

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення HR-рекрутингу із застосуванням hard і soft skills  
(на прикладі ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО», с. Сахнівці, Хмельницький р-н.)

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_

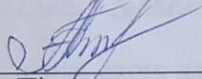
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

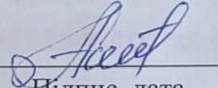
КВБІНЕ. 023268.01.03.00

Виконав:  
студентка 2 курсу  
групи БІНЕМ 23-1

  
Підпис, дата

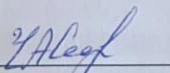
Аліна ГАЙДАМАЩУК

Керівник  
канд. екон. наук

  
Підпис, дата

Анастасія ДАНИЛКОВА

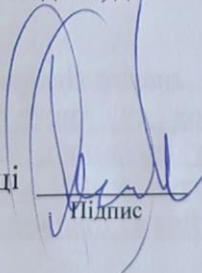
Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 - 12 - 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_  
 Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
 Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_  
 Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гайдамащук Аліна Миколаївна

1. Тема роботи: «Удосконалення HR-рекрутингу із застосуванням hard і soft skills (на прикладі ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО», с. Сахнівці, Хмельницький р-н.)»

Керівник роботи Данілова А.Ю., канд. екон. наук, старший викладач

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань забезпечення конкурентоспроможності персоналу та фінансова звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи HR-рекрутингу та компетентнісний підхід до добору персоналу. 2. Аналіз виробничої діяльності та HR-процесів ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО». 3. Напрями удосконалення HR-рекрутингу та розвитку персоналу в ТОВ "ЕНСЕЛКО-АГРО" через інтеграцію hard та soft skills.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок – Етапи HR-рекрутингу; рисунок – Сучасні тенденції та виклики HR-рекрутингу; рисунок - Типи HR-рекрутингу; рисунок - Класифікація hard skills; рисунок - Методи оцінювання hard skills кандидатів; рисунок - Основні види soft skills; таблиця – Відомості про підприємство ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця – SWOT-аналіз ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця - Основні техніко-економічні показники ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця - Фінансово-економічних показників

діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця – Ключові елементи кадрової політики ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця - Стратегічні напрямки вдосконалення рекрутингу для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця - Переваги hard skills в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця - Приклади професійних тестів для ключових посад ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця - Приклади практичних кейсів у реальних виробничих умовах для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»; таблиця - Пропозиції щодо розвитку soft skills для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».

#### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

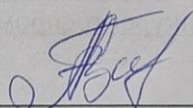
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

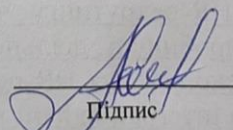
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент

  
Підпис

Аліна Гайдамашук

Керівник кваліфікаційної  
роботи

  
Підпис

Анастасія Данілко

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Удосконалення HR-рекрутингу із застосуванням hard і soft skills (на прикладі ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО», с. Сахнівці, Хмельницький р-н.)».

Виконала студентка гр. БІНЕМ-23-1 А. М. Гайдамашук.

Керівник Данілкова А. Ю., к.е.н., ст. викладач.

Обсяг – 87 с., 8 рис., 17 табл., 2 додатки, 22 джерела.

Ключові слова: HR-рекрутинг, hard skills, soft skills, кадровий потенціал, кейси, кадровий департамент.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та удосконалення процесу HR-рекрутингу в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» з застосуванням методів оцінки та розвитку hard та soft skills, а також розробка ефективних стратегій та інструментів для підбору, навчання і розвитку кадрів, спрямованих на покращення професійних компетенцій працівників, підвищення їх продуктивності та зростання кадрового потенціалу компанії в умовах конкурентного ринку.

Об'єктом дослідження є система HR-рекрутингу та управління персоналом в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», с. Сахнівці, Хмельницький р-н.

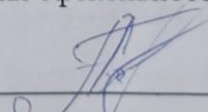
У першому розділі наведено теоретичні аспекти HR-рекрутингу, зокрема роль та значення hard та soft skills у процесі підбору персоналу, а також особливості використання цих навичок в контексті сучасних тенденцій на ринку праці.

У другому розділі наведено аналіз існуючої системи HR-рекрутингу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», оцінено ефективність використання hard та soft skills у процесах підбору та оцінки кандидатів, а також розглянуто методи і практики, що застосовуються компанією.

Третій розділ містить розроблені пропозиції щодо удосконалення системи HR-рекрутингу, зокрема щодо інтеграції нових методів оцінки hard та soft skills, вдосконалення процесів відбору та адаптації персоналу, а також рекомендації для покращення кадрової політики і підвищення ефективності рекрутингу.

01.12.2024

Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	4
1 Теоретичні основи HR-рекрутингу та компетентнісний підхід до добору персоналу.....	7
1.1 Сутність та етапи HR-рекрутингу персоналу.....	7
1.2 Професійні компетенції (hard skills) кандидатів та їх роль HR-рекрутингу.....	16
1.3 Soft skills та їх значення у HR-рекрутингу.....	22
Висновки до розділу 1 .....	30
2 Аналіз виробничої діяльності та HR-процесів ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».....	32
2.1 Характеристика ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» як суб'єкта господарювання	32
2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».....	37
2.3 Аналіз HR-рекрутингу із застосуванням hard і soft skills на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».....	48
Висновки до розділу 2 .....	57
3. Напрями удосконалення HR-рекрутингу та розвитку персоналу в ТОВ "ЕНСЕЛКО-АГРО" через інтеграцію hard та soft skills.....	60
3.1 Удосконалення HR-рекрутингу в ТОВ "ЕНСЕЛКО-АГРО" через оптимізацію процесу підбору персоналу.....	60
3.2 Впровадження та розвиток hard skills для підвищення ефективності виробництва в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».....	67
3.3 Вдосконалення soft skills як інструмент підвищення ефективності та адаптивності команди.....	75
Висновки до розділу 3 .....	83
Висновки .....	85
Перелік джерел посилання .....	88
Додатки .....	90

## ВСТУП

Система управління персоналом, зокрема процес HR-рекрутингу, є одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Застосування сучасних методів оцінки кандидата, таких як *hard* та *soft skills*, дозволяє компаніям точніше визначати кваліфікацію та особистісні якості потенційних працівників, що в свою чергу сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності організації. У зв'язку з швидкими змінами на ринку праці та необхідністю оптимізації кадрових процесів, проблема удосконалення HR-рекрутингу є надзвичайно актуальною для сучасних підприємств, зокрема для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», яке активно розвивається на ринку аграрної продукції.

Дослідження щодо удосконалення HR-рекрутингу з використанням *hard* та *soft skills* проводилися багатьма науковцями. Важливий внесок у вивчення цієї проблеми здійснили такі вчені: Криворучко С., Виноградський М.Д., Цимбалюк С.О., Савченко В.А., Armstrong M., Taylor S., Phillips J.M., Gully S.M., Hoffman R., Wolfeld L., та інші. Незважаючи на значний внесок науковців, ряд аспектів даної теми залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує додаткового дослідження оптимізація процесів HR-рекрутингу з огляду на вимоги сучасного ринку праці, а також ефективне застосування *hard* і *soft skills* у процесах підбору кадрів в аграрних підприємствах, зокрема на прикладі ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та удосконалення процесу HR-рекрутингу в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» з застосуванням методів оцінки та розвитку *hard* та *soft skills*, а також розробка ефективних стратегій та інструментів для підбору, навчання і розвитку кадрів, спрямованих на покращення професійних компетенцій працівників, підвищення їх продуктивності та зростання кадрового потенціалу компанії в умовах конкурентного ринку.

Для реалізації поставленої мети визначено перелік завдань, серед яких:

- розкрити сутність та етапи HR-рекрутингу персоналу в контексті розвитку організації;

- дослідити роль професійних компетенцій (hard skills) кандидатів та їх вплив на процес HR-рекрутингу;
- проаналізувати значення soft skills у HR-рекрутингу та їх вплив на ефективність роботи персоналу;
- здійснити характеристику ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» як суб'єкта господарювання;
- провести аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»;
- оцінити ефективність HR-рекрутингу із застосуванням hard та soft skills на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»;
- запропонувати удосконалення HR-рекрутингу в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» через оптимізацію процесу підбору персоналу;
- розробити стратегії впровадження та розвитку hard skills для підвищення ефективності виробництва в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення soft skills як інструменту підвищення ефективності та адаптивності команд на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».

Об'єктом дослідження є система HR-рекрутингу та управління персоналом в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», с. Сахнівці, Хмельницький р-н.

Предметом дослідження є процеси підбору та оцінки персоналу на основі використання hard та soft skills.

Для досягнення цілей дослідження та вирішення визначених завдань у роботі застосовано комплекс наукових методів: теоретичні методи – опрацювання наукових публікацій і джерел, що стосуються процесів HR-рекрутингу та застосування hard і soft skills у підборі персоналу, з метою аналізу сучасних підходів у цій галузі; метод аналізу – вивчення існуючих практик рекрутингу в аграрних підприємствах для визначення ефективності застосування різних інструментів підбору кадрів; метод порівняння – порівняння застосовуваних методів рекрутингу в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» з кращими світовими практиками; SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін системи HR-рекрутингу на

підприємстві, а також можливостей і загроз, пов'язаних із удосконаленням цих процесів; метод логічного узагальнення – визначення оптимальних методів для вдосконалення HR-рекрутингу, зокрема через інтеграцію hard і soft skills у процес оцінки кандидатів; метод економічного аналізу – оцінка ефективності пропонуваніх змін у процесах рекрутингу з огляду на економічні результати та ефект для підприємства.

Кваліфікаційна робота виконана на базі ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», с. Сахнівці, Хмельницький р-н., основним видом діяльності якої є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інформаційною базою роботи є офіційні документи підприємства, звіти, наукові публікації, а також спеціалізовані навчальні посібники та монографії, що стосуються теми HR-рекрутингу та управління персоналом.

Практична цінність отриманих результатів заключається у можливості їх застосування для удосконалення процесу HR-рекрутингу на підприємствах аграрного сектору, зокрема на прикладі ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО». Розроблені рекомендації щодо інтеграції hard і soft skills у систему підбору кадрів допоможуть підвищити ефективність цього процесу, зменшити витрати на найм та адаптацію персоналу, а також сприятимуть формуванню професійно підготовлених команд. Запропоновані методи дозволяють удосконалити систему управління персоналом та адаптацію нових працівників, що, в свою чергу, позитивно вплине на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

За тематикою дослідження взято участь у міжнародній конференції: «The XIV International Scientific and Practical Conference "People and the world: global problems of human development", December 18-20, 2023, Prague, Czech Republic.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання. Зміст роботи викладений на 87 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 8 рисунків, 17 таблиць.

## **1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-РЕКРУТИНГУ ТА КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ДО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

## 1.1 Сутність та етапи HR-рекрутингу персоналу

HR-рекрутинг є ключовою ланкою в системі управління персоналом організації, що охоплює комплекс заходів із залучення, оцінки та відбору кваліфікованих кадрів для заміщення вакантних посад. Цей процес забезпечує організацію необхідним людським капіталом, який є основним ресурсом для досягнення стратегічних цілей та підтримки конкурентоспроможності [1, с. 185].

Значення HR-рекрутингу для організацій полягає у наступному:

- Формування висококваліфікованого та продуктивного персоналу, здатного ефективно виконувати поставлені завдання [2, с. 47]. Правильний підбір кандидатів з необхідним рівнем професійних компетенцій (hard skills) та особистісних якостей (soft skills) забезпечує організацію працівниками, які можуть результативно виконувати свої обов'язки та сприяти досягненню цілей компанії.

- Забезпечення відповідності працівників корпоративній культурі, цінностям та місії організації [1, с. 189]. HR-рекрутинг дозволяє відбирати кандидатів, чії переконання, установки та поведінка узгоджуються з корпоративними принципами і культурою організації, що сприяє згуртованості колективу та ефективній співпраці.

- Підвищення конкурентоспроможності організації на ринку праці за рахунок залучення талановитих фахівців [2, с. 49]. Ефективний рекрутинг дає змогу організації приваблювати та наймати висококваліфікованих спеціалістів, які є носіями унікальних знань, навичок та досвіду, що забезпечує конкурентні переваги компанії.

- Зниження витрат на навчання та адаптацію нових співробітників завдяки ретельному відбору персоналу [1, с. 193]. Ретельний відбір кандидатів, які вже мають необхідні компетенції та відповідають вимогам посади, дозволяє скоротити витрати організації на навчання та адаптацію нових працівників.

- Формування позитивного іміджу роботодавця та бренду компанії, що сприяє залученню кращих кандидатів [2, с. 51]. Ефективна рекрутингова стратегія,

прозорі процедури відбору та турбота про кандидатів сприяють створенню привабливого іміджу роботодавця, що допомагає залучати та утримувати найбільш талановитих фахівців.

Таким чином, ефективний HR-рекрутинг є стратегічно важливим процесом, від якого залежить забезпечення організації необхідним людським потенціалом для успішної діяльності та досягнення поставлених цілей.

Процес HR-рекрутингу персоналу є комплексним та багатоетапним. Хоча деталі можуть відрізнятися залежно від організації, загальноприйнятими етапами рекрутингу є наступні:

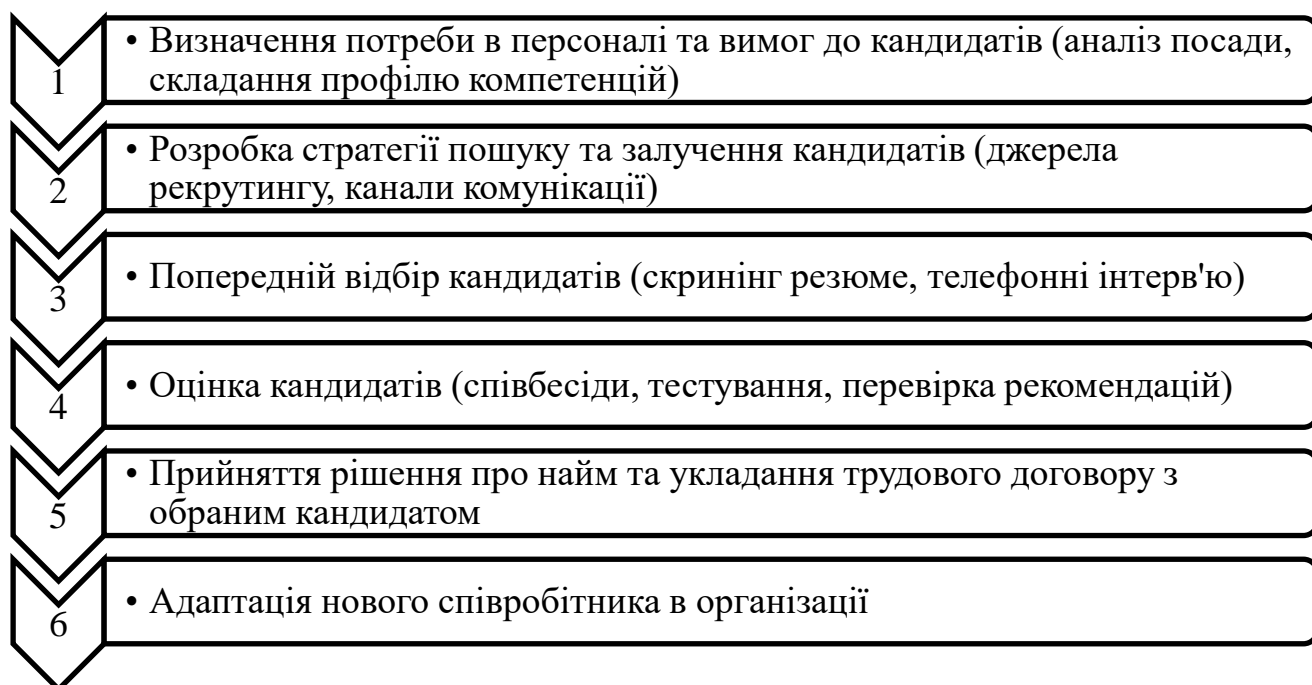


Рисунок 1.1 – Етапи HR-рекрутингу [3; 4]

Визначення потреби в персоналі та вимог до кандидатів:

- Ретельний аналіз посадових інструкцій, функціональних обов'язків, завдань та сфери відповідальності вакантної позиції.
- Вивчення організаційної структури, місця посади в ній та взаємозв'язків з іншими підрозділами.
- Визначення необхідного рівня освіти, професійної кваліфікації, досвіду роботи та спеціалізованих знань (hard skills).

- Окреслення вимог до особистісних якостей, поведінкових компетенцій та навичок міжособистісної взаємодії (soft skills).

- Створення деталізованого профілю компетенцій для конкретної посади на основі вищезазначеного аналізу.

Розробка стратегії пошуку та залучення кандидатів:

- Оцінка наявності внутрішніх кандидатів в організації та можливості їх кар'єрного переміщення.

- Визначення зовнішніх джерел залучення: вебсайти пошуку роботи, соціальні медіа, рекрутингові агентства, ярмарки вакансій тощо.

- Створення привабливої вакансії з чітким описом вимог до кандидатів, умов праці та винагороди.

- Вибір оптимальних каналів комунікації для розміщення вакансії та залучення цільової аудиторії кандидатів.

- Впровадження заходів з формування позитивного бренду роботодавця.

Попередній відбір кандидатів (скринінг резюме, телефонні інтерв'ю):

- Ретельне вивчення резюме та супровідних документів кандидатів.

- Перевірка відповідності кандидатів базовим вимогам посади (освіта, досвід, навички).

- Проведення коротких телефонних інтерв'ю для уточнення ключової інформації та мотивації кандидатів.

- Відбір кандидатів, які найбільше відповідають вимогам вакансії, для наступного етапу оцінювання.

Оцінка кандидатів (співбесіди, тестування, перевірка рекомендацій)

- Проведення поглиблених структурованих інтерв'ю з кандидатами.

- Використання різноманітних методів оцінки професійних компетенцій: кейси, практичні завдання, професійні тести.

- Оцінка особистісних якостей та навичок за допомогою психометричних тестів, ділових ігор, моделювання ситуацій.

- Перевірка рекомендацій від попередніх роботодавців та біографічної

інформації.

- Залучення різних стейкхолдерів (майбутні керівники, колеги) до процесу оцінки.

Прийняття рішення про найм та укладання трудового договору

- Аналіз та зіставлення результатів оцінювання кандидатів.
- Прийняття рішення про найм найбільш підходящого кандидата з урахуванням його компетенцій та потенціалу.

- Узгодження та затвердження умов найму: посадові обов'язки, оклад, пільги, соціальний пакет.

- Оформлення трудових відносин шляхом підписання трудового договору.

- Інформування інших кандидатів про результати відбору.

Адаптація нового співробітника в організації

- Розробка програми адаптації та навчання для нового працівника.
- Призначення досвідченого наставника для супроводу на початковому етапі.

- Ознайомлення з корпоративною культурою, правилами, процедурами організації.

- Інструктаж з техніки безпеки та охорони праці на робочому місці.

- Забезпечення необхідними ресурсами, обладнанням та доступами для виконання посадових обов'язків.

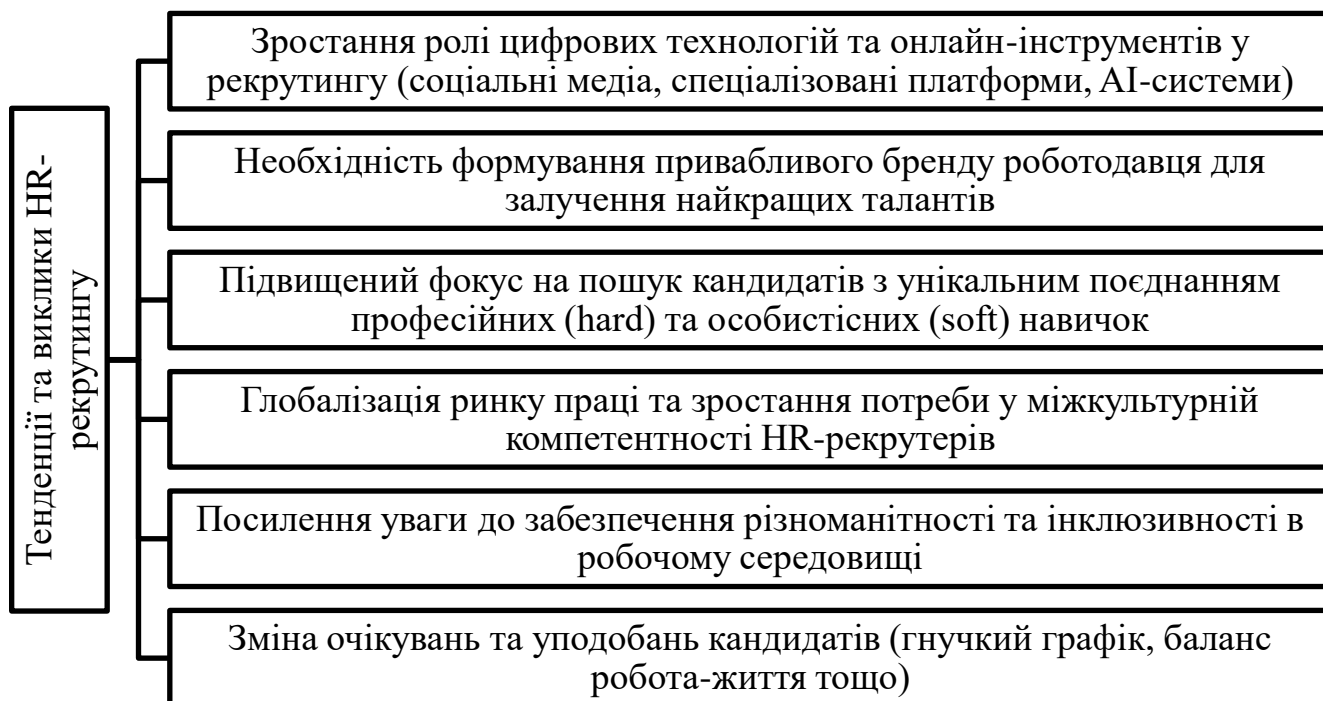
- Регулярний моніторинг процесу адаптації та зворотний зв'язок.

Кожен етап вимагає ретельного планування, залучення різних інструментів та методик оцінки кандидатів. Особлива увага приділяється оцінюванню професійних (hard skills) та особистісних (soft skills) компетенцій претендентів [3, с. 214].

Зворотний зв'язок та аналіз ефективності рекрутингових заходів допомагають удосконалювати процес та підвищувати його результативність [4, с. 97].

Сучасний HR-рекрутинг перебуває під впливом низки тенденцій та викликів,

зумовлених глобалізацією, технологічним прогресом, демографічними змінами та трансформацією ринку праці, вони зазначені на рисунку 1.2



Рисунки 1.2 – Сучасні тенденції та виклики HR-рекрутингу [5; 6]

Зростання ролі цифрових технологій та онлайн-інструментів у рекрутингу:

- Використання соціальних медіа для залучення та комунікації з потенційними кандидатами.
- Використання спеціалізованих платформ, таких як LinkedIn, для пошуку та залучення професіоналів.
- Використання систем штучного інтелекту для автоматизації процесів відбору та аналізу кандидатів.

Привабливий бренд роботодавця:

- Розробка ефективних стратегій employer branding для привертання та утримання найкращих талантів.
- Створення позитивного іміджу компанії серед потенційних кандидатів через відкритість, інноваційність та корпоративну культуру.

Пошук кандидатів з унікальним поєднанням навичок:

- Використання тестів та оцінювальних інструментів для визначення якостей кандидатів, які важливі для певної посади.
- Акцент на особистісні якості та вміння працювати у команді, а не лише на професійних навичках.

Міжкультурна компетентність:

- Розвиток навичок спілкування та управління командами з різних культур для ефективної співпраці з кандидатами та колегами з усього світу.
- Розуміння та врахування культурних відмінностей у процесі рекрутингу та утримання персоналу.

Забезпечення різноманітності та інклюзивності:

- Розробка програм та політик, спрямованих на створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища.
- Врахування потреб та очікувань різних груп кандидатів для забезпечення їх ефективного залучення та розвитку у компанії.

Зміна уподобань кандидатів:

- Уведення гнучких графіків роботи та робочих умов, що відповідають потребам сучасних працівників.
- Надання можливостей для навчання та розвитку, що сприяє залученню та утриманню найкращих кандидатів.
- Розширення програм корпоративного навчання та розвитку, що включають не лише професійний, а й особистісний розвиток.
- Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих співробітників.
- Впровадження гнучких програм робочого часу та віддаленої роботи, що враховують індивідуальні потреби та уподобання працівників.
- Створення сприятливої корпоративної культури, яка підтримує баланс між роботою та особистим життям, а також визначається відкритістю до нових ідей та думок співробітників.

Ці тенденції та виклики вимагають від HR-рекрутерів постійного навчання,

впровадження інноваційних підходів, інструментів та практик, а також гнучкості і адаптивності до мінливих умов ринку праці.

Існують наступні типи HR-рекрутингу, рис. 1.3.

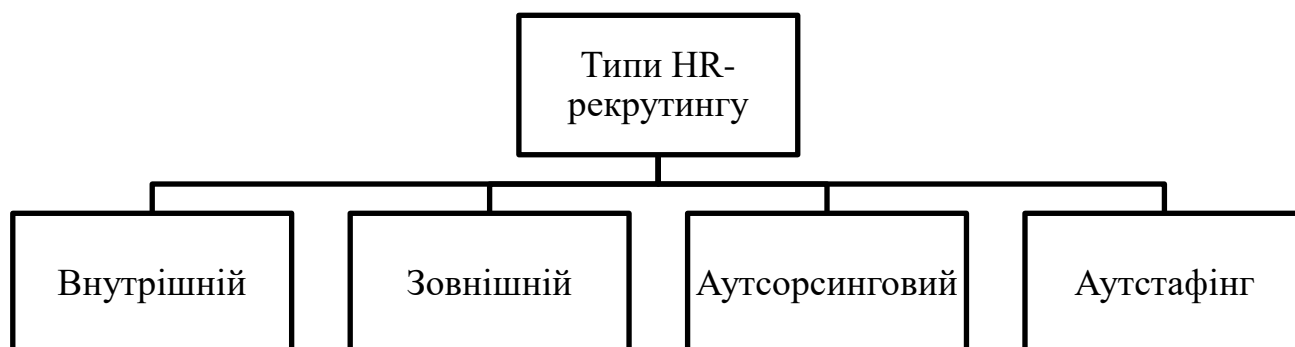


Рисунок 1.3 - Типи HR-рекрутингу, [1]

Внутрішній рекрутинг (пошук кандидатів всередині організації) [1, с. 190]:

- перегляд наявних людських ресурсів організації для заміщення вакансій;
- переміщення існуючих працівників на вищі посади (просування по службі);
- переведення працівників з одного підрозділу до іншого;
- перерозподіл завдань і обов'язків між наявним персоналом;
- перевагами є економія коштів, знання корпоративної культури, швидке заміщення вакансій;
- недоліками можуть бути обмежений вибір кандидатів, внутрішні конфлікти.

Зовнішній рекрутинг (залучення кандидатів ззовні) [1]:

- пошук і відбір кандидатів поза межами організації;
- основні джерела: оголошення, рекомендації, служби зайнятості, рекрутингові агентства;
- забезпечує приплив нових ідей, досвіду та навичок в організацію;

- дозволяє розширити вибір кандидатів і знайти найкращих фахівців;
- потребує значних витрат часу та коштів, ризик невідповідності корпоративній культурі.

Аутсорсинговий рекрутинг (делегування функцій рекрутингу зовнішнім постачальникам) [1]:

- передача частини або всього процесу рекрутингу спеціалізованим агентствам;
- дозволяє зосередитись на основній діяльності організації;
- забезпечує доступ до великої бази даних кандидатів і професійних навичок рекрутерів;
- економія коштів у довгостроковій перспективі;
- ризики втрати конфіденційності та контролю над процесом.

Аутстафінг (тимчасове залучення персоналу зі сторонніх організацій) [1]:

- найм працівників на короткостроковий період або для виконання разових проектів;
- дозволяє оперативно залучати додаткові трудові ресурси при необхідності;
- відсутня потреба у навчанні та адаптації персоналу;
- недоліки: відсутність лояльності, обмежені знання корпоративної культури;
- застосовується для вирішення тимчасових кадрових потреб.

Вибір типу рекрутингу залежить від специфіки організації, її ресурсів, стратегічних цілей і поточних потреб у персоналі.

Для ефективного пошуку та відбору кваліфікованого персоналу HR-фахівці мають керуватися такими принципами поєднання *hard* і *soft skills* кандидатів:

Принцип відповідності:

- *Hard skills* мають повністю відповідати вимогам посади (освіта, досвід, технічні навички).
- Необхідний збалансований набір *soft skills* для успішного виконання

обов'язків (комунікативні, аналітичні, особисті якості).

Принцип пріоритетності:

- Для певних посад hard skills є пріоритетними (ІТ-фахівці, інженери).
- Для інших сфер важливіші soft skills (менеджмент, продажі, обслуговування).
- Рівень значущості визначається специфікою роботи.

Принцип розвитку:

- Hard skills важче розвинути на робочому місці без відповідної підготовки.
- Soft skills можна ефективно вдосконалювати через тренінги, наставництво.
- Вибір кандидатів з потенціалом для подальшого розвитку.

Принцип балансу:

- Оптимальне поєднання професійних та особистих якостей.
- Надмірна увага до hard або soft skills може призвести до дисбалансу.
- Гармонійне врахування обох типів навичок.

Принцип гнучкості:

- Готовність адаптувати систему відбору під специфічні вимоги вакансії.
- Можливість змінювати пріоритети hard/soft залежно від ситуації.
- Гнучкість у виборі критеріїв оцінки для різних посад.

Дотримання цих принципів дозволяє HR-рекрутерам знаходити найбільш підходящих та ефективних працівників, комплексно оцінюючи як професійні, так і особистісні компетенції кандидатів.

## **1.2 Професійні компетенції (hard skills) кандидатів та їх роль HR-рекрутингу**

Hard skills (тверді/професійні навички) - це конкретні знання, вміння та

здібності, необхідні для виконання певної роботи або завдань.

Класифікація hard skills може варіюватися залежно від сфери діяльності, але є ті, які вважають типовими, рис. 1.4.

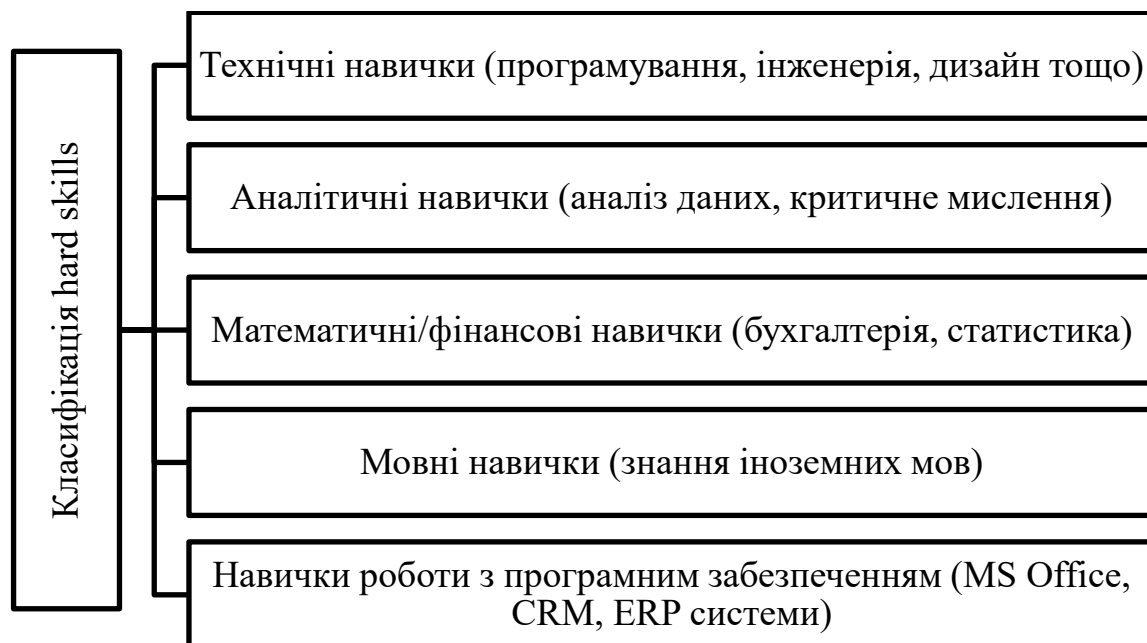


Рисунок 1.4 - Класифікація hard skills

Технічні навички:

- Програмування: Включає в себе здатність розробляти програмне забезпечення, використовуючи різні мови програмування, такі як Java, Python, C++, JavaScript тощо.

- Інженерія: Це навички, пов'язані з роботою з механізмами, конструкціями, машинами. Це може включати механічну, електричну або програмну інженерію.

- Дизайн: Охоплює різні аспекти дизайну, такі як графічний дизайн, веб-дизайн, дизайн інтерфейсів користувача (UI), дизайн досвіду користувача (UX) тощо.

Аналітичні навички:

- Аналіз даних: Здатність ефективно аналізувати великі обсяги даних, виявляти тенденції, робити висновки і приймати рішення на підставі цих даних.

– Критичне мислення: Здатність об'єктивно оцінювати інформацію, аналізувати її на достовірність та робити обґрунтовані висновки.

Математичні/фінансові навички:

– Бухгалтерія: Включає в себе знання і вміння робити фінансовий облік, аналізувати фінансові звіти, визначати фінансові результати підприємства.

– Статистика: Навички аналізу інформації, що використовується для прийняття рішень, роблення прогнозів і визначення тенденцій у різних сферах.

Мовні навички:

– Знання іноземних мов: Здатність використовувати іноземні мови для спілкування та роботи з міжнародними партнерами або клієнтами.

Навички роботи з програмним забезпеченням:

– MS Office: Включає в себе вміння ефективно використовувати програми MS Word, Excel, PowerPoint для роботи з документами, таблицями, презентаціями тощо.

– CRM системи: Здатність працювати з системами управління відносинами з клієнтами для збереження інформації про клієнтів і ведення з ними комунікації.

– ERP системи: Здатність користуватися системами планування ресурсів підприємства для ефективного управління бізнес-процесами.

Ці навички є ключовими для багатьох сучасних професій і вимагаються на ринку праці для успішної кар'єри.

Критично важливі hard skills для HR-рекрутера згруповані та наведені на рис. 1.5, [8, 9].



Рисунок 1.5 - Критично важливі hard skills для HR-рекрутера

- Знання трудового законодавства та нормативних актів у сфері управління персоналом [8, с.68-71].
- Глибоке розуміння Кодексу законів про працю, законів про зайнятість, охорону праці тощо.
- Обізнаність з нормативними актами щодо захисту персональних даних, недискримінації, рівних можливостей.
- Знання процедур оформлення трудових договорів, внутрішніх правил організації.
- Вміння застосовувати норми чинного законодавства у процесах пошуку, відбору та найму персоналу.
- Навички роботи з ATS системами та HR інструментами [9, с.195-199].
- Вміння працювати із спеціалізованими системами відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems).
- Досвід використання програмного забезпечення для пошуку, скринінгу та оцінки кандидатів.
- Знання інструментів автоматизації рекрутингу (парсинг резюме, планування інтерв'ю тощо).

- Навички роботи з CRM системами та HR аналітикою.
- Аналітичні здібності для вивчення резюме, профілів у соцмережах [8, с. 92-95].
- Вміння критично аналізувати резюме та супровідні документи кандидатів.
- Здатність виявляти суперечності, нестиковки та розпізнавати факти в анкетних даних.
- Навички ідентифікації "червоних прапорців" та обережного ставлення до перебільшень.
- Використання соціальних медіа для перевірки інформації про кандидатів.
- Розуміння методик оцінювання компетенцій та розробки тестів [8, с. 118-123].
- Знання різноманітних методик оцінки професійних та особистісних компетенцій.
- Вміння складати структуровані опитувальники, кейси, завдання для тестування.
- Розуміння принципів розробки валідних та надійних оцінювальних інструментів.
- Інтерпретація та аналіз результатів оцінювання кандидатів.
- Комунікативні навички для ефективної взаємодії з кандидатами [9, с. 87-91].
- Презентаційні навички для представлення компанії та вакансії потенційним кандидатам.
- Переговорні тактики для обговорення умов праці та закриття вакансії.
- Вміння проводити структуровані інтерв'ю та слухати відповіді кандидатів.
- Навички надання зворотного зв'язку кандидатам щодо результатів відбору.

- Глибокі знання ринку праці, тенденцій, методів пошуку талантів.
- Розуміння стану та динаміки ринку праці у відповідній галузі/локації.
- Знання актуальних трендів у підборі персоналу, сучасних методів рекрутингу.
- Обізнаність з конкурентами на ринку праці, їхніми пропозиціями та стратегіями залучення талантів.
- Вміння використовувати різноманітні канали пошуку, від традиційних до онлайн-ресурсів.

Ці критичні *hard skills* допомагають HR-рекрутерам ефективно виконувати свої обов'язки на всіх етапах рекрутингового процесу.

Методи оцінювання *hard skills* кандидатів. Відповідно до рекомендацій наведених у літературних джерелах "Recruiting Workbook" Р. Хоффмана та Л. Волфелда та "Strategic Staffing" Дж.М. Філліпса та С.М. Галлі, можна виділити наступні методи оцінювання *hard skills* кандидатів, рис. 1.6.

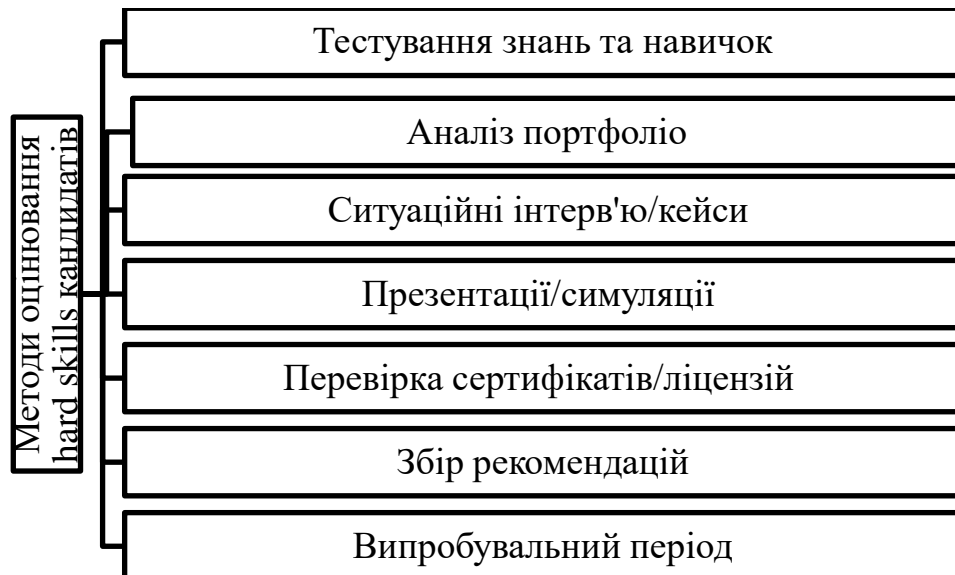


Рисунок 1.6 - Методи оцінювання *hard skills* кандидатів [10, 11]

Тестування знань та навичок [10, 11]:

- Письмові іспити для перевірки теоретичних знань у певній галузі (напр. бухгалтерія, програмування, медицина тощо).
- Усні опитування для виявлення рівня знань у конкретних аспектах

професії.

- Практичні тести професійних навичок (напр. запрограмувати програму, провести фінансовий аналіз, відремонтувати механізм).

- Комп'ютерні симуляції робочих ситуацій для демонстрації навичок.

Аналіз портфоліо [10]

- Ретельний перегляд та оцінка попередніх проектів, продуктів, публікацій кандидата.

- Аналіз складності робіт, використаних методів, технологій.

- Виявлення рівня майстерності та глибини відповідних hard skills.

Ситуаційні інтерв'ю/кейси [11]

- Надання кандидату реалістичної робочої ситуації або кейсу для вирішення.

- Оцінка логіки мислення, аналітичних здібностей, прийняття рішень.

- Виявлення прогалин у знаннях та навичках, необхідних для посади.

Презентації/симуляції [10, 11]

- Прохання підготувати та провести презентацію зі своєї сфери.

- Моделювання типових виробничих завдань/процесів.

- Оцінка навичок публічних виступів, володіння матеріалом.

Перевірка сертифікатів/ліцензій [11]

- Верифікація наявності необхідних сертифікатів, ліцензій за фахом.

- Підтвердження кваліфікації з професійними асоціаціями/органами.

Збір рекомендацій [10]

- Листи-рекомендації від попередніх роботодавців, керівників проектів.

- Телефонні перевірки для підтвердження рівня професійних компетенцій.

- Прохання детальних прикладів демонстрації hard skills.

Випробувальний період [10, 11]: призначення на короткостроковий контракт/стажування; надання реальних робочих завдань для оцінки дій на практиці; моніторинг та регулярний зворотній зв'язок щодо навичок від керівника.

Комбінація декількох таких методів дозволяє максимально ретельно і об'єктивно оцінити професійні знання, вміння та навички кандидата перед прийняттям на роботу.

### 1.3 Soft skills та їх значення у HR-рекрутингу

Soft skills або "м'які навички" - це некогнітивні здібності, пов'язані з особистими якостями, установками, комунікативною поведінкою та емоційним інтелектом людини. На відміну від hard skills (професійних знань та технічних умінь), вони складніше піддаються вимірюванню та оцінюванню.

Основні види soft skills наведені на рис. 1.7.

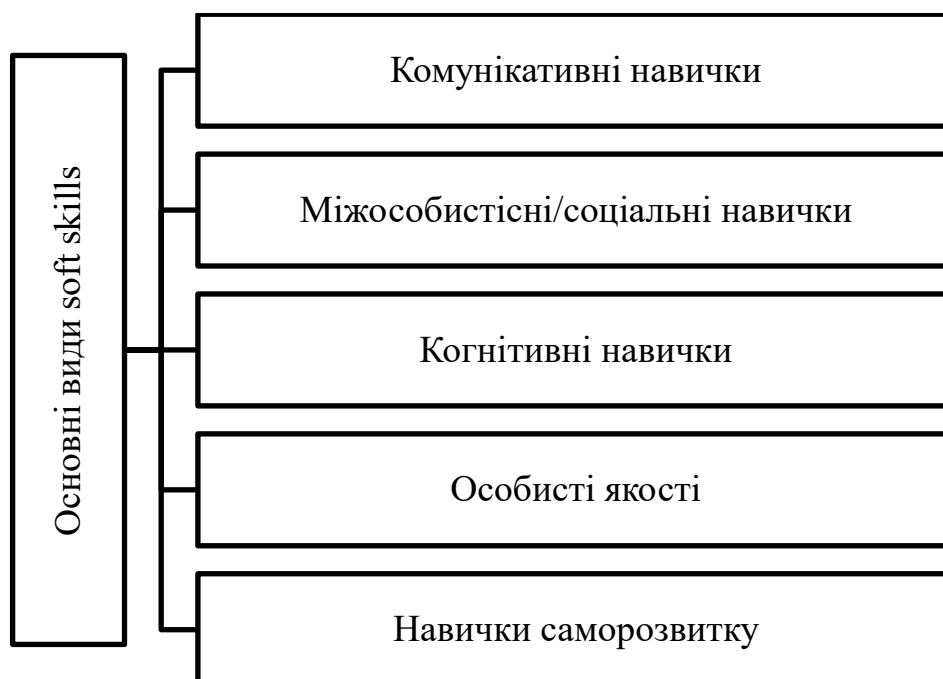


Рисунок 1.7 - Основні види soft skills

Комунікативні навички є ключовим елементом успішної роботи у будь-якій сфері, включаючи і управління людськими ресурсами. Для HR-рекрутера вони важливі, оскільки сприяють ефективному взаємодії з кандидатами, колегами та

клієнтами. Розглянемо детальніше основні аспекти комунікативних навичок:

– Усна комунікація: чіткість висловлювань: здатність висловлювати свої думки і ідеї зрозуміло та лаконічно; грамотність: вміння використовувати правильну граматику та лексику в усному спілкуванні; адаптабельність: здатність адаптувати свій спосіб спілкування до аудиторії (наприклад, кандидати різного рівня досвіду); емоційна інтелігенція: розуміння власних емоцій та емоцій співрозмовника для побудови ефективного діалогу.

– Письмова комунікація: грамотність: вміння правильно використовувати мовні конструкції, створювати зрозумілі текстові повідомлення; коректність: дотримання правил офіційного стилю та етикету у письмових повідомленнях; структурованість: здатність систематизувати інформацію і виражати свої думки послідовно.

– Публічні виступи: презентаційні навички: Вміння ефективно презентувати інформацію перед аудиторією; впевненість: відчуття впевненості та контролю під час виступу перед групою людей; вміння привертати увагу: здатність зацікавити і утримати увагу аудиторії протягом виступу.

– Активне слухання та зворотний зв'язок: активне слухання: здатність уважно слухати співрозмовника, розуміти його позицію та емоції; зворотний зв'язок: вміння чітко та конструктивно висловлювати свої враження, думки або рекомендації.

– Переговорні навички: ефективність: здатність досягати компромісів та вирішувати конфлікти шляхом взаємодії та переговорів; вміння переконувати: здатність впливати на рішення інших за допомогою аргументованої дискусії.

Міжособистісні або соціальні навички включають в себе широкий спектр вмінь та якостей, які допомагають людині ефективно взаємодіяти з іншими. Ось детальніші пояснення кожного з аспектів:

– Емоційний інтелект:

Управління емоціями: Здатність розпізнавати, розуміти та контролювати свої власні емоції, а також емоції інших людей.

Емпатія: Здатність співпереживати почуттям інших, розуміти їхню точку

зору та відчувати їхні потреби.

– Вміння працювати в команді, співпраця:

Колаборація: Здатність ефективно співпрацювати з іншими членами команди для досягнення спільної мети.

Комунікація: Здатність вільно обмінюватися ідеями та інформацією з колегами та партнерами.

– Лідерські якості:

Нахнення: Здатність надихати та мотивувати інших до досягнення великих результатів.

Мотивація підлеглих: Здатність створювати стимули та умови для того, щоб люди були максимально продуктивними та віддані своїй роботі.

– Розв'язання конфліктів, посередництво:

Конфліктологія: Здатність вирішувати конфлікти та сприяти налагодженню відносин між конфліктуючими сторонами.

Посередництво: Здатність допомагати сторонам знайти компроміс та досягти взаємоприйняттого рішення.

– Дипломатичність, повага до інших:

Дипломатичність: Здатність вести переговори та вирішувати конфлікти таким чином, щоб зберегти гідність та повагу сторін.

Повага до інших: Здатність висловлювати повагу до думок, почуттів та прав інших людей.

– Навички нетворкінгу та побудови взаємин:

Нетворкінг: Здатність ефективно встановлювати та підтримувати взаємовигідні стосунки з іншими професіоналами.

Побудова взаємин: Здатність створювати та підтримувати позитивні взаємини з колегами, підлеглими та клієнтами.

Когнітивні навички - це здатність розумового сприйняття, розуміння та опрацювання інформації. Вони включають в себе ряд ключових аспектів:

– Критичне мислення та аналітичні здібності:

Аналітика: Здатність розкласти складні проблеми на менші складові для їх

аналізу та розуміння.

Критичне мислення: Здатність об'єктивно оцінювати інформацію та робити обґрунтовані висновки та рішення.

– Креативність, інноваційність, генерування ідей:

Креативність: Здатність думати та діяти нестандартно, знаходячи нові та неочікувані рішення.

Інноваційність: Здатність впроваджувати новаторські ідеї та методи для досягнення поставлених цілей.

– Логічне мислення, вміння вирішувати проблеми:

Логіка: Здатність мислити послідовно та систематично для розв'язання проблем.

Проблемне мислення: Здатність впізнавати, аналізувати та розв'язувати проблеми ефективно та креативно.

– Стратегічне бачення, прогнозування ризиків:

Стратегічне мислення: Здатність розглядати ситуації у великому масштабі та розвивати довгострокові плани та стратегії.

Прогнозування ризиків: Здатність передбачати можливі негативні наслідки та розробляти стратегії їх запобігання або мінімізації.

Ці навички допомагають вирішувати складні завдання, роблять можливим швидке прийняття рішень та допомагають уникнути помилок. Вони є ключовими для успіху в будь-якій сфері, де потрібно активно мислити та аналізувати інформацію.

Особисті якості грають важливу роль у успіху в будь-якій сфері життя, включаючи роботу. Деякі з найбільш важливих особистих якостей, які допомагають досягати успіху, включають:

– Цілеспрямованість, відповідальність, самомотивація: здатність ставити конкретні цілі і працювати наполегливо для їх досягнення, навіть у важкі моменти.

– Етика та цілісність, чесність, порядність: спроможність діяти згідно з моральними принципами, бути чесними та відвертими у всіх взаємодіях.

– Гнучкість, здатність до адаптації: здатність пристосовуватися до нових

ситуацій та змінювати свій підхід для досягнення мети.

– Наполегливість, витривалість, стресостійкість: здатність працювати наполегливо навіть у складних умовах і не втрачати енергію під час важких випробувань.

– Упевненість у собі, позитивний настрій: здатність вірити в себе та підтримувати позитивний настрій навіть у важких ситуаціях.

– Управління часом, пріоритезація: здатність ефективно використовувати час і встановлювати пріоритети для досягнення цілей.

Ці якості допомагають людині розвиватися як професіоналу, будувати успішні стосунки з колегами та керівництвом, а також досягати балансу між роботою та особистим життям.

Навички саморозвитку є ключовими для досягнення успіху в будь-якій сфері. Ось деякі з найважливіших аспектів цих навичок:

Прагнення до навчання та самовдосконалення: готовність постійно вдосконалювати свої знання і навички, брати участь у навчальних програмах та тренінгах.

Відкритість до зворотного зв'язку та критики: готовність слухати поради та конструктивну критику, щоб вдосконалювати свою роботу та навички.

Прийняття змін та нових викликів: готовність адаптуватися до змін у власній роботі та оточенні, брати на себе нові виклики та вчитися на помилках.

Ці навички допомагають людині не лише досягати успіху в кар'єрі, а й розвиватися як особистість, збагачувати свій життєвий досвід і досягати балансу у всіх аспектах життя. Високий рівень soft skills сприяє ефективній міжособистісній взаємодії, продуктивній командній роботі, покращує лідерські якості та загальний емоційно-психологічний клімат в компанії.

Рекрутерам також мають бути притаманні soft skills, які сприятимуть ефективності їх роботи. Аналізуючи літературні джерела [13; 14] ми дійшли до висновку, що для HR-рекрутерів особливо важливими є такі soft skills:

– Комунікативні навички: вміння чітко і переконливо презентувати вакансії та переваги компанії; активне слухання для виявлення потреб кандидатів;

навички ведення переговорів при обговоренні умов праці; письмова грамотність для складання якісних описів вакансій.

- Міжособистісні навички: емпатія та вміння налагоджувати довірчі стосунки; дипломатичність у спілкуванні з різними типами кандидатів; вміння працювати в команді з іншими рекрутерами/менеджерами.

- Навички вербування та оцінювання: критичне мислення для об'єктивної оцінки кваліфікацій; витривалість та стресостійкість у пошуку підходящих кандидатів; навички співбесіди для виявлення потенціалу кандидатів.

- Організаційні якості: вміння планувати та встановлювати пріоритети; гнучкість та адаптивність до змін у потребах організації; уважність до деталей при роботі з документацією та базами даних.

- Етичні та моральні якості: добросовісність і конфіденційність у роботі з персональними даними; неупередженість та об'єктивність у відборі кандидатів; повага до різноманітності при взаємодії з різними групами людей.

Розвинені soft skills дозволяють HR-рекрутерам ефективно залучати, оцінювати та відбирати найкращих кандидатів, а також підтримувати позитивний імідж компанії як роботодавця.

Інструменти оцінки soft skills кандидатів [15, 16], рис. 1.7.

Дж. Ньюелл Браун [15] та Г. Десслер [16] пропонують різноманітні інструменти для оцінки soft skills потенційних працівників:

Структуровані інтерв'ю:

- Запитання для виявлення комунікативних навичок: "Розкажіть про ситуацію, коли Вам довелося переконувати інших у чомусь", "Як Ви налагоджуєте зворотний зв'язок під час презентацій?"

- Запитання на емпатію: "Як Ви діятимете, якщо колега розчарується через помилку?", "Що допоможе Вам зрозуміти почуття іншої людини?"

- Ситуації для оцінки вирішення проблем: "Як Ви витратите обмежений бюджет?", "Ваші дії, якщо проект виходить із графіка?"

Рольові ігри/симуляції:

- Імітація презентації продукту перед умовною аудиторією.

- Розігрування переговорів з "важким клієнтом" чи підлеглим.
- Моделювання ситуації конфлікту в команді та його розв'язання.

Тести особистості:

- Опитувальники DISC, Big Five для визначення типу особистості.

Опитувальники DISC і Big Five - це інструменти, що використовуються для визначення типу особистості людини. Кожен з цих методів має свої особливості та допомагає розкрити різні аспекти поведінки та характеру. DISC - це абревіатура, яка представляє чотири основні характеристики особистості: домінантність (Dominance), впевненість у собі (Influence), стабільність (Steadiness) і орієнтованість на завдання (Conscientiousness). Опитувальник DISC допомагає визначити, яка з цих характеристик є найбільш виразною у конкретної особи, що дозволяє краще розуміти її стиль комунікації, реакцію на стрес та прийняття рішень. Big Five (Велика П'ятірка) - це модель особистості, що включає п'ять основних аспектів:

Екстраверсія (Extraversion): ступінь активності, енергійності та схильності до спілкування з іншими.

Люб'язність (Agreeableness): ступінь доброзичливості, теплоти та співчуття до інших.

Сумлінність (Conscientiousness): ступінь організованості, дисциплінованості та відповідальності.

Емоційна стабільність (Emotional Stability): ступінь стійкості до стресу та негативних емоцій.

Відкритість до досвіду (Openness to Experience): ступінь креативності, уяви та інтересу до нового.

Опитувальники Big Five дозволяють оцінити ступінь вираженості кожної з цих характеристик у конкретної особи, що допомагає краще зрозуміти її особистісні риси та уподобання.

- Тести емоційного інтелекту, наприклад MSCEIT. MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) - це тест, розроблений на основі моделі емоційного інтелекту Майєра та Саловея, який оцінює рівень емоційного інтелекту

людини. Тест складається з чотирьох частин, кожна з яких вимірює різні аспекти емоційного інтелекту:

1. Розуміння емоцій: оцінює здатність розпізнавати власні та чужі емоції, а також розуміти, як вони можуть змінюватися від одного контексту до іншого.

2. Використання емоцій: вимірює здатність використовувати свої емоції для поліпшення мислення та прийняття рішень.

3. Розуміння емоцій управління емоціями: визначає, наскільки ефективно людина може управляти своїми емоціями та емоціями інших.

4. Застосування емоцій у міжособистісних відносинах: оцінює, як добре людина може використовувати свої емоції для підтримання здорових відносин з іншими людьми.

MSCEIT дозволяє отримати індивідуальний профіль емоційного інтелекту, що може бути корисним для розвитку особистості, підвищення соціальної компетентності та покращення міжособистісних відносин.

– Психометричні тести стресостійкості та контролю над власними емоціями.

Центри оцінки:

- Командна вправа з обмеженими ресурсами.
- Кейси для розробки стратегічного рішення та його презентації.
- Симуляція перемовин із партнерами або клієнтами.

Портфоліо/біографічні дані:

– Приклади ефективного розв'язання міжособистісних конфліктів минулим роботодавцем.

– Документи, що підтверджують проходження тренінгів лідерства, публічних виступів.

– Інформація про досвід волонтерства та допомоги нужденним.

Рекомендації:

- Відгуки колег про комунікабельність, здатність мотивувати інших.
- Характеристики активної участі та внеску в командні проекти.
- Приклади добродісної та етичної поведінки на робочому місці.

Соціальні медіа:

- Аналіз дописів та способу онлайн-комунікації.
- Оцінка якості письмового викладу думок та самопрезентації.
- Огляд взаємодії з іншими учасниками спільнот, груп.

Використання різних інструментів дозволяє оцінити різні аспекти soft skills та отримати максимально об'єктивне уявлення про сильні та слабкі сторони кандидата.

## **Висновки до розділу 1**

HR-рекрутинг є стратегічно важливим процесом для будь-якої організації, оскільки від якості підбраного персоналу залежить ефективність її діяльності, досягнення поставлених цілей та конкурентоспроможність на ринку. В умовах сучасних глобальних викликів та стрімких змін на ринку праці, HR-рекрутинг потребує впровадження інноваційних підходів, інструментів та практик для залучення й утримання найталановитіших фахівців.

Ключовим аспектом успішного HR-рекрутингу є збалансована оцінка як професійних (hard skills), так і особистісних (soft skills) компетенцій кандидатів. Hard skills визначають здатність ефективно виконувати конкретні посадові обов'язки, тоді як soft skills забезпечують ефективну міжособистісну взаємодію, вирішення проблем, командну роботу та адаптацію до змін. Лише оптимальне поєднання цих двох типів компетенцій гарантує підбір найбільш придатного персоналу для організації.

Для об'єктивної оцінки професійних навичок HR-рекрутери мають застосовувати різноманітні методи, такі як тестування знань, аналіз портфоліо, ситуаційні інтерв'ю, перевірка сертифікатів та випробувальний період. Оцінювання soft skills вимагає комплексного підходу з використанням структурованих інтерв'ю, рольових ігор, тестів особистості, центрів оцінки, аналізу соціальних медіа та

рекомендацій.

Ретельне планування етапів рекрутингу, впровадження інноваційних методик оцінювання та врахування сучасних тенденцій на ринку праці, таких як зростання ролі цифрових технологій, важливість привабливого бренду роботодавця та забезпечення різноманітності й інклюзивності, дозволяють HR-фахівцям ефективно залучати, оцінювати та відбирати найкращих кандидатів.

Отже, ефективний HR-рекрутинг є запорукою забезпечення організації висококваліфікованим і продуктивним персоналом, необхідним для досягнення стратегічних цілей та підтримки конкурентних переваг на ринку. Збалансований підхід до оцінювання як *hard*, так і *soft skills* кандидатів, а також впровадження інноваційних практик та інструментів відбору дозволяють компаніям формувати команди талановитих співробітників, чиї компетенції та цінності відповідають корпоративній культурі та сприяють сталому розвитку бізнесу.

## **2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»**

### **2.1 Характеристика ТОВ “ЕНСЕЛКО-АГРО” як суб’єкта господарювання**

На території Хмельницької та Тернопільської областей розпочали свою діяльність два підприємства: ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» та ТОВ «Агрополіс» відповідно. Спочатку ці компанії стали частиною Західного кластеру агропромислового гіганта Кернел, що є лідером у своїй галузі в Україні. Після приєднання активів УАІ, земельний банк кластеру зріс на 15% [17]. Згодом відбулася реорганізація: активи Західного кластеру відокремилися від Кернел, утворивши нову структуру - Групу Компаній Енселко. Сьогодні до складу цієї групи входять ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», ТОВ «Агрополіс» та ПСП АФ «Білозірська».

Центральний офіс компанії, де приймаються ключові рішення, розташований у місті Хмельницький. Основним напрямком діяльності Групи Компаній Енселко є вирощування зернових та олійних культур. Компанія обробляє значний земельний банк - 134 тисячі гектарів, розташованих у Хмельницькій та Тернопільській областях.

Основними видами діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, виробництво олії, виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції, оптова торгівля фруктами й овочами, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами [17].

Підприємство має: можливість освоєння та вирощування різноманітних видів культур; сучасне обладнання з високим рівнем автоматизації; кадровий потенціал; - впровадження нових методів організації виробництва та управління

Основний напрямок діяльності: управління фермами, виробництво та

перероблення продукції, підтримка експортних терміналів.

Ключові принципи та призначення. ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» прагне стати провідною агропромисловою компанією в західній Україні, максимально розкриваючи потенціал землі та розвиваючи таланти співробітників. Основні принципи ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»: економічній ефективності, соціальній відповідальності та розвитку персоналу.

Економічний вимір означає гнучке управління ресурсами, готовність до інновацій та адаптації.

Соціальна площина передбачає етичність бізнесу, прозорість та турботу про громаду. Робота з людськими ресурсами фокусується на створенні середовища взаємоповаги, постійного навчання та професійного зростання.

Результат - динамічна, соціально свідома організація, яка поєднує економічний успіх, суспільну корисність та розвиток особистості.

Загальні відомості ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» наведені у табл. 2.1. Ця таблиця містить ключову інформацію про компанію, включаючи її організаційно-правову форму, керівництво та основні напрямки діяльності.

Таблиця 2.1 – Відомості про підприємство ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [17]

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕНСЕЛКО-АГРО»
Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код за ЄДРПОУ:	37083810
Скорочене найменування:	ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»
Юридична адреса:	31134, Хмельницька область, Хмельницький район, село Сахнівці, вулиця Центральна, будинок 59
Керівник:	РЕМЕНЯК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ
Регіон:	Хмельницька область
Реєстратор, що обслуговує емітента:	ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» не є емітентом. Категорія підприємства - велике
Статутний капітал (грн.):	9540147.49
Вид економічної діяльності	01.11
Види діяльності, номенклатура продукції чи перелік послуг	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Організаційна структура ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» представлена на рис. 2.1. Ця схема відображає ієрархію та взаємозв'язки між різними підрозділами компанії, демонструючи чітку систему управління та розподілу обов'язків. Розуміння організаційної структури є ключовим для ефективного функціонування підприємства та оптимізації його бізнес-процесів.

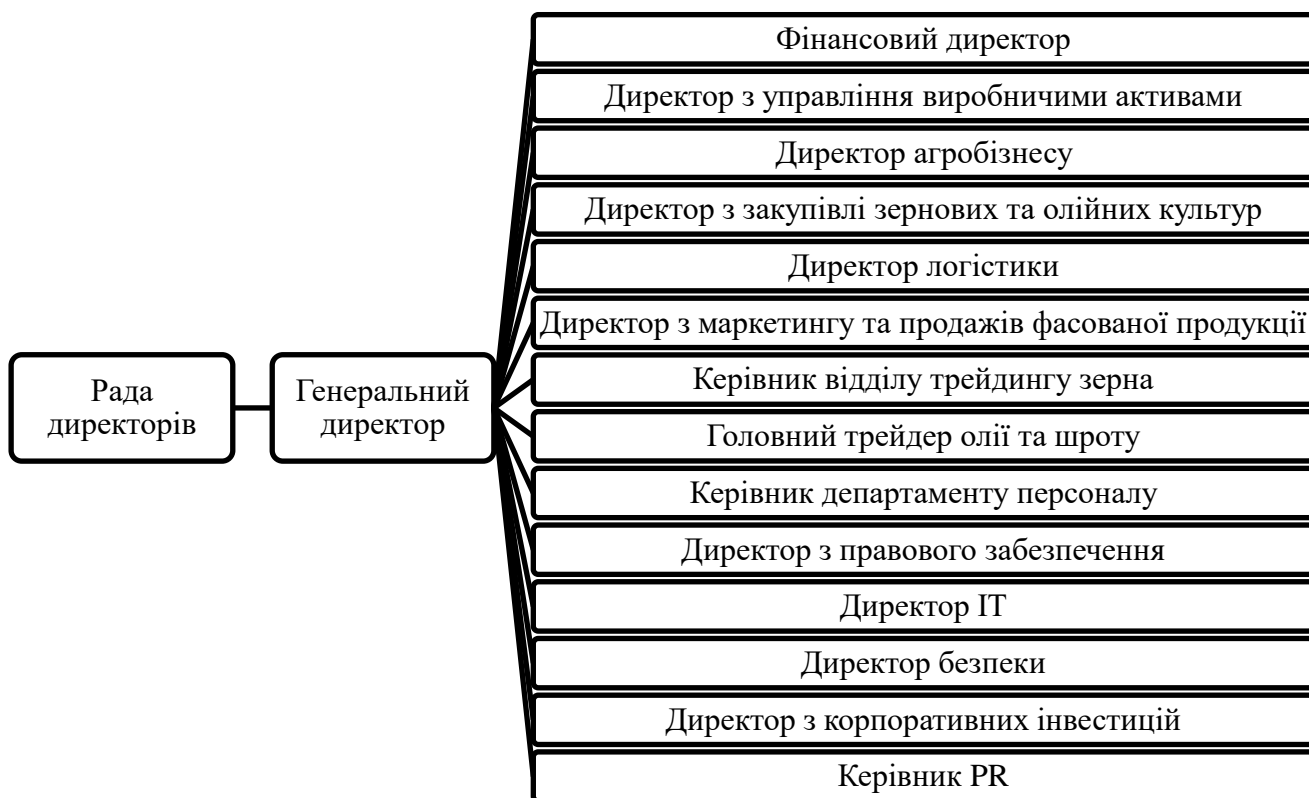


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [17]

Відповідна структура відображає ієрархію компанії, де на вершині знаходиться Рада директорів, а під нею - Генеральний директор, якому підпорядковуються всі інші директори та керівники відділів.

Компанія повністю контролює логістику зерна завдяки власній мережі елеваторів та двом глибоководним портам на Чорному морі. ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» володіє найбільшою приватною мережею лінійних елеваторів в Україні, яка складається з 34 об'єктів загальною потужністю одночасного зберігання 2,5 млн тонн зерна. Ці сучасні та ефективні елеватори здатні завантажити маршрутний потяг (54 вантажні вагони) за один день.

Завдяки стратегічному розташуванню своїх активів та розвиненій логістичній інфраструктурі, ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» здатне оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільні поставки своєї продукції як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

У таблиці 2.2 наведений профіль компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».

Таблиця 2.2 - Профіль компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [17]

Головні переваги	Гнучкість у вирощуванні різноманітних культур. Використання передового автоматизованого обладнання. Висококваліфікований персонал. Впровадження інноваційних методів виробництва та управління.
Основні напрямки діяльності:	Управління сільськогосподарськими підприємствами. Виробництво та переробка аграрної продукції. Забезпечення роботи експортних терміналів.
Ключові показники:	Щорічна переробка: близько 3,5 млн тон 8 видів олійних культур. Експорт: приблизно 6 млн тон зернових та олійних культур. Виробництво олії для внутрішнього та зовнішнього ринків. Географія поставок: понад 60 країн світу.
Основні ринки збуту:	Індія; Країни Європейського Союзу; Єгипет; Туреччина.
Екологічна відповідальність:	Більшість олійно-екстракційних заводів компанії використовують лузгу соняшника як альтернативне паливо, замінюючи природний газ.
Членство в асоціаціях:	Американська торгова палата в Україні; Європейська бізнес асоціація; GAFTA; FOSFA; "Укроліяпром"; Українська зернова асоціація; U.S.–Ukraine Business Council; UNIC.
Конкурентне середовище:	Основні конкуренти: МХП, Астарта, ІМК, "Нібулон"
Управління:	Компанія дотримується сучасних стандартів менеджменту, маючи чітко визначені стратегію, бачення, місію та цінності

Задля розуміння поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» доцільно провести комплексний аналіз його діяльності. Одним з найефективніших інструментів для цього є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємства.

Слабкі сторони та можливості дозволяють мінімізувати ризики на підприємстві, а також сприяють аналізу перспектив подальшого розвитку компанії. SWOT-аналіз ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [17]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Стабільна репутація – ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» має міцні позиції на ринку сільського господарства завдяки багаторічному досвіду.</p> <p>Висока якість продукції – компанія виробляє продукцію, що відповідає сучасним стандартам якості.</p> <p>Інноваційні технології – використання сучасного обладнання та технологій підвищує ефективність процесів.</p> <p>Налагоджені партнерські відносини – широкі зв'язки з постачальниками та партнерами дозволяють підтримувати стабільність у виробничих процесах.</p> <p>Доступ до ресурсів – компанія має власні сільськогосподарські угіддя та доступ до необхідних ресурсів для виробництва.</p>	<p>Високі операційні витрати – значні витрати на виробництво та обслуговування технологічного обладнання можуть знижувати прибутковість.</p> <p>Залежність від сезонності – виробничий цикл сильно залежить від погодних умов і сезонності, що може спричиняти коливання доходів.</p> <p>Залежність від ринку – залежність від цін на сільськогосподарські товари може впливати на фінансові результати компанії.</p> <p>Низька диверсифікація продукції – концентрація на обмеженій кількості товарних позицій знижує можливості маневру у випадку змін ринкових умов.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення ринків збуту – вихід на нові регіональні та міжнародні ринки дозволить збільшити обсяги продажів.</p> <p>Диверсифікація продукції – розширення асортименту продукції допоможе залучити нових споживачів та знизити ризики, пов'язані з монопродуктовою залежністю.</p> <p>Інвестування в зелений бізнес – розвиток екологічних ініціатив може збільшити інтерес з боку соціально відповідальних клієнтів і інвесторів.</p> <p>Державні програми підтримки – можливість залучення державних субсидій або участь у програмах розвитку сільського господарства.</p>	<p>Конкуренція – зростаюча конкуренція на ринку може скоротити ринкову частку компанії.</p> <p>Кліматичні зміни – зміни клімату можуть негативно вплинути на сільськогосподарські процеси.</p> <p>Колівання цін на продукцію – нестабільність цін на сільськогосподарські товари може призводити до зниження доходів.</p> <p>Зміни в регуляторному полі – нові регуляторні вимоги або закони можуть підвищити витрати на відповідність стандартам.</p>

Розвиток на основі сильних сторін: стабільна репутація, висока якість продукції, інноваційні технології та налагоджені партнерські відносини створюють основу для ефективного позиціонування на ринку. Ці переваги сприяють залученню нових клієнтів та забезпеченню стабільності виробничих процесів.

Усунення слабких сторін: для зменшення впливу ризиків, пов'язаних із високими операційними витратами та залежністю від сезонності, компанії необхідно оптимізувати витрати й адаптувати управління до сезонних коливань.

Диверсифікація асортименту допоможе знизити залежність від обмеженого набору продукції.

Використання можливостей для зростання: розширення ринків збуту, оновлення асортименту та інвестування в екологічні технології створюють перспективи для збільшення доходів і зміцнення ринкових позицій. Участь у державних програмах підтримки сприятиме залученню інвестицій та нових клієнтів.

Адаптація до загроз: для протидії конкуренції необхідно вдосконалювати продукцію та впроваджувати інновації. Важливо враховувати вплив кліматичних змін і нових регуляторних вимог у стратегічному плануванні, а також розробляти заходи для мінімізації впливу коливань цін на продукцію.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»**

Важливу роль в оцінці функціонування підприємства відіграють техніко-економічні показники. Вони представляють собою набір кількісних параметрів, які дають уявлення про стан виробничої інфраструктури, ефективність використання робочих інструментів та сировини, якість організації виробничих процесів, а також витрати, пов'язані з випуском продукції.

Розрахуємо показник «рентабельність продажів», [18].

$$\text{Рент. продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{Рент. продажів}_{2021} = \frac{3995313000}{6292310000} \times 100\% = 63,5\%;$$

$$\text{Рент. продажів}_{2022} = \frac{1594811000}{6413977000} \times 100\% = 24,86\%;$$

$$\text{Рент. продажів}_{2023} = \frac{1094020000}{7214731000} \times 100\% = 15,16\%.$$

Для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», рентабельність продажів зменшувалася з 63,5% у 2021 році до 15,16% у 2023 році, що свідчить про суттєве зниження ефективності управління витратами та отримання прибутку.

Розрахуємо рентабельність активів, показник показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, [18].

$$\text{Рент.активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Рент.активів}_{2021} = \frac{3995313000}{13371378000} \times 100\% = 29,89\%;$$

$$\text{Рент.активів}_{2022} = \frac{1594811000}{14323644000} \times 100\% = 11,13\%;$$

$$\text{Рент.активів}_{2023} = \frac{1094020000}{17907820000} \times 100\% = 6,11\%.$$

За період 2021-2023 рр. рентабельність активів компанії знизилася з 29,89% у 2021 році до 6,11% у 2023 році. Це свідчить про зниження ефективності використання активів для генерування прибутку.

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності [19]. Цей показник відображає здатність компанії покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок активів.

$$K_{\text{пот.лікв.}} = \frac{\text{Активи}}{\text{Зобов'язання}} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$K_{\text{пот.лікв.}}_{2021} = \frac{13371378000}{3766976000} \times 100\% = 3,55;$$

$$K_{\text{пот.лікв.}}_{2022} = \frac{14323644000}{3082430000} \times 100\% = 4,65;$$

$$K_{\text{пот.лікв.}}_{2023} = \frac{17907820000}{5565673000} \times 100\% = 3,22.$$

Для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», цей показник був найвищим у 2022 році (4,65), але в 2023 році знизився до 3,22. Це вказує на те, що компанія має достатньо ресурсів для покриття зобов'язань, проте зменшення показника свідчить про збільшення зобов'язань або зниження ліквідності активів.

Розрахуємо коефіцієнт фінансового левериджу [19], цей коефіцієнт відображає частку позикового капіталу в загальній структурі капіталу компанії.

$$K_{\text{левериджу}} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$K_{\text{левериджу}2021} = \frac{3766976000}{13371378000} \times 100\% = 28,17\%;$$

$$K_{\text{левериджу}2022} = \frac{3082460000}{14323644000} \times 100\% = 21,52\%$$

$$K_{\text{левериджу}2023} = \frac{5565673000}{17907820000} \times 100\% = 31,09\%.$$

У ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» коефіцієнт левериджу збільшився з 28,17% у 2021 році до 31,09% у 2023 році, що вказує на поступове збільшення боргового навантаження і зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Розрахуємо дохід на одного працівника [20]. Цей показник показує, скільки доходу припадає на одного працівника.

$$\text{Дохід}_{\text{Один.працівник}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Кількість працівників}} \quad (2.5)$$

$$\text{Дохід}_{\text{Один.працівник}2021} = \frac{6292310000}{950} = 6,62 \text{ млн грн};$$

$$\text{Дохід}_{\text{Один.працівник}2022} = \frac{6413977000}{1259} = 5,1 \text{ млн грн};$$

$$\text{Дохід}_{\text{Один.працівник}2023} = \frac{7214731000}{1277} = 5,65 \text{ млн грн}.$$

Для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», дохід на одного працівника поступово знижувався з 6,62 млн грн у 2021 році до 5,65 млн грн у 2023 році, що вказує на зниження продуктивності працівників або зростання витрат без пропорційного зростання доходу.

Розрахуємо чистий прибуток на одного працівника [20], він показник показує, скільки чистого прибутку приносить один працівник.

$$\text{ЧП}_{\text{прац}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість працівників}} \quad (2.6)$$

$$\text{ЧП}_{\text{прац}2021} = \frac{3995313000}{950} = 4,21 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧП}_{\text{прац}2022} = \frac{1594811000}{1259} = 1,27 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧП}_{\text{прац}2023} = \frac{1094020000}{1277} = 0,86 \text{ млн грн}.$$

У ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» цей показник значно знизився з 4,21 млн грн у 2021 році до 0,86 млн грн у 2023 році, що вказує на суттєве зниження прибутковості на одного працівника та потребу в підвищенні ефективності роботи персоналу. Внесемо усі показники у таблицю 2.4 [17], а також визначимо темпи зміни.

Таблиця 2.4 - Основні техніко-економічні показники ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зміни (2022/2021)	Темп зміни (2023/2022)
1. Дохід, млн грн	6292,31	6413,98	7214,73	+1,93%	+12,48%
Чистий приб., млн грн	3995,31	1594,81	1094,02	-60,07%	-31,41%
Активи, млн грн	13371,38	14323,64	17907,82	+7,13%	+25,03%
Зобов'язання, млн грн	3766,98	3082,46	5565,67	-18,19%	+80,57%
Кількість працівників	950	1259	1277	+32,52%	+1,43%
Дохід на од. прац., млн грн	6,62	5,10	5,65	-23,00%	+10,78%
Чистий приб./од.прац., млн грн	4,21	1,27	0,86	-69,84%	-32,01%
Рентабельність прод., %	63,5%	24,86%	15,16%	-38,64%	-9,70%
Рентабельність акт., %	29,89%	11,13%	6,11%	-18,76%	-5,02%
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,55	4,65	3,22	+1,10 пунктів	-1,43 пунктів
Коеф. левериджу, %	28,17%	21,52%	31,09%	-6,65%	+9,57%

Детально проаналізуємо дані, котрі зазначені у таблиці 2.4. Динаміка доходу. У 2023 році дохід підприємства склав 7214,73 млн грн, що на 12,48% більше порівняно з 2022 роком. За період 2021-2023 років дохід збільшився на 14,68%. Цей показник свідчить про стабільне зростання обсягів продажів підприємства, навіть попри скорочення чистого прибутку.

Динаміка чистого прибутку. Чистий прибуток за 2023 рік становив 1094,02 млн грн, що на 31,41% менше порівняно з 2022 роком, а зниження порівняно з 2021 роком склало -72,61%. Це може вказувати на значне збільшення витрат або зміну ринкових умов, які негативно вплинули на прибутковість компанії.

Аналіз активів і зобов'язань. Активи ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» зросли на

25,03% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про збільшення капіталу, інвестицій у виробничі потужності або зростання вартості нерухомості й обладнання.

Зобов'язання підприємства у 2023 році суттєво зросли на 80,57%. Це може бути пов'язано зі збільшенням боргових зобов'язань або кредитування. Важливо оцінити, наскільки ці зобов'язання є керованими і чи не перевищують можливості підприємства щодо їх покриття. Продуктивність працівників. Дохід на одного працівника у 2023 році склав 5,65 млн грн, що на 10,78% більше порівняно з 2022 роком. Однак цей показник залишається нижчим за рівень 2021 року, коли він становив 6,62 млн грн. Це може свідчити про те, що зростання числа працівників не забезпечило пропорційного зростання доходів.

Рентабельність продажів. Рентабельність продажів у 2023 році впала до 15,16%, що вказує на зниження прибутковості з кожної гривні доходу. У 2021 році рентабельність була надзвичайно високою - 63,5%, однак за два роки вона значно скоротилася. Це може бути пов'язано з підвищенням операційних витрат або зниженням маржі прибутку.

Рентабельність активів. Рентабельність активів за період 2021-2023 років знизилася з 29,89% до 6,11%, що вказує на зниження ефективності використання активів компанії. Це свідчить про те, що, незважаючи на зростання активів, підприємство не змогло зберегти попередній рівень прибутковості.

Коефіцієнт поточної ліквідності [20]. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 3,22 порівняно з 4,65 у 2022 році. Це свідчить про те, що компанія все ще має достатньо ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань, але динаміка зниження цього коефіцієнта вказує на можливе погіршення ліквідності у майбутньому.

Коефіцієнт левериджу зріс з 28,17% у 2021 році до 31,09% у 2023 році, що свідчить про збільшення частки зобов'язань у структурі капіталу. Це може підвищити фінансові ризики компанії, оскільки велика частка позикового капіталу може ускладнити фінансову стійкість у разі непередбачуваних витрат або зниження доходів.

Отже, зростання доходів є позитивним фактором, проте значне падіння прибутковості свідчить про необхідність оптимізації витрат і поліпшення маржинальності.

Збільшення активів вказує на позитивний розвиток підприємства, але зростання зобов'язань може створити додаткові фінансові ризики.

Продуктивність працівників залишається стабільною, проте її рівень є нижчим за 2021 рік, що свідчить про можливості для оптимізації роботи персоналу.

Зниження рентабельності активів і продажів є основними викликами, які вимагають уваги з боку менеджменту.

До вищезазначених висновків варто додати, що проблеми підприємства ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» частково зумовлені зовнішніми факторами, зокрема початком війни в Україні у 2022 році. Воєнні дії призвели до порушення логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту та обмежених можливостей експорту продукції за кордон через блокування портів і перебої в транспортних мережах.

Обмежені можливості продажу товарів за кордон значно знизили доходи та прибутковість підприємства, зменшивши його конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Це стало одним із основних факторів, що вплинув на скорочення чистого прибутку та зниження рентабельності діяльності компанії. В таких умовах важливо для підприємства шукати нові ринки збуту і оптимізувати внутрішні процеси для зниження залежності від експортних продажів.

Для проведення аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», спираючись на доступні дані за 2021-2023 роки, можна розрахувати відповідні показники, які підходять саме цьому підприємству. Нижче наведені розрахунки з використанням наданих даних.

Коефіцієнт оборотності активів [21]:

$$K_{\text{об.акт.}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{об.акт.2021}} = \frac{6292310000}{13371378000} = 0,47;$$

$$K_{\text{об.акт.2022}} = \frac{6413977000}{14323644000} = 0,45;$$

$$K_{\text{об.акт.2022}} = \frac{7214731000}{17907820000} = 0,4.$$

Ефективність використання активів для створення доходу поступово знижується.

Рентабельність активів.

$$\text{Рентаб.акт.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.8)$$

$$\text{Рентаб.акт.}_{2021} = \frac{3995313000}{13371378000} \times 100 = 29,88\%$$

$$\text{Рентаб.акт.}_{2022} = \frac{1594811000}{14323644000} \times 100 = 11,13\%$$

$$\text{Рентаб.акт.}_{2023} = \frac{1094020000}{17907820000} \times 100 = 6,11\%$$

Рентабельність активів суттєво знижується, що вказує на падіння прибутковості використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу, [21].

$$\text{Рентабельність}_{\text{власн.капіталу}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100 \quad (2.9)$$

Власний капітал розраховується як різниця між активами та зобов'язаннями.

$$\text{Рентабельність}_{\text{власн.капіталу}_{2021}} = \frac{3995313000}{13371378000 - 3766976000} \times 100 = 39,73\%;$$

$$\text{Рентабельність}_{\text{власн.капіталу}_{2022}} = \frac{1594811000}{14323644000 - 3082460000} \times 100 = 13,65\%;$$

$$\text{Рентабельність}_{\text{власн.капіталу}_{2023}} = \frac{1094020000}{17907820000 - 5565673000} \times 100 = 7,84\%.$$

Рентабельність власного капіталу суттєво знизилася, що може свідчити про зростання фінансових ризиків і менш ефективне використання капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності, [22].

$$K_{\text{фінанс.незал.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Актив}} \times 100 \quad (2.10)$$

$$K_{\text{фінанс.незал.2021}} = \frac{13371378000 - 3766976000}{13371378000} \times 100 = 71,83\%;$$

$$K_{\text{фінанс.незал.2022}} = \frac{14323644000 - 3082460000}{14323644000} \times 100 = 78,48\%;$$

$$K_{\text{фінанс.незал.2023}} = \frac{17907820000 - 5565673000}{17907820000} \times 100 = 68,91\%.$$

Підприємство має достатньо високий рівень фінансової незалежності, хоча у 2023 році коефіцієнт дещо знизився.

Занесемо усі значення у таблицю 2.5, а також зазначимо темпи змін.

Таблиця 2.5 - Фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»

Показник	2021	2022	2023	Зміна (%) 2022/2021	Зміна (%) 2023/2022
Дохід, грн	6,292,310,000	6,413,977,000	7,214,731,000	1,93	12,48
Чистий прибуток, грн	3,995,313,000	1,594,811,000	1,094,020,000	-60,08	-31,40
Активи, грн	13,371,378,000	14,323,644,000	17,907,820,000	7,12	25,02
Зобов'язання, грн	3,766,976,000	3,082,460,000	5,565,673,000	-18,17	80,56
Власний капітал, грн	9,604,402,000	11,241,184,000	12,342,147,000	17,04	9,79
Коефіцієнт оборотності активів	0,47	0,45	0,40	-4,85	-10,02
Рентабельність активів, (%)	29,88	11,13	6,11	-62,75	-45,10
Рентабельність власного капіталу, (%)	41,60	14,19	8,86	-65,88	-37,55
Коефіцієнт фінансової незалежності (%)	71,83	78,48	68,92	9,28	-12,18

На основі наданих даних про фінансово-економічні показники діяльності С за 2021-2023 роки, можна зробити наступний аналіз:

Спостерігається стабільне зростання доходу: з 6,29 млрд грн у 2021 році до 7,21 млрд грн у 2023 році. Особливо помітне зростання у 2023 році - на 12,48% порівняно з попереднім роком.

У той же час, незважаючи на зростання доходу, чистий прибуток значно зменшується: з 3,99 млрд грн у 2021 році до 1,09 млрд грн у 2023 році. Найбільше

падіння відбулося у 2022 році - на 60.08%.

Вартість активів компанії стабільно зростає: з 13,37 млрд грн у 2021 році до 17,91 млрд грн у 2023 році. Особливо значне зростання відбулося у 2023 році - на 25,02%.

У 2022 році зобов'язання зменшилися на 18,17%, але у 2023 році різко зросли на 80,56%.

Спостерігається стабільне зростання власного капіталу, хоча темпи зростання сповільнюються.

Коефіцієнт оборотності активів поступово знижується з 0,47 у 2021 році до 0,40 у 2023 році, що вказує на зниження ефективності використання активів.

Значне падіння рентабельності активів з 29,88% у 2021 році до 6,11% у 2023 році, що свідчить про суттєве зниження прибутковості використання активів.

Також спостерігається значне падіння рентабельності власного капіталу: з 41,60% у 2021 році до 8,86% у 2023 році, що вказує на зниження ефективності використання власного капіталу.

У той же час показник фінансової незалежності залишається на досить високому рівні, але має тенденцію до зниження: з 71,83% у 2021 році до 68,92% у 2023 році.

Проведемо аналіз ефективності використання персоналу підприємства. У першу чергу на цікавить динаміка кількості працівників у розрізі 2021-2023 років.

Динаміка кількості працівників:

2021 рік: 950 осіб;

2022 рік: 1259 осіб (+32,52%);

2023 рік: 1277 осіб (+1,43%).

Відповідні дані свідчать про тенденцію до зростання чисельності працівників. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності компанії або необхідністю залучення додаткового персоналу в умовах війни для підтримки операційної діяльності.

Визначимо дохід на одного працівника [23].

2021 рік: 6,62 млн грн;

2022 рік: 5,10 млн грн (-23,00%);

2023 рік: 5,65 млн грн (+10,78%).

Незважаючи на зниження у 2022 році, показник почав відновлюватися у 2023 році. Це може свідчити про адаптацію компанії до нових умов роботи та підвищення ефективності використання персоналу.

За аналізований період часу значно знизився чистий прибуток на одного працівника, ще у 2021 році він становив 4,21 млн грн, у 2022 році він становив 1,27 млн грн (що менше аж на 69,84%). У 2023 році тенденція до зниження продовжилася, відповідно чистий дохід на одного працівника становив 0,86 млн грн (що на 32,01% менше попереднього року)

Спостерігається значне зниження цього показника, що відображає загальну тенденцію зниження прибутковості компанії в умовах війни та економічної нестабільності.

Також за аналізований період спостерігається зменшення продуктивності праці у 2022 році. Так у 2021 році продуктивність праці становила 6,62 млн грн/особу, у 2022 році – 5,1 млн грн/особу. У 2023 відмічена тенденцію до зростання, так у 2023 році цей показник становив 5,65 млн грн.

Динаміка продуктивності праці співпадає з динамікою доходу на одного працівника.

Незважаючи на збільшення кількості працівників, ефективність їх використання знизилася, що відображається у падінні показників доходу та прибутку на одного працівника.

Продуктивність праці знизилася у 2022 році, але почала відновлюватися у 2023 році, що може свідчити про адаптацію компанії до нових умов роботи.

Значне зниження рентабельності персоналу вказує на необхідність оптимізації витрат на персонал та підвищення ефективності його використання.

Враховуючи специфіку аграрного бізнесу та вплив війни, можна припустити, що компанія зіткнулася з необхідністю збереження персоналу навіть в умовах зниження прибутковості для забезпечення безперервності виробничих процесів. Відповідно, керівництву слід:

- провести аналіз структури персоналу та оптимізувати її відповідно до нових умов роботи;
- розробити програми підвищення кваліфікації працівників для збільшення їх продуктивності;
- впровадити системи мотивації, прив'язані до показників ефективності роботи компанії;
- розглянути можливості автоматизації та механізації виробничих процесів для підвищення продуктивності праці.

Проаналізуємо співвідношення робітників та управлінців на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», дані наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Категоріальна структура персоналу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» за 2021 – 2023 роки

Показник	Рік						Відхилення
	2021		2022		2023		
	Осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду.	950	100,0	1259	100,0	1277	100,0	+34,42
у т.ч.							
-робітники	713	75,1	944	75	956	74,8	+34,08
-управлінці	237	24,9	315	25	321	25,2	+35,4

У 2021 році, із загальної кількості 950 працівників, 713 (75,1%) були робітниками і 237 (24,9%) – управлінцями. У цей рік підприємство мало менший штат, що відповідало специфіці діяльності до значного збільшення активів та обсягів. У 2022 та 2023 роках відсоткове співвідношення між робітниками та управлінцями залишається (фактично 75/25), але починаючи з 2022 року кількість працівників на підприємстві зростала, так у 2023 році у порівнянні із 2021 роком, загальна кількість працівників зросла на 34,42 %, робітників на 34,08% та управлінців на 35,4%.

Проаналізуємо середньомісячну заробітну плату працівників ТОВ

«ЕНСЕЛКО-АГРО», таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Середньомісячна заробітна плата ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»

Показник	2021	2022	2023
Фонд оплати праці, грн	160032000	226056000	244428000
Кількість працівників, осіб	950	1259	1277
Середньомісячна заробітна плата, грн	14035	14974	15952

Проаналізуємо дані наведені у таблиці вище. У 2021 році середня зарплата була 14035 грн, що загалом є типовим рівнем для аграрного підприємства, яке функціонує на Хмельниччині. У 2022 році середньомісячна заробітна плата зросла до 14974 грн (на 935 грн, що становить 6,7%) незважаючи на складні економічні умови через війну. Це може свідчити про певні інфляційні процеси і компенсацію за роботу в умовах підвищених ризиків. У 2023 році тенденція щодо зростання заробітної плати збереглась, і склала 15952 грн. Незважаючи на економічні виклики, ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» продовжує підтримувати стійкий рівень оплати праці, що є важливим для підтримання продуктивності і стабільності на підприємстві.

### **2.3 Аналіз HR-рекрутингу із застосуванням hard і soft skills на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»**

ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» складається з Голови Ради директорів (Головного акціонера), Члену Ради директорів (незалежний директор, фінансовий директор, генерального директора, директора з правового забезпечення та директора з корпоративних інвестицій) та фахівців-менеджерів, що виконують свої обов'язки.

Комітет з управління ризиками займається прийняттям рішень щодо методів реагування на ситуації порушення Політики, узгодження рекомендацій щодо заходів для запобігання їх повторенню, проводить аналізування контролю щоб

своєчасно запобігти несприятливим ситуацій, а також надання рекомендацій для розвитку Політики.

Генеральний директор ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» має функцію відповідальності за реалізацію Політики в рамках усієї компанії.

Директор з персоналу та комунікацій контролює, координує та впроваджує контроль і своєчасну актуалізацію Політики, а також організовує розробку програм та їх впровадження.

Співробітники служби персоналу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» займаються впровадженням та моніторингом впровадження контролів в HR-процеси, реалізацією заходів щодо формування культури визнання, поваги до відмінностей та проведенням навчання та консультацією співробітників з різних питань. Проаналізуємо розподіл основних функцій управління персоналом ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» між функціональними підрозділами (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика функціональних підсистем системи управління персоналом на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»

Функціональна підсистема системи управління персоналом	Функції функціональної підсистеми системи управління персоналом
1	2
1. Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка стратегії управління персоналом.</li> <li>2. Аналіз кадрового потенціалу.</li> <li>3. Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі.</li> <li>4. Організація реклами.</li> <li>5. Планування кадрів.</li> <li>6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами.</li> <li>7. Оцінка кандидатів на вакантну посаду.</li> <li>8. Поточна періодична оцінка персоналу.</li> </ol>
2. Оформлення та обліку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оформлення, облік, переміщення, звільнення персоналу.</li> <li>2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління.</li> <li>3. Професійне орієнтування.</li> <li>4. Забезпечення зайнятості.</li> </ol>

1	2
3. Розвитку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технічне та економічне навчання.</li> <li>2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів.</li> <li>3. Робота з кадровим резервом.</li> <li>4. Планування і контроль ділової кар'єри.</li> <li>5. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових прац.</li> </ol>
4. Умов праці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримання вимог психології та фізіології праці.</li> <li>2. Дотримання вимог ергономіки праці</li> <li>3. Дотримання вимог технічної естетики.</li> <li>4. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки.</li> <li>5. Дотримання вимог охорони оточуючого середовища.</li> </ol>
5. Трудових відносин	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин.</li> <li>2. Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва.</li> <li>3. Управління виробничими конфліктами та стресами.</li> <li>4. Соціально-психологічна діяльність.</li> <li>5. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах.</li> <li>6. Управління взаємодією з профспілками.</li> </ol>
6. Стимулювання праці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормування і тарифікація трудового процесу.</li> <li>2. Розробка системи оплати праці.</li> <li>3. Використання засобів морального заохочення.</li> <li>4. Управління трудовою мотивацією.</li> </ol>
7. Юридичних послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вирішення правових питань трудових відносин.</li> <li>2. Узгодження розпорядчих документів з управлінню персоналом.</li> <li>3. Вирішення правових питань господарської діяльності.</li> </ol>
8. Соціальної інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація громадського харчування.</li> <li>2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням.</li> <li>3. Розвиток культури і фізичного виховання.</li> <li>4. Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку.</li> <li>5. Управління соціальними конфліктами і стресами.</li> </ol>
9. Розробка оргструктури управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз діючої оргструктури.</li> <li>2. Розробка нової оргструктури.</li> <li>3. Розробка штатного розкладу.</li> </ol>

Основними задачами, що вирішуються у ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах; пошук і добір потрібних працівників; навчання і підвищення кваліфікації працівників; управління трудовою мотивацією; створення умов для підвищення продуктивності праці; контроль за зміною статусу працівників; правові питання трудових відносин.

Генеральний директор ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» побудував в своєму колективі демократичний стиль керівництва, який характеризується високим

рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень та виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Головна мета кадрової політики полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей.

На ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» проводиться планомірна робота з кадрами, з резервом для висування, що будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальних планів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідними посадами. Питома вага молодих працівників на керівних посадах складає більш 80%.

Стратегія управління персоналом ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» відображає розумне сполучення економічних цілей підприємства, потреб і інтересів працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників і т.п.). В даний час розробляються умови для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів.

Основними задачами, що вирішуються на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» з управління розвитком персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах; пошук і добір потрібних працівників; навчання і підвищення кваліфікації працівників; управління трудовою мотивацією; створення умов для підвищення продуктивності праці; контроль за зміною статусу працівників; правові питання трудових відносин.

Вся організаційно-управлінська діяльність ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання.

Завданнями кадрової політики ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» є: надання працівникам реальних можливостей для професійного розвитку; забезпечення конкурентоспроможної оплати праці; створення умов для службового зростання;

забезпечення сприятливих та безпечних умов праці; забезпечення соціального захисту працівників, у тому числі після виходу на пенсію.

Один із пріоритетних напрямків кадрової політики ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» – формування постійно діючої системи підвищення кваліфікації персоналу. Цим займається відділ управління персоналом. Відділом управління персоналом проводяться семінари, спрямовані на підготовку персональних менеджерів по роботі з корпоративними клієнтами, фахівців із продажу продуктів і послуг, а також фахівців з маркетингу. Постійно відбувається обмін досвідом по різних напрямках діяльності підприємства.

Система підбору персоналу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» включає конкурсний відбір, психологічне тестування з метою об'єктивної оцінки інтелектуально-психологічного потенціалу людини, співбесіда кандидатів з керівниками підрозділів, а також проходження іспитового терміну.

Під час добору персоналу до ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» перевагу надають кандидатам, які володіють відповідними знаннями, відповідають кваліфікаційним вимогам, мають досвід роботи за спеціальністю та професійні досягнення.

Задоволеність персоналу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» підвищується за рахунок створення здорової робочої атмосфери в колективі, організації технічно оснащених робочих місць, участі в управлінні змінами в діяльності організації. Прикладом високої задоволеності умовами роботи може служити мінімальний рівень травматизму і захворювань на підприємстві, практична відсутність виробничих скарг, дуже низька плинність кадрів, наявність широкого спектра зручностей і послуг, наданих організацією.

При оцінці та прогнозуванні підприємства в цій області велика увага приділяється точності та чіткості в діях адміністрації, підвищується ефективність збору й обміну інформацією, враховується швидкість відповідей на запити і скарги, що надходять від співробітників, обов'язково проводиться оцінка результатів навчання працівників.

Найбільшу долю витрат на розвиток персоналу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» складають витрати на професійне навчання персоналу.

На ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» велика робота проводиться у перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу, їх пристосуванню до нових умов господарювання та загальної комп'ютеризації. В разі необхідності кожен працівник може звернутись до директора підприємства з проханням про фінансову чи матеріальну допомогу.

Мотивація персоналу займає одне з центральних місць у системі управління підприємства.

Мотивація є важливим фактором підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», а також покращення всіх економічних показників діяльності підприємства.

Одним із видів матеріальної мотивації є номінальна заробітна плата, яка в більшості випадків є основним доходом найманих працівників. Від рівня номінальної заробітної плати в значній мірі залежить життєвий рівень населення.

Матеріальна мотивація позитивно впливає на реальну заробітну плату, що обчислюється у вигляді кількості благ, споживчих товарів і послуг, які можливо за неї придбати.

Ефективне використання персоналу сприяє збільшенню обсягів виробництва, зниженню собівартості продукції, зростанню прибутку ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО». Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Якісне управління персоналом може бути одним із основних чинників конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках, що забезпечить стійке зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» приділяє значну увагу формуванню кадрового потенціалу, систематично підвищуються умови праці робітників, намагається ефективно мотивувати працівників. Співробітники вчасно отримують конкурентну, офіційну заробітну плату та мають повний пакет соціальних гарантій. Кожний працівник має можливість отримувати корисний досвід, розвивати свої навички та уміння. Значну роль у цьому процесі відіграє існуюча система

корпоративного навчання та комунікації – потужний механізм, що здатен значно підвищити ефективність роботи всієї команди. Ключовий меседж кадрової політики наведений у таблиці 2.9.

Компанія активно впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом, зокрема використовуючи сучасні HR-технології та digital-інструменти для оптимізації процесів рекрутингу, адаптації та розвитку співробітників. ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» регулярно проводить оцінку ефективності персоналу, що дозволяє виявляти потенціал кожного працівника та створювати індивідуальні плани розвитку кар'єри. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури, яка сприяє підвищенню лояльності співробітників та створенню позитивного робочого середовища. Компанія також активно співпрацює з профільними навчальними закладами, забезпечуючи можливості для стажування студентів та залучення молодих фахівців до роботи в агропромисловому секторі.

Таблиця 2.9 – Ключові елементи кадрової політики ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»

Комфортні умови праці	Професійне зростання	Корпоративне навчання
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гідна оплата праці.</li> <li>- Харчування працівників на виробничих базах підприємства та виїзна – кухня в період польових робіт.</li> <li>- Якісна адаптація працівників.</li> <li>- Відзначення Агролідерів та кращих співробітників.</li> <li>- Соціальні гарантії.</li> <li>- Корпоративні флешмоби та тимбілдинги.</li> <li>- Забезпечення гуртожитком виробничого персоналу та студентів – стажерів. Компенсація оренди житла фахівцям з інших регіонів.</li> <li>- Територія для розвитку та реалізації ідей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кадровий резерв.</li> <li>- Можливість внутрішніх ротацій.</li> <li>- Корпоративні програми розвитку.</li> <li>- Тематичне електронне навчання на ХАБі знань.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення професійно – кваліфікаційного рівня виробничого персоналу шляхом залучення фахових експертів в галузі сільського господарства.</li> <li>- Тренінги, вебінари та корпоративна бібліотека.</li> <li>- Вивчення англійської мови.</li> </ul>

На ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» питаннями кадрового забезпечення відносяться

до компетенції Департаменту персоналу. У структурно-логічній схемі, Департаментом керує керівник Департаменту персоналу, який у свою чергу підпорядковується Генеральному директору.

Розглянемо більш детально структуру «Департамент персоналу», та функціонал.

Таблиця 2.10 – Функціонал департаменту персоналу, [17]

Керівник департаменту персоналу (HR-директор)		
Відділ підбору персоналу:	Відділ кадрового адміністрування:	Відділ кадрового адміністрування:
<p>Керівник відділу підбору: координує роботу з пошуку та відбору працівників, аналізує потреби підприємства у кадрах.</p> <p>Рекрутери: Займаються проведенням співбесід і тестування.</p> <p>Розробляють плани навчання та розвитку персоналу.</p>	<p>Кадрові інспектори: ведуть кадровий облік, оформляють документи на прийом, переведення і звільнення працівників, контролюють трудові книжки, ведуть табель Розробляють і реалізують програми мотивації та винагород обліку робочого часу.</p> <p>Юрист з трудових питань: Забезпечує дотримання законодавства у сфері праці, вирішує трудові спори.</p>	<p>Оскільки аграрна галузь має підвищений ризик травматизму, відділ відповідає за створення безпечних умов праці, проведення навчань з охорони праці, аудит робочих місць.</p>

Слід зауважити, що функціонал департаменту досить звужений, кількість відділів не здатна забезпечити ефективний рекрутинг на підприємстві. Також ТОВ «ЕНСЕЛКА-АГРО» залучає фахівців ззовні для пошуку персоналу. Таким чином опис посад, оголошення, розміщення оголошень виконує компанія [robota.ua](http://robota.ua). ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» делегує значну частину процедур підбору та відбору персоналу залученій фірмі. Загалом це не є погано, але враховуючи масштаби діяльності та кількість працівників, яка варіюється у межах 1200 чоловік, краще мати таку структуру, яка б дала змогу виконувати усі завдання самостійно, без залучення допомоги ззовні.

Виходячи з наданої інформації, на ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» фактично існують деякі з наведених функцій, однак через залучення зовнішніх фахівців для

підбору персоналу деякі процеси не виконуються самостійно. Ось перелік функцій, які виконує департамент, а також ті, які варто впровадити.

Стратегічне планування персоналу:

- Прогнозування потреб у персоналі на основі планів розвитку підприємства можливе, але, враховуючи делегування процедур підбору персоналу, цей процес не повністю реалізований всередині компанії.

- Формування кадрового резерву для внутрішніх ротацій потенційно може бути, але чітких вказівок на реалізацію цієї функції немає.

Створення привабливого бренду роботодавця:

- Позиціонування компанії як привабливого роботодавця, з акцентом на комфортні умови праці та соціальні гарантії, може бути частиною корпоративної стратегії, але немає згадок про активне просування через такі заходи, як флешмоби чи тимбілдинги.

Багатоканальний пошук кандидатів:

- Використання платформи [roboota.ua](http://roboota.ua): підтверджено, що компанія делегує цю функцію сторонній фірмі для пошуку кандидатів.

- Співпраця з аграрними ВНЗ України може бути передбачена як частина програми залучення молодих спеціалістів, але немає конкретних вказівок на це.

- Участь в освітніх проєктах або програми стажування не згадуються.

Комплексна оцінка кандидатів:

- Оцінка професійних навичок і досвіду, а також аналіз потенціалу до навчання та розвитку може бути частиною процесу відбору, але більшість таких оцінок, імовірно, проводиться зовнішньою фірмою.

Ефективна адаптація нових співробітників:

- Про наявність програми адаптації або інших ініціатив для нових працівників немає конкретної інформації.

- Призначення наставників або забезпечення житлом також не згадується.

Система розвитку та навчання персоналу:

- Немає згадок про активне впровадження корпоративних програм навчання або про наявність електронних ресурсів, як-от ХАБ знань, але такі функції

можуть бути перспективними для підприємства.

Мотивація та утримання талантів:

– Хоча мотиваційні програми або система відзначення не зазначені, існування таких механізмів, як конкурентна оплата праці, є важливою частиною функціоналу, яку можна припустити.

Інноваційні підходи до роботи з молоддю:

– Немає згадок про щорічні програми стажування, але такі ініціативи можуть бути корисними для підприємства, враховуючи його розміри та спеціалізацію.

Постійний моніторинг та вдосконалення HR-процесів:

– Збір зворотного зв'язку та аналіз ефективності процесів не зазначені як частина функціоналу, але це важлива частина HR-діяльності, яку варто розвивати.

На ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» наявні деякі важливі HR-функції, такі як кадрове адміністрування та частковий процес рекрутингу через зовнішні фірми. Проте, враховуючи масштаби підприємства та кількість працівників, важливо удосконалювати внутрішні процеси рекрутингу, адаптації, розвитку та утримання персоналу, щоб зменшити залежність від зовнішніх підрядників і покращити стратегічне планування в сфері HR.

## **Висновки до розділу 2**

Характеристика підприємства: ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» є великим аграрним підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також займається оптовою торгівлею сільськогосподарською продукцією. Статутний капітал компанії становить 9,54 млн грн, що свідчить про значні фінансові можливості. Підприємство знаходиться на стадії прискореного росту і розвитку, що підтверджується розширенням діяльності та збільшенням кількості працівників. Організаційна структура компанії є досить розгалуженою,

що дозволяє ефективно керувати різними напрямками діяльності.

Аналіз ринкового середовища: Компанія має сильні позиції на ринку завдяки високій якості продукції, використанню інноваційних технологій та налагодженим партнерським відносинам. ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» експортує продукцію у понад 60 країн світу, що свідчить про високу конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Проте існують ризики, пов'язані з сезонністю бізнесу, залежністю від цін на сільськогосподарські товари та кліматичними змінами. Важливим фактором є також нестабільна політична та економічна ситуація в Україні, що може впливати на логістику та експортні можливості.

Техніко-економічні показники: За період 2021-2023 років спостерігається зростання доходу підприємства з 6,29 млрд грн до 7,21 млрд грн. Однак при цьому відбувається значне зниження чистого прибутку з 3,99 млрд грн у 2021 році до 1,09 млрд грн у 2023 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат, зокрема на оплату праці та логістику, а також складною економічною ситуацією в країні через військові дії. Позитивним моментом є зростання вартості активів компанії, що свідчить про розширення виробничих потужностей.

Фінансово-економічні показники: Незважаючи на зростання доходу та активів, відмічається суттєве зниження рентабельності та прибутковості підприємства. Рентабельність активів знизилась з 29,88% у 2021 році до 6,11% у 2023 році, а рентабельність власного капіталу - з 41,60% до 8,86%. Це вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт фінансової незалежності залишається на високому рівні (68,92% у 2023 році), що свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства.

Аналіз використання персоналу: Кількість працівників зросла з 950 у 2021 році до 1277 у 2023 році, що відповідає стратегії розвитку підприємства. При цьому спостерігається зниження показників ефективності використання персоналу. Дохід на одного працівника знизився з 6,62 млн грн у 2021 році до 5,65 млн грн у 2023 році. Середньомісячна заробітна плата зросла з 14035 грн у 2021 році до 15952 грн у 2023 році, що свідчить про намагання компанії підтримувати конкурентний рівень оплати праці в умовах інфляції.

Система управління персоналом: На підприємстві впроваджена комплексна система управління персоналом, яка включає планування, підбір, навчання та розвиток кадрів. Особлива увага приділяється створенню комфортних умов праці та професійному зростанню співробітників. Компанія пропонує програми навчання, можливості для кар'єрного росту та соціальні гарантії. Демократичний стиль керівництва сприяє децентралізації повноважень та підвищенню ініціативності працівників.

HR-рекрутинг: Хоча на підприємстві існує департамент персоналу, значна частина функцій з підбору кадрів делегується зовнішнім компаніям, зокрема [roboota.ua](http://roboota.ua). Це може обмежувати ефективність HR-процесів, враховуючи масштаби діяльності підприємства. Рекомендується розширити внутрішні можливості для рекрутингу, впровадити більш ефективні системи оцінки кандидатів та програми адаптації нових співробітників. Також варто розглянути можливість створення власної бази кандидатів та активніше співпрацювати з профільними навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-РЕКРУТИНГУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ "ЕНСЕЛКО-АГРО" ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ HARD ТА SOFT SKILLS

### 3.1. Удосконалення HR-рекрутингу в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» через оптимізацію процесів підбору персоналу

Система рекрутингу ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» наразі значною мірою залежить від зовнішніх рекрутингових платформ, таких як [roboota.ua](http://roboota.ua), через які закривається близько 70% вакансій. Це створює низку викликів у підборі персоналу. Вартість послуг зовнішніх агентств є високою – 50-100% місячного окладу кандидата, що створює суттєве фінансове навантаження. Крім того, обмеження каналів пошуку ([roboota.ua](http://roboota.ua), [work.ua](http://work.ua), LinkedIn) зменшує кількість потенційних кандидатів.

Низька ефективність діючих каналів проявляється у низькій конверсії відгуків на вакансії (5-7%) та відносно невеликій частці успішно закритих вакансій (62%). Середній термін закриття вакансії становить 28-45 днів, що є довгим для аграрної компанії. Додатково, серед новоприйнятих співробітників спостерігається висока плинність - близько 22%.

Значним недоліком є те, що зовнішні агентства не мають глибокого розуміння специфіки діяльності ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», її корпоративної культури, технологічних процесів та стратегічних цілей. Це призводить до формального підходу в доборі кадрів, недостатньої оцінки soft skills і низької селективності кандидатів.

Фінансові витрати на зовнішній рекрутинг сягають 1,2 млн грн на рік, зокрема пошук одного співробітника обходиться у 25–35 тис. грн, а витрати на адаптацію нового персоналу можуть сягати 50 тис. грн. Така ситуація робить процес найму тривалим, витратним і малоефективним.

Ефективний HR-фахівець у сільському господарстві повинен мати HR-освіту та знання специфіки галузі. ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» необхідно трансформувати

рекрутинг, впровадити комплексну оцінку персоналу та сформувати експертну команду. Стратегія розвитку HR-системи спрямована на підвищення ефективності рекрутингу та якості кадрового потенціалу, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Стратегічні напрямки вдосконалення рекрутингу для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [7; 8; 9; 10; 13]

№	Напрямок	Опис заходів	Очікуваний результат
1	Створення спеціалізованого підрозділу рекрутингу	Формування внутрішньої структурної одиниці, інтегрованої в корпоративні процеси.	Поліпшення якості підбору персоналу, зниження часу на закриття вакансій, підвищення залученості нових співробітників.
2	Підвищення ефективності HR-процесів через діджиталізацію	Впровадження HR-аналітики для моніторингу та прогнозування потреб у персоналі. Використання AI для автоматичного скринінгу резюме. Корпоративний чат-бот для взаємодії з кандидатами. Проведення відеоінтерв'ю та онлайн-тестувань.	Скорочення рутинної роботи рекрутерів, прискорення обробки заявок, покращення комунікації з кандидатами.
3	Навчання та розвиток персоналу	Проведення тренінгів, семінарів та програм професійного розвитку для всього HR-департаменту.	Підвищення кваліфікації команди, оптимізація процесів рекрутингу, підвищення продуктивності працівників.
4	Партнерство з університетами та впровадження освітніх програм	Розширення співпраці з ЗВО: укладання договорів, розробка освітніх програм під виробничі потреби, залучення працівників до викладання, організація практик, лекцій та стажувань, підтримка найкращих студентів через стипендії, щорічні "Дні кар'єри", розвиток дуальної освіти та резерву з перспективою гарантованого працевлашт.	Підготовка висококваліфікованих кадрів, закриття дефіцитних спеціальностей, залучення молодих фахівців, скорочення адаптаційного періоду.

Створення власного спеціалізованого підрозділу рекрутингу є ключовим елементом стратегічних змін. Пропонується формування структурної одиниці, яка буде повністю інтегрована в корпоративні процеси ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО». Цільова команда складатиметься з 4-5 професіоналів: HR-менеджер, recruiting-спеціаліст, координатор з адаптації, психолог та аналітик. Особливістю підрозділу стане вузька спеціалізація на аграрному секторі, що дозволить здійснювати більш глибокий та цільовий пошук кандидатів.

Стратегічні напрямки вдосконалення рекрутингу представляють собою комплексний підхід до формування кадрового потенціалу аграрного підприємства, орієнтований на довгостроковий розвиток та забезпечення високоякісними професійними кадрами. Ми пропонуємо укласти договори про співпрацю із наступними університетами: Хмельницький національний університет, Кам'янець-Подільський та Вінницький аграрні університети. Умови співпраці детально описано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Напрями кадрової роботи ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»

Напрямок	Опис та ключові заходи
1. Стратегічне партнерство з аграрними ЗВО	Укладання довгострокових меморандумів про співпрацю. Створення освітніх програм, орієнтованих на виробничі потреби. Залучення фахівців підприємства до викладання. Проведення семестрових практик для студентів. Організація гостьових лекцій, майстер-класів, воркшопів. Нагородження іменними стипендіями найкращих студентів. Формування кадрового резерву з перспективних студентів.
2. Програма стажування "Агрозарт"	Структурований план навчання та розвитку. Персональний куратор для кожного стажера. Оцінка компетенцій на етапах програми. Гарантоване працевлаштування після успішного завершення. Конкурсний відбір за проф. та особистісними характеристиками. Матеріальне та моральне стимулювання найкращих. Розвиток корпоративної культури та лояльності.
3. Щорічні "Дні кар'єри"	Презентація кар'єрних можливостей підприємства. Знайомство з корпоративною культурою. Проведення відкритих співбесід та первинних інтерв'ю. Демонстрація сучасних технологій та обладнання. Нетворкінг для студентів та молодих фахівців. Висвітлення перспектив професійного зростання. Формування позитивного іміджу роботодавця.
4. Цільова підготовка кадрів	Аналіз поточних та перспективних потреб виробництва. Персоналізовані освітні траєкторії. Індивідуальні навчальні плани. Фінансування цільового навчання. Договори на обов'язкову роботу після навчання. Компенсація витрат за досягнення професійних результатів. Супроводження фахівців на підприємстві.
5. Впровадження дуальної освіти	Поєднання навчання у ЗВО та стажування на виробництві. Уніфіковані освітньо-виробничі програми. Інтегровані навчально-виробничі підрозділи. Повний цикл професійної підготовки. Гарантоване працевлаштування після навчання. Мінімізація розриву між теорією та практикою. Формування реального уявлення про професію.

Реалізація представлених стратегічних напрямків дозволить підприємству сформувати ефективну систему рекрутингу, яка забезпечить постійний притік високопрофесійних, мотивованих та лояльних кадрів, здатних реалізовувати складні виробничі завдання в умовах динамічного аграрного ринку.

Ключовими перевагами запропонованої стратегії є комплексність, орієнтація на довгострокову перспективу, індивідуальний підхід та максимальне наближення освітнього процесу до реальних виробничих потреб.

Підвищення ефективності HR-процесів через діджиталізацію.

Впровадження HR-аналітики. Комплексний підхід до використання даних для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом:

- збір та аналіз ключових HR-метрик (плинність кадрів, ефективність найму, продуктивність праці);
- створення багатовимірної аналітичної панелі управління персоналом;
- прогнозування потреб у кадрах на основі поточних та перспективних бізнес-завдань;
- моніторинг індивідуальної та командної ефективності;
- виявлення потенційних ризиків та можливостей у кадровій політиці;
- побудова предиктивних моделей розвитку персоналу;
- оптимізація витрат на підбір, утримання та навчання співробітників.

Використання AI для первинного скринінгу резюме.

Впровадження інтелектуальних систем автоматизованого добору кадрів: розробка алгоритмів машинного навчання для аналізу резюме; автоматична оцінка відповідності кандидата вакансії; виключення людського фактору при первинному відборі; скорочення часу на пошук та оцінку кандидатів; формування об'єктивного рейтингу претендентів; аналіз прихованих компетенцій та потенціалу кандидатів; інтеграція з корпоративними базами даних та HR-системами.

Корпоративний чат-бот для комунікації з кандидатами.

Розвиток інтерактивної комунікаційної платформи: автоматизована комунікація на всіх етапах рекрутингу; цілодобове інформування кандидатів про статус заявки; попередній збір базової інформації про претендента; надання

довідкової інформації про компанію та вакансії; попередній HR-скринінг базового рівня; підтримка мультимовного режиму спілкування; накопичення бази комунікативних сценаріїв.

Відеоінтерв'ю та онлайн-тестування. Створення комплексної системи дистанційної оцінки кандидатів: розробка платформи для проведення відеоінтерв'ю; створення бази онлайн-тестів для різних спеціальностей; запис та аналіз відеоінтерв'ю з використанням AI-технологій; оцінка невербальної комунікації кандидатів; забезпечення універсальності та доступності тестування; інтеграція результатів у корпоративну HR-систему; захист персональних даних кандидатів.

Навчання та розвиток персоналу.

Корпоративний університет "ЕНСЕЛКО АГРО", за зразком існуючого в Україні, - Академія ДТЕК.

Багаторівнева система безперервного професійного розвитку:

- розробка довгострокової освітньої стратегії;
- створення власних освітніх програм;
- формування експертного викладацького складу;
- модульна система навчання;
- впровадження змішаних форм навчання (онлайн/офлайн);
- персоніфіковані траєкторії розвитку;
- видача корпоративних сертифікатів.

Програми підвищення кваліфікації. Комплексний підхід до професійного зростання співробітників: щорічне планування навчальних активностей; технічне та soft skills навчання; стажування на передових підприємствах галузі; участь у профільних конференціях та семінарах; фінансування зовнішніх освітніх програм; компенсація витрат на навчання; накопичення індивідуального освітнього портфоліо.

Система наставництва. Запровадження інституту внутрішніх менторів:

- закріплення досвідчених фахівців за молодими спеціалістами; розробка положення про наставництво; методологія передачі професійних знань; оцінка

ефективності наставницької роботи; матеріальне стимулювання наставників; формування корпоративної культури; прискорена адаптація нових співробітників.

Щорічні атестації з можливістю кар'єрного зростання.

Комплексна система оцінки та розвитку потенціалу співробітників: прозора методика оцінювання професійної ефективності; 360-градусна оцінка компетенцій; індивідуальні плани розвитку; формування кадрового резерву; критерії професійного та управлінського зростання; механізми горизонтальної та вертикальної ротації; прозора система преміювання та мотивації.

Запропонована модель підвищення ефективності HR-процесів забезпечує комплексний, системний підхід до управління персоналом, поєднуючи інноваційні технологічні рішення з глибоким розумінням індивідуального потенціалу кожного співробітника.

Економічний ефект від впровадження удосконаленої системи рекрутингу являє собою комплексну оцінку фінансово-організаційних трансформацій у процесах управління персоналом.

Зниження витрат на зовнішній рекрутмент на 30-40% за рахунок: мінімізації витрат на пошук та залучення кандидатів; скорочення витрат на рекрутингові агентства; зменшення витрат на рекламу вакансій; оптимізація внутрішніх HR-процесів; впровадження власних каналів залучення кандидатів; створення ефективної системи внутрішнього кадрового резерву; використання цільових освітніх програм підготовки фахівців.

Розрахунок економії:

- середня вартість зовнішнього рекрутменту: 20-30% від річного окладу;
- за умови закриття 20 вакансій на рік;
- економія: 300-500 тис. грн щорічно.

Скорочення терміну закриття вакансій до 14 днів.

Очікувані результати: прискорення виведення нових співробітників на робочі процеси; мінімізація простоїв виробничих потужностей; зменшення навантаження на поточних працівників; підвищення оперативності кадрового менеджменту; зниження витрат, пов'язаних з тривалим пошуком персоналу.

Економічний ефект:

- скорочення непрямих витрат на 15-20%;
- прискорення виробничих процесів;
- підвищення загальної операційної ефективності.

Підвищення якості найму на 25%: зменшення кількості помилок при доборі персоналу; підвищення продуктивності праці; зниження ризиків професійної невідповідності; покращення виробничих показників; підвищення загального рівня компетентності колективу.

Економічний ефект: зростання продуктивності праці на 15-20%; зменшення витрат на перенавчання; підвищення якості виробничих процесів.

Зменшення плинності кадрів на 15-20% за рахунок: впровадження ефективних програм адаптації; створення системи кар'єрного розвитку; підвищення рівня мотивації персоналу; формування сприятливого корпоративного середовища.

Економічний ефект: зниження витрат на пошук та навчання нових співробітників; збереження інтелектуального капіталу компанії; економія на рекрутмент до 500 тис. грн щорічно.

Формування сучасної, ефективної системи рекрутингу: впровадження інноваційних технологій добору персоналу; створення уніфікованої методології оцінки кандидатів; забезпечення прозорості та об'єктивності найму; підвищення репутації компанії як роботодавця.

Створення кадрового резерву: формування пулу внутрішніх талантів; забезпечення наступності управлінських позицій; зниження ризиків кадрового дефіциту; створення умов для горизонтальної та вертикальної ротації.

Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці: формування позитивного HR-бренду; залучення високопрофесійних фахівців; створення привабливого іміджу роботодавця; посилення позицій на ринку праці аграрного сектору.

Забезпечення стратегічного розвитку компанії: формування кадрового потенціалу для реалізації стратегічних цілей; створення умов для інноваційного

розвитку; підготовка кадрів під перспективні напрямки бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Сумарний економічний ефект: пряма економія: 800 тис. - 1,2 млн грн щорічно; підвищення операційної ефективності на 20-25%; зростання продуктивності праці; формування стійкого кадрового потенціалу.

Запропонована система рекрутингу не лише оптимізує витрати, але й створює стратегічні передумови для довгострокового розвитку компанії, забезпечуючи її високоефективними, мотивованими та професійними кадрами.

### **3.2 Впровадження та розвиток hard skills для підвищення ефективності виробництва в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»**

Впровадження та розвиток hard skills в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Підвищення кваліфікації працівників у технічних та професійних навичках сприяє не тільки оптимізації виробничих процесів, але й забезпеченню високих стандартів якості, зниженню ризиків виробничих втрат і підвищенню мотивації. Визначення та оцінка hard skills дозволяють ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення, що позитивно впливає на загальний результат діяльності компанії.

Основні переваги hard skills для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» наведені у таблиці 3.3.

1. Підвищення ефективності роботи персоналу. Оцінка та розвиток hard skills забезпечують високий рівень технічної підготовки працівників, що безпосередньо впливає на якість виконання виробничих завдань.

Наприклад:

– Знання агрономів у сфері управління посівами сприяють збільшенню врожайності.

- Компетенції механізаторів щодо обслуговування техніки зменшують час простою через поломки.
- Інженери з автоматизації з високими *hard skills* можуть оптимізувати роботу технічних процесів, підвищуючи ефективність виробництва.
- Фінансисти з гарними аналітичними навичками можуть ефективно планувати бюджет і оптимізувати витрати підприємства.

Таблиця 3.3 - Переваги *hard skills* в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [7-10; 13-15]

№	Перевага	Деталі
1	Підвищення ефективності роботи персоналу	Збільшення продуктивності та якості виконання завдань.
2	Забезпечення дотримання стандартів якості	Відповідність галузевим стандартам, підвищення конкурентоспроможності продукції.
3	Оптимізація виробничих процесів	Ефективне використання ресурсів, зменшення витрат на навчання завдяки високому рівню компетенції працівників.
4	Ухвалення обґрунтованих кадрових рішень	Формування кадрового резерву, прийняття рішень щодо кар'єрного просування.
5	Зниження ризиків виробничих втрат	Уникнення помилок, дотримання техніки безпеки, зменшення виробничих травм.
6	Підвищення рівня мотивації працівників	Стимулювання професійного розвитку, прозорість кар'єрного зростання.
7	Виконання стратегічних завдань підприємства	Впровадження інноваційних підходів, реалізація довгострокових цілей.

## 2. Забезпечення дотримання стандартів якості.

Розвинені технічні навички сприяють дотриманню галузевих стандартів і технологій. Це важливо для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, а також для відповідності сертифікаційним вимогам.

Контролери якості з високими технічними знаннями можуть ефективно моніторити виробничі процеси і забезпечувати відповідність продуктів стандартам.

## 3. Оптимізація виробничих процесів.

Знання та вміння працівників дозволяють:

- Ефективніше використовувати ресурси (добрива, техніку, паливо).
- Зменшувати витрати на навчання або перепідготовку завдяки початково високому рівню компетентності персоналу.

– Менеджери з оптимізації виробничих процесів можуть виявити та усунути неефективності в роботі компанії, збільшуючи загальну продуктивність.

4. Ухвалення обґрунтованих кадрових рішень. Результати оцінки *hard skills* використовуються для:

- Формування кадрового резерву.
- Прийняття рішень щодо кар'єрного просування працівників.
- Перерозподілу працівників між відділами залежно від їх спеціалізації.
- Керівники HR-відділів можуть використовувати ці дані для розробки ефективних програм розвитку кар'єри та навчання співробітників.

5. Зниження ризиків виробничих втрат. Компетентні працівники з високими *hard skills* здатні:

- Уникати помилок, що призводять до втрат урожаю або псування техніки.
- Дотримуватися правил техніки безпеки, зменшуючи кількість виробничих травм.
- Інженери з техніки безпеки з необхідними знаннями допоможуть уникнути нещасних випадків на виробництві.

6. Підвищення рівня мотивації працівників:

- Розвиток і оцінка *hard skills* мотивує персонал до професійного вдосконалення та створює умови для прозорої системи кар'єрного зростання.
- Менеджери з мотивації персоналу можуть використовувати результати оцінки для створення стимулюючих програм розвитку і мотивації.

7. Виконання стратегічних завдань підприємства. Наявність працівників із високим рівнем *hard skills* дозволяє реалізовувати інноваційні підходи в аграрному виробництві, наприклад: впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту; автоматизацію та цифровізацію процесів; аналізатори даних можуть допомогти в зборі та аналізі даних для прийняття стратегічних рішень на основі аналізу великих обсягів інформації.

Використання hard skills у ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» сприятиме підвищенню ефективності роботи, оптимізації ресурсів і створенню професійної команди, здатної працювати на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Для ефективного управління персоналом і підвищення продуктивності роботи в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» доцільно впровадити систематичну оцінку hard skills серед фахівців компанії.

#### 1. Розробка професійних тестів для ключових спеціальностей.

Цільова аудиторія: агрономи, механізатори, логісти, оператори сільськогосподарської техніки, інженери з автоматизації, фінансисти, контролери якості, менеджери з оптимізації процесів. Пропозиції щодо професійних тестів у розрізі посад наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Приклади професійних тестів для ключових посад ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [7-9]

	Тема:	Запитання:
Агрономи	Основи агрономії, агротехнології	Які основні методи обробки ґрунту і їх призначення? Які фактори впливають на вибір культури для вирощування на певному полі? Які добрива найкраще використовувати для покращення врожайності кукурудзи? Які основні етапи вирощування пшениці і їх особливості?
	Захист рослин	Які методи боротьби з шкідниками використовуються в сучасному сільському господарстві? Як правильно використовувати пестициди для мінімізації ризику для навколишнього середовища? Які найбільш поширені хвороби та шкідники на посівах зернових і як їх контролювати?
	Система сівозміни	Що таке сівозміна і яка її роль у покращенні родючості? Як правильно скласти сівозміну для різних культур?
Механізатори	Технічне обслуговування сільськогосподарської техніки	Які основні операції проводяться при обслуговуванні тракторів? Як перевірити рівень масла в двигуні та в чому полягають основні принципи його заміни? Які частини найбільш схильні до зношування в сільськогосподарських машинах?
	Операції з технікою	Які безпекові заходи потрібно дотримуватися під час роботи з сільськогосподарською технікою? Як здійснюється налаштування сівалки для культури?
	Використання нових технологій у механізації	Що таке точне землеробство і як це може полегшити роботу механізаторів?

Продовження табл. 3.4

Логісти	Логістика в сільському господарстві	Як планувати ефективну доставку продукції з поля на елеватор? Які фактори варто враховувати при виборі маршруту для перевезення аграрної продукції?
	Управління запасами	Як управляти запасами сільськогосподарської продукції на складі? Які системи моніторингу запасів найбільш ефективні для аграрних підприємств?
Інженери з автоматизації	Автоматизація аграрних процесів	Як автоматизувати процес поливу на аграрному підприємстві? Які технології автоматизації можуть бути використані для управління складськими запасами?
	Програмування та налагодження автоматизованих систем	Як налаштувати програмне забезпечення для моніторингу температури і вологості в складських приміщеннях?
Фінансисти	Бухгалтерія та фінансовий облік у сільському господарстві	Які особливості бухгалтерського обліку для аграрних підприємств? Як правильно оформити витрати на технічне обслуговування сільськогосподарської техніки?
	Фінансовий аналіз та прогнозування	Як провести аналіз фінансової звітності аграрного підприємства? Як прогнозувати витрати на закупівлю добрив та насіння для наступного сезону?
Контролери якості	Контроль якості сільськогосподарської продукції	Які методи використовуються для контролю якості зернових культур? Як оцінити якість води для зрошення?
	Сертифікація продукції	Які вимоги до сертифікації сільськогосподарської продукції для експорту? Як проводиться лабораторний контроль якості продукції?

Фокус тестів:

Агрономи: знання агротехнологій, обробітку ґрунту, роботи з пестицидами, методи аналізу ґрунту.

Механізатори: технічне обслуговування машин, налаштування обладнання, дотримання техніки безпеки.

Логісти: управління транспортними потоками, оптимізація маршрутів, складання логістичних планів.

Інженери з автоматизації: знання програмування та технічного обслуговування автоматизованих систем.

Фінансисти: вміння працювати з бюджетами, аналізувати витрати та доходи.

Контролери якості: дотримання стандартів якості, знання процесів тестування продукції.

Ці тести дозволяють перевірити не тільки теоретичні знання працівників, але й їх здатність застосовувати знання на практиці в умовах роботи аграрного підприємства. Вони також допомагають виявити слабкі місця в навичках працівників і вчасно провести необхідне навчання або перепідготовку.

2. Проведення практичних кейсів у реальних виробничих умовах. Проведення практичних кейсів у реальних виробничих умовах забезпечує оцінку професійних навичок працівників у специфічних ситуаціях, характерних для аграрного виробництва. Завдання формуються з урахуванням реальних проблем, що виникають на підприємстві, і виконуються в умовах, максимально наближених до виробничих. Це дозволяє не лише перевірити технічні компетенції, а й оцінити здатність швидко ухвалювати рішення та ефективно діяти в обмежений час.

Мета: оцінити здатність працівників застосовувати технічні навички в роботі.

Приклади кейсів:

Агроном: розробка плану удобрення для конкретного поля з урахуванням типу ґрунту та кліматичних умов.

Механізатор: діагностика несправності техніки та план її усунення.

Логіст: оптимізація доставки врожаю до елеватора з мінімізацією витрат.

Інженер з автоматизації: налагодження та тестування нового автоматизованого процесу.

Фінансист: розробка плану оптимізації витрат.

Контролер якості: проведення перевірки продукції на відповідність стандартам.

Методика: створення умов, максимально наближених до реальних, із конкретними завданнями та часовими обмеженнями.

Результат: перевірка практичних знань, уміння працювати в стресових ситуаціях та ухвалювати оперативні рішення.

Приклади кейсів наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Приклади практичних кейсів у реальних виробничих умовах для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [7-9]

Специальність	Завдання	Умова	Часові обм.	Методика	Результат
Агроном	Розробка плану удобрення для поля з урахуванням типу ґрунту та клімату	Поле 50 га, чорнозем, рН 6.5, середня темп. 16°C, річні опади 500 мм, врожайність мин. року 6 т/га.	90 хв.	Використання наук. реком. для підбору добрив. Розрахунок норм добрив, графіку внесення, ризиків нестачі/надл.	Перевірка здатності до агрономічних розрах., оптим. врожайності та врахування кліматичних умов.
Механізатор	Діагностика несправності техніки та план її усунення	Трактор Т-150 не запускається, потрібно знайти та усунути несправність.	60 хв.	Перевірка стартера, акумулятора, системи запалювання. Визначення запчастин і план ремонту.	Оцінка навичок у діагностиці технічних несправностей та здатності до оперативних рішень.
Логіст	Оптимізація доставки врожаю до елеватора з мінімізацією витрат	Потрібно доставити 500 т пшениці на відстань 100 км, мінімізуючи витрати.	60 хв.	Використання програмного забезпечення для оптимізації маршрутів, розрахунок витрат на паливо та час.	Перевірка логістичних навичок, здатність до планування і мінімізації витрат.
Інженер з автоматизації	Налагодження та тестування автоматизованої системи для моніторингу вологості	Впровадження автоматизованої системи для моніторингу вологості в складі зерна.	90 хв.	Налаштування сенсорів вологості, тестування на різних рівнях вологості, порівняння з реальними даними.	Перевірка здатності до налагодження та тестування автоматизованих систем, точності роботи.
Фінансист	Розробка плану оптимізації витрат	Оптимізація витрат аграрного підприємства: закупівля добрив, технічне обслуговування техніки, паливо, зарплата працівникам.	75 хв.	Аналіз поточних витрат, пошук шляхів їх скорочення без шкоди для якості. Прогнозування витрат на наступний рік.	Оцінка здатності до аналізу та оптимізації витрат.
Контролер якості	Перевірка продукції на відповідність стандартам	Перевірка партії пшениці на відповідність стандартам якості для експорту в ЄС (вологість, забруднення, шкідники).	90 хв.	Лабораторні дослідження якості продукції, порівняння з нормативами. Підготовка звіту з рекомендаціями.	Перевірка здатності до точних вимірів та дотримання стандартів якості.

Ці кейси дають кілька важливих аспектів оцінки:

Перевірка практичних навичок. Кейси дозволяють оцінити, наскільки добре кандидат може застосувати свої теоретичні знання на практиці. Вони спрямовані на перевірку здатності вирішувати конкретні завдання, що виникають у повсякденній роботі.

Здатність до оперативного прийняття рішень. У кожному кейсі є умови, коли потрібно діяти швидко і правильно, приймаючи рішення в обмежений час. Це показує, наскільки працівник може адаптуватися до ситуацій, що потребують термінових рішень, і як він справляється зі стресовими ситуаціями.

Аналіз і вирішення проблем. Кейси зосереджені на реальних проблемах, що дозволяє перевірити, чи здатні кандидати ідентифікувати проблеми, аналізувати їх і знаходити оптимальні шляхи вирішення. Це важливо для всіх ключових посад.

Оцінка знань та компетенцій. Вони дозволяють виявити рівень технічних навичок та знань в кожній конкретній сфері (агрономія, механізація, логістика, фінанси, автоматизація, контроль якості), що дозволяє побудувати точну картину компетенцій працівників.

Розвиток професійних навичок. Кейси також сприяють розвитку працівників, оскільки дають можливість виявити слабкі місця у знаннях і на практиці розв'язувати проблеми, що виникають у роботі.

Мотивація до вдосконалення. Визначення сильних та слабких сторін сприяє формуванню у працівників бажання удосконалювати свої навички, що в свою чергу може позитивно вплинути на мотивацію і загальний професійний розвиток.

Оцінка здатності до співпраці та комунікації. Деякі кейси можуть включати сценарії, де необхідна взаємодія з іншими працівниками або підрозділами, що дає змогу оцінити комунікаційні та коопераційні навички.

Загалом ці кейси сприяють створенню професійної команди, здатної вирішувати стратегічні завдання та підтримувати високі стандарти якості в роботі підприємства.

3. Проведення сертифікації працівників за результатами оцінки

Сертифікати: видача сертифікатів підтвердження компетенцій у рамках професійних стандартів. Переваги для компаній:

- Можливість формування кадрового резерву.
- Прозорість у процесі атестації.
- Збільшення довіри працівників до системи оцінки та мотивація до професійного розвитку.

4. Інтеграція результатів оцінки в HR-процеси. Використання результатів для:

- Індивідуального планування навчання та підвищення кваліфікації.
- Прийняття рішень щодо кар'єрного зростання або переведення на інші посади.
- Оптимізації кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження оцінки hard skills в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» сприятиме:

- Підвищенню кваліфікації співробітників.
- Виявленню сильних і слабких сторін персоналу.
- Підвищенню ефективності виконання завдань і загальної продуктивності підприємства.
- Формуванню високопрофесійної команди, здатної вирішувати стратегічні завдання аграрного бізнесу.

Цей підхід дозволить значно покращити продуктивність підприємства і створити команду, яка здатна досягати стратегічних цілей.

### **3.3 Вдосконалення soft skills як інструмент підвищення ефективності та адаптивності команди**

Soft skills (м'які навички) - це особистісні якості та соціально-психологічні характеристики, які впливають на ефективність взаємодії з іншими людьми та

сприяють успіху в професійній діяльності. Soft skills стосуються міжособистісних взаємин, емоційного інтелекту, здатності адаптуватися до змінних умов і працювати в команді.

Ключові категорії soft skills:

1. Комунікація:
  - вміння чітко і ефективно передавати інформацію;
  - уміння слухати і розуміти іншу точку зору;
  - навички ведення переговорів і вирішення конфліктів;
  - письмова та усна комунікація.
2. Командна робота:
  - здатність працювати в команді для досягнення спільних цілей;
  - вміння розподіляти обов'язки та відповідальність;
  - підтримка позитивної атмосфери в колективі.
3. Адаптивність:
  - готовність до змін та здатність адаптуватися до нових умов;
  - гнучкість у прийнятті рішень та здатність працювати в умовах невизначеності.
4. Стресостійкість:
  - уміння залишатися спокійним і продуктивним під час стресових ситуацій;
  - здатність контролювати емоції в складних або кризових моментах;
  - вміння працювати в умовах високих навантажень.
5. Креативність і розв'язування проблем:
  - здатність знаходити нестандартні рішення для складних ситуацій;
  - вміння генерувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем;
  - оцінка альтернатив і вибір оптимального рішення.
6. Емоційний інтелект:
  - уміння розпізнавати і регулювати власні емоції;
  - здатність розуміти емоції інших людей і адекватно на них реагувати;

- співчуття та підтримка колег.
- Лідерство і управлінські навички: вміння мотивувати і надихати команду; здатність приймати рішення, відповідати за результати та вести за собою; управління проектами та координація роботи групи.
- Організаційні навички: планування та пріоритизація завдань; тайм-менеджмент і здатність працювати з обмеженими ресурсами; вміння організувати робочий процес і вирішувати задачі вчасно.

#### Важливість soft skills:

1. Покращення командної роботи. Люди з високими soft skills здатні працювати в колективі, ефективно взаємодіяти та долати конфлікти, що підвищує загальну продуктивність організації.

2. Зміцнення корпоративної культури. Розвинені soft skills сприяють створенню здорової корпоративної культури, де співробітники відчують підтримку, довіру та взаємоповагу.

3. Підвищення здатності до адаптації. Гнучкість, адаптивність і стресостійкість дозволяють працівникам швидко реагувати на зміни, знижуючи ризики та вплив негативних факторів.

4. Зміцнення лідерства. Лідери з розвиненими soft skills можуть ефективно мотивувати команду, розв'язувати проблеми та надихати на досягнення спільних цілей.

5. Поліпшення взаємодії з клієнтами. Комунікативні та емоційно інтелігентні співробітники здатні створювати кращі відносини з клієнтами, що підвищує лояльність і покращує імідж компанії.

Роль soft skills в аграрному секторі. У аграрному секторі особливу увагу слід приділяти наступним аспектам soft skills:

Командна робота. Оскільки аграрні проекти часто включають велику кількість різних спеціалістів (агрономів, механізаторів, логістів), здатність працювати в команді має велике значення.

Адаптивність. Аграрний сектор постійно стикається з непередбачуваними зовнішніми факторами (погодні умови, зміни в законодавстві, ринкові коливання), тому здатність адаптуватися є ключовою.

Креативність і розв'язування проблем. Важливо виявляти креативний підхід до вирішення проблем, таких як зниження витрат, підвищення врожайності або боротьба з шкідниками.

Високий рівень розвитку soft skills допомагає співробітникам бути більш ефективними в роботі, сприяє успіху компанії та розвитку аграрного сектора в цілому.

Визначення soft skills (м'яких навичок) є складним процесом, оскільки ці навички не завжди можуть бути виміряні стандартними тестами, як це відбувається з hard skills (технічними навичками). Однак існує кілька методів та інструментів, які допомагають оцінити та виявити ці навички у кандидатів чи працівників.

Основні способи визначення soft skills:

1. Психологічне тестування:

– Інтерв'ю з використанням структурованих питань. Задавання відкритих питань під час співбесіди дозволяє оцінити такі soft skills, як комунікативні навички, адаптивність, стресостійкість, та інші.

– Тестування на емоційний інтелект (EQ). Психологічні тести для оцінки емоційної компетентності, здатності до самоконтролю та розпізнавання емоцій інших людей.

– Оцінка стресостійкості. Психологічні вправи або симуляції можуть бути використані для визначення здатності кандидата працювати в стресових умовах.

2. Метод оцінки 360 градусів. Цей метод полягає в зборі зворотного зв'язку від колег, керівників, підлеглих та, інколи, клієнтів. Оцінка м'яких навичок на основі спостереження та зворотного зв'язку дозволяє створити повну картину того, як працівник взаємодіє з іншими.

3. Симуляційні вправи та рольові ігри:

– Симуляції ситуацій реального робочого процесу (розв'язання конфлікту в команді чи ведення переговорів) можуть бути використані для оцінки таких навичок, як комунікація, лідерство, співпраця та ухвалення рішень.

– Рольові ігри дають змогу побачити, як кандидат або співробітник веде себе в різних ситуаціях, і визначити такі якості, як гнучкість, креативність, та здатність до адаптації.

4. Оцінка за допомогою ситуаційних тестів (Assessment Center). Це комплексний метод, який поєднує різні інструменти для оцінки soft skills. Зазвичай використовуються вправи, що імітують робочі ситуації, в яких кандидати повинні вирішити проблеми чи прийняти рішення у групі.

5. Інтерв'ю та кейс-завдання. Протягом інтерв'ю можна поставити кандидату або працівнику кейс-завдання, яке вимагає комплексного вирішення, враховуючи не тільки технічні аспекти, але й взаємодію з іншими людьми, комунікацію та навички вирішення проблем.

6. Оцінка на основі реальних завдань. Оцінка результатів роботи в умовах реальної роботи дає змогу зрозуміти, наскільки добре працівник може справлятися з комунікацією, співпрацею та адаптацією до змінних умов.

7. Спостереження та зворотний зв'язок. Під час спостереження за роботою працівника можна оцінити такі аспекти, як командна робота, лідерські якості, стресостійкість, здатність приймати рішення і комунікація. Регулярне надання зворотного зв'язку допомагає визначити сильні та слабкі сторони в soft skills працівника.

8. Аналіз життєвого досвіду (наприклад, волонтерська діяльність, хобі). Деякі soft skills можна визначити на основі того, як людина взаємодіє з іншими поза роботою. Наприклад, участь у волонтерських ініціативах або групових проектах дає змогу оцінити лідерські навички, здатність до співпраці та ініціативність.

9. Оцінка за допомогою психологічних інструментів. Тести на визначення типу особистості дають змогу з'ясувати індивідуальні риси особистості, що впливають на комунікацію, взаємодію в команді та інші аспекти роботи. У таблиці 3.6 запропоновані методи soft skills для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [7-10; 15].

Таблиця 3.6 - Методи визначення soft skills для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО»

Метод	Опис	Адаптація для посад
Психологічне тестування	Інтерв'ю з використанням структурованих питань, тестування на EQ, вправи для оцінки стресостійкості.	- Агрономи: Питання про досвід роботи в кризових умовах (погодні зміни, захворювання посівів). - Механізатори: Тести на стресостійкість під час сезонних піків. - Фінансисти, логісти: Тести на емоційний інтелект для оцінки комунікації.
Метод оцінки 360 градусів	Збір зворотного зв'язку від колег, керівників, підлеглих.	- Агрономи: Зворотний зв'язок від фермерів та колег. - Механізатори: Оцінка від бригадирів, майстрів. - Логісти, фінансисти: Відгуки клієнтів і керівників.
Симуляційні вправи та рольові ігри	Імітація робочих ситуацій для оцінки комунікації, лідерства, співпраці.	- Агрономи: Адаптація плану посіву в умовах змін погоди. - Механізатори: Реакція на поломку техніки в критичний момент. - Логісти: Планування доставки з обмеженим ресурсом.
Ситуаційні тести (Assessment Center)	Використання тестів, інтерв'ю, групових завдань для комплексної оцінки.	- Агрономи: Рішення задач щодо захисту врожаю. - Інженери: Симуляція усунення технічної несправності. - Фінансисти, контролери якості: Аналіз даних у стресових умовах.
Інтерв'ю та кейс-завдання	Питання для оцінки комунікативних навичок і вирішення конфліктів.	- Агрономи: "Як розв'язати проблему масового зараження шкідниками?" - Механізатори: "Як організувати ремонт у піковий період?" - Фінансисти: "Як переконати керівництво ухвалити новий бюджет?"
Оцінка на основі реальних завдань	Спостереження за виконанням робочих обов'язків у реальних умовах.	- Агрономи: Робота під час авралів. - Логісти: Організація експорту продукції. - Контролери якості: Проведення аудиту на виробництві.
Спостереження та зворотний зв'язок	Постійне спостереження за працівниками з регулярним наданням зворотного зв'язку.	- Механізатори: Оцінка співпраці з ремонтними службами. - Логісти: Відгуки від транспортного відділу.
Аналіз життєвого досвіду	Аналіз волонтерської діяльності, хобі, участі в командних проектах.	- Агрономи: Участь у навчальних програмах для фермерів. - Механізатори: Участь у технічних конкурсах.
Психологічні інструменти	Тести на визначення типу особистості для розуміння рис, що впливають на комунікацію та командну роботу.	- Логісти, фінансисти, контролери якості: Визначення типів особистості для оптимального розподілу ролей у команді.

Оцінка soft skills є важливим етапом у відборі та розвитку працівників, оскільки ці навички визначають, як співробітники працюють в команді, реагують на виклики і як ефективно вони взаємодіють з іншими. Не менш важливим є розвиток soft skills у працівників на підприємстві, таблиця 3.7.

Таблиця 3.7 - Пропозиції щодо розвитку soft skills для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», [13-15]

Напрямок	Пропозиції	Приклади для реалізації
Розробка програми розвитку	Навчання комунікативним навичкам	Проведення тренінгів для агрономів щодо інструктажу сезонних працівників; для логістів – курси ефективної співпраці з постачальниками.
	Розвиток командної роботи	Організація тимбілдингу для підвищення ефективності міжфункціональних команд.
Впровадження коучингу	Особистісний коучинг для розвитку стресостійкості та емоційного інтелекту	Проведення індивідуальних сесій з коучем для механізаторів і логістів.
	Груповий коучинг для лідерських навичок	Навчання бригадирів агрономічних команд мотивувати співробітників та ефективно керувати змінами.
Розвиток лідерських навичок	Проведення програм розвитку лідерства	Тренінги для агрономів і бригадирів, як працювати з командами та мотивувати персонал у стресових умовах, таких як зміна кліматичних умов або складні сезони.
	Ротація співробітників між відділами	Для фінансистів та логістів – організація короткострокових стажувань у суміжних відділах для розширення компетенцій.
Оцінювання soft skills	Створення профілю ключових soft skills для кожної посади	Наприклад, для механізаторів – стресостійкість і адаптивність; для контролерів якості – уважність до деталей і робота в команді.
	Використання симуляцій, тестів та інтерв'ю	Тестування адаптивності працівників до змін; проведення рольових ігор для оцінки комунікативних навичок.
Інтеграція в адаптацію працівників	Включення модулів soft skills в програму адаптації	Навчання новачків управлінню часом, комунікації, співпраці в команді.
	Призначення менторів для новачків	Досвідчені працівники допомагають новим співробітникам інтегруватися в команду, розвиваючи навички міжособистісного спілкування.
Сучасні інструменти та технології	Онлайн-платформи для навчання	Використання платформ, таких як Coursera чи Udemy, для курсів з емоційного інтелекту, комунікації, тайм-менеджменту.
	VR-тренінги	Симуляція переговорів чи розв'язання конфліктів у VR для агрономів і логістів.

Продовження таблиці 3.7

Мотивація розвитку soft skills	Винагорода за досягнення в розвитку soft skills	Запровадження премій за ефективну командну роботу чи успішне вирішення конфліктних ситуацій.
	Гейміфікація	Змагання між співробітниками на кращі рішення кейсів, пов'язаних із soft skills (наприклад, управління часом чи переговори).
Співпраця з освітніми закладами	Спільні програми з університетами	Організація стажувань для студентів з акцентом на розвиток як технічних, так і соціальних навичок.
	Проведення майстер-класів	Залучення викладачів для тренінгів з лідерства та емоційного інтелекту.
Підтримка ініціатив працівників	Участь у соціальних проєктах	Заохочення волонтерської діяльності працівників, яка розвиває співпрацю, ініціативність і лідерство.
	Створення внутрішніх ініціативних груп	Робочі групи з обміну досвідом та ідеями щодо вдосконалення soft skills, зокрема з організації роботи в стресових ситуаціях або змінних умов аграрного сектору.

1. Розвиток soft skills є стратегічним напрямком для ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО», який підвищує ефективність роботи, командну взаємодію та адаптивність персоналу до змінних умов аграрного сектору.

2. Індивідуальний підхід до кожної посади дозволяє зосередитися на ключових soft skills, необхідних для конкретної діяльності (наприклад, для агрономів – лідерство та стресостійкість, для логістів – комунікація та співпраця).

3. Інструменти оцінки та розвитку soft skills включають сучасні методи, такі як психологічне тестування, симуляції, рольові ігри, а також VR-тренінги, що забезпечують гнучкість і багатогранність підходів.

4. Інтеграція soft skills у процеси адаптації та навчання сприяє швидшій інтеграції нових співробітників і підвищенню їхньої продуктивності.

5. Мотивація та підтримка розвитку soft skills через премії, гейміфікацію та соціальні проєкти стимулюють працівників до самовдосконалення та створюють сприятливий робочий клімат.

6. Співпраця з освітніми закладами та залучення експертів сприяє впровадженню передових методик і технологій у розвиток персоналу.

Реалізація цих пропозицій допоможе ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» підвищити конкурентоспроможність через професійний розвиток своїх працівників.

### Висновки до розділу 3

Аналіз існуючої системи рекрутингу в ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» вказує на наявність кількох суттєвих проблем, зокрема надмірну залежність від зовнішніх рекрутингових платформ, що призводить до високих витрат та обмежує доступ до ширшого кола кандидатів. Висока вартість послуг рекрутингових агентств, низька ефективність вакансій і тривалі терміни закриття вакансій негативно позначаються на ефективності процесу підбору персоналу. Для покращення цієї ситуації важливо вжити низку заходів, зокрема створити спеціалізований підрозділ рекрутингу всередині компанії, що дозволить значно знизити витрати та прискорити процес підбору кадрів.

Інноваційні технології, такі як автоматизація через HR-аналітику, штучний інтелект для скринінгу резюме, чат-боти та відеоінтерв'ю, сприятимуть оптимізації процесів та покращенню взаємодії з кандидатами. Стратегічне партнерство з університетами та аграрними навчальними закладами дозволить значно скоротити час адаптації нових співробітників та забезпечить компанію висококваліфікованими кадрами, зменшуючи дефіцит спеціалістів.

Розвиток кадрового потенціалу також є ключовим фактором стабільності та зниження плинності кадрів. Впровадження програм стажувань, наставництва та безперервного навчання дозволить підвищити кваліфікацію працівників і мотивацію, що забезпечить довгострокову ефективність роботи компанії.

З точки зору економічного ефекту, впровадження запропонованих стратегій дасть змогу знизити витрати на рекрутинг, скоротити час на підбір персоналу та підвищити якість кадрів, що сприятиме загальній ефективності роботи ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО».

Розвиток *hard skills* є важливим аспектом для досягнення стратегічних цілей компанії. Удосконалення технічних та професійних навичок дозволяє покращити виробничі процеси, підвищити якість продукції та мінімізувати виробничі втрати.

Впровадження тестувань та практичних кейсів допоможе точніше оцінити компетенції працівників та своєчасно виявляти області для їх розвитку.

Оцінка та розвиток soft skills виявляються не менш важливими, оскільки вони сприяють покращенню комунікації, командної роботи та стійкості до стресу, що особливо важливо в аграрному секторі. Впровадження програм розвитку цих навичок забезпечить зміцнення корпоративної культури та адаптивності працівників, що в свою чергу підвищить ефективність колективу та стійкість компанії до змін.

Загалом, стратегічний розвиток рекрутингу та вдосконалення як hard, так і soft skills є важливими кроками для забезпечення стабільності та успішного розвитку ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» в умовах змінного ринку праці.

## ВИСНОВКИ

Рекрутинг є ключовим елементом для забезпечення розвитку та успіху організації. У зв'язку з сильними позиціями ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» на ринку, компанія має значний потенціал для залучення кваліфікованих кадрів. Водночас необхідно постійно вдосконалювати рекрутингові процеси, впроваджуючи інноваційні підходи та стратегії, щоб оптимізувати витрати і підвищити ефективність підбору персоналу. Ці стратегічні напрямки забезпечать не лише покращення якості кадрового потенціалу, а й розвиток кадрового резерву для підтримки стійкості компанії в умовах змінного ринкового середовища.

ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» займає стійкі позиції на внутрішньому та міжнародному ринках завдяки експорту у понад 60 країн. Однак компанія стикається з ризиками, пов'язаними з сезонністю, коливаннями цін на сільськогосподарські товари та кліматичними змінами. Тому компанії важливо удосконалити управління персоналом для забезпечення адаптації до цих змін, підвищення ефективності робочих процесів і підтримки високої продуктивності працівників.

Незважаючи на зростання доходу, зниження чистого прибутку через збільшення витрат вказує на потребу в оптимізації витрат, зокрема на оплату праці та логістику. Розвиток персоналу та удосконалення його управління є важливими кроками для підвищення ефективності використання трудових ресурсів та підвищення фінансової стабільності компанії.

Зниження рентабельності активів і власного капіталу свідчить про необхідність оптимізації витрат і покращення використання ресурсів. Важливим елементом у досягненні цієї мети є вдосконалення HR-процесів, що дозволить знизити витрати на персонал, підвищити ефективність його роботи та забезпечити зростання рентабельності компанії.

Зростання кількості працівників є позитивним, але зниження показників ефективності використання персоналу вимагає впровадження нових методів оцінки

та розвитку співробітників. Для цього необхідно використовувати практичні кейси, професійні тести для ключових посад та новітні підходи до навчання і розвитку працівників. Ці заходи допоможуть зберегти ефективність роботи та підвищити продуктивність праці.

Нами запропоновано комплексну систему управління персоналом, яка включає планування, підбір, навчання та розвиток кадрів. Для подальшого покращення ефективності компанії пропонується удосконалити систему управління персоналом через кілька стратегічних напрямків:

- Оптимізація процесів підбору персоналу для зменшення витрат і підвищення якості відбору.
- Вдосконалення навчальних програм, орієнтованих на розвиток як *hard skills*, так і *soft skills*, що допоможе підвищити ефективність роботи працівників.
- Використання нових методів мотивації та оцінки персоналу для забезпечення високої продуктивності та зниження плинності кадрів.
- Розширення партнерства з навчальними закладами для забезпечення постійного розвитку працівників та залучення нових талановитих кадрів через програми стажувань та практик.

Важливим напрямком удосконалення управління персоналом є активна співпраця з вищими навчальними закладами для розробки спільних програм підготовки кадрів. Це включає організацію практик для студентів, проведення стажувань та участь у програмах професійної підготовки. Така співпраця сприяє не лише покращенню кваліфікації працівників, але й створенню стабільного кадрового резерву для подальшого розвитку компанії.

Для удосконалення HR-рекрутингу пропонується розробка нових стратегій залучення кандидатів за допомогою цифрових технологій, таких як автоматизація процесів відбору та використання інноваційних онлайн-платформ для пошуку талановитих кадрів. Це дозволить значно скоротити час підбору та знизити витрати на рекрутинг, при цьому підвищивши якість працівників, які відповідають вимогам компанії.

Зважаючи на змінювані вимоги ринку, важливо зосередитись на розвитку як *hard skills*, так і *soft skills*. ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» має вигоду від поєднання цих двох аспектів, оскільки це сприятиме підвищенню продуктивності працівників, покращенню їх адаптації до нових умов і стимулюванню командної роботи.

Для розвитку *soft skills*, таких як лідерство, стресостійкість і ефективна комунікація, компанії пропонується впровадити програми тренінгів, коучинг та менторство. Це дозволить створити більш сприятливе робоче середовище, що підвищить залученість працівників, їх мотивацію та знижуватиме рівень плинності кадрів.

Запропоновані заходи з удосконалення управління персоналом, вдосконалення системи рекрутингу та розвитку персоналу дозволять ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити фінансові показники. Спільна робота з університетами та розробка нових програм підготовки кадрів сприятиме залученню молодих талановитих спеціалістів, забезпечуючи компанії стійкий розвиток навіть у складних економічних і політичних умовах.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посібник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.
3. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 399 с.
4. Савченко В. "Розвиток персоналу" / В. Савченко // Україна: аспекти праці. - 2009. - № 4. - С. 50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2009\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2009_4_11) Харун О. А. HR-аналітика : навч. посібник. Харків : Вид-во Іванченко І. С., 2019. 175 с.
5. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
6. Криворучко С. Рекрутинг персоналу: Від азів до професійності. – К.: Гнозіс, 2023. – 692 с.
7. Jас Fitz-enz. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. Second edition. 2009. ISBN: 0814413358. 312 pages
8. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 832 p.
9. Hoffman R., Wolfeld L. Recruiting Workbook. London : Routledge, 2019. 296 p.
10. Phillips J. M., Gully S. M. Strategic Staffing. 3rd ed. New York : Pearson, 2015. 520 p.
11. Щокін Г. В. Психологія менеджменту : навч. посібник. Київ : МАУП, 2004. 512 с.
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч.

посібник. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

13. Rees G., French R. Leading, Managing and Developing People. 5th ed. London : CIPD, 2016. 544 p.

14. Newell Brown J. Employee Engagement: Isn't One Big Gesture Enough? London : Bloomsbury Business, 2017. 312 p.

15. Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. Boston : Pearson, 2017. 720 p.

16. ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» [Електронний ресурс] // ТОВ «ЕНСЕЛКО-АГРО» : [офіц. веб-сайт]. URL: <https://enselco.com.ua/istoriya-pidpryyemstva/> (дата звернення: 19.10.2024).

17. Економіка підприємства: збірник практичних завдань / уклад.: В.І. Кифяк, С.В. Ксьондз, С.І. Тодорюк, І.М. Антохова. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2018. – 112 с.

18. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / Т.О. Мулик. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 288 с.

19. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посібник / В.М. Микитюк, Т.М. Паламарчук, О.П. Русак; за ред. В.М. Микитюка. – Житомир : Рута, 2018. – 440 с.

20. Портна О.В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / О.В. Портна, Н.М. Єршова. – Київ : Патерик, 2015. – 312 с.

21. Синькевич Н.І. Економічний аналіз: Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. – 97 с.


22. Черниш С.С. Економічний аналіз : навч. посіб. / Черниш С.С. – Київ : ЦУЛ. – 2019. – 312 с.


## ДОДАТКИ ДОДАТОК А


Код ЄДРПОУ  
**37083810**


### ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО»


Директор  
Ременяк Олександр Володимирович

 **Витяг з ЄДР**

 Власником компанії був декларант **Огородник Костянтин Віталійович** або його близька особа, остання декларація за 2019 рік.

 Компанія перебуває в **індексі Опендатабота** — найкращі підприємства України.

 Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування

 Платник ПДВ № 370838122158 станом на 16.10.2024

### Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР  
16 жовтня 2024 р. о 18:15

Повна назва  
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕНСЕЛКО АГРО»

Назва англійською мовою  
ENSELCO AGRO, LIMITED LIABILITY COMPANY

Адреса  
31134, Україна, Хмельницький р-н, Хмельницька обл., село Сахнівці, **вулиця Центральна**, будинок, 59

Телефон <a href="tel:+3803802690701">+380 (38) 269-07-01</a>	Дата заснування 02.08.2010	Директор <a href="#">Ременяк Олександр Володимирович</a>
Код ЄДРПОУ 37083810	Статутний капітал 9 540 147 ₴	

## Основний вид діяльності

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

## Інші види діяльності

Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, Вирощування інших однорічних і дворічних культур, Розведення великої рогатої худоби молочних порід, Розведення коней та інших тварин родини конячих, Розведення свиней, Допоміжна діяльність у рослинництві, Допоміжна діяльність у тваринництві, Виробництво олії та тваринних жирів, Виробництво цукру, Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування, Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів, Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у., Неспеціалізована оптова торгівля, Вантажний залізничний транспорт, Вантажний автомобільний транспорт, Складське господарство, Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, Видання іншого програмного забезпечення, Комп'ютерне програмування, Консультування з питань інформатизації, Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів, Надання в оренду вантажних автомобілів, Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у., Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, Установлення та монтаж машин і устаткування, Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів, Виробництво інших помп і компресорів, Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням, Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього, Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій, Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

## Керівники з обмеженнями

Ременяк Олександр  
Володимирович  
керівник  
ЗГДНО СТАТУТУ

Ременяк Олександр  
Володимирович  
представник  
Вчиняти дії від імені юридичної особи, у  
тому числі підписувати договори тощо  
(ЗГДНО СТАТУТУ)

## Власники

КАПЕНАТА ЛІМІТЕД

🇨🇵 Кіпр

Засновник

9 540 147 € 100%

[Веревський Андрій Михайлович](#)

🇺🇦 Україна

Кінцевий бенефіціарний власник

## Володіння корпоративними правами

🏢 6 компаній

СТОВ «АГРОФІРМА УКРАЇНА»

100%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «  
ПОДІЛЛЯ - АГРОСЕРВІС »

100%

ТОВ «МІЧУРИНА АГРО»

0.1%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«АГРОПОЛІС »

0.07%

ПСП АГРОФІРМА  
«БІЛОЗІРЬСКА»

0%

АСОЦІАЦІЯ «УАА»

0%

## Відокремлені підрозділи або філіали

🏢 1 філіал

ФІЛІЯ «СТАРОКОСТЯНТИНІВ-  
СЬКИЙ ЕЛЕВАТОР » ТОВ  
«ЕНСЕЛКО АГРО»

## Фінансова звітність


	2023	2022	2021	2020
Дохід	7 214 731 000 ₴	6 413 977 000 ₴	6 292 310 000 ₴	3 477 455 000 ₴
Чистий прибуток	1 094 020 000 ₴	1 594 811 000 ₴	3 995 313 000 ₴	1 610 900 000 ₴
Активи	17 907 820 000 ₴	14 323 644 000 ₴	13 371 378 000 ₴	6 109 250 000 ₴
Зобов'язання	5 565 673 000 ₴	3 082 460 000 ₴	3 766 976 000 ₴	3 185 284 000 ₴
Кількість працівників	1 277	1 259	950	—

Фінансова звітність

## Історія змін реєстраційної інформації

Дата	Зміна	Було	Стало
<a href="#">Увійдіть для отримання дати останніх змін</a>	Змінилась адреса власника	Кіпр, 2 Й обл., будинок 3107	Кіпр, будинок 6025
17.03.2023	Доданий засновник	—	КАПЕНАТА ЛІМІТЕД
	Видалений засновник	ВЛАСНИК ІСТОТНОЇ УЧАСТІ - ВЕРЕВСЬКИЙ АНДРІЙ МИХАЙЛОВИЧ, ШВЕЙЦАРІЯ, МІСТО ЖЕНЕВА, РЮ ДЕ ШАТІЙОН 14	—
	Видалений бенефіціарний власник	КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - ВЕРЕВСЬКИЙ АНДРІЙ МИХАЙЛОВИЧ, ШВЕЙЦАРІЯ, МІСТО ЖЕНЕВА, РЮ ДЕ ШАТІЙОН 14	—
	Видалений засновник	ТОВ «УКРАГРОБІЗНЕС»	—
	Видалений засновник	КЕРНЕЛ ХОЛДИНГ С. А.	—

## Торговельні марки

	
Енселко агро	Landinvest
На розгляді	Зареєстровано 26.01.2022

## Земельні ділянки у власності

 [17 ділянок](#)

6825088700:04:005:0112	6821882100:05:001:0035	6821288600:06:001:0047	6810800000:01:004:0024
6824282300:03:012:0004	6810800000:01:004:0016	6824282300:03:012:0003	6822486800:06:006:0027
6825888800:03:012:0059	6825888800:03:009:0007	6824281700:04:004:0009	6824287700:05:023:0039

Який виторг ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» за 2023 рік?



Виторг за 2023 складає 7 214 731 000 ₴ гривень.

Яким був прибуток компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» у 2023 році?



Чистий прибуток компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» склав 1 094 020 000 ₴ у 2023 році

Які активи у компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» станом на кінець 2023 року?



Вартість активів компанії ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» станом на кінець 2023 року становить 17 907 820 000 ₴

## ДОДАТОК Б

