча, звільнення за власним бажанням вважається зайвим оборотом і враховується у розрахунку плинності кадрів. Це є досить негативною тенденцією. Проте, варто відзначити, що у 2022 році значно скоротилося число звільнень за власним бажанням, а також за згодою сторін. Натомість збільшилася кількість звільнених у зв'язку з виходом на пенсію.

Показники плинності персоналу ФГ «РАЇСА» представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники плинності кадрів ФГ «РАІСА» у 2018-2022 рр.**

Показник, %	Роки								Відхилення			
	2018	2019	2020		2021		2022		2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
	осіб	осіб	осіб	%	осіб	%	осіб	у%	абс.	%	абс.	%
Плинність	4	4	4	20	6	31,5	4	26,7	2	150	-2	66,7

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Отже, спостерігаються досить високі показники плинності кадрів, що значно перевищують показники норми плинності в Україні ( 5-7%), а саме 32,4% у 2021 році. Якщо говорити про 2022 рік, то ми бачимо, що цей показник знизився до 26,7%, що на 4,8% менше ніж в 2021 році.

Згідно проведеного соціологічного дослідження, можна дійти висновку, що суттєвою проблемою також є низька мотивація персоналу, а саме низький рівень заробітної плати (рис. 2.4). Також респонденти серед варіантів відповідей на запитання «Що, на вашу думку, необхідно змінити у роботі підприємства?» надали перевагу варіантові відповіді – «Збільшити фонд оплати праці».

Методи мотивації персоналу, що застосовуються у ФГ «РАІСА» можна розділити на дві групи: матеріальні і нематеріальні. Формування оплати праці керівників та спеціалістів відділів здійснюється на основі посадових окладів, що складається із мінімальної тарифної ставки та вислуги років. Основними функціями даної категорії працівників є управління, організація та координація роботи фахівців, що входять у склад відповідних відділів. Їх робота спрямована на досягнення максимальних результатів з мінімальними затратами колективної праці.

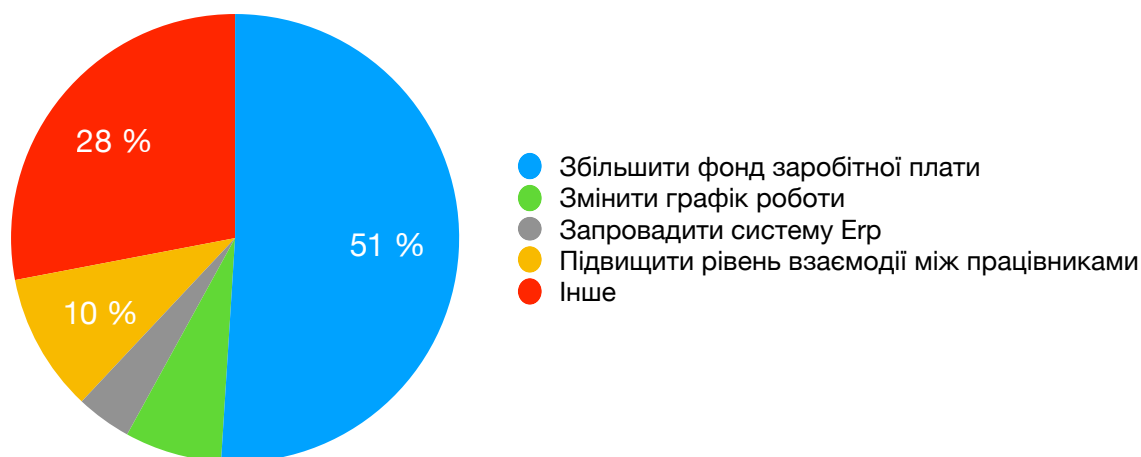


Рис. 2.4. Результати опитування співробітників ФГ «РАІСА»

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Ефективна система мотивації є основним чинником спонукання працівників якісно виконувати свою роботу. В результаті свідомого підходу до своїх обов'язків, розуміння важливості цієї праці та бажання її здійснювати підвищується сукупна продуктивність праці людських ресурсів компанії. Проте розробка адекватної дієвої системи мотивації працівників в першу чергу залежить від менеджерів компанії, як генерального директора, так і керівника кадрової служби. Завдяки їх умінням, досвіду роботи з людськими ресурсами, розумінням психологічних особливостей працівників, кваліфікації, обізнаності в сучасних трендах HR-менеджменту, діловим рисам, професійним компетентностям можна досягти ефективної мотивації працівників.

На рис. 2.5 представлена динаміка фонду оплати праці персоналу ФГ «РАІСА».

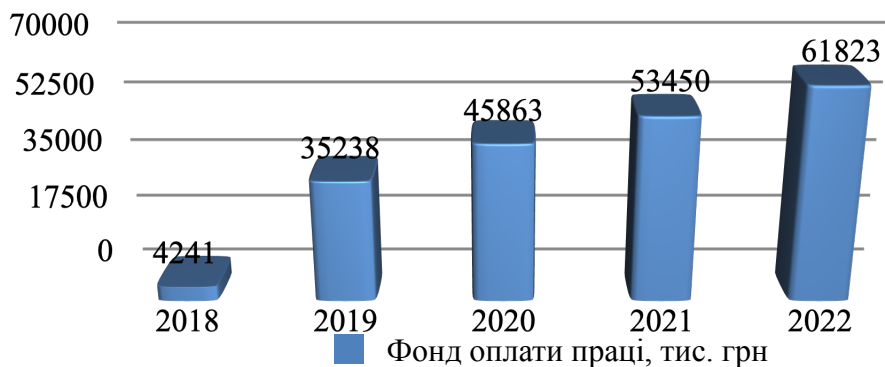


Рис. 2.5. Динаміка фонду оплати праці персоналу ФГ «РАІСА» у 2018-2022 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Отже, упродовж 2018-2022 рр. відбулося зростання фонду оплати праці персоналу ФГ «РАІСА» на 57582 тис. грн., що пов'язано із збільшенням рівня мінімальної заробітної плати працівників підприємства та певним матеріальним їх заохоченням.

У табл. 2.9 представлені головні мотиватори та демотиватори в діяльності працівників ФГ «РАІСА» до війни та в період війни на особистісному рівні.

Таблиця 2.9

**Головні мотиватори та демотиватори в діяльності працівників ФГ «РАІСА» до війни та в період війни на особистісному рівні**

	Мотиватори	Демотиватори
До війни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість кар'єрного росту;</li> <li>- висока зарплатня;</li> <li>- престижність праці в компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність задоволення від роботи;</li> <li>- напружені стосунки в колективі;</li> <li>- низький рівень матеріальної мотивації праці</li> </ul>
У період війни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова стійкість підприємства;</li> <li>- наявність соціальних пільг;</li> <li>- матеріальне стимулювання праці (бонуси, надбавки тощо)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик звільнення;</li> <li>- відсутність сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;</li> <li>- недовіра керівництву</li> </ul>

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

До війни основним мотиватором для працівників ФГ «РАЇСА» була можливість кар'єрного росту, у період війни для кожного працівника найбільш актуальним є стабільність підприємства, щоб людина мала можливість отримувати стабільну заробітну плату та працювати. Серед демотиварів найбільший вплив на продуктивність праці працівників до війни була відсутність задоволення від роботи, а в період війни – це почуття загрози звільнення.

У табл. 2.10 представлені зміни мотиваційної сфери щодо розвитку персоналу на корпоративному рівні.

Варто відзначити, що до війни та в період війни як мотиватори, так і демотиватори трудової діяльності змінюються. У період війни працівників менше цікавить кар'єрний ріст та професійний розвиток, проте стійкість підприємства розглядається як гарантія фінансової стабільності працівника, а сприятливі умови роботи в колективі розглядаються як чи не першочергова потреба.

Таблиця 2.10

**Головні мотиватори та демотиватори в діяльності працівників підприємства до війни та в період війни на корпоративному рівні**

	Мотиватори	Демотиватори
До війни	- престижність праці в компанії; - висока заробітна плата; - професійний ріст, підвищення кваліфікації	- ігнорування ідей та ініціативи; - відсутність визнання заслуг; - маленька заробітна плата
У період війни	- гнучкий графік роботи; - добрі умови праці; - соціальне забезпечення працівника	- авральний розклад роботи; - некоректна поведінка керівника; - відсутність корпоративної культури

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

У теперішній ситуації, в період подолання економічної кризи для підприємства постає питання збереження ефективності персоналу, оскільки саме

він є рушійною силою для змін, оптимізацій та раціоналізаторських ідей. З точки зору управління персоналом нестабільна ситуація в компанії загрожує зниженням продуктивності праці через втрату впевненості в своєму майбутньому, страху за себе та близьких. Коли бракує достовірної інформації про реальний фінансовий стан в компанії, антикризові заходи чи перспективи розвитку, працівники опиняється залученим в обговоренні чуток і різноманітних інтерпретацій того що відбувається і це негативно позначається на його роботі. Крім того, багато співробітників вигорають або в решті решт звільняються.

Отже, розмір посадових окладів у ФГ «РАЇСА» встановлює директор, керуючись специфікою посади, кваліфікації працівника, його досвіду роботи та можливості бути корисним компанії. Кадровою службою періодично здійснюється атестація працівників, за результатами якої директор має право змінювати посадові оклади у межах затверджених розмірів окладів на відповідній посаді.

Одне з основних завдань ФГ «РАЇСА» – це створення ефективної системи управління людськими ресурсами в компанії. Пошук та залучення перспективних, висококваліфікованих фахівців та створення максимально сприятливих умов для їх подальшої самореалізації – один з інструментів виконання даного завдання. ФГ «РАЇСА» реалізує комплексну програму навчання й заохочує професійний та особистісний розвиток персоналу на всіх рівнях організаційної структури, підвищення ключових компетенцій співробітників, що дає змогу покращувати якість надання послуг і обслуговування клієнтів. В межах корпоративної програми навчання кожний співробітник Компанії отримує рівні можливості щодо проходження профільного навчання, поглиблення необхідних знань для виконання своїх функціональних обов'язків. Основне місце в корпоративній програмі навчання ФГ «РАЇСА» надає внутрішньому навчанню, що передбачає залучення до процесу навчання найкращих і найдосвідченіших співробітників Компанії з метою обміну досвідом та знаннями.

Війна в Україні внесла свої корективи у бізнесове життя компаній. Головною задачею підприємств стало виживання, а такий напрямок, як професійного розвитку відійшло на другий план. У період воєнного стану значна кількість вітчизняних підприємств фізично закрились, а їх персонал, за можливості, був переведений на дистанційний робочий процес. Війна також вплинула на організацію навчання персоналу підприємства. Основною формою навчання та передачі завдань працівникам став дистанційний формат через мережу Інтернет, різноманітні платформи зв'язку та соціальні мережі. Почали створюватися мережеві корпоративні зв'язки, чати, спільні он-лайн конференції тощо.

Для визначення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в ФГ «РАЇСА» нами було проведено анкетування (Додаток Ж). Дослідження проводилося в ФГ «РАЇСА» протягом вересня 2022 року. Нами було обрано 30 експертів – це провідні спеціалісти ФГ «РАЇСА».

На рис. 2.6-2.17 наведемо результати проведеного анкетування:

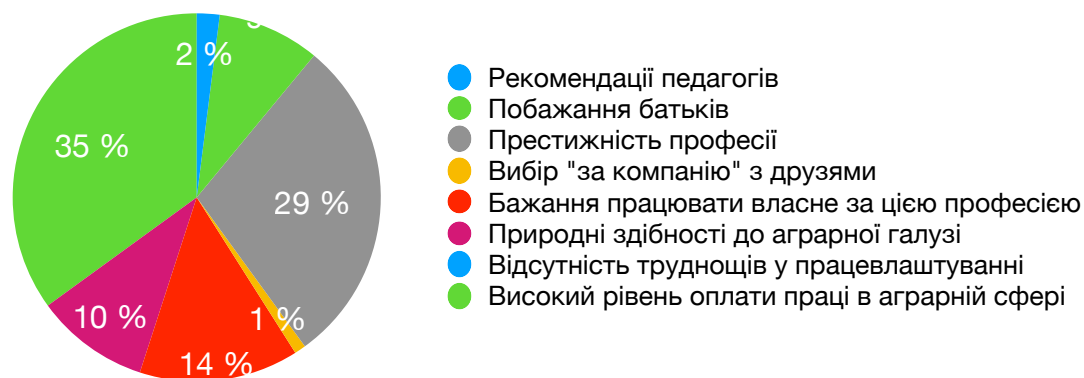


Рис. 2.6. Розподіл опитуваних за фактором обрання професії працівником у ФГ «РАЇСА»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

Отже, з рис. 2.6, ми бачимо існування широкого спектру факторів, які сприяли обранню професії працівником ФГ «РАЇСА». Варто зазначити, що найбільшу частку респондентів (29%) обрали професію працівником за її престижність. Також значний відсоток опитаних працівників обрали свою

професію через безпосереднє власне бажання працювати в аграрній галузі (14%) та 10% респондентів здійснили вибір професію на основі своїх здібностей до занять в аграрній галузі.



Рис. 2.7. Розподіл опитуваних за спонукальним мотивом вибору місця роботи

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

Щодо рис. 2.7, то він показує, що 55% опитуваних обрали місцем роботи ФГ «РАЇСА» через високий рівень заробітної плати, 25% респондентів обрали підприємство через престижність компанії, 15% мотивували вибір місця роботи за рахунок стабільності компанії, а лише 5% не мали іншого вибору, тому вирішили працювати саме в ФГ «РАЇСА».

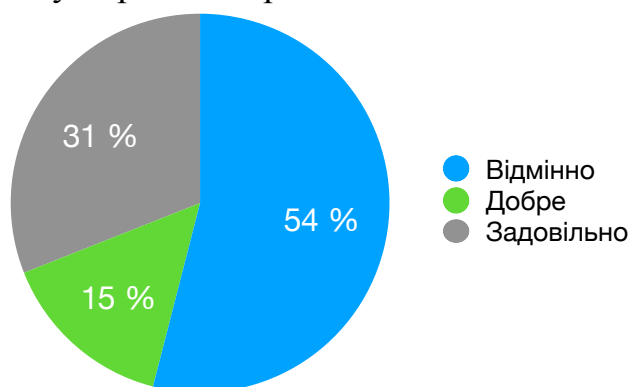


Рис. 2.8. Розподіл опитуваних за рівнем отриманих знань в ФГ «РАЇСА»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

З рис. 2.8 видно, що 54% респондентів вважають, що в ФГ «РАЇСА» отримують достойний рівень знань, які зможуть використати у професійному зростанні та підвищенні матеріального стимулювання.

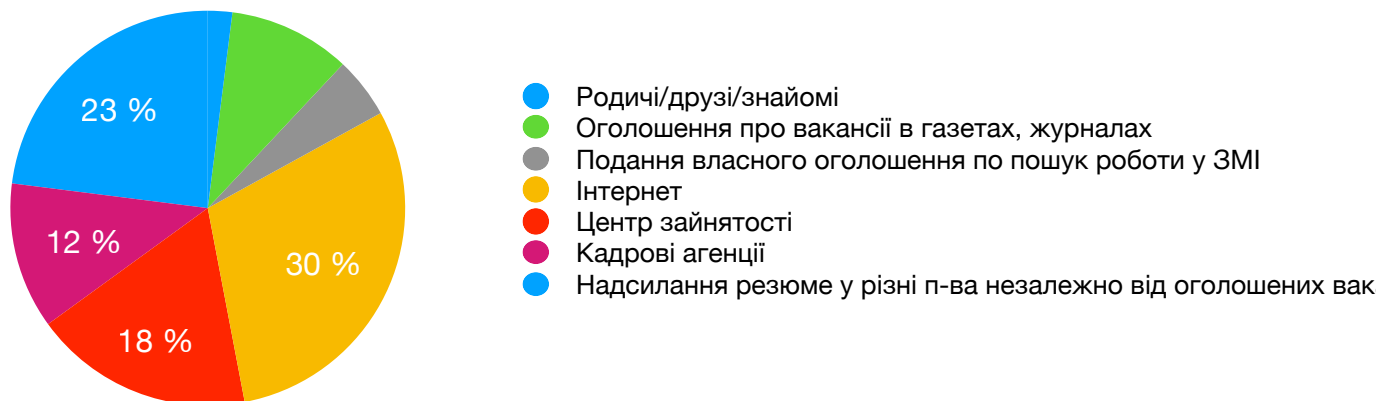


Рис. 2.9. Розподіл опитуваних за джерелами працевлаштування в ФГ «РАІСА»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

Щодо рис. 2.9, то варто зазначити, що джерела працевлаштування в ФГ «РАІСА» мають широкий спектр пропозицій. Але найбільшим попитом для пошуку роботи користуються Інтернет-мережі – саме 30% респондентів використовували офіційний сайт ФГ «РАІСА» для влаштування на роботу.

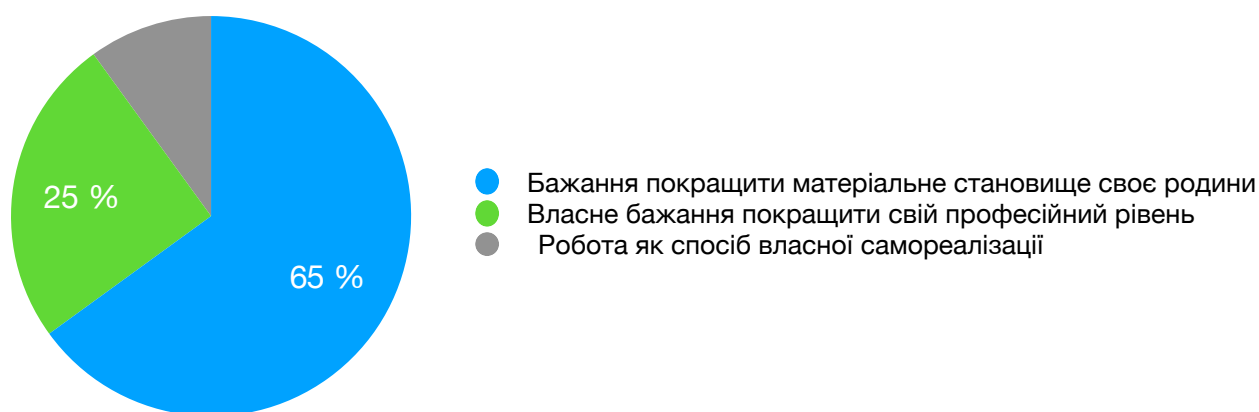


Рис. 2.10. Розподіл опитуваних за джерелом мотивування для розвитку персоналу в ФГ «РАІСА»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

З рис. 2.10 видно, що 65% опитуваних прагнуть розвиватися на підприємстві з метою покращення матеріального становища своєї родини.

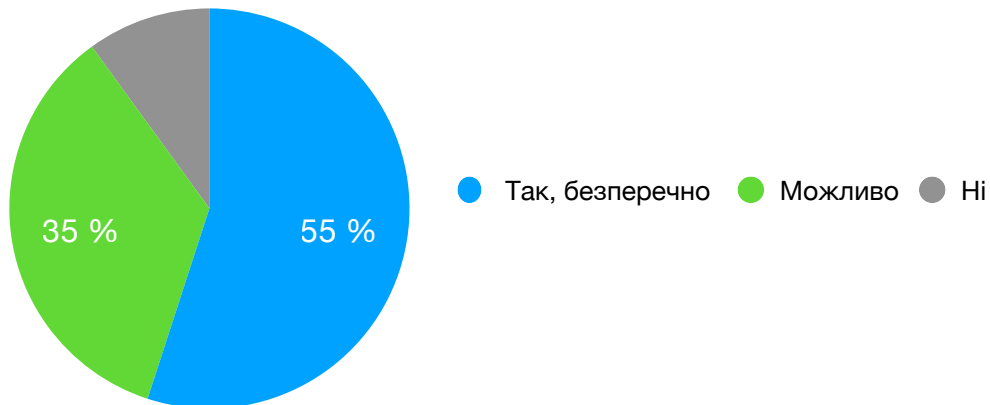


Рис. 2.11. Розподіл опитуваних за прагненням кар'єрного зростання

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

З рис. 2.11 ми бачимо, що 55% респондентів вважають, що безпереч досягнуть успіхів у професійному та кар'єрному рості в ФГ «РАЇСА».

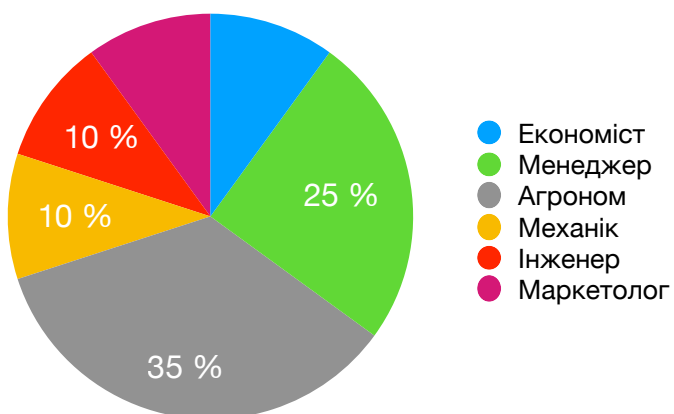
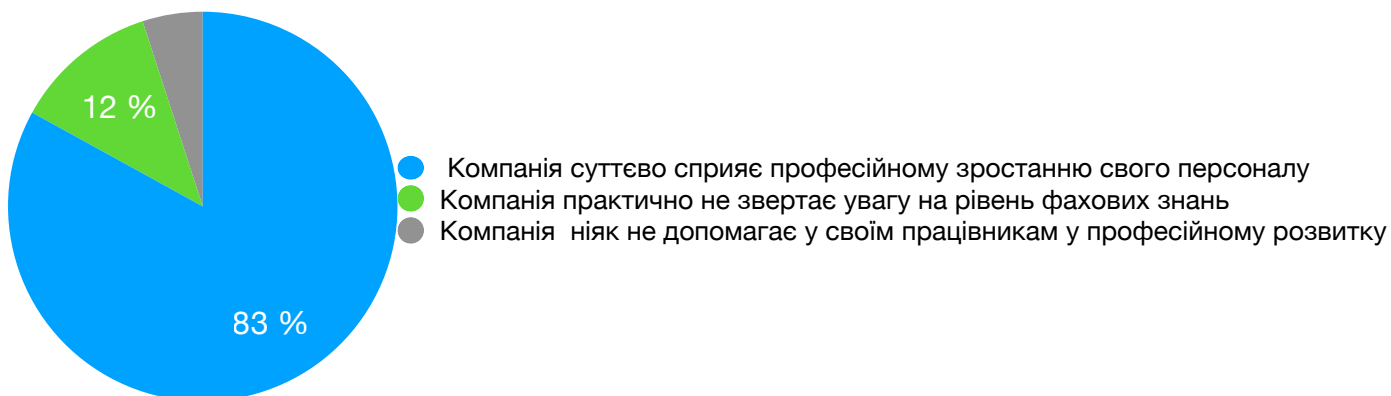


Рис. 2.12. Розподіл опитуваних за фахом в ФГ «РАЇСА»

Джерело: розробка автора на основі проведеного анкетування.

Рис. 2.12 нам показує, що найбільша частка опитаних – це агрономи (35%), також значну частку респондентів займають менеджери (25%).



*Рис. 2.13.* Розподіл опитуваних за досвідом піклування про розвиток персоналу в ФГ «РАЇСА»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

Рис. 2.13 показує більшість опитуваних вважають, що ФГ «РАЇСА» сприяє активному професійному зростанню свого персоналу.

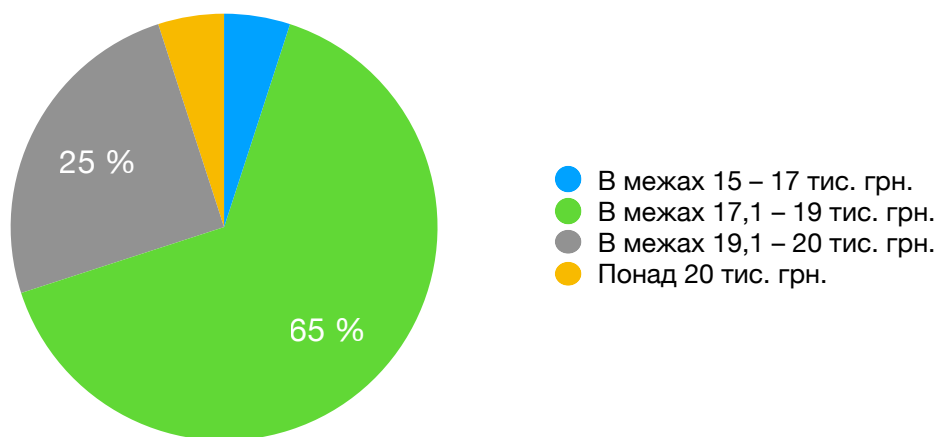
- Грушей не вистачає навіть на найнеобхідніші продукти харчування
- Усі гроші витрачаються на продукти і покупку необхідних недорогих речей
- Грушей вистачає, але придбання дорогих товарів тривалого користування потребує накопичення
- Вважаю себе забезпеченою людиною, але на придбання великих покупок потрібно накопичення
- Будь-які необхідні витрати можу дозволити собі у будь-який час



*Рис. 2.14.* Розподіл опитуваних агрономів за відповідями на питання «Як Ви оцінюєте свій матеріальний стан?»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

З рис. 2.14 ми бачимо, що 45% респондентів зазначають, що в основному зароблених грошей вистачає, але на придбання дорогих товарів тривалого користування приходиться брати кредит.

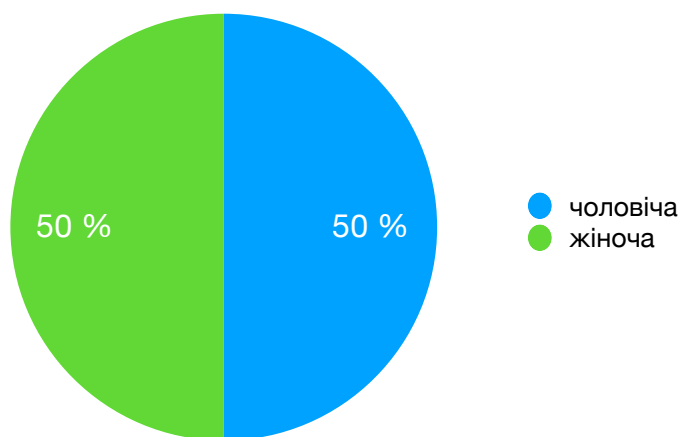


*Рис. 2.15.* Розподіл опитуваних за відповіддю на питання «Чи відповідає Ваша заробітна плата Вашому рівню знань, навичкам та вмінням?»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

Більшість опитаних (65%) вважають достойною заробітну плату у межах від 17,1 тис. грн. до 19 тис. грн.

Більшість опитаних (55%) зійшлася на тому, що впродовж 2019 року не хочуть змінювати своє місце роботи, але є працівники, які при наявності кращих пропозицій можуть розраховуватися з роботи – 10%. Тому в ФГ «РАЇСА» слід мотивувати свій персонал для стабільності своїх кадрів.



*Рис. 2.16.* Розподіл опитуваних за статтю

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

На рис. 2.16 спостерігається повна пропорційність за статтю опитуваних працівників ФГ «РАЇСА», тому ці данні не можна використовувати для подальшого дослідження.

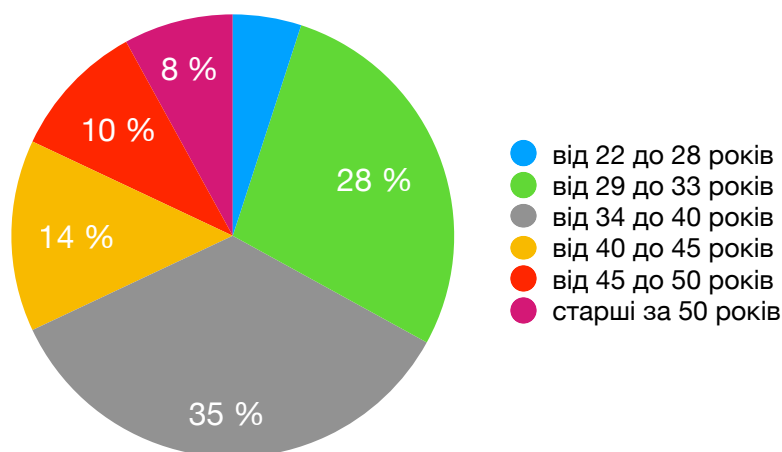


Рис. 2.17. Розподіл опитуваних за віком

Джерело: побудовано автором на основі проведеного анкетування.

У проведеному нами анкетуванні приймали участь працівники рівної вікової категорії, що свідчить про високу ймовірність «чистоти» отриманих результатів. Тому можна стверджувати про правдивість картини визначення ролі ФГ «РАІСА» в забезпеченні професійного зростання своїх працівників.

Крім проведеного анкетування, нами було проведено опитування працівників для визначення чинників негативного впливу на скорочення продуктивності праці персоналу ФГ «РАІСА». До уваги респондентів були запропоновані такі відкриті питання:

- Що стимулює Вас ефективно працювати?
- Який рівень заробітної плати на сьогоднішній день Вас влаштував би?
- Як Ви вважаєте, що потрібно вдосконалити в ФГ «РАІСА» для підвищення професіоналізму свого персоналу?

Таким чином, більшість персоналу не влаштовує їх заробітна плата. Вони вважають, що заслуговують на стабільний щомісячний оклад в розмірі 15000 грн. Саме за такого рівня оплати праці вони готові працювати на всі 100%. Більша частина опитаного персоналу компанії бажає професійно розвиватися та зазначає, що не всі охочі в ФГ «РАІСА» мають змогу кар'єрного росту.

Зокрема, менеджер відділу кадрів в ФГ «РАЇСА» відзначив, що сучасному стану професійного розвитку керівників та провідних фахівців притаманні наступні особливості:

1. Фінансування програм навчання, підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів компанії практично зводиться до нуля. Обмін досвідом між керівниками зазвичай відбувався на агропромислових виставках, зараз їх практично немає на теренах країни, а виїзд за кордом є обмеженим.

Результати вивчення практики управління, що склалася, у аграрному секторі ФГ «РАЇСА» показують, що досліджувана компанія основну свою увагу зосереджує на вдосконаленні фінансового менеджменту. При цьому людські ресурси як об'єкт уваги відходить на інший план. Відповідно, кадрова служба в ФГ «РАЇСА» має низький організаційний статус. Пропозиції щодо вдосконалення програм щодо підвищення ефективності управління персоналом абр ігноруються, або недостатньо фінансуються. Робота працівників відділу кадрів обмежуються виконанням поточних функцій, а також підготовки звітів в державні облікові служби .

2. Непрофесійний добір працівників на роботу, що впливає на плинність кадрів та скорочення продуктивності роботи компанії.

Відповідно до проведеного нами дослідження, варто зазначити, що саме непрофесійний добір персоналу негативно впливає на якість роботи працівників компанії. Тому доцільно розрахувати показник якості добору персоналу за формулою 2.1:

$$Ч_{ПЯ} = \frac{\sum P + П_{НК} + П_{НЗ}}{Ч} \quad (2.1)$$

де: Ч<sub>ПЯ</sub> – чисельність прийнятих працівників, що володіють необхідними якісними характеристиками, %;

$\sum P$  – середнє сумарне значення рейтингу якості виконуваної роботи набраними працівниками (від 1 до 10 балів, де максимальний бал свідчить про ефективну кадрову політику компанії);

$P_{НК}$  – частка новоприйнятих працівників, яким вдалося піднятися по кар'єрній драбині за період не більше одного року від початку роботи в компанії;

$P_{НЗ}$  – частка нових працівників, які протягом одного року не звільнились з займаної посади;

$Ч$  – загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Розрахуємо розглянутий вище показник для ФГ «РАЇСА».

$$KH = \frac{5 + 15\% + 56\%}{3} = 1,9\%.$$

Отже, показник якості добору персоналу в ФГ «РАЇСА» складає 1,9%, що свідчить про неефективний механізм роботи відділу кадрів, адже, лише 56% працівників попрацювавши один рік вирішили продовжити свою трудову кар'єру в компанії і лише 15% новоприйнятих працівників зробили прорив у кар'єрному зростанні протягом одного року. За оцінкою менеджерів відділу кадрів в середньому рейтинг працівників, що працюють менше одного року в компанії складає 5 балів (із 10 максимально можливих), що також свідчить про низький рівень кадрового потенціалу в ФГ «РАЇСА».

3. Непропорційна вмотивованість персоналу – надто велика різниця в оплаті праці агрономів, провідних спеціалістів та окремих менеджерів. Також проблемним питанням є значна перевага преміальної частини над основним окладом працівника, що вказує на нестабільну заробітну плату – адже, оклад більшості опитаних залежить від рівня отриманого доходу для установи.

Помітна проблема відсутності адекватного до сучасних вимог розвитку персоналу та сприятливого клімату для організації праці в ФГ «РАЇСА». В числі недоліків системи управління людськими ресурсами компанії є недієва або слабка мотивація праці як така, а також відсутність дієвих програм навчання, адаптації, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, планування кар'єри, розвиток гнучких навичок, психологічного розвантаження, формування резерву працівників тощо. Відповідно знижується інноваційна діяльність компанії та управління людськими ресурсами. Недостатнє враху-

вання окремих аспектів мотивації праці пояснюється не тільки економією фінансів на подібні заходи, але й ігноруванням менеджерами необхідності вирішення цих проблем. Не усвідомлення важливості мотивації праці співробітників прямо відображається на результативності діяльності компанії.

Отже, перерахуємо основні недоліки в мотивації праці персоналу в ФГ «РАЇСА»:

- недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності у галузі управління людськими ресурсами;
- значна різниця в потужності та дієвості мотиваційних механізмів різних категорій працівників;
- неврахування особистісних якостей та психологічних характеристик працівників при розробці системи мотивації;
- відсутність комплексності в напрямку використання різних методів менеджменту (системного і комплексного підходу до організації праці, побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх ситуацій в навчальній практиці, зведення результатів анкетування та соціологічних опитувань різних категорій персоналу, екстраполяція, експериментування, аналіз передових науково обґрунтованих інновацій у практиці HR-менеджменту успішних компаній);
- недостатнє вивчення та аналіз старих управлінських проблем, пов'язаних з низьким рівнем організації праці та мотиваційним впливом на персонал, що вимагають перегляду, структурування, моніторингу, контролю та вирішення.

Таким чином, недосконалість механізму професійного зростання в ФГ «РАЇСА» зумовлена такими чинниками як: недостатнє фінансуванням навчальних програм для персоналу (тренінгів, вебінарів, впровадження інституту менторства та коучингу тощо), неефективним підбором персоналу; недооцінювання впливу глобалізаційних процесів на світосприйняття працівників; безперервні зміни у вимогах до кваліфікації працівників на ринку праці; складність організації праці у сучасних фінансових умовах діяльності компанії; брак уваги до індивідуальних особливостей розвитку, на основі чого

має базуватись система мотивації працівників; присутність суб'єктивних та корисних суджень з боку керівництва при вивченні та формуванні мотиваційних інструментів; недостатнє врахування психосоціальних аспектів при організації праці та створенні умов праці тощо. Ці та інші чинники значно знижують рівень умотивованості працівників, що суттєво відбивається на показниках фінансово-економічного стану ФГ «РАІСА».

### 2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії

Стратегічне управління персоналом передбачає розробку та виконання довгострокових планів щодо управління людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Використання робочого часу є важливою складовою стратегічного управління персоналом, оскільки воно може впливати на продуктивність та ефективність роботи людських ресурсів компанії, яка прямо пропорційна ефекту досягнення стратегічних цілей організації. Тому вагомою частиною оцінки рівня стратегічного управління персоналом є аналіз показників використання робочого часу.

Розрахунки за даними використання робочого часу штатними працівниками підприємства представлено у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11

#### Показники використання робочого часу штатними працівниками ФГ «РАЇСА» за 2021–2022 роки

Показник	2021		2022		Відхилення	
	люд.- год	%	люд.- год	%	абсолютне, (+/-)	%
Фонд робочого часу, всього	2002	100	1994	100	8	0,99
Відпрацьований час	1955	96,7	1926	96,5	29	0,98
Невідпрацьований час, в т.ч. з причин:	47	3,3	68	3,5	21	1,44
тимчасової непрацездатності	15	0,74	27	1,35	12	1,8
щорічних відпусток	24	1,19	30	1,5	6	1,25
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	3	0,14	5	0,25	2	1,66

інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	5	0,24	6	0,3	1	1,2
--	---	------	---	-----	---	-----

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Отже, можна зробити висновки, що у 2022 році кількість невідпрацьованого робочого часу збільшився на 21 годину (1,441%), у тому числі у зв'язку з щорічними відпустками збільшилось на 6 днів (1,25%), з тимчасової непрацездатності збільшилось на 12 днів (1,8%), відпустками без збереження заробітної плати збільшилось на 2 дні (1,66%), іншими відпустками без збереження заробітної плати на 1 день (1,2%) у порівнянні із 2021 роком. Продемонструємо у вигляді діаграми структуру невідпрацьованого часу за два роки (рис. 2.18).

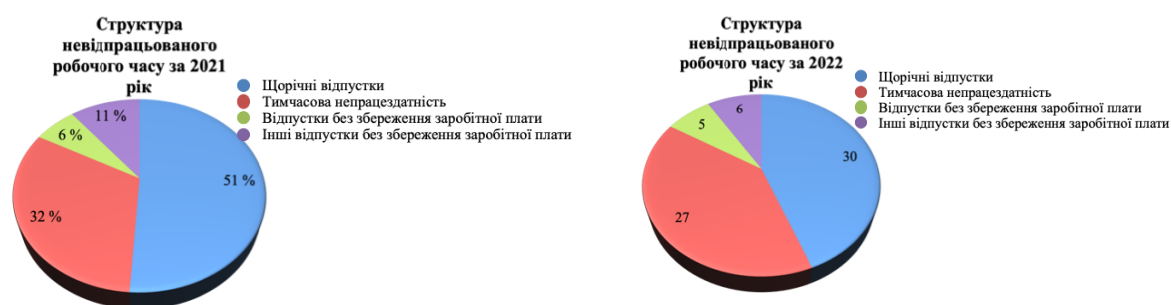


Рис. 2.18. Структура невідпрацьованого робочого часу за 2021-2022 рр.  
Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Відповідно до структури невідпрацьованого робочого часу найбільшу частину займають щорічні відпустки персоналу підприємства (51% у 2021 р. та 30% у 2022 р.).

Проведемо розрахунок балансу робочого часу на одного середньооблікового працівника на даному підприємстві і представимо у вигляді табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника  
в 2022 р.**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення/формули	2022 р.
1.	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	63
2.	Вихідні і свята	дні	ВС	3
3.	Номінальний фонд робочого часу	дні	$HФ_{рч}=КФ-ВС$	60
4.	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	дні	Н	-
5.	Явочний фонд робочого часу	дні	$ЯФ_{рч}=HФ_{рч}-Н$	60
6.	Середня тривалість робочого дня	год.	$T_{зм}$	8
7.	Втрати часу	год.	$T_{втр}$	0
8.	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	$T_{роз}$	40
9.	Рівень використання робочого дня	%	$K_{ВРД} = \frac{T_{роз}}{T_{зм}} \cdot 100$	5
10.	Ефективний фонд робочого часу	год.	$ЕФ_{рч}=ЯФ_{рч} \cdot T_{роз}$	300

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Під час складання балансу робочого часу одного середньооблікового працівника було встановлено, що ефективний фонд його робочого часу складає 300 год.

Таким чином, ефективне використання робочого часу може бути важливим фактором для досягнення пріоритетних цілей організації, тому воно

повинно бути уважно враховано в рамках стратегічного управління персоналом.

Для оцінки механізму оптимізації режимів праці та відпочинку персоналу ФГ «РАЇСА» пріоритетним значенням володіють наступні показники ефективності управління та організації менеджменту:

- керованість компанією – здатність втримувати організаційну стійкість компанії та вчасно проводити реорганізацію з метою збереження внутрішніх систем із мінімальними втратами ресурсів ;
- оптимальність системи управління – гнучкість та адаптованість організаційної структури управління компанії до внутрішніх та зовнішніх змін.

Всім компаніям притаманна ієрархічність управління. Визначено, що для різних рівнів існує відмінність вагомості складових. Умовно ці складові можна поділити на три види; економічний, організаційний та соціальний. У табл. 2.13 вказано вагомість кожної із складових.

Таблиця 2.13

**Складові ефективності менеджменту та їх вагове значення для кожного рівня управління в ФГ «РАЇСА»**

Складова ефективності	Менеджери		
	вищий рівень	середній рівень	нижчий рівень
Економічна	0,5	0,3	0,3
Організаційна	0,4	0,3	0,5
Соціальна	0,1	0,4	0,2

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

Проте, інтегральний метод оцінки ефективності менеджменту має ряд обмежень, що ускладнює процес його використання. Головною такою проблемою, зокрема і для ФГ «РАЇСА», є забезпечення вимірювання та порівняння окремих показників. Більшість компаній тяжіють до застосування по-

казників, що мають кількісний вимір (вартісний або натуральний), оскільки його простіше прорахувати та співставити. При цьому вони володіють додатковим привілеєм – демонструють позитивний або негативний ефект при оцінці в динаміці.

Варто також враховувати, що більшість показників, що характеризують стан використання людських ресурсів та ефективність управління системою персоналу, зокрема стратегічний напрямок, є якісними. Такі аспекти, як професійний розвиток, морально-психологічний клімат, конфліктність, статусність, мотивація не можливо виміряти кількісно, проте вони не можуть бути проігнорованими у розрахунку інтегрального показника ефективності управління людськими ресурсами. Відповідно, зведення до одного виміру всіх показників вимагає знання методів стандартизації показників та часу на їх розрахунок, що значно ускладнює процес оцінки.

Таким чином, ефективність менеджменту в ФГ «РАІСА» залежить від економічної, організаційної та соціальної складових, які взаємодіючи утворюють синергетичний ефект. Для досягнення позитивної динаміки в кожній із трьох складових та у сукупності, необхідно забезпечувати відповідний рівень розвитку кожної складової з урахуванням їх вагомості для певного ієрархічного рівня та виду діяльності, що на ньому здійснюється. Тільки при позитивній динаміці всіх трьох складових можна говорити про підвищення ефективності менеджменту в цілому. Індикаторами успішного аналізу менеджменту персоналу можуть стати: збільшення швидкості на прийняття управлінського рішення, його реалізацію та зворотній зв'язок; зменшення кількості випадків дублювання функцій управління; скорочення витрат на утримання апарату управління тощо.

Для оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії доцільно розрахувати показник продуктивності праці персоналу ФГ «РАІСА» (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Динаміка продуктивності праці персоналу ФГ «РАІСА» за 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [63].

Отже, варто відзначити, що незважаючи на зовнішні фактори впливу на діяльність ФГ «РАІСА», продуктивність праці працівників підприємства зросла за 2018-2022 рр., що пов'язано із мотивацією персоналу підприємства, стабільністю умов праці та ефективною системою організації праці працівників підприємства. Але в 2022 році процеси мотивації праці значно послабились у зв'язу із війною в країні. До вразливих місць потрапила і здатність управлінців стратегічно мислити, планувати та розвивати персонал. Частина компаній взагалі втратили певну частку робочої сили по причині виїзду за кордон та мобілізації. Війна спричинила ряд деформацій у сфері організації навчання працівників. Саме ця сфера HR-менеджменту чи не найпершою зіткнулася з глобальними змінами та необхідністю продовження навчального процесу.

На вимогу сьогодення, досить оперативно компанії адаптували свою систему розвитку персоналу організувавши дистанційний формат навчання. Хоч під час пандемії у роботодавців, зокрема ФГ «РАІСА», вже була практика бізнесу он-лайн, все одно дистанційний формат навчання викликав ряд ускладнень, ключовими з яких стали: невміння організувати свій день (слабкий рівень самоменеджменту), брак практики запровадження дистанційного навчання, не володіння діджитал-інструментами освітнього процесу,

відсутність бажання зі сторони працівників навчатись в дистанційному форматі, фінансові труднощі тощо. Від цього страждала якість процесу навчання.

Дистанційний формат навчання в компаніях зазвичай передбачає спілкування з провідним фахівцем через Інтернет. Дистанційне професійне навчання персоналу підприємства – це лише прообраз дистанційного навчання. Дистанційне професійне навчання персоналу підприємства – це спосіб організації навчання персоналу ФГ «РАЇСА» шляхом об'єднання лекцій, практичних завдань, тестових завдань, контрольних зрізів або підготовку проекту, як результат засвоєння знань. Також онлайн-навчання передбачає самостійне оволодіння знаннями, що потребує безперервного доступу до Інтернету.

У табл. 2.14 проведемо дослідження динаміки зміни показників продуктивності праці керівників різних рівнів у ФГ «РАЇСА».

Таблиця 2.14

**Аналіз динаміки продуктивності праці керівників різних рівнів  
ФГ «РАЇСА»**

Класифікація працівників апарату управління	Роки			Порівняння 2022 р з 2020 р.	
	2020	2021	2022	тис. грн. / особу	%
Керівники вищого рівня	150,25	105,51	178,03	+27,78	+18,49
Керівники середнього рівня	37,56	140,68	71,21	+33,65	+89,58
Керівники низового рівня	187,82	105,51	106,82	-81,00	-43,13

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [63]

За 2020-2022 рр. спостерігаємо позитивну динаміку зростання продуктивності праці керівників вищого рівня ФГ «РАЇСА» з 150,25 тис. грн. / особу в 2020 р. до 178,03 тис. грн. / особу в 2022 р. Також варто відзначити, що за 2020-2022 рр. відбулося збільшення рівня продуктивності праці керівників

середнього рівня ФГ «РАЇСА» з 37,56 тис. грн. / особу в 2020 р. до 71,21 тис. грн. / особу в 2022 р. Зростання даного показника вказує на високий рівень сумлінності та мотивації працівників даної керівної ланки. Упродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо зменшення показника середньої продуктивності праці працівників у ФГ «РАЇСА» на 19,57 тис. грн. / особу або на 5,21%, що вказує на те, що більшість працівників керівного складу не на повну силу використовують свої можливості для здійснення трудової діяльності.

Виявлено, що керівники низового рівня протягом 2020-2022 рр. працювали не на повну потужність, тому що у них було недостатньо стимулів та мотивів до трудової діяльності.

Також під час проведеного дослідження було визначено, що на робочому місці керівників низового рівня у ФГ «РАЇСА» відсутній хронометраж робочого часу. Тому вказаний тип керівників не володіє інформацією про свою продуктивність. Відповідно їм складно оцінити власний рівень якості виконаної роботи. Для того, щоб проаналізувати свій темп роботи, частоту рухів, швидкість прийняття рішень потрібно визначити, на що витрачається робочий час менеджера і чому його не вистачає. Власні спостереження дозволили виявити причини, по яким не раціонально використовується робочий час. Так, керівник нижчого рівня в ФГ «РАЇСА» не планує свій робочий день і не організує свою роботу таким чином, щоб йому вистачало часу на її виконання, в результаті чого він поспішає, береться вирішувати не першочергові питання, хапається за все підряд, намагаючись виконати все відразу. Вийти з цього замкнутого кола можна тільки проаналізувавши свій робочий день та визначивши «крадіїв» робочого часу. Заважати раціональному використанню робочого часу в ФГ «РАЇСА» можуть наступні причини:

- нераціональний розподіл посадових обов'язків всередині колективу;
- відсутність чіткого графіка проведення спільних заходів різними підрозділами організації;
- плинність кадрів;
- відсутність чіткого поділу владних повноважень;
- відсутність взаємодії підрозділів та планування їх взаємовідносин;

- надмірна звітність, що віднімає багато часу на заповнення необхідних звітів і матеріалів та ін.;
- відсутність хронометражу робочого часу.

Як показало проведене дослідження, головними причинами втрат робочого часу в ФГ «РАЇСА» є:

- 1) відсутність у керівництва чіткості у постановці цілей і визначення пріоритетів у завданнях для підлеглих;
- 2) відсутність планування робочого часу під час робочого дня;
- 3) низький рівень дисципліни підлеглих.

Теоретики та практики визначають, що нормування праці являється потужним важелем підвищення ефективності використання робочого часу. Додатково більше уваги приділяти організації праці, встановлювати обґрунтовані норми праці щоб в подальшому контролювати їх дотримання. Безперечною умовою є те, що рівень технічної озброєності ФГ «РАЇСА» та система розроблених нормативів мають відповідати одна одній та бути розвинені згідно сучасних технологій у сфері сільськогосподарського бізнесу із врахуванням стану виробничих потужностей самої компанії.

Отже, продуктивність праці працівників ФГ «РАЇСА» в значній мірі залежить від раціонального режиму праці та відпочинку, при тому, що задача ефективного використання робочого часу стосується менеджерів всіх ланок управління. Зокрема, робота керівників вищого рівня у ФГ «РАЇСА» супроводжується високим рівнем відповідальності за прийняті рішення, швидким ритмом роботи, великим обсягом зобов'язань, що потребують одночасного вирішення. І все це підкріплюється безперервно змінними умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому тижневий робочий час керівника значно перебільшує норми і складає близько 60-80 годин, і це без врахування часу на прийняття різних рішень, або підготовку документів тощо у вільний час.

Таким чином, сучасний стан організації управлінської праці на ФГ «РАЇСА» не відповідає сучасним вимогам ринкової економіки, де за максимально короткі строки треба виконувати якісно якомога більше роботи. Оцін-

ка рівня використання управлінської праці продемонструвала нераціональне використання робочого часу, при тому, що кадрово-менеджерський потенціал компанії достатньо потужний і при обґрунтовано розробленій та впровадженій системі нормування праці може досягти високої результативності діяльності.

Виходячи з цього, для ефективного здійснення процесів управління в ФГ «РАЇСА» необхідне впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації управлінської праці, з урахуванням збереження всіх позитивних досягнень. Крім того, доцільно створити (вдосконалити) апарат управління, який буде раціональним та економічним за своєю структурою та чисельністю зайнятих, та володітиме необхідним матеріально-технічним та фінансовим забезпеченням.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Таким чином, підсумовуючи опрацьований та викладений матеріал у розділі 2 можна зробити наступні висновки.

Наведено організаційно-економічну характеристику та проаналізовано людський потенціал ФГ «РАЇСА». Основним видом ФГ «РАЇСА» – це вирощування с/г культур, зокрема, зернових (крім рису), бобових і насіння олійних культур. Упродовж 2018–2022 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ФГ «РАЇСА» на 651305 тис. грн. Також спостерігався ріст собівартості реалізованої продукції у розмірі 498888 тис. грн. Валовий прибуток також має тенденцію до збільшення і за п'ять звітних років його ріст сягав 152417 тис. грн.. Причиною такого росту стало збільшення чистого доходу у 42 рази. Також варто відзначити, що протягом 2018–2022 рр. спостерігаємо збільшення чистого прибутку ФГ «РАЇСА» на 383597 тис. грн.

За результатами аналізу системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА» виявлено наступні моменти. Аналізуючи чисельність персоналу протягом періоду з 2020 по 2022 рр. відмічено його зростання, що є позитивною тенденцією. У 2021 році, порівняно з 2020 роком, кількість працюючих в компанії зросла на 1 особу або на 3,5%, у 2022 році склалась подібна ситуація у порівнянні з попереднім роком. Тобто можна констатувати факт щорічного збільшення чисельності людських ресурсів на ФГ «РАЇСА». Позитивні зрушення в кількісному вимірі чисельності персоналу можна пов'язати із наступними причинами: високий рівень заробітної плати в галузі; задовільні умови праці; взаєморозуміння в колективі та з керівництвом; можливість кар'єрного зростання; перспектив розширення бізнесу тощо.

Оцінено ефективність стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Варто відзначити, що недосконалість професійного зростання в ФГ «РАЇСА» зумовлена такими чинниками як: недостатнім фінансуванням навчальних програм для персоналу (тренінгів, коучинг-сесій, онлайн курсів тощо), неефективним підбором персоналу, недостатнім врахуванням сучасних тенденцій в HR-менеджменті, відсутністю досліджень та моніторингу за-

питів на ринку щодо кваліфікації працівників; складністю організації праці в сучасних фінансово-економічних умовах функціонування компанії, недооціненість індивідуальних психологічних особливостей розвитку працівників та їх мотивації; суб'єктивність та обмеженість розробок, підбору мотиваційних інструментів для людських ресурсів компанії з боку керівництва тощо.

Також відзначено слабку організацію праці працівників в ФГ «РАІСА» по причині відсутності норм та нормативів діяльності. Проаналізовано ефективність діяльності управлінців всіх рівнів, в результаті чого було виявлено не раціональне використання робочого часу, що пов'язане в першу чергу із відсутністю інформації щодо витрат робочого часу, їх вимірів, норм та стандартів. Всі ці недоліки значно ускладнюють процес стратегічного управління людськими ресурсами ФГ «РАІСА», що потребує перегляду та вдосконалення.

## III РОЗДІЛ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ФГ «РАЇСА»

### 3.1. Рекомендації щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії

Продуктивність праці на пряму демонструє результативність діяльності будь-якої компанії. Дослідження її стану, виявлення причин її зменшення та пошук шляхів її підвищення є одним із головних завдань в рамках удосконалення системи управління компанії.

У ФГ «РАЇСА» виявлено такі проблеми із продуктивністю праці:

- низький рівень оплати праці у порівнянні із подібними компаніями;
- відсутність соціальних виплат, окрім тих що гарантовані державою;
- затримка виплати заробітної плати;
- система мотивації не відповідає запитам працівників;
- практично відсутній професійний розвиток персоналу. Навчання, підготовка, адаптація та підвищення кваліфікації працівників проводяться рідко та не мають суттєвих результатів;
- відсутність можливості кар'єрного росту в компанії;
- низький рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень, що значно послаблюють ініціативність та продукування раціоналізаторських ідей з боку працівників.;
- відсутність чітко сформованої корпоративної культури компанії;
- складні умови праці, а також відсутність заходів щодо відновлення працездатності працівників;
- невпевненість у стабільності компанії та відсутність гарантії збереження робочого місця.

Варто також відзначити низький рівень процесу пошуку, відбору та прийняття нових працівників. Так, обіцянки стосовно умов праці та рівня оплати праці, які надає вище керівництво при залученні висококваліфікованого персоналу не відповідають дійсності та носять суто рекламний характер.

На практиці, умови, що надаються працівникам, для виконання своїх обов'язків не мають нічого спільного із задекларованою компанією корпоративною соціальною відповідальністю перед працівниками. На практиці керівництво гарантує тільки мінімальні умови, які передбачені законодавством України.

Окрім перелічених вище проблем, існує ряд недоліків у кадровій роботі ФГ «РАЇСА», зокрема інформаційна закритість, обмеженість владних повноважень щодо врегулювання конфліктів між керівництвом та працівниками, недостатня комунікація між різними рівнями керівництва та працівниками, що призводить до розбіжностей в роботі. Також відчутна посилена відповідальність перед споживачами за надані продукти шляхом їх приведення до найвищих стандартів якості; спонсорство соціальних заходів; відсутність екологічних програм охорони довкілля.

Таким чином, ФГ «РАЇСА» не повністю відповідає постулатам концепції «соціально-відповідального бізнесу». Тому задля досягнення економічного та соціального ефекту від діяльності вищому керівництву ФГ «РАЇСА» доцільно зорієнтувати свої дії щодо забезпечення ефективного менеджменту у напрямку соціальної відповідальності, що передбачає етичне ставлення до всіх контрагентів компанії - співробітників, постачальників, клієнтів і всього соціуму.

Доцільно також більш грамотно підійти до процесу систематизації певних аспектів роботи кадрової служби компанії, що може бути досягнуто через розроблення відповідної стратегії. Оцінка ефективності роботи кадрової служби ФГ «РАЇСА» вказує на те, що компанія у повній мірі не забезпечує розвиток роботи кадрової служби та не має мети посилити свою діяльність шляхом посилення соціальної політики. Така тактика призводить до низької ефективності ведення бізнесу.

З метою формування ефективної структури підвищення продуктивності праці працівників для ФГ «РАЇСА» було розроблено систему дій, які допоможуть створити та закріпити підходящу для ФГ «РАЇСА» модель структури підвищення продуктивності праці працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Етапи підвищення продуктивності праці працівників в ФГ «РАЇСА»

Назва етапу	Склад роботи	Очікуваний результат
Аналіз внутрішніх організаційних процесів ФГ «РАЇСА»	Аналіз стратегії розвитку ФГ «РАЇСА», стилю керівництва та прийняття рішень, поточного стану елементів структури підвищення продуктивності праці працівників, виявлення існуючих проблем.	Розробка заходів вирішення виявлених проблем, розроблення концепції структури підвищення продуктивності праці працівників.
Формування моделі підвищення продуктивності праці працівників	Формалізація кожного елемента структури підвищення продуктивності праці працівників, а саме: історія компанії, усвідомлення місії та бачення, підтримка фірмового стилю, корпоративна культура, моральні принципи, норми та традиції	Формування корпоративного кодексу ФГ «РАЇСА».
Впровадження моделі підвищення продуктивності праці працівників	Розповсюдження інформації серед співробітників ФГ «РАЇСА» щодо впровадження структури підвищення продуктивності праці працівників, пояснення їм доцільності та ефекту від даного методу мотивації.	Прийняття та підтримка запровадженої моделі продуктивності праці працівників
Підтримка моделі підвищення продуктивності праці працівників	Розроблення методики оцінки та контролю за впровадженням структури підвищення продуктивності праці працівників, визначення відповідальних осіб та їх обов'язків	Досягнення максимального ефекту від впровадження структури підвищення продуктивності праці працівників як методу мотивації співробітників.

Джерело: авторський підхід.

Варто підвищити рівень прозорості ФГ «РАЇСА», що можна досягнути за рахунок розробки та висвітлення нефінансового звіту, просування організації в соціальних мережах, зокрема у Facebook і в профільному онлайн-сервісі – LinkedIn. Основна інформація, що буде міститися в соціальних ме-

режах: Інформація про організацію (назва, фірмовий стиль, емблема, символіка, місце розташування, історія ФГ «РАЇСА», традиції); сформовані місія та цінності; можливості та переваги що надає ФГ «РАЇСА» для працівників (навчання, можливість кар'єрного росту, соціальні блага); історії успіху кращих працівників; огляд актуальних вакансій з розгорнутою інформацією про дану посаду; огляд заходів що проводить ФГ «РАЇСА» для працівників; фото дизайну офісних приміщень; можливість зворотного зв'язку (наявний електронний адрес та номер телефону) та відгуки працівників. Для посилення соціальної позиції ФГ «РАЇСА» необхідно здійснювати екологічні проекти та брати участь у регіональних соціальних програмах розвитку.

Отже, у результаті проведення заходів щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії передбачаються зміни у діяльності ФГ «РАЇСА», які призведуть до посилення лояльності працівників, розвитку організації роботодавця та поліпшення іміджу ФГ «РАЇСА» серед споживачів та партнерів. Крім того, впровадження розробленої моделі заходів підвищення продуктивності праці працівників ФГ «РАЇСА» дозволить: визначити та оцінити проблеми у сфері управління людськими ресурсами компанії, здійснити прогнозування їх негативного впливу; забезпечити активний діалог із зацікавленими сторонами та визначити напрямки підвищення ефективності підвищення продуктивності праці працівників.

### **3.2. Заходи щодо розвитку компетентності персоналу компанії**

Компетентності персоналу агрофірми – це сукупність знань, навичок та досвіду, які працівники мають у певній галузі та професійній сфері, використання яких дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки та завдання відповідно до вимог і стандартів компанії. Компетентний персонал може сприяти підвищенню ефективності роботи компанії, збільшенню її конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

Розвиток компетенцій може стосуватися одного або кількох із цих заходів. Ці заходи можуть бути запланованими, але слід також звернути увагу на незаплановані або непередбачувані функції, які може виконувати певна дія. Війна в Україні стала величезним викликом у процесі розвитку компетентності персоналу компанії.

В 2022 році вітчизняні підприємства, зокрема ФГ «РАІСА», опинились у загрозовій ситуації. Війна змусила більшість компаній закритись, а персонал перевести на дистанційну форму роботи. Війна також спричинила зміни в організації навчання працівників компанії. По-перше, професійне навчання перейшло виключно на он-лайн формат, де завдання передаються різними шляхами. По-друге, для багатьох працівників навчання та підвищення кваліфікації стало доступним завдяки роботі в мобільних застосунках, спеціально розроблених програмах, профільних платформах тощо. Водночас війна в Україні розкрила вразливість багатьох стратегій розвитку систем навчання працівників загалом та окремих компаній зокрема, діяльність яких до війни була рентабельною та ефективною. Кризова ситуація розповсюдилась і на сферу організації навчання персоналу, яка стала однією з перших, що зіткнулася з необхідністю адаптації до глобальних змін та забезпечення неперервності навчального процесу. Проте, система підготовки працівників відносно швидко підлаштувалась під новий формат навчання. На ринку освітніх послуг з'явилося безліч безкоштовних курсів, що направлені на підтримку бізнесу у складні часи, розвиток компетенцій працівників в умовах стресових ситуацій; навчальних платформ тощо.

Однак, у зв'язку із швидким переходом на дистанційний формат навчання працівників ФГ «РАІСА» керівництво зіткнулося з багатьма труднощами, серед яких можна виділити: відсутність практики запровадження дистанційного навчання в компаніях, які відповідно до специфіки своєї діяльності далекі від інтернет-технологій; забезпечення залученості учасників до проведення навчального процесу (більшість лекторів виявились неготовими до проведення занять в онлайн режимі через комунікативні платформи), обмеженість доступу до платних сервісів та небажання платити за професійні вер-

сії освітніх програм. Головним недоліком дистанційного професійного навчання полягає у складнощах ведення практичної роботи, неможливість фізично працювати із викладачем (тренером, ментором), який би міг попутно виправляти помилки та коригувати практичну діяльність учня, відсутність живої комунікації між учасниками процесу. Дистанційне професійне навчання персоналу ФГ «РАЇСА» – це спосіб організації навчання працівників шляхом самостійного оволодіння навчальним матеріалом та проходження тестових завдань задля засвоєння знань.

Активізація професійного навчання персоналу ФГ «РАЇСА» через мережу Інтернет – це вимушений тимчасовий захід, пов'язаний із запровадженням обмежень воєнного часу.

У зв'язку з повним переходом на дистанційне навчання у ФГ «РАЇСА» (частково практика використання дистанційного формату освіти мала місце в період пандемії) керівництво та працівники стали стикатися з численними труднощами технічного та організаційного характеру при проведенні занять у режимі онлайн, а також викликами щодо збалансування суспільних інтересів та принципу автономії закладів професійної освіти.

Процес професійного розвитку персоналу ФГ «РАЇСА» був організований згідно з робочими навчальними планами закладів професійної освіти, планів підготовки та підвищення кваліфікації працівників компанії, розкладом занять та робочим графіком персоналу. Але цілком зрозуміло, що після повернення до мирного життя, процес розвитку персоналу буде відбуватись у змішаному форматі, оскільки переваги дистанційного здобуття нових знань та навичок має ряд переваг. Ринок освітніх послуг відповідає на запити бізнесу, тому починають з'являтися нові освітні моделі, які сприятимуть цілеспрямованому навчанню в електронному форматі; досліджуються та розробляються нові педагогічні підходи та моделі, які відповідають сучасним тенденціям розвитку людських ресурсів. Тепер вони мають поєднувати в собі тісну співпрацю між наставником на учнем, дискусії, тематичні ділові ігри, кейси відомих компаній, моделювання навчальних завдань у фізичному чи цифровому освітньому просторі.

Успішна реалізація нових моделей професійного навчання персоналу ФГ «РАЇСА» потребує інвестицій у технології навчання. Наприклад, для створення симуляцій та розробки онлайн-інструментів для різних цілей (наприклад, спільних онлайн-дискусій, розробки проєктів, відпрацювання нових навичок) та застосування передових технологій для забезпечення простоти та ефективності процесу зворотного зв'язку.

Вимушений перехід на онлайн навчання стало випробуванням для всіх учасників навчального процесу. Для ФГ «РАЇСА» організувати якісне навчання з використанням цифрових технологій, надихати й мотивувати працівників до здобуття нових навичок, оперативно створювати матеріально-технічну базу для онлайн навчання виявилось не просто. Тому для удосконалення процесу організації навчання працівників ФГ «РАЇСА» рекомендуємо тісно співпрацювати із закладами професійної освіти з метою: пошуку ефективних шляхів взаємодії та розробки навчальних програм, оптимальних для роботодавця, працівника та закладу освіти; організації корпоративного навчання з удосконалення цифрової компетентності колективу.

В результаті дослідження можливостей професійного розвитку в нових умовах господарювання, у ФГ «РАЇСА» виявився низький стан технічного оснащення робочих місць працівників (відсутність покриття всіх робочих місць комп'ютерами чи ноутбуками, слабкий Інтернет зв'язок тощо), що є суттєвою перешкодою на шляху до проведення якісного дистанційного навчання. Це призвело до зменшення ступеня залучення працівників до навчального процесу та погіршення їхньої успішності. Щоб покращити ефективність організації навчання працівників в умовах війни, варто нарощувати методичну базу, спрямовану на підвищення ефективності дистанційного навчання. Компаніям, які проводять професійні курси, доцільно надавати методичні рекомендації щодо підготовки та проведення занять у форматі вебінару, а також проміжного зрізу знань через спеціальну освітню платформу ZOOM в усній формі або через проходження тестових завдань. Крім того, варто привести у максимально зрозумілий вигляд навчальні матеріали, розмістити інформацію

з дисциплін у хмарному сховищі, щоб забезпечити постійний доступ до відео-лекцій та онлайн-курсів.

Отже, доцільно акцентувати на розвитку наступних напрямків вдосконалення організації професійного навчання працівників ФГ «РАЇСА» в умовах війни:

- стратегічне управління – визначення місії управління персоналом ФГ «РАЇСА», стратегії та тактики реалізації напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства, довгострокове планування бізнес-процесів;

- операційна діяльність – безпосереднє проведення дистанційного професійного навчання: вибір та організація навчальних програм, підбір кваліфікаційних лекторів, використання сучасних методик навчання, періодичний зріз знань, моніторинг якості навчання, використання сучасних методик навчання для персоналу ФГ «РАЇСА»;

- удосконалення існуючих або пошук новітніх методів підготовки кадрів для здобуття ними прогресивних знань та умінь, стимулювання до підвищення кваліфікації працівників ФГ «РАЇСА»;

- якість професійного навчання працівників ФГ «РАЇСА» – сертифікація системи якості, атестація працівників;

- науково-дослідна робота ФГ «РАЇСА» – співпраця з інноваційними та науковими центрами, дослідницькими лабораторіями тощо;

- робота зі стейкхолдерами (здобувачами, випускниками, роботодавцем та надавачем освітніх послуг) - переслідування інтересів всіх учасників навчального процесу ;

- організаційна культура – покращення організаційної культури та іміджу ФГ «РАЇСА»;

- корпоративне управління – впровадження корпоративного управління на ФГ «РАЇСА», донесення до працівників цінностей та цілей компанії.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що в арсеналі ФГ «РАЇСА» в умовах війни з'явилися нові методи навчання, які поки ще не знайшли значної підтримки у працівників та керівників компанії, оскільки суттєво відмінні

від традиційних форм взаємодії між учасниками навчального процесу та вимагають адаптації.

В результаті вивчення практики організації навчального процесу в умовах дистанційного навчання, було визначено ключові проблеми, які мають вирішальне значення для ефективної інтеграції ФГ «РАІСА» у міжнародну спільноту. Ці проблеми включають ставлення до дистанційного навчання, ступінь залучення компаній до навчального процесу, а також місце та роль організації дистанційного формату навчання в адміністрації підприємства. Розв'язання цих проблем має вирішальне значення для підвищення ефективності навчання в дистанційному форматі та досягнення успіху в міжнародній діяльності ФГ «РАІСА».

### **3.3. Підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії**

В умовах високо конкурентного інноваційного середовища цільовою функцією системи стратегічного управління людськими ресурсами в компанії як ключової підсистеми компанії є забезпечення людськими ресурсами із необхідним набором знань та навичок, кваліфікації та досвіду роботи, а також налагодження роботи механізму по відтворенню та розвитку компанії. Якщо розглядати з цієї позиції, ключовими властивостями системи стратегічного управління людськими ресурсами в компанії є цілеспрямованість діяльності людських ресурсів, рівень мотивації до досягнення цілей компанії, узгодженість взаємодії людських ресурсів, відповідність кількості та якості людських ресурсів вимогам до ефективності виконання людських функцій і цілям компанії, якість управління працею людських ресурсів. У табл. 3.2 наведемо проект заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.

Таблиця 3.2

**Проект заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами в компанії**

<b>№ з/п</b>	<b>Постановка проблеми</b>	<b>Можливі заходи</b>	<b>Відповідальна особа</b>	<b>Строки виконання</b>	<b>Вартість, грн</b>
1	Недосконалість системи добору людських ресурсів	Вдосконалення механізму пошуку нового людських ресурсів	Керівник відділу кадрів	До 01.06.2024	-
2	Відсутність механізму субсидування навчання фахівців	Розробити та впровадити механізм субсидування (покриття компанією витрат) навчання працівників	Економіст, кадровий фахівець та бухгалтер. Затверджує директор	До 01.06.2024	Витрати на покриття витрат
3	Не враховуються ініціативи людських ресурсів	При щорічному оцінюванні працівників включити у список оцінювання графу: побажання щодо навчання	Економіст та бухгалтер	До 01.07.2024	-
4	Незадоволеність людських ресурсів рівнем оплати праці	При складанні бюджету на 2024 рік переглянути оклади працівників відповідно до тенденцій оплати праці. Закріпити прив'язку рівня оплати людських ресурсів до обсягів наданих послуг	Економіст та бухгалтер, подають на затвердження директору	До 01.08.2024	Підвищення виручки від реалізації внаслідок скорочення плинності людських ресурсів – Підвищення витрат на оплату праці
5	Відсутність вимог до системи адаптації нового людських ресурсів	Розробка системи адаптації людських ресурсів для кожного відділу	Керівники відділів подають на затвердження директору	До 01.09.2024	Додатковий дохід, отриманий внаслідок швидкої адаптації людських ресурсів

Джерело: авторський підхід.

Отже, актуальним для компанії, насамперед, будуть наступні заходи:

- програма посилення навчання молодих фахівців;

- розробка положення про систему адаптації в ФГ «РАЇСА». Ефектом від впровадження програми адаптації стане скорочення плинності кадрів, і відповідно, економія на залученні нових працівників;
- перегляд штатного розкладу та розробка рекомендацій щодо оцінки оплати праці за комбінований формат роботи (онлайн та офлайн);
- проведення дослідження на предмет відповідності заробітної плати працівників ФГ «РАЇСА» рівню ринкової оплати праці;
- оптимізація витрат на навчання шляхом створення бюджету на освіту;
- підвищення мотивації людських ресурсів;
- перегляд рівня сервісу надання послуг клієнтам;
- отримання додаткового доходу через вдосконалення системи адаптації нових працівників.

Сутністю підходу до вдосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами в компанії є визначення та реалізація комплексу управлінських методів і заходів, спрямованих на перетворення в системі стратегічного управління людськими ресурсами в компанії, що забезпечують цілеспрямовану високо-мотивовану діяльність людських ресурсів по реалізації планів розвитку і підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах високо конкурентного інноваційного середовища.

Розвиток компанії і системи стратегічного управління людськими ресурсами в компанії здійснюється циклами, що включають планування розвитку компанії, відповідних змін у системі стратегічного управління людськими ресурсами в компанії; оцінку стану системи, узгодження, організацію, контроль виконання заходів на етапах зміни структури, функцій, методів і засобів стратегічного управління людськими ресурсами в компанії, інституційне закріплення змін до відповідних управлінських документах.

Забезпечення процесу вдосконалення системи оцінки є основою ефективного управління компанією ФГ «РАЇСА». Погляд на співробітників як на основну цінність компанії, створення необхідних умов для залучення кваліфікованих кадрів, утримання кращих спеціалістів та розвиток їх професійних

якостей формує міцну основу розвитку професійної компетентності людських ресурсів ФГ «РАЇСА».

З метою впровадження системи атестації і навчання людських ресурсів в ФГ «РАЇСА» пропонуємо реалізувати наступні заходи (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**Заходи щодо підвищення ефективності процесу стратегічного управління людськими ресурсами в компанії в ФГ «РАІСА» у 2024 році**

Назва заходу	Відповідальний за проведення
1	2
Проведення зовнішнього тренінгу працівників відділу обслуговування корпоративних клієнтів	Провідний спеціаліст відділу кадрів на компанії
Вдосконалення процедури відбору кадрів	HR-менеджер
Підвищення рівня мотивації людських ресурсів	HR-менеджер
Удосконалення адміністративних методів	HR-менеджер
Підвищення ефективності соціально-психологічних методів	HR-менеджер
Упровадження модульної системи навчання	HR-менеджер
Залучення необхідних для досягнення цілей компанії фахівців, тобто здійснення доцільного відбору та розстановки людських ресурсів	HR-менеджер
Оцінка внеску кожного працівника у вирішенні певного завдання, що ставляться перед компанією	HR-менеджер
Узгодження потреби в людських ресурсах з ефективністю використання наявної чисельності людських ресурсів та клієнтів компанії	HR-менеджер
Визначення джерел покриття потреби в людських ресурсах	HR-менеджер
Визначення необхідності залучення, перерозподілу та звільнення людських ресурсів	HR-менеджер

Джерело: авторський підхід.

Отже, важливим напрямком підвищення ефективності процесу стратегічного управління людськими ресурсами в компанії в ФГ «РАІСА» є підвищення кваліфікації людських ресурсів. Досвід функціонування успішних компаній засвідчує той факт, що ефект від підвищення кваліфікації працівни-

ків буде суттєвим лише тоді, коли програми навчання носять регулярний характер.

Дослідивши форми підвищення кваліфікації працівників ФГ «РАЇСА», найбільш популярними визначено наступні: короткострокові курси підвищення кваліфікації; прийняття участі в конференціях на сільськогосподарську тематику; тематичні семінари; обмін досвідом із закордонними фермерськими господарствами; навчальні тренінги; відвідування виставок.

Як вже зазначалось раніше, війна в країні змінила підходи до професійного навчання працівників вітчизняних компаній, зокрема ФГ «РАЇСА». Не дивлячись на складнощі фінансового, економічного та соціального характеру, компанія прийняла рішення про продовження професійного розвитку персоналу, оскільки по багатьом причинам. По-перше, в період кризи персонал являється ключовим ресурсом, який в змозі виправити ситуацію шляхом продукування нестандартних рішень, пошуку креативних підходів щодо оптимізації витрат тощо. По-друге, навчання допомагає людині відволіктись від ситуації, що панує в державі, є інструментом мотивації, формує стресостійкість та підвищує рівень її працездатності. Єдиним рішенням по збереженню процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників стала дистанційна форма навчання.

В наслідок впровадження нового формату навчання ФГ «РАЇСА» зустрілась із рядом проблем по його реалізації. Основні з них:

- недостатня кількість технічних ресурсів (комп'ютерів, програмного забезпечення, доступу до Інтернету). При цьому мали місце перебої зі світлом (блекаут), відсутність стабільного Інтернету тощо;
- проблеми з комунікацією. Працівники не звикли до ділової комунікації у дистанційному режимі;
- забезпеченням доступу до матеріалів для всіх працівників, особливо для тих, хто перебуває в зоні військових дій;
- недостатня підготовка та тренування працівників щодо використання технологій дистанційного навчання, що може стати перешкодою для ефективного використання цього формату навчання;

- незабезпеченість необхідного рівня безпеки та захисту даних під час проведення навчальних заходів в онлайн-форматі;

- проблеми з моніторингом та оцінкою прогресу працівників під час дистанційного навчання, що може вплинути на ефективність та результативність навчального процесу.

Проте, розуміння переваг дистанційного навчання працівників допоможе усвідомити важливості даного процесу та зніме бар'єри та опір змінам у навчальному процесі як з боку керівництва, так і з боку працівників.

Так, в наслідок переходу на дистанційний формат навчання, компанії можуть отримати наступні переваги:

- знизити витрати на навчання та організацію присутності працівників на курсах, оскільки більшість навчальних матеріалів та інструкцій доступні в онлайн-форматі;

- збільшити гнучкість та зручність навчання, оскільки працівники можуть вивчати навчальні матеріали в зручний для них час та місці, без необхідності відвідувати навчальний заклад, конференцію чи семінар;

- підвищити ефективність навчання, оскільки більшість матеріалів можуть бути доступні в різних форматах, що дозволяє працівникам засвоювати матеріал у більш оптимальний для них спосіб;

- знизити відсоток небажаючих проходити курси або інші види навчання, оскільки дистанційний формат навчання забезпечує більшу свободу вибору тем та зручність для працівників.

У період війни навчання працівників ФГ «РАІСА» може бути проведено за допомогою платформи дистанційного навчання Moodle, а також із використанням ресурсів Google for Education, зокрема Google Classroom.

Google Classroom – це безкоштовний сервіс від компанії Google, який дозволяє створювати та керувати віртуальним класом для навчання та співпраці між викладачем (майстром, тренером тощо) та працівниками.

Розглянемо переваги використання даного сервісу для навчання працівників ФГ «РАІСА». Даний сервіс може бути корисна для працівників фермерського господарства, оскільки:

1. Дозволяє проводити навчання та тренінги в онлайн-форматі, що зменшує витрати на подорожі та час, що витрачається на відрядження для навчання.

2. Сприяє організації співпраці та обміну даними між працівниками, що є особливо важливим для ФГ «РАІСА», де командна робота є ключовою.

3. Дозволяє викладачам створювати та ділитися навчальними матеріалами, різними кейсами, алгоритмами управлінських процесів, що допомагає забезпечити консистентність та якість навчання працівників.

4. Дозволяє створювати завдання та перевіряти їх виконання, що допомагає відслідковувати прогрес та оцінювати результативність навчання.

5. Забезпечує безпеку та конфіденційність даних завдяки захисту від несанкціонованого доступу до матеріалів та інформації.

Умовою забезпечення ефективного професійного навчання на ФГ «РАІСА» є обов'язкове узгодження наступних моментів: навчальних планів, запропонованих надавачем освітніх послуг, тематичними запитамі компанії, розкладом завдань та графіком роботи працівників.

Додатковою умовою успішної реалізації нових моделей професійного навчання є необхідність інвестицій у дистанційні технології навчання працівників ФГ «РАІСА». Витрати, пов'язані з впровадженням дистанційного формату навчання працівників компанії, можуть включати:

1. Придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення для організації дистанційного навчання.

2. Оплата послуг провайдерів інтернет-послуг та хостингу.

3. Розробка та оновлення онлайн-курсів та навчальних матеріалів.

4. Оплата роботи викладачів та інших співробітників, які займаються розробкою та викладанням онлайн-курсів.

5. Оплата послуг з організації тестування та оцінки успішності навчання працівників.

6. Витрати на проведення віртуальних зустрічей та конференцій для взаємодії з працівниками.

Загальні витрати на впровадження дистанційного навчання можуть бути значними, але в довгостроковій перспективі така інвестиція може принести компанії значну вигоду, зокрема, покращення якості навчання, збільшення продуктивності працівників та зменшення витрат на навчання. Оскільки онлайн навчання значно дешевше ніж офлайн.

Таким чином, ключовими напрямками вдосконалення та модернізації професійного навчання працівників ФГ «РАЇСА» в умовах війни є:

- впровадження принципів стратегічного управління, де основні вимоги до професійного навчання переплітаються із місією та баченням майбутнього розвитку компанії, а також готовність до швидкої адаптації системи навчання відповідно до мінливості зовнішнього середовища;
- постійний моніторинг якості надаваних знань, їх актуальність та можливість впровадження у практичну діяльність компанії ФГ «РАЇСА»;
- вдосконалення системи стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, здобуття нових знань та навичок, що в подальшому сприятимуть їх кар'єрному росту;
- посилення науково-дослідної роботи в ФГ «РАЇСА» – заохочення працівників до раціоналізаторської діяльності та паралельна співпраця із науково-дослідними лабораторіями, інститутами, експериментальними центрами тощо;
- безперервний моніторинг інтересів всіх стейкхолдерів навчального процесу в компанії;
- відслідковування сучасних світових тенденцій в сфері навчання персоналу;
- посилення усвідомлення організаційної культури та іміджу працівниками ФГ «РАЇСА» тощо.

Наведемо очікувані результати від підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### **Очікувані результати від проведення навчання людських ресурсів**

**(тис. грн)**

<b>Показники</b>	<b>Значення показника</b>
Приріст операційних витрати на реалізацію послуг або робіт	40,02
Приріст чистого доходу (виручки) від продажу зернових культур	42,71
Приріст прибутку від реалізації послуг	2,69
Приріст чистого прибутку	1,28

Джерело: авторський підхід.

Отже, внаслідок підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії планується, що чистий дохід (виручка) від продажу зернових культур в майбутньому періоді збільшиться, орієнтовно на 42,71 тис. грн. При цьому операційні витрати на підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами збільшиться на 40,02 тис. грн. Прибуток від підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами у ФГ «РАЇСА» зросте на 2,69 тис. грн., в результаті чого чистий прибуток збільшиться на 1,28 тис. грн.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Таким чином, на підставі вищевикладеного можна сформулювати наступні висновки:

Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії. У результаті проведення заходів щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії передбачаються зміни у діяльності ФГ «РАЇСА», які приведуть до покращення лояльності працівників, розвитку організації роботодавця та поліпшення іміджу ФГ «РАЇСА» серед споживачів та партнерів. Крім того, впровадження розробленої моделі заходів підвищення продуктивності праці працівників ФГ «РАЇСА» дозволить: визначити та оцінити проблеми у сфері управління людськими ресурсами компанії, здійснити прогнозування їх негативного впливу; забезпечити налагодження активного зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами; визначити напрями підвищення ефективності підвищення продуктивності праці працівників.

Розроблено заходи щодо розвитку компетентності персоналу компанії. Слід зазначити, що ФГ «РАЇСА» в умовах війни були змушені змінити формат професійного навчання. Так, з'явилися нові методики навчання та програми курсів, а також змінилися форми взаємодії між компаніями-споживачами та компаніями-надавачами освітніх послуг на відмінну від традиційних. Вивчення практики організації навчального процесу в умовах запровадження дистанційного навчання в ФГ «РАЇСА» дозволило визначити ряд проблем, серед яких слабкий технічний рівень забезпечення компанії, неготовність сприймати новий формат подачі та закріплення інформації, низький рівень залучення до навчального процесу тощо.

Однак наряду із недоліками, визначено ряд переваг використання дистанційного формату навчання працівників компанії. Основними з них є економія витрат на навчання, зручний доступ до навчальних курсів, можливість збереження навчальних матеріалів у хмарному середовищі тощо. Наявні переваги перебивають недоліки застосування нових методів навчання, що ро-

бити процес впровадження онлайн-формату професійного розвитку рекомендованим до впровадження в ФГ «РАЇСА».

Визначено напрями підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Важливим напрямків підвищення ефективності процесу стратегічного управління людськими ресурсами в компанії в ФГ «РАЇСА» є підвищення кваліфікації людських ресурсів. Ефективність процесу підвищення кваліфікації працівників залежить від його регулярності. Для цього рекомендовано HR-менеджерам ФГ «РАЇСА» використовувати кілька організаційних форм для підвищення кваліфікації своїх працівників, зокрема короткострокові курси підвищення кваліфікації, що охоплюють фахові програми для працівників, вебінари, обмін досвідом із закордонними фермерськими господарствами, тематичні семінари, навчальні тренінги, командні ігри тощо.

Професійне навчання є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей в галузі управління людськими ресурсами. Стратегічний підхід передбачає розробку та виконання довгострокових планів, які пов'язані зі збільшенням ефективності та продуктивності працівників в організації. Професійне навчання в свою чергу являє собою важливий елемент цих планів, оскільки дозволяє працівникам розвиватись та отримувати нові знання та навички, які необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. Підвищення кваліфікації працівників допомагає організації впроваджувати нові технології, покращувати процеси та збільшувати ефективність роботи.

## ВИСНОВКИ

Отже, на підставі проведеного нами дослідження доцільно зробити наступні висновки:

Досліджено сучасні підходи до управління людськими ресурсами у компанії. На основі багатьох тлумачень зроблено узагальнення щодо визначення процесу формування та розвитку людських ресурсів, а саме – це діяльність компанії, яка спрямована на створення ефективного та високопродуктивного колективу. Оптимальний баланс між процесами збереження та поновлення чисельного та якісного складу людських ресурсів є метою політики формування та розвитку цих ресурсів, що дозволяє досягнути поєднання цілей та пріоритетів компанії та її працівників. При цьому, головне завдання керівника полягає у максимальному використанні можливостей людських ресурсів, враховуючи потреби організації, стан ринку праці та вимоги чинного законодавства.

Визначено етапи та особливості стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Так, стратегічне управління людськими ресурсами в компанії передбачає: постановку цілей і основних напрямків роботи з людськими ресурсами; визначення методів, форм та інструментів досягнення поставлених цілей; організацію роботи по виконанню прийнятих рішень; координацію і контроль за виконанням намічених заходів; постійне вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами.

Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Визначено, що у вітчизняній і зарубіжній практиці існує чотири групи підходів до оцінки ефективності управління людськими ресурсами, що здійснюються за такими принципами, як пошук еталону для порівняння (бенчмаркінг), експертна оцінка; співставлення розміру доходу із витратами; аналіз індикаторів соціально-економічного розвитку компанії. Проте існує ряд причин, по яким використання вказаних груп методів оцінки рівня людських ресурсів ускладнене, а саме суб'єктивність експертних оцінок, заангажованість отриманих результатів та

значна трудомісткість проведення експертного аналізу; складно доступність до інформації про еталонні компанії; велика кількість чинників, що впливають на економічну та соціальну ефективність діяльності організації, значний часовий розрив між заходами щодо вдосконалення соціальних умов людської діяльності і зростанням економічного ефекту.

Надано організаційно-економічну характеристику та здійснено оцінку людського потенціалу ФГ «РАЇСА».

Згідно Статуту ФГ «РАЇСА» основним видом діяльності компанії є вирощування зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, а також бобових культур (соя, горох, фасоль), та насіння олійних культур, таких як соняшник, рапс, льон. Рис не входить до цієї категорії. Упродовж 2018-2022 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ФГ «РАЇСА» на 651305 тис. грн. Також у 2022 р. порівняно з 2018 р. виявлено зростання собівартості реалізованої продукції. Так її сума збільшилась на 498888 тис. грн. Збільшення чистого доходу сприяло зростанню валового прибутку ФГ «РАЇСА» на 152417 тис. грн. Також варто відзначити, що протягом 2018–2022 рр. спостерігаємо збільшення чистого прибутку ФГ «РАЇСА» на 383597 тис. грн.

Проведено аналіз системи управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА». Аналізуючи чисельність персоналу протягом періоду з 2020 по 2022 рр. можна говорити про його зростання, що є позитивною тенденцією. У 2022 та 2021 роках спостерігалось збільшення чисельності працівників на 1 особу (3,5%). Такі зміни в чисельності персоналу можна пов'язати із наступними причинами: високий рівень заробітної плати в галузі; задовільні умови праці; взаєморозуміння в колективі та з керівництвом; наявність перспективи кар'єрного зростання, або зростання інтересу до роботи.

Зроблено оцінку ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Варто відзначити, що недосконалість професійного зростання в ФГ «РАЇСА» зумовлена такими чинниками як: недостатнім фінансуванням тренінгів для персоналу, неефективним підбором персоналу, недостатнім врахуванням процесів у сфері HR-менеджменту на міжнародній

арені, зростанням вимог до професійних якостей працівників на ринку праці, врахування індивідуальних особливостей розвитку та мотивації працівників, багатокомпонентність системи організації праці, що ускладнює процес збалансованого управління нею, труднощі із фінансуванням програм розвитку персоналу, суб'єктивність при вивченні та формуванні мотиваційних механізмів організації праці з метою підвищення ефективності організації праці.

Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії. У результаті проведення заходів щодо підвищення продуктивності праці працівників компанії передбачаються зміни у діяльності ФГ «РАЇСА», які приведуть до покращення лояльності працівників, розвитку організації роботодавця та поліпшення іміджу ФГ «РАЇСА» серед споживачів та партнерів. Крім того, впровадження розробленої моделі заходів підвищення продуктивності праці працівників ФГ «РАЇСА» дозволить: визначити та оцінити проблеми у сфері управління людськими ресурсами компанії, здійснити прогнозування їх негативного впливу; забезпечити налагодження активного зворотного зв'язку із стейкхолдерами; визначити напрями підвищення ефективності продуктивності праці працівників.

Розроблено заходи щодо розвитку компетентності персоналу компанії. Слід зазначити, що в арсеналі ФГ «РАЇСА» в умовах війни з'явилися нові методи навчання; відмінні від традиційних форм взаємодії між компаніями, які надають послуги із професійного навчання, та працівниками підприємства. Вивчення практики організації навчального процесу в умовах запровадження дистанційного навчання на ФГ «РАЇСА» призвело до виявлення ряду проблем – це викривлене розуміння та упереджене ставлення до дистанційного навчання, неготовність приймати в ньому участь із-за слабкості матеріально-технічної бази компанії.

Визначено напрями підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. Важливим напрямків підвищення ефективності процесу стратегічного управління людськими ресурсами в компанії в ФГ «РАЇСА» є підвищення кваліфікації людських ресурсів. Досвід функціо-

нування ФГ «РАЇСА» засвідчує про те, що підвищення кваліфікації працівників ефективно тоді, коли має регулярний характер. Підвищення кваліфікації працівників ФГ «РАЇСА» має такі форми, як фахові короткострокові курси підвищення кваліфікації; обмін досвідом із закордонними компаніями, тематичні семінари, участь в наукових конференціях, навчальні тренінги тощо. Внаслідок підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в компанії чистий дохід (виручка) від продажу зернових культур в проектному періоді збільшиться на 42,71 тис. грн. Повні витрати на підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами збільшиться на 40,02 тис. грн. Прибуток від підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами у ФГ «РАЇСА» зросте на 2,69 тис. грн, а чистий прибуток – на 1,28 тис. грн.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення процесу професійного розвитку працівників значно підвищать ефективність стратегічного управління людськими ресурсами ФГ «РАЇСА».

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеева А. В. Застосування процесного підходу в управлінні людськими ресурсами на прикладі Ощадбанку. Проблеми Науки. 2015. № 6 (36). С.102–104.
- 2.Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 70–73.
3. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 73–76.
4. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6-14.
5. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Науково-технічний збірник. 2013. № 111. С. 267–272.
6. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 33–39.
7. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.
8. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
- 9.Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 26–31.
- 10.Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74-79.

11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
12. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1 (47). С. 30–35.
13. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.
14. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 46-51.
17. Жук О. С., Пашкуда Т. В. Управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-14>
18. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 1. С. 135–149.
19. Ковальов В. М. Теоретичні настанови формування структури трудового потенціалу машинобудівних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. Вип. 10 (173). С. 85–87.
20. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46–50.
21. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2014. № 4. С. 52–54.

22. Коломієць В. М. Місце персоналу в системі трудових відносин підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2013. № 4. С. 169–171.

23. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. № 4. С. 86–92.

24. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2010. № 6. С. 32–37.

25. Красношапка В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12. С. 162–165.

26. Лазоренко Л. В. Інноваційний підхід в системі управління персоналом: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку: збірник наукових праць. Частина II. 2014. С. 111–118.

27. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ ПДТУ, 2013. Вип. 1, Т. 2. 348 с.

28. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(1). С. 510–513.

29. Маслова В. М. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2012. 492 с.

30. Насад Н. В. Компетентність персоналу запорука процвітання підприємства. Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання. Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, 2018. С. 66–69.

31. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. Управління розвитком. 2014. № 9. С. 150–151.

32. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)
33. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 461-466.
34. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 776. С. 61–66.
35. Прохорова В. В. Формування та посилення соціальної відповідальності підприємств в Україні. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2013. № 3 (65). С. 128–132
36. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
37. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Науковий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». Сер. Економічні науки. 2016. № 1 (78). С. 139–147.
38. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226–235.
39. Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 539–543.
40. Сидоренко А. Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації. Наука Онлайн. 2019. № 11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/11/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii/>

41. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14, Випуск 2. С. 51-57.

42. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2018. Випуск 14. С. 735–739.

43. Гарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 381–385.

44. Терон І. В. Проблеми та ризики модернізації соціально-трудоких відносин на етапі переходу до інноваційної економіки. Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки», 25–26 квіт. 2013 р., Луганськ Євпаторія. Луганськ : Ноулідж, 2013. С. 256–258.

45. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24 (4). С. 389–396.

46. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом: нова роль HR-менеджера в організації; пер. з англ. М., 2017. 304 с.

47. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

48. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 115–120.

49. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С. 61–64.

50. Червінська Л. П. Економіка праці. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.

51. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 3. С. 217–223.

52. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49.

53. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки: монографія. *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки* : кол. моногр.; за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смугаста типографія, 2017. С. 136–146.

54. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.

55. Чумак Л. Ф. Сучасні тенденції розвитку підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Т. 20. Вип. 6/4. № 10/1. С. 176–181.

56. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 192–196.

57. Швець А. П. Мотивація трудової діяльності як елемент відтворювального процесу на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 79–84.

58. Шевченко В. С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності»*. Одеса, 2013. С. 161–163.

59. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 4. С. 27–32.

60. Шкода Т. Н. Сутність людського потенціалу підприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/332/321>

61. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С.94-99.

62. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 131–136.

63. Офіційний сайт ФГ «РАЇСА». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/20660106/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20660106/)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
станом на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДСУД 1801001				
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	-	-	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	-	42 885	
первісна вартість	1011	-	44 832	
знос	1012	-	1 947	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-	
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-	
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	
Гудвіл	1050	-	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>-</b>	<b>42 885</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Залишки	1100	-	51 530	
Виробничі запаси	1101	-	5 454	
Незавершене виробництво	1102	-	45 097	
Готова продукція	1103	-	979	
Товари	1104	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Депозити перестрахування	1115	-	-	
Важелі одержані	1120	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	2 262	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за наданими авансами	1130	-	51 853	
з бюджетом	1135	-	4 491	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	2 240	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	33	
Готівка	1166	-	33	
Рахунки в банках	1167	-	-	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-	
у тому числі в:	1181	-	-	
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах на резервних виплат	1182	-	-	

резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	13 901
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	-	<b>126 310</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті</b>	<b>1200</b>	-	-
Баланс	1300	-	109 195

Пасив	Код розділу	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Виробничий (платовий) капітал	1400	-	10
Високи до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емисійний дохід	1411	-	-
Нижчий курсові різниця	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перекладений прибуток (неперитий збиток)	1420	-	(1 439)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	-	<b>(1 449)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податки зобов'язання	1500	-	-
Поточні зобов'язання	1505	-	-
Довгостроком кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення вимог персоналу	1521	-	-
Цільова фінансування	1525	-	-
Безвідпливна допомога	1525	-	-
Строгові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв нарахувань на виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Примовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивіденду	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Високи видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	40 489
розрахунками з бюджетом	1620	-	217
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з працівниками	1625	-	230
розрахунками з оплати праці	1630	-	886
Поточна кредиторська зборгованість за одержанням авансів	1635	-	81 982
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	286
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені кошти і зобов'язання відкритих акцій	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	46 374
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	-	<b>170 644</b>
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримувані для продажу, та групами вибутті	1700	-	-
<b>V. Чисті активи</b>	<b>1800</b>	-	-
Баланс	1900	-	160 195



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) За РІК 2018 р.

### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

 Форма N2 Кох за ДКУД **1801003**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 853	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 14 646 )	( - )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 207	-
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 335	-
у тому числі:			
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	3 330	-
<i>дохід від першого визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 4 302 )	( - )
Витрати на збут	2150	( 465 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 1 234 )	( - )
у тому числі:			
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i>витрати від першого визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 1 459 )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

і продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 1 459 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 1 459 )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 459)	-

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	23 667	-
Витрати на оплату праці	2505	4 241	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	834	-
Амортизація	2515	1 947	-
Інші операційні витрати	2520	45 792	-
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>76 481</b>	<b>-</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31 грудня 2019 р.

		31 грудня 2019 р.		Форма №1 Каз за ДСУД	1801001
А К Т И В		Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
I. Необоротні активи		2	3	4	
Нематеріальні активи		1000	-	3	
періодична вибутість		1001	-	4	
некласифіковані амортизації		1002	-	1	
Нематеріальні капітальні інвестиції		1005	-	-	
Основні засоби		1010	42 885	51 232	
паральна вартість		1011	44 832	63 302	
знос		1012	1 947	12 670	
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-	
Періодична вартість інвестиційної нерухомісті		1016	-	-	
Знос інвестиційної нерухомісті		1017	-	-	
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-	
Періодична вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-	
Некласифіковані амортизації довгострокових біологічних активів		1022	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	17 456	
інші фінансові інвестиції		1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-	
Відстрочені податкові активи		1045	-	-	
Гудвіл		1050	-	-	
Відстрочені акційні вигоди		1060	-	-	
Запаси коштів у централізованих управлінських резервних фондах		1065	-	-	
Інші необоротні активи		1090	-	-	
Усього за розділом I		1095	42 885	68 691	
II. Оборотні активи					
Залишки		1100	51 530	243 193	
Виробничі запаси		1101	5 454	29 599	
Незавершене виробництво		1102	45 097	108 040	
Готові продукти		1103	979	100 104	
Товари		1104	-	5 542	
Поточні біологічні активи		1110	-	-	
Договори поряткування		1115	-	-	
Векселі одержані		1120	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	2 262	143 812	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за податками звановими		1130	51 853	57 753	
у тому числі з податку на прибуток		1135	4 491	441	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-	
Інші поточні дебіторська заборгованість		1155	2 240	4 493	
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти		1165	33	109	
Готівка		1166	-	-	
Расуни в банках		1167	33	109	
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-	
Частка нерозподілена у управлінських резервах у тому числі в: резервах довгостроковим зобов'язанням		1180	-	-	
		1181	-	-	

резерв збитків або резерв	повільних кошти	1142	-	-
резерв незароблених премій		1143	-	-
інші страхові резерви		1184	-	-
Інші обороти: активи		1190	13 501	21 172
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>126 310</b>	<b>470 977</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи збитку</b>		<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>169 195</b>	<b>539 668</b>

Пасив		Код	На початок	На кінець
1		2	збітного періоду	збітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>				
Зарезервованій (пазовий) капітал		1400	10	10
Внески до не зарезервованого статутного капіталу		1401	-	-
Квіти у дощадок		1405	-	-
Долговозний капітал		1410	-	-
Бюджетний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1413	-	-
Народивденний прибуток (необоротний збиток)		1420	(1 459)	43 156
Накопичений капітал		1425	( - )	( - )
Видучений капітал		1430	( - )	( - )
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1405</b>	<b>(1 449)</b>	<b>45 166</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення авіації перевезення		1521	-	-
Інші фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			-	-
резерв збитків або резерв залежних підприємств		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1505</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Пенсії видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями		1610	-	-
товарів, робіт, послуг		1615	40 480	133 154
розрахунками з бюджетом		1620	217	1 843
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
розрахунками з страхування		1625	230	561
розрахунками з оплати праці		1630	886	2 119
Поточна кредиторська заборгованість за операціями з валютними коштами		1635	81 962	126 291
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими діяльностями		1650	-	-
Поточні забезпечення		1660	286	1 910
Додаток майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені кошти від реструктуризації		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	46 374	228 644
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>170 644</b>	<b>494 502</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами збитку</b>				
Чиста вартість активів, утримуваних для продажу, та груп збитку		1800	-	-
Чиста вартість активів, утримуваних для продажу, та груп збитку		1900	169 195	539 668



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) За РІК 2019 р.

### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

 Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	361 015	15 853
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 349 977 )	( 14 646 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	11 038	1 207
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	194 271	3 335
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	178 470	3 330
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 28 066 )	( 4 302 )
Витрати на збут	2150	( 5 992 )	( 465 )
Інші операційні витрати	2180	( 125 144 )	( 1 234 )
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	112 336	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	46 107	-
збиток	2195	( - )	( 1 459 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	523	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 15 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:		Продовження додатки	
прибуток	2290	46 615	-
збиток	2295	( - )	( 1 459 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	46 615	-
збиток	2355	( - )	( 1 459 )

### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>46 615</b>	<b>(1 459)</b>

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	789 549	23 667
Витрати на оплату праці	2505	35 238	4 241
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 132	834
Амортизація	2515	10 193	1 947
Інші операційні витрати	2520	361 941	45 792
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 204 053</b>	<b>76 481</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



## Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 К од за ДКУД 150/1001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3	6
первісна вартість	1001	4	9
виключена амортизація	1002	1	3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	51 232	57 549
первісна вартість	1011	63 502	114 411
знос	1012	12 070	26 862
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість дозростових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація дозростових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17 456	7
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Валишок коштів у центральних банках, страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за роздлом I</b>	<b>1095</b>	<b>68 651</b>	<b>87 562</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Засоби	1100	243 195	289 136
Виробничі запаси	1101	29 509	35 253
Незавершене виробництво	1102	108 040	132 606
Готова продукція	1103	100 104	116 487
Товари	1104	5 542	4 840
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступачам	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	143 812	20 942
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з вихідними замовленнями	1130	57 753	20 639
з бюджетом	1135	441	1 280
у тому числі з показанням прибутку	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з маржованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 495	295 535
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	109	27
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	109	27
Витрати майбутніх періодів	1170	-	2 961
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	21 172	45 105
Усього за розділом I	1195	470 977	675 675
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	539 668	763 237

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал учасників	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Інвестиційний фонд	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45 156	(118 379)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	45 166	(118 379)
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Виділені поточкові зобов'язання	1500	-	-
Шематичні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	10 547
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення вират персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благотвійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інших страхових резервах	1534	-	-
інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату пенсії-пошу	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	10 547
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі вибачені	1605	-	-
Поточні кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	2 068
товари, роботи, послуги	1615	133 154	69 650
розрахунками з бюджетом	1620	1 843	1 396
у тому числі з показку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5 61	610
розрахунками з оплати праці	1630	2 119	3 235
Поточні кредиторська заборгованість за операціями з авансами	1635	126 271	757 039
Поточні кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 910	2 144
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Виділені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	228 644	34 427
Усього за розділом III	1695	494 502	871 069
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700	-	-	-
<b>V. Чиста вага рільських активів в недержавного пенсійного фонду</b>			
1800	-	-	-
Баланс	1900	539 668	763 237

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) За РІК 2020 р.

Форма № 2 Код за ДКУД: 74010003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	К од рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	316 837	361 015
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 290 584 )	( 349 977 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	26 253	11 038
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	132 757	194 271
у тому числі:	2121	-	178 470
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	80 249	-
<i>дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 38 076 )	( 28 066 )
Витрати на збут	2150	( 17 149 )	( 5 992 )
Інші операційні витрати	2180	( 270 656 )	( 125 144 )
у тому числі:	2181	-	112 336
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	212 871	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	46 107
збиток	2195	( 166 871 )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 758	-
Інші доходи	2240	1 931	523
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 1 094 )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 269 )	( 15 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	46 615
збиток	2295	( 163 545 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	46 615
збиток	2355	( 163 545 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2460	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(163 545)	46 615

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	504 619	789 549
Витрати на оплату праці	2505	45 863	35 238
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 659	7 132
Амортизація	2515	15 149	10 193
Інші операційні витрати	2520	300 969	361 941
Разом	2560	875 259	1 204 053

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію <i>ЕП ІВАНЧУК</i>	2650	-	-

ТАБЛИЦЯ

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

Форма №1/К од за ДКУД			
180/1001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6	2
первісна вартість	1001	9	9
накопичена амортизація	1002	3	7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	38
Основні засоби	1010	87 549	79 826
первісна вартість	1011	114 411	124 980
знос	1012	26 862	45 154
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухоomości	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухоomości	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	7	17
інші фінансові інвестиції	1033	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1043	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Витрати на витрати у центральних страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>87 562</b>	<b>79 903</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	289 186	434 076
Виробничі запаси	1101	35 253	37 492
Незавершене виробництво	1102	152 606	90 508
Готова продукція	1103	116 487	297 487
Товари	1104	4 840	8 588
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступки	1113	-	-
Банкські овернайт	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 942	11 477
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з видатими авансами	1130	20 639	159 331
з бюджетом	1133	1 280	5 413
у тому числі з показу на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з маржованих роковів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1143	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1153	293 535	557 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1163	27	18
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	27	18
Витрати майбутніх періодів	1170	2 961	1 898
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	45 105	42 953
Усього за розділом I	1195	675 675	1 213 144
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	763 237	1 293 047

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Власницький дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Неоподаткований прибуток (непокрита збиток)	1420	(118 389)	(24 588)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(118 379)	(24 588)
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Львівські зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10 547	7 459
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благочинні допомоги	1526	-	-
Срочкові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату шквал-погу	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	10 547	7 459
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 068	2 267
товари, роботи, послуги	1615	69 650	53 947
розрахунками з бюджетом	1620	1 896	2 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	610	983
розрахунками з оплати праці	1630	3 233	3 706
Поточні кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	757 039	1 190 885
Поточні кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 144	4 284
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені кошти й доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	34 427	51 458
Усього за розділом III	1695	871 069	1 310 146
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів в надержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	763 237	1 293 047

ЕЛІТАНЧУК  
ГІГІНА

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) За РІК 2021 р.

Форма № 4 - Бод за датою 10.01.2022

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	476 660	316 837
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 418 537 )	( 290 584 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	58 123	26 253
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	301 220	132 757
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	296 197	80 249
<i>дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 28 074 )	( 38 076 )
Витрати на збут	2150	( 26 178 )	( 17 149 )
Інші операційні витрати	2180	( 204 349 )	( 270 656 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	184 513	212 871
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	100 742	-
збиток	2195	( - )	( 166 871 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	329	3 758
Інші доходи	2240	-	1 931
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 2 279 )	( 1 094 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 4 971 )	( 1 269 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	93 821	-
збиток	2295	( - )	( 163 545 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	93 821	-
збиток	2355	( - )	( 163 545 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	93 821	(163 545)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	698 686	504 619
Витрати на оплату праці	2505	53 450	45 863
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 875	8 659
Амортизація	2515	18 889	15 149
Інші операційні витрати	2520	557 714	300 969
Разом	2550	1 339 614	875 259

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію <i>ЕП ІВАНЧУК</i>	2650	-	-

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

Форма №1 К од за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	192 999	240 295
первісна вартість	1001	229 836	318 967
накопичена амортизація	1002	36 837	78 672
Незавершені капітальні інвестиції	1005	61	-
Основні засоби	1010	80 379	85 354
первісна вартість	1011	124 229	145 074
знос	1012	43 850	59 720
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17	17
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Записок коштів у центральних банках, страхових резервних фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>273 656</b>	<b>325 866</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	423 233	367 680
виробничі запаси	1101	37 248	69 274
незвершене виробництво	1102	83 043	131 206
готова продукція	1103	296 494	634 449
товари	1104	6 450	32 751
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступки	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 233	27 520
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	159 331	53 688
з бюджетом	1135	5 413	15 206
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих податків	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	558 053	756 669
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18	14 691
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	18	14 691
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	42 952	61 199
Усього за розділом I	1195	1 200 235	1 796 653
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 473 891	2 122 519

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
інвестиційний фонд	1411	-	-
інші активи курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(47 763)	334 375
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(47 763)	334 385
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податки з обов'язками	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1503	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	212 127	273 843
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цілі на фізичну допомогу	1525	-	-
Благотворна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інших страхових резервів	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1595	-	-
Усього за розділом II	1596	212 127	273 843
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 478	3 021
товари, роботи, послуги	1615	33 946	38 264
розрахунками з бюджетом	1620	2 602	4 005
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	9 83	1 073
розрахунками з оплати праці	1630	3 706	3 953
Поточні кредиторська зобов'язаність за операціями з авансами	1635	1 190 885	1 397 718
Поточні кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточні кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 284	4 652
Долги майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені кошти й доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 833	41 603
Усього за розділом III	1695	1 309 517	1 514 291
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста зарплатня активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 473 891	2 122 519

ІП ПАТІЧУК  
ГІЛІНА  
ІВАНІВНА

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) За РІК 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	667 158	476 660
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 513 534 )	( 418 400 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	153 624	58 260
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	577 679	301 532
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	555 526	296 460
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 28 405 )	( 28 005 )
Витрати на збут	2150	( 62 621 )	( 26 178 )
Інші операційні витрати	2180	( 207 029 )	( 188 588 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	174 117	165 407
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	433 248	117 021
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	329
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 50 963 )	( 42 256 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 147 )	( 4 971 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	382 138	70 123
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	382 138	70 123
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	382 138	70 123

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	224 612	182 433
Витрати на оплату праці	2505	61 823	53 450
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 384	10 875
Амортизація	2515	66 479	55 328
Інші операційні витрати	2520	788 446	494 239
Разом	2550	1 153 744	796 325

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію <i>ЕП ІВАНЧУК</i>	2650	-	-

## Шановний учасник анкетування!

Просимо Вас взяти участь в анкетуванні щодо визначення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в ФГ «РАІСА».

## Інструкція щодо виконання анкети

1. Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання і варіанти відповідей до нього.
2. Оберіть варіанти відповідей, які відповідають Вашій думці. В одних випадках це буде одна відповідь, а в інших можна відмітити декілька.
3. За необхідності допишіть власний варіант в окремо наведеному рядку.

**1. Що саме стало для Вас вирішальним фактором при обиранні професії? (оберіть не більше трьох варіантів)**

- 1. Рекомендації педагогів
- 2. Побаження батьків
- 3. Престижність професії
- 4. Вибір «за компанію» з друзями
- 5. Бажання працювати власне за цією професією
- 6. Природні здібності до аграрної галузі
- 7. Відсутність труднощів у працевлаштуванні
- 8. Високий рівень оплати праці в аграрній галузі

**2. Чим був обумовлений Ваш вибір місця роботи?**

- 1. Високий рівень заробітної плати
- 2. Престижність компанії
- 3. Стабільна робота
- 4. Складно сказати

**3. Оцініть, будь ласка, рівень отриманих Вами знань в компанії:**

- 1. Відмінно
- 2. Добре
- 3. Задовільно
- 4. Складно сказати

**4. Які джерела пошуку роботи Ви вважаєте найбільш ефективними для працевлаштування на підприємство? (оберіть не більше трьох варіантів)**

- 1. Родичі/друзі/знайомі
- 2. Оголошення про вакансії в газетах, журналах
- 3. Подання власного оголошення по пошук роботи у ЗМІ

- 4. Інтернет
- 5. Центр зайнятості
- 6. Кадрові агенції
- 7. Надсилання свого резюме у різні компанії незалежно від оголошених вакансій

8. Інше

**5. Скажіть, будь ласка, які із перерахованих нижче причин спонукали Вас професійно розвиватися в межах ФГ «РАЇСА»? (оберіть не більше трьох варіантів)**

- 1. Бажання покращити матеріальне становище своє родини
- 2. Власне бажання покращити свій професійний рівень
- 3. Робота як спосіб власної самореалізації
- 4. Інше

**6. Чи вважаєте Ви, що швидко зможете досягнути успіхів у професійному та кар'єрному рості в ФГ «РАЇСА»?**

- 1. Так, безперечно
- 2. Можливо
- 3. Ні

**7. За яким фахом аграрної галузі Ви працюєте на даний час?**

- 1. Економіст
- 2. Менеджер
- 3. Агроном
- 4. Механік
- 5. Інженер
- 6. Маркетолог
- 7. Інше

**8. Як Ви вважаєте, виходячи з позиції власного досвіду, наскільки підприємство піклується про розвиток свого персоналу?**

- 1. Компанія суттєво сприяє професійному зростанню свого персоналу
- 2. Компанія практично не звертає увагу на рівень фахових знань
- 3. Компанія жодним чином не допомагає у своїм працівникам у професійному розвитку

**9. Як Ви оцінюєте матеріальний стан агронома?**

- 1. Грошей не вистачає навіть на найнеобхідніші продукти харчування
- 2. Усі гроші витрачаються на продукти і покупку необхідних недорогих речей

3. В основному грошей вистачає, але придбання дорогих товарів тривалого користування потребує накопичення або оформлення кредиту

4. Вважаю себе забезпеченою людиною, але на придбання таких покупок як квартира чи машина потрібно накопичити кошти

5. Будь-які необхідні витрати можу дозволити собі у будь-який час

**10. Яку заробітну плату Ви вважаєте відповідною Вашим знанням, навичкам та вмінням?**

1. В межах 15 – 17 тис. грн.

2. В межах 17,1 – 19 тис. грн.

3. В межах 19,1 – 20 тис. грн.

4. Понад 20 тис. грн.

**11. Ваш вік: (років)**

**12. Ваша стать:**

**Дякуємо за щирі відповіді!**