

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства,
на прикладі ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

Басистий М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шерстюк Р.П.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 5 » лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Басістому Максиму Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства, на прикладі ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Керівник роботи д.е.н., проф. Кирич Н.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 21 » січня 2026 року № 4/9-38

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи червень 2026

3. *Вихідні дані до роботи* Статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, довідкові матеріали

4. *Зміст роботи* (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства.

2. Оцінка стану та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

3. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства.

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.

5. *Перелік графічного матеріалу* (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Структура кадрового потенціалу організації. Ранжування факторів відповідно до їх внеску в зростання працевіддачі. Блоки, які відображають стан кадрового потенціалу працівника. Взаємодія показників кадрових потенціалів працівника та організації. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест». Динаміка кадрового забезпечення. Відповідність освіти спеціалістів та керівників займаним посадам. Динаміка руху персоналу. Оцінка якісних характеристик кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест». Показники ефективності використання трудового потенціалу Основні сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест». Схема механізму формування кадрового потенціалу. Рівень задоволеності мотиваційних потреб працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест». Чинники, що впливають на величину кадрового потенціалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
БЖД, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 5 лютого 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	лютий 2026	виконано
1	Теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства	лютий 2026	виконано
1.1	Кадровий потенціал: сутність та структура. Фактори впливу на формування та використання кадрового потенціалу		
1.2	Методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом підприємства		
2	Оцінка стану та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства	березень 2026	виконано
2.1	Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами		
2.2	Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест»		
3	Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства	квітень 2026	виконано
3.1	Мотиваційна складова розвитку кадрового потенціалу підприємства		
3.2	Напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства		
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень 2026	виконано
4.1	Організація системи управління охороною праці та безпекою життєдіяльності в ТОВ «Летичів Агро Інвест»		
4.2	Основні напрями забезпечення безпечних умов праці та профілактики виробничого травматизму в ТОВ «Летичів Агро Інвест».		
	Висновки	травень 2026	виконано
	Бібліографія	травень 2026	виконано

Студент

(підпис)

Басистий М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Басістий М.В. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства, на прикладі ТОВ «Летичів Агро Інвест».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 20 таблиць, 11 рисунків, 5 додатків, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження – кадровий потенціал.

Метою роботи є оцінка кадрового потенціалу підприємства та обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління ним.

Методи дослідження – економіко-статистичний аналіз, системний підхід, порівняння, анкетування, експертні оцінки, методи математичної статистики та узагальнення.

У роботі досліджено теоретичні засади формування кадрового потенціалу підприємства, проведено оцінку забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності управління персоналом ТОВ «Летичів Агро Інвест». Обґрунтовано напрями розвитку кадрового потенціалу на основі удосконалення системи мотивації праці, рейтингового оцінювання працівників та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності аграрних підприємств.

Ключові слова: кадровий потенціал, трудовий потенціал, персонал, мотивація праці, управління персоналом, аграрне підприємство.

SUMMARY

Basistyi M.V. Ways to develop the company's human resource potential (case study: LLC «Letychiv Agro Invest»).

Bachelor's qualification thesis: 70 pages, 20 tables, 11 figures, 5 appendices, 30 references.

The subject of the research is the development of the enterprise's human resource potential.

The object of the research is the human resource potential of the enterprise.

The purpose of the study is to assess the personnel potential of the enterprise and substantiate ways to improve the efficiency of its management.

Research methods include economic and statistical analysis, a systems approach, comparison, questionnaire surveys, expert assessments, methods of mathematical statistics, and generalization.

The thesis investigates the theoretical foundations of enterprise personnel potential formation, assesses labor resource provision and the effectiveness of personnel management at LLC "Letychiv Agro Invest". Directions for personnel potential development are substantiated through the improvement of the labor motivation system, employee rating assessment, and enhancement of labor potential utilization efficiency. The proposed recommendations can be applied in the practical activities of agricultural enterprises.

Keywords: personnel potential, labor potential, personnel, labor motivation, personnel management, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Кадровий потенціал: сутність та структура. Фактори впливу на формування та використання кадрового потенціалу.....	8
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
2.1 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.....	24
2.2 Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	38
3.1 Мотиваційна складова розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	38
3.2 Напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.....	47
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	61
4.1 Організація системи управління охороною праці та безпекою життєдіяльності в ТОВ «Летичів Агро Інвест».....	61
4.2 Основні напрями забезпечення безпечних умов праці та профілактики виробничого травматизму в ТОВ «Летичів Агро Інвест».....	63
ВИСНОВКИ.....	67
БІБЛІОГРАФІЯ.....	70

ДОДАТКИ.....73

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровізацією, зростанням конкуренції та впливом кризових явищ, особливого значення набуває ефективне управління кадровим потенціалом підприємств. Людські ресурси дедалі більше розглядаються не лише як фактор виробництва, а як стратегічний актив, здатний забезпечити стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Таким чином, дослідження шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, що й зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи. Безумовно, сільське господарство в суспільстві відіграє найважливішу роль у процесах життєзабезпечення всіх соціально-виробничих сфер, але, разом з тим, проблемам дослідження кадрового потенціалу аграрного підприємства в Україні, на наш погляд, приділяється недостатньо уваги в науково-дослідній літературі.

Питання, які пов'язані з формуванням кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, в теоретичному і практичному аспектах розглядалися в роботах як вітчизняних, так і закордонних вчених-економістів, серед яких Барабаш В.О., Бессонова А.В., Вагнер О., Водолажська Т.О., Гацько А., Гонтюк В.А., Дячков Д.В., Іваненко Л.В., Кирич Н.Б. Книш В.В., Коваленко М.В., Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Крамар І., Кушнерик О.В., Потюк В., Руденко С., Сень О.В., Синиціна Ю.П., Франт Ю.В., Шаповал О.А., Шубала І.В. та інші. В роботах цих авторів вивчено сутність та структуру кадрового потенціалу, визначено фактори, які впливають на процеси його формування та використання, представлено методичні основи його оцінки. Але поряд з тим, вимагають свого дослідження і вирішення багато проблем щодо формування кадрового потенціалу, зокрема створення сприятливих умов управління ним на рівні аграрного підприємства, а також оцінки економічної ефективності цих процесів. Зазначене визначає актуальність та прикладну цінність роботи, її мету, завдання та структуру.

Метою роботи є оцінка кадрового потенціалу підприємства та визначення

шляхів ефективного управління ним в сучасних умовах.

Завдання дослідження:

- дослідити кадровий потенціал: сутність та структуру, а також фактори впливу на формування та використання кадрового потенціалу.
- провести оцінку ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест».
- дослідити мотиваційну складову розвитку кадрового потенціалу підприємства.
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.
- дослідити організацію системи управління охороною праці та безпекою життєдіяльності в ТОВ «Летичів Агро Інвест».

Предмет дослідження – розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Об’єкт дослідження – кадровий потенціал.

Методи дослідження – фінансового аналізу, системно-структурний, математичної статистики, порівняння, анкетування.

Практичне значення роботи Практичне значення одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у можливості їх використання у діяльності підприємств для вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. Запропоновані в роботі підходи, рекомендації та заходи можуть бути застосовані з метою підвищення ефективності формування, розвитку та використання персоналу, оптимізації кадрової політики, удосконалення систем мотивації, професійного навчання та оцінювання працівників. Окремі положення роботи можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадровий потенціал: сутність та структура. Фактори впливу на формування та використання кадрового потенціалу

У сучасних умовах трансформації економічних відносин та посилення конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг людський чинник набуває визначального значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Здатність організації досягати стратегічних цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги значною мірою визначається якістю та рівнем розвитку її кадрового потенціалу. Зростаючий науковий інтерес до цієї проблематики зумовлений як практичними потребами суб'єктів господарювання, так і теоретичною незавершеністю дослідження окремих аспектів управління персоналом. Незважаючи на широке використання терміна «кадровий потенціал» у науковій літературі та управлінській практиці, його зміст досі залишається дискусійним. Відсутність єдиного тлумачення поняття, а також різноманіття підходів до визначення його структурних складових зумовлюють необхідність поглибленого теоретичного аналізу. У цьому зв'язку метою даного підрозділу є уточнення сутності поняття «кадровий потенціал» та систематизація його структурних елементів на основі узагальнення наявних наукових поглядів.

Категорія «потенціал» (від латинського *potentia* — сила, можливість) у загальнонауковому розумінні означає сукупність засобів, можливостей, ресурсів, що можуть бути мобілізовані та використані для досягнення певної мети. Перенесення цього поняття на площину управління персоналом уможливорює розгляд кадрових ресурсів не лише в статичному вимірі — як наявної робочої сили, — а й у динамічному — з огляду на їхні приховані резерви та здатність до розвитку. У науковій літературі простежуються кілька основних підходів до трактування поняття «кадровий потенціал». Відповідно до ресурсного підходу,

кадровий потенціал розглядається як сукупність трудових ресурсів, якими володіє підприємство, зокрема чисельність, кваліфікаційно-освітній рівень, демографічні характеристики та досвід роботи персоналу. Хоча цей підхід є методологічно усталеним, йому притаманна певна обмеженість: акцент на кількісних параметрах не дозволяє повною мірою відобразити якісні характеристики людського капіталу.

Функціональний підхід, що набув поширення у працях Щокіна Г. В. та Балабанової Л. В., трактує кадровий потенціал через призму здатності персоналу виконувати покладені функції та вирішувати виробничі завдання. Такий підхід акцентує увагу на результативності праці, проте не враховує розвивального виміру — можливостей зростання і самовдосконалення працівників. Більш комплексний погляд на досліджуване поняття пропонує компетентнісний підхід, який набув значного поширення в останні десятиліття. Відповідно до нього, кадровий потенціал — це інтегрована сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей і мотиваційних установок персоналу, що забезпечує здатність організації досягати поставлених цілей. Цей підхід є найбільш продуктивним з точки зору сучасних концепцій управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє відобразити як поточний стан, так і перспективи розвитку персоналу.

Характеристика кадрового потенціалу як категорії управлінської науки неможлива без аналізу його структури. У науковій літературі структура кадрового потенціалу розглядається з кількох позицій: за рівнями формування, за складовими елементами та за видами прояву.

За рівнями формування виокремлюють індивідуальний (потенціал окремого працівника), груповий (потенціал структурних підрозділів) та організаційний (сукупний потенціал підприємства як цілісної системи) рівні. Ієрархічна будова кадрового потенціалу відображає принцип емерджентності: потенціал вищого рівня не є простою арифметичною сумою потенціалів нижчих рівнів, а формується завдяки синергетичному ефекту взаємодії між ними.

За змістовими складовими у структурі кадрового потенціалу прийнято виокремлювати такі ключові компоненти [25, 9]:

— професійно-кваліфікаційний компонент охоплює рівень освіти, фахової

підготовки, наявність профільних знань і практичних навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків;

– психофізіологічний компонент включає стан здоров'я, фізичну витривалість, нейродинамічні властивості нервової системи та психоемоційну стійкість персоналу;

– мотиваційний компонент відображає рівень трудової активності, ціннісні орієнтації, ставлення до праці та готовність до самовдосконалення;

– інноваційно-творчий компонент характеризує здатність персоналу генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення, адаптуватися до змін та засвоювати нові технології. У якості важливої характеристики даного компонента доцільно виокремити гнучкість кадрового потенціалу. Вона відображає здатність персоналу підприємства адаптуватися до нових умов господарювання, сучасних методів управління, організації праці та виробничих процесів без необхідності суттєвих кадрових змін. Гнучкість кадрового потенціалу проявляється у сприйнятливості працівників до інновацій, освоєнні нових технологій, швидкому реагуванні на зміни ринкового середовища та здатності ефективно виконувати професійні обов'язки в умовах трансформації діяльності підприємства [2]. Професійно-кваліфікаційний потенціал визначається рівнем освіти людини, обсягом її загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здатність до праці певної якості. Від кваліфікаційного потенціалу залежить не тільки успішність роботи зі своєї професії, але й здатність до ротації праці, інноваційної діяльності, професійної підготовки [28]

Психофізіологічний потенціал визначається здібностями і схильностями людини, станом її здоров'я, працездатністю, витривалістю, психологічними та фізіологічними властивостями людини. Психофізіологічний потенціал більшою мірою залежить від генотипу людини, її вроджених здібностей і властивостей. Однак він змінюється під впливом умов соціалізації особистості: навчання, виховання, способу життя і праці, а також “роботи над собою” – свідомого вдосконалення своїх можливостей, зміцнення здоров'я, підвищення витривалості організму. Водночас на зміну потенціалу здоров'я, працездатності й витривалості впливають умови праці та побуту, кваліфікаційний і мотиваційний потенціали,

організація праці, екологічна ситуація, рівень медичного обслуговування, організація відпочинку тощо.

Творчий потенціал складається з поєднання ерудиції, професіоналізму, розвинутої уяви, нестереотипного, глибокого мислення, вибірковості, спостережливості. Важливою умовою реалізації творчого потенціалу особистості є високий рівень мотивації, спрямованої на вирішення проблеми, а також створення умов для творчої діяльності. Творчий потенціал особистості – економічний фактор найвищої цінності й надзвичайної крихкості. Він дуже чутливий до коливань психічних станів працівника [5].

Мотиваційний потенціал – найважливіша складова частина кадрового потенціалу, що значно впливає на інші його елементи. Від ступеня реалізації мотиваційного потенціалу багато в чому залежить ефективність використання кадрового потенціалу в цілому. Він формується під впливом зовнішніх і внутрішніх стимулів трудової діяльності й відбиває рівень та структуру потреб, схильностей, інтересів, ціннісних орієнтацій, що можуть бути задоволені чи реалізовані в ході трудового процесу [5].

Моральний потенціал визначається багатьма психологічними складовими: рисами характеру, ціннісною орієнтацією, спрямованістю особистості, трудовою мотивацією. Він перебуває в тісному зв'язку з трудовою мораллю – комплексом норм поведінки людини в процесі праці, що спирається на загальне розуміння місця і значення праці в суспільстві, що включає в себе позиції, мотиви й задоволеність учасників трудового процесу [5]. На трудову мораль величезний вплив справляють соціальні й економічні фактори: виховання та освіта, рівень культури, моральні принципи суспільства, рівень економічного розвитку, ставлення до власності, організаційна культура, осуд і санкції за порушення трудової дисципліни та багато інших. Моральний потенціал відображає ступінь засвоєння норм трудової моралі і ступінь готовності дотримуватися цих норм у процесі праці.

Нормативно-рольова компонента забезпечує залучення особистості до засвоєння запропонованих соціальних норм та ролей і виконує функцію інтеграції працівника в середовище, координації дій людей у суспільстві. Особистість

засвоює нормативну систему, що існує в суспільстві і визначає бажаний тип працівника [18].

Адаптаційна компонента забезпечує безпосередні контакти й активно-перетворювальні взаємини із середовищем. Цей рівень кадрового потенціалу є активним способом впровадження в середовище, його прийняття і перетворення.

Для визначення можливостей людини в економічних процесах використовуються поняття “робоча сила”, “трудові ресурси”, “трудовий потенціал”. Під робочою силою прийнято розуміти здатність людини до праці, тобто сукупність фізичних та інтелектуальних даних, що можуть бути застосовані у виробництві [21]. А трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком і знанням здатна працювати в народному господарстві.

У межах дослідження кадрового потенціалу трудовий потенціал доцільно розглядати як його базову основу, оскільки кадровий потенціал формується саме через реалізацію трудових можливостей персоналу в конкретній організації. Водночас кадровий потенціал, на відміну від трудового потенціалу, має більш прикладний та управлінський характер, адже охоплює не лише загальні можливості працівників до праці, а й ступінь їх відповідності стратегічним цілям підприємства, здатність до професійного розвитку, інноваційної діяльності, командної взаємодії та адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

При цьому кадровий потенціал не можна розглядати виключно через виробничо-кваліфікаційні характеристики працівників. Його структура охоплює також психологічні, мотиваційні, особистісні та соціально-комунікативні компоненти. Разом із тим важливе значення мають і кількісні параметри персоналу, оскільки саме вони визначають можливості підприємства щодо забезпечення необхідного рівня трудових ресурсів [6]

Кадровий потенціал у кількісному відношенні характеризує [29] чисельність населення працездатного і непрацездатного віку, зайнятого у виробництві, на даний період. Якісні характеристики кадрового потенціалу включають: загальний стан здоров'я і рівень працездатності; середню тривалість життя; середній вік; статевовікову структуру; рівень загальноосвітньої підготовки; рівень професійної підготовки і кваліфікації, професійно-

кваліфікаційний склад; стаж роботи, досвід, трудові навички; рівень трудової активності; рівень ідейно-політичної та соціальної зрілості, політичної культури (ціннісні орієнтації, інтереси, потреби тощо); психологічні характеристики: рівень свідомості, організаторські здібності і т. д.; рівень моралі; рівень культури і вихованості; менталітет, національно-етнічний склад; потенційні передбачувані демографічні якісні характеристики [29].

Недооцінка якісної сторони кадрового потенціалу звичайно виражається в недовірі до можливості її вимірювання. Однак термін “потенціал” у будь-яких випадках вказує на те, що ця величина більшою чи меншою мірою піддається виміру і включає як можливості збільшення, так і зниження. І якщо, наприклад, такий показник потенціалу, як рівень професіоналізму, не піддається точному вимірюванню, то це значною мірою залежить від складності, новизни завдання і недосконалості засобів вимірювання. Немає підстави стверджувати, що так буде й у перспективі. Кадровий потенціал концентрує в собі одночасно три рівні відносин, які [28]:

- відображають минуле: кадровий потенціал є стійкою сукупністю наявних властивостей, які накопичені кадровими ресурсами в процесі формування і зумовлюють їхню здатність до оптимального функціонування та розвитку. У цьому контексті поняття “потенціал” фактично набуває значення ресурсу;
- характеризують сьогодення: кадровий потенціал актуалізує наявні здібності, їхнє практичне застосування й ефективне використання. Тут поняття “потенціал” дозволяє розрізнити реалізовані та нереалізовані можливості. У цьому плані поняття “потенціал” збігається з поняттям “резерв”;
- спрямовані в майбутнє: у процесі кадрової діяльності не тільки реалізуються наявні здібності, але й з’являються нові можливості. Кадровий потенціал, що функціонує, містить у собі й “зародки” майбутнього розвитку.

Визначення структури кадрового потенціалу – найважливіше питання, яке дозволяє точніше сформулювати поняття, встановити фактори, що впливають на його стан і процес використання. Як вже зазначалося вище, розповсюдженою є думка, що рівень кадрового потенціалу визначається чисельністю населення працездатного віку, трудомісткістю виробництва і суспільно необхідним рівнем

інтенсивності праці [17]. Але такий структурний набір характеризує швидше не потенціал, а екстенсивні можливості залучення до суспільного виробництва максимальної за даних соціально-економічних умов маси праці. Як уже зазначалось, кадровий потенціал не можна розглядати тільки з кількісного або тільки з якісного боку: він формується на основі поєднання кількісної (ресурсної) і якісної (психофізіологічної, кваліфікаційної, творчої та ін.) характеристик, тобто має кількісну і якісну структуру (рисунок - 1.1).

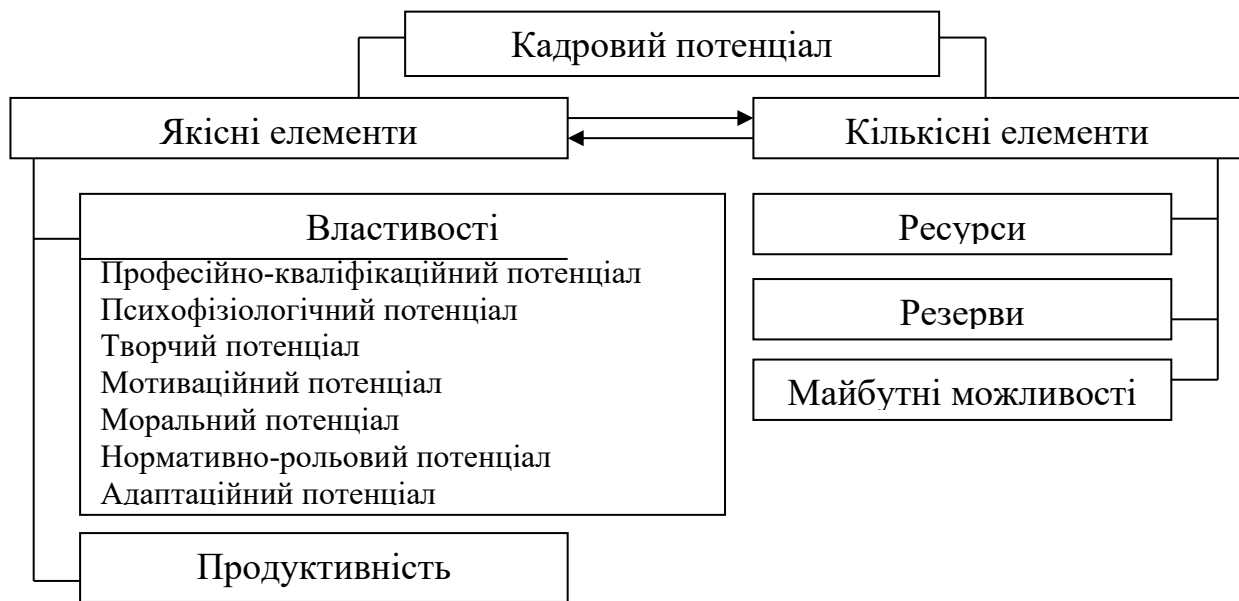


Рисунок 1.1 – Структура кадрового потенціалу організації

Кадровий потенціал працівника є складною системою, що виникає в результаті взаємодії особистості з предметним і людським середовищами, утвореною іншими працівниками (групами) з їхнім кадровим потенціалом, створеною і використовуваною техніко-технологічною, матеріальною, інформаційною та іншою базами, умовами праці, системою, що забезпечує відтворення розумових і фізичних витрат. Він не є величиною постійною. Працездатність людини і творчі здібності, що накопичуються в процесі кадрової діяльності, зростають у міру розвитку й удосконалювання знань і навичок, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці тощо [30]. Кадровий потенціал організації – гранична величина можливої участі працівників у діяльності організації з урахуванням їхніх психофізіологічних

особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов [10]. Слід зазначити, що система якості кадрового потенціалу працівника – це не проста сума компонент, але й зв'язки, взаємодії, що виникають між ними в процесі залучення особистості до трудового процесу, тому потрібно враховувати і їхнє взаємопроникнення.

Оптимізація кадрового потенціалу за критерієм ефективності результатів може здійснюватися в наступних напрямках. По-перше, через підвищення рівня кадрового потенціалу конкретного працівника і на цій основі збільшення емерджентного ефекту. По-друге, за рахунок удосконалення всіх стадій відтворення кадрового потенціалу всіх рівнів, тому що цього вимагає нова соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні. Слід зауважити, що оптимальність як характеристика кадрового потенціалу полягає в одночасному розвитку всіх елементів кадрового потенціалу. Якщо розвиток якої-небудь однієї якості кадрового потенціалу не супроводжується відповідним розвитком іншої, то такий процес не оптимальний, тобто оптимальність полягає в динамічному кількісно-якісному узгодженні всіх елементів кадрового потенціалу з потребами виконуваної роботи.

Оскільки метою даної роботи є дослідження кадрового потенціалу підприємства, то слід докладніше зупинитися на цьому рівні кадрового потенціалу. Структура кадрового потенціалу – складне соціально-економічне утворення, що складається з єдиної, цілісної системи його елементів. Як і будь-якій складній системі, кадровому потенціалу притаманні характерні риси.

Так, однією з найбільш значимих соціальних характеристик, що визначають ефективність праці, є її зміст. Змістовна творча праця розглядається як соціально-психологічний стимул високої трудової віддачі працівників. Однак, відзначаючи важливе значення даного аспекту кадрової діяльності, не можна не враховувати й інший його бік – кваліфікованість, а отже, величину кваліфікаційного потенціалу працівників, які виконують дану роботу. Умови праці виступають також важливим фактором його ефективності. Вони визначають ступінь фізичного й нервового навантаження працівника, впливають на його психофізіологічний потенціал. Таким чином, якщо підприємство прагне підвищити ефективність

використання кадрового потенціалу, то обов'язковими є знаходження й підтримання оптимального співвідношення між його основними складовими [16].

Другою характерною рисою кадрового потенціалу підприємства є його складність, що проявляється насамперед у тому, що кожен елемент кадрового потенціалу може розглядатися одночасно як складова частина єдиної системи та як самостійна система зі своєю внутрішньою структурою. Зокрема, професійно-кваліфікаційний потенціал підприємства характеризується кваліфікаційною структурою персоналу (співвідношенням працівників різних кваліфікаційних рівнів), функціональною структурою (співвідношенням керівників, спеціалістів, службовців і робітників), а також соціально-демографічною структурою, яка включає стать, вік, рівень освіти та стаж працівників. Структура елементів кадрового потенціалу є динамічною та може змінюватися під впливом різноманітних соціально-економічних факторів, умов діяльності підприємства та змін у зовнішньому середовищі [29].

Третьою особливістю кадрового потенціалу є взаємозамінність його елементів. Ступінь альтернативності елементів не залишається постійним, а змінюється залежно від економічної ситуації. Інтенсивне підвищення якості кадрового потенціалу, розвиток природних здібностей, зростання загальноосвітнього, культурного рівня, трудової активності збільшують можливості взаємозаміни окремих складових кадрового потенціалу.

Четвертою характерною рисою кадрового потенціалу є взаємозв'язок і взаємодія його елементів. Взаємодія між елементами досягається встановленням зв'язків між ними, що забезпечує їхнє спільне узгодження, функціонування, в результаті яких утворюється нова якість кадрового потенціалу. При цьому зміни, що виникають у якому-небудь елементі, миттєво викликають зміни в інших, що приводить до якісних і кількісних змін кадрового потенціалу в цілому. Так, погіршення професійно-кваліфікаційної структури кадрового потенціалу спричиняє зниження мотиваційного, творчого, морального потенціалу, що відображується на якості кадрового потенціалу. Практика також свідчить, що поліпшенням тільки якогось одного елемента кадрового потенціалу неможливо досягти істотного зростання його віддачі. Найвища віддача кадрового потенціалу

можлива тільки при одночасному покращенні всіх його характеристик [3].

У якості п'ятої характерної ознаки кадрового потенціалу доцільно виділити його гнучкість. Вона відображає здатність персоналу підприємства адаптуватися до нових умов господарювання, сучасних методів управління, організації праці та виробничих процесів без необхідності суттєвих кадрових змін. Гнучкість кадрового потенціалу проявляється у сприйнятливості працівників до інновацій, освоєнні нових технологій, швидкому реагуванні на зміни ринкового середовища та здатності ефективно виконувати професійні обов'язки в умовах трансформації діяльності підприємства. Необхідність підвищення гнучкості кадрового потенціалу обумовлюється посиленням конкурентного середовища, цифровізацією економіки та впровадженням сучасних ринкових механізмів управління підприємством [11].

На основі вищезазначеного можна виділити 3 групи умов [26]: рівень розвитку продуктивних сил; суспільно-економічні умови характеризується соціальним ладом і сукупністю виробничих відносин; природні (природно-кліматичні, історичні, демографічні умови, традиції та звичаї населення).

Кількість факторів, що впливають на трудову активність працівників, дуже велика, тому доцільно їх класифікувати за наступними ознаками [25]. Залежно від джерела утворення: зовнішні (фактори навколишньої середовища); внутрішні (фактори внутрішнього середовища); внутрішньоструктурні (фактори структури кадрового потенціалу). За природою походження: мотиваційні; організаційно-управлінські; якісні; соціально-психологічні; науково-технічні і техніко-технологічні; економічні. За рангом відповідно до внеску в підвищення працевіддачі працівників фактори поділяються на вирішальні та другорядні. Вважаємо, що найбільший інтерес становить ранжування факторів, оскільки розташувати фактори за пріоритетом відповідно до їх внеску в зростання працевіддачі надзвичайно важливо з погляду формування комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу (рисунок 1.2).

Матеріальна та фінансова зацікавленість колективів і окремих працівників	1	Трудова активність працівників
Організаційна досконалість	2	
Науково-технічний рівень	3	
Якісний рівень кадрового потенціалу	4	
Економічні форми та методи управління процесами використання кадрового потенціалу	5	
Соціально-психологічний фактор	6	
Нормативно-правовий фактор	7	

Рисунок 1.2 – Ранжування факторів відповідно до їх внеску в зростання
працевіддачі

Примітка. Складено за даними [7].

На нашу думку вирішальну роль у підвищенні трудової активності відіграє матеріальна та фінансова зацікавленість колективів і окремих працівників у підвищенні працевіддачі. Цей фактор на сьогодні є головним, оскільки засоби й умови праці надають широкі можливості для зростання його продуктивності.

Водночас при динамічності трансформаційних процесів, коли підприємства перебувають в умовах жорстких фінансових обмежень значну роль відіграє управлінський фактор, оскільки оптимізація управлінських процесів допомагає більш успішно використовувати працівників. Варто зазначити, що в реальному житті, як і раніше, існує значний розрив між потенціалом працівників і ступенем управління ним. Наступне місце необхідно відвести технічному рівню засобів праці, техноозброєності, фондоозброєності праці, оскільки ступінь відповідності устаткування рівню науково-технічного прогресу, безперечно, впливають на продуктивність праці. При низьких якісних характеристиках працівників не тільки не спрацьовує фактор рівня виробничого процесу, але й сповільнюється дія фактора зацікавленості. Економічні фактори пов'язані з впливом економічних форм і методів управління процесами використання кадрового потенціалу. Дані фактори включають: раціоналізацію поділу праці у максимальному ступені, що

відповідає потребам виробничого процесу, кінцевим результатам і здібностям працівників; уведення гнучких режимів праці; використання різних систем оплати праці; скорочення втрат робочого часу за рахунок раціональної організації праці; взаємозв'язок оплати праці та кінцевих результатів діяльності [25].

Ще одна група факторів, на які також варто звернути увагу, – це соціально-психологічні фактори, такі, як: створення умов для зростання стійких взаємозв'язків у трудових колективах; стійкий соціально-психологічний клімат; удосконалення системи “соціальної підтримки” працівників. У якості останнього фактора автором було виділено нормативно-правовий, який являє собою законодавчу базу, що встановлює правила роботи, повноваження, правові обмеження .

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом підприємства

Для вирішення стратегічних завдань будь-якому підприємству необхідно своєчасно проводити оцінку та аналіз кадрового потенціалу. Це пояснюється тим, що реальний стан кадрового потенціалу та його окремих складових дає змогу керівництву об'єктивно оцінювати можливості використання трудових ресурсів, а також ефективно управляти характеристиками персоналу. Крім того, співвідношення кадрового потенціалу із результатами діяльності підприємства формує комплексне уявлення про рівень використання трудових ресурсів, допомагає визначити напрями оптимізації структури персоналу та шляхи його подальшого розвитку [9]. Разом із тим, значна кількість підприємств не володіє достатньою інформацією щодо можливостей кадрового потенціалу своїх працівників, не має чітких методик його кількісної та якісної оцінки, а також не забезпечує належних умов для повної реалізації професійних здібностей персоналу. Відсутність системного підходу до оцінювання кадрового потенціалу ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень та знижує результативність діяльності підприємства [18].

У зв'язку з цим об'єктивна оцінка кадрового потенціалу підприємства можлива лише за умови використання системи як кількісних, так і якісних

показників. Кількісні показники дозволяють визначити загальні тенденції та виявити проблемні аспекти діяльності персоналу, тоді як якісні характеристики допомагають встановити причини неефективності та сформувавши напрями вдосконалення кадрової політики підприємства [23]. Якісні показники дозволяють знайти причини неефективності, що полягають у недотриманні якісних вимог. Слід зауважити, що в реальній практиці застосовуються лише деякі, найбільш важливі для даних умов або найбільш доступні для вимірювання показники, і за ними можна судити (з більшою чи меншою ймовірністю похибки) про реальний стан кадрового потенціалу.

Таким чином, при обґрунтуванні системи показників кадрового потенціалу необхідно застосувати наступні підходи [20]:

- комплексний, тобто повинні враховуватись особистісний, психофізіологічний, демографічний аспекти кадрового потенціалу;
- динамічний, тобто потрібно проводити ретроспективний аналіз минулих і сучасних теоретичних і практичних досліджень;
- кількісний (математичний), тобто повинна бути можливість переходу від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних і статистичних методів.

На основі аналізу літературних джерел пропонуємо використовувати наступну систему показників, що характеризує кадровий потенціал. Якісні показники розподілені на дві групи: перша – атрибутивні показники, які визначають властивість, можливість, здатність кадрового потенціалу; друга – релятивні, які відображають відношення між потенціалом і його використанням, які характеризуються таким комплексним показником, як трудова активність. Під трудовою активністю варто розуміти здатність високо ефективно трудитися, використовуючи весь свій особистісний потенціал. Рівень трудової активності відображає ступінь самореалізації, самовираження особистості, а отже, обумовлює рівень задоволення однієї з фундаментальних людських потреб.

Для визначення кадрового потенціалу людини необхідні показники, що характеризують всі аспекти її кадрового потенціалу. Однак до останнього часу основними такими показниками прийнято було вважати досягнутий рівень освіти, загальний стаж і стаж за фахом. Однак фахівці останнім часом відзначають

необхідність обліку, поряд із загальноприйнятими показниками оцінки кадрового потенціалу, психофізіологічних, психологічних і соціальних характеристик [20].

З цієї кількості показників можна виділити п'ять блоків показників кадрового потенціалу особистості, поданих на рисунку 1.3. Факторами названі об'єктивно властиві особистості характеристики, вроджені чи набуті.

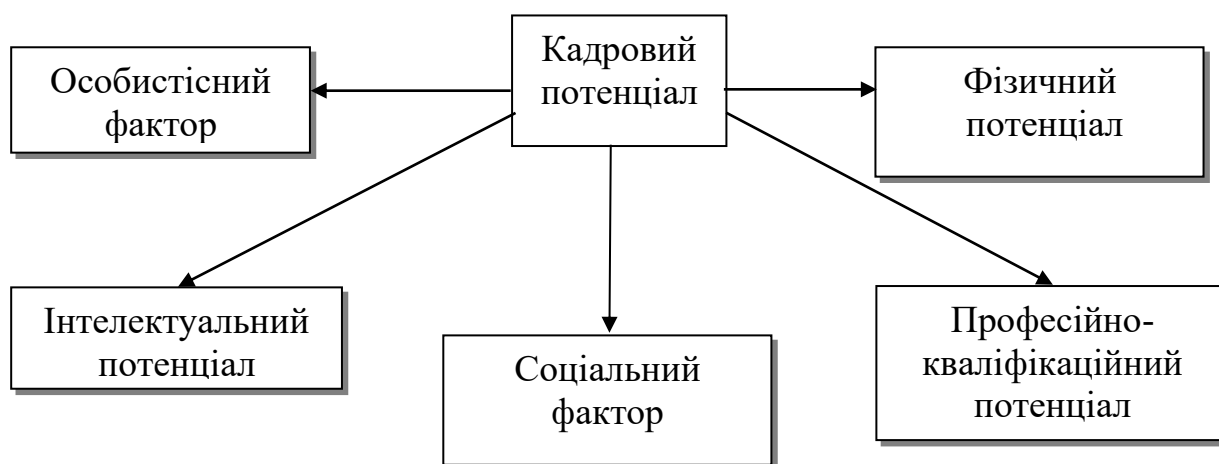


Рисунок 1.3 – Блоки, які відображають стан кадрового потенціалу працівника

Примітка. Складено за даними [17].

Так, соціальний фактор – це родинний стан, особистісний фактор – успадковані людиною риси характеру і темпераменту. І ті й інші піддаються змінам у процесі соціалізації. Рушійною силою розвитку є потенціали: фізичний, інтелектуальний, професійно-кваліфікаційний, що відбивають здатність до нових досягнень у будь-яких сферах діяльності, їх розвиток і вдосконалення є першочерговим завданням для кожної організації.

Однак будь-яка організаційна система залучає до участі особистість, включаючи її в конкретні трудові відносини, що визначають: міру відповідності можливостей особистості вимогам організації; міру реалізації потенційних здібностей особистості в умовах конкретного мікроклімату. Тому важливо до складу характеристик, що вимірюють кадровий потенціал працівника, включити дві групи показників: показники, що оцінюють вроджені і набуті в процесі виховання, навчання і соціалізації здібності; показники, що оцінюють характеристики, які об'єктивно притаманні певній організації, такі, як ієрархічна

структура, сума коштів на оплату праці, тощо.

Оскільки кадрові потенціали працівника і організації – це складові вертикального рівня формування кадрового потенціалу, то показники, якими вони визначаються, взаємопов'язані. Представлені нижче показники кадрового потенціалу працівника є підґрунтям для формування якісних атрибутивних показників кадрового потенціалу організації (рисунок 1.4).

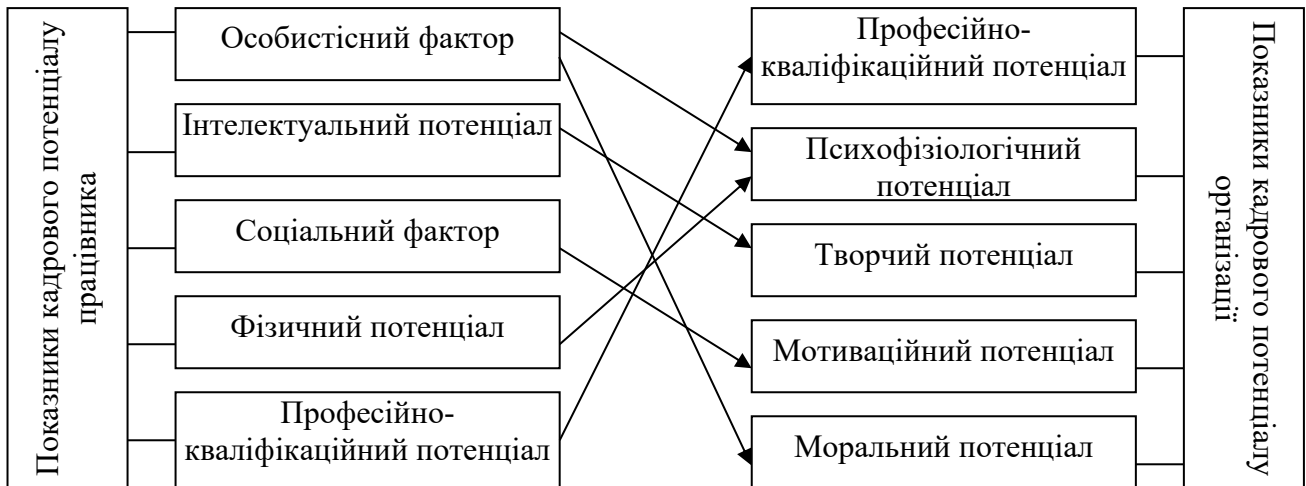


Рисунок 1.4 - Взаємодія показників кадрових потенціалів працівника та організації

Примітка. Побудовано автором за даними [27].

Одним із найважливіших питань при проведенні оцінки кадрового потенціалу працівника є вибір способів, за допомогою яких оцінюються ті чи інші показники. Оскільки сфера людських ресурсів має в основному якісні характеристики, для відшкодування нестачі кількісної інформації необхідно використовувати методи і техніку, властиві галузі соціальних наук. На сьогодні найбільш розповсюдженими способами збору інформації є анкетні дані, тестування, співбесіда.

Найбільш складною є проблема виміру виявлених характеристик кадрового потенціалу. Якщо результати виробничої праці вимірюються за допомогою спеціально розроблених кількісних показників, то для оцінки деяких якісних показників об'єктивних методів виміру поки що не знайдено. Найбільш часто застосовуються такі методи, як метод бальних оцінок і метод коефіцієнтів, що

базуються на суб'єктивних думках опитуваних експертів, у якості яких виступають керівники, колеги й підлеглі. При застосуванні обох цих методів виміру існує небезпека абстрактності, формалізму і суб'єктивізму. Крім цих методів, існують численні тестові методики, які за умови застосування комп'ютерних програм забезпечують об'єктивність виміру конкретних значень показника, докладний опис кількісної та якісної інтерпретації можливих станів показника, при цьому максимально скорочується суб'єктивність оцінок [1].

Отже, для дослідження стану кадрового потенціалу необхідно виділити показники, що характеризують усі його аспекти. У зв'язку з цим об'єктивно вимірити кадровий потенціал можна лише за допомогою системи показників. На основі літературних джерел було сформовано система показників оцінки кадрового потенціалу й ефективності його використання, а також наведено сукупність показників оцінки кадрового потенціалу індивіда, які є підґрунтям для формування системи якісних показників кадрового потенціалу.

Отже, на сучасному етапі методичні підходи до оцінювання рівня кадрового потенціалу працівників є ще не достатньо напрацьованими, частково це пояснюється незадовільним стимулюванням його розвитку в Україні.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Товариство з обмеженою відповідальністю «Летичів Агро Інвест» є суб'єктом господарювання аграрного сектору економіки України, який здійснює свою діяльність на території Хмельницької області. Підприємство зареєстроване 21 січня 2016 року та функціонує відповідно до чинного законодавства України. За період своєї діяльності товариство пройшло етап становлення та розвитку, поступово зміцнюючи свої позиції на регіональному ринку сільськогосподарського виробництва та нарощуючи економічний потенціал. Місія товариства полягає у забезпеченні стабільного розвитку аграрного виробництва, підвищенні ефективності використання земельних ресурсів, впровадженні сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур та створенні економічної цінності для власників, працівників і партнерів підприємства. Основними цілями діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» є отримання прибутку, зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку, забезпечення високої якості виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва та розширення напрямів господарської діяльності. Для досягнення поставлених цілей підприємство вирішує такі завдання, як раціональне використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів, впровадження сучасних технологій виробництва, забезпечення фінансової стійкості, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління.

Основною сферою діяльності підприємства є сільське господарство, зокрема вирощування зернових і зернобобових культур, що належить до стратегічно важливих галузей національної економіки та забезпечує продовольчу безпеку держави. Основні види діяльності включають: вирощування зернових культур (крім рису) та бобових; вирощування овочів, баштанних та інших культур; оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням;

надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; вантажний автомобільний транспорт.

Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює вирощування овочевих і баштанних культур, надає послуги у сфері оренди сільськогосподарської техніки та обладнання, здійснює оптову торгівлю сільськогосподарськими машинами й устаткуванням, а також надає послуги вантажного автомобільного транспорту. Така диверсифікація напрямів діяльності сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпечує додаткові джерела формування доходів підприємства.

Функціонування ТОВ «Летичів Агро Інвест» відбувається в умовах високої конкуренції аграрного ринку та постійного впливу зовнішніх економічних факторів. У своїй діяльності підприємство використовує сучасні підходи до організації виробничих процесів, управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, що дозволяє забезпечувати належний рівень продуктивності та конкурентоспроможності. Важливим чинником успішного функціонування товариства є раціональне використання земельних ресурсів, впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур та ефективна організація виробничого процесу. Загалом ТОВ «Летичів Агро Інвест» є сучасним аграрним підприємством, яке успішно поєднує виробничу, комерційну та господарську діяльність. Підприємство характеризується стабільними фінансово-економічними показниками, достатнім ресурсним потенціалом та перспективами подальшого розвитку, що дозволяє розглядати його як ефективний суб'єкт аграрного бізнесу та важливий елемент економіки регіону. Організація управління підприємством забезпечує координацію виробничої, фінансової, господарської та адміністративної діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення стабільного розвитку.

Поточне керівництво діяльністю товариства здійснює директор, який є виконавчим органом управління підприємством. Організаційна структура управління ТОВ «Летичів Агро Інвест» належить до лінійно-функціонального типу. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, повноважень і

відповідальності між керівниками та працівниками підприємства. На чолі структури перебуває директор, якому підпорядковуються керівники та працівники функціональних підрозділів відповідно до їхніх посадових обов'язків. Основні результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» у 2023–2025 роках наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+,-)	Відхилення 2025 р. від 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	8 829,2	23 824,8	20 227,8	11 398,6	129,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10 218,9	16 355,0	12 000,0	1 781,1	17,4
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-1 389,7	7 469,8	8 227,8	9 617,5	-692,1
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-5 569,6	5 003,4	-359,6	5 210,0	-93,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-5 569,6	5 003,4	-359,6	5 210,0	-93,5
Вартість основних засобів, тис. грн	6 243,7	5 610,6	5 432,8	-810,9	-13,0
Фондовіддача, грн	1,41	4,25	3,72	2,3	163,8
Фондомісткість, грн	0,71	0,24	0,27	-0,4	-62,0
Рентабельність продукції, %	-13,60	45,67	68,57	82,2	-604,2
Рентабельність діяльності (за чистим прибутком), %	-63,08	21,00	-1,78	61,3	-97,2

Проведений аналіз свідчить, що упродовж 2023–2025 років ТОВ «Летичів Агро Інвест» загалом забезпечувало позитивну динаміку розвитку господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 8 829,2 тис. грн у 2023 році до 20 227,8 тис. грн у 2024 році, тобто на 11 398,6 тис. грн або на 129,1 %. Найвищий показник доходу було досягнуто у 2024 році — 23 824,8 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період збільшилася на 1 781,1 тис. грн, або на 17,4 %. Водночас темпи зростання доходів значно перевищували темпи зростання витрат, що позитивно позначилося на ефективності господарювання підприємства. Якщо у 2023 році діяльність була збитковою, а валовий збиток становив 1 389,7 тис. грн, то вже у 2024 році підприємство отримало валовий прибуток у розмірі 7 469,8 тис. грн, який у 2025 році зріс до 8 227,8 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування та чистий

фінансовий результат характеризувалися нестабільною динамікою. Після отримання збитку у 2023 році в сумі 5 569,6 тис. грн підприємство забезпечило прибуток у 2024 році на рівні 5 003,4 тис. грн. Однак у 2025 році було зафіксовано незначний збиток у сумі 359,6 тис. грн, що пов'язано насамперед зі зростанням інших витрат підприємства. Вартість основних засобів упродовж аналізованого періоду скоротилася з 6 243,7 тис. грн до 5 432,8 тис. грн, або на 13 %. Незважаючи на це, ефективність їх використання істотно підвищилася. Так, фондвіддача зросла з 1,41 грн у 2023 році до 3,72 грн у 2025 році, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції на кожну гривню вкладених основних засобів. Одночасно фондомісткість продукції скоротилася з 0,71 грн до 0,27 грн, що є позитивною тенденцією. Продуктивність праці працівників підприємства також суттєво підвищилася. Середньорічний виробіток одного працівника збільшився з 1 261,3 тис. грн у 2022 році до 2 889,7 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

З огляду на специфіку діяльності підприємства до складу його організаційної структури входять виробничий, бухгалтерський, адміністративний та допоміжний напрями діяльності (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Примітка. Побудовано автором

Виробничий напрям забезпечує організацію та здійснення сільськогосподарського виробництва, планування та контроль технологічних процесів вирощування сільськогосподарських культур, ефективне використання земельних ресурсів, техніки та матеріалів. Працівники виробничого підрозділу відповідають за виконання польових робіт, дотримання агротехнічних вимог та забезпечення належної якості продукції.

Важливою складовою такої оцінки є аналіз забезпеченості трудовими ресурсами, їх структури, руху тощо. Структура персоналу – співвідношення чисельності за окремими групами, категоріями в загальній чисельності персоналу (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка кадрового забезпечення ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Категорії персоналу	Роки					2025 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Чисельність персоналу, всього, осіб. з них:	25	27	25	25	26	104,00
керівники	3	3	3	3	3	100,00
спеціалісти	5	5	5	4	4	80,00
виробничий персонал	17	19	17	18	19	111,76

Примітка. Складено автором

Дані таблиці 2.2 свідчать про відносну стабільність кадрового забезпечення ТОВ «Летичів Агро Інвест» протягом 2021–2025 рр. Загальна чисельність персоналу підприємства зросла з 25 осіб у 2021 році до 26 осіб у 2025 році, що становить 104,0 % від базового рівня. Це свідчить про збереження кадрового потенціалу підприємства та його здатність підтримувати необхідний рівень трудових ресурсів в умовах функціонування аграрного сектору. Чисельність керівного персоналу протягом досліджуваного періоду залишалася незмінною та становила 3 особи, що свідчить про стабільність управлінської структури підприємства. Кількість спеціалістів у 2024–2025 рр. скоротилася до 4 осіб порівняно з 5 особами у 2021–2023 рр., унаслідок чого їх чисельність зменшилася на 20 %. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією організаційної структури управління або перерозподілом функціональних обов'язків між працівниками.

Найбільшу частку в структурі персоналу займає виробничий персонал, чисельність якого коливалася від 17 до 19 осіб. У 2025 році кількість працівників цієї категорії становила 19 осіб, що на 11,76 % більше порівняно з 2021 роком. Збільшення чисельності виробничого персоналу є позитивною тенденцією для аграрного підприємства, оскільки основна діяльність ТОВ «Летичів Агро Інвест» пов'язана з вирощуванням зернових, зернобобових та олійних культур, а також потребує належного кадрового забезпечення виробничих процесів. Загалом аналіз кадрового забезпечення свідчить, що підприємство підтримує раціональну структуру персоналу, в якій переважають працівники, безпосередньо зайняті у виробництві. Це відповідає галузевій специфіці діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» та створює передумови для ефективного використання кадрового потенціалу й забезпечення стабільного функціонування підприємства. Для аграрного підприємства, яке займається рослинництвом, логічно, що більшість працівників — чоловіки, а жінки зосереджені переважно в адміністративній та бухгалтерській сферах.

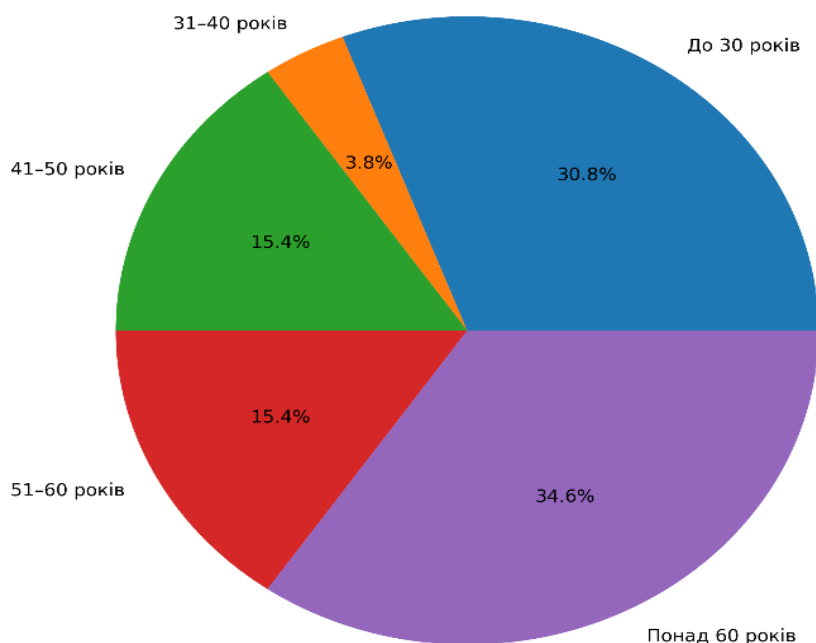


Рисунок 2.2 – Віковий склад персоналу ТОВ «Летичів Агро Інвест» у 2025 році
Примітка. Побудовано автором

Для підприємств аграрного сектору характерним є переважання працівників

середнього віку, які мають значний практичний досвід роботи з сільськогосподарською технікою та технологіями вирощування культур (рисунок 2.2). Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Летичів Агро Інвест» свідчить про наявність суттєвих демографічних особливостей формування кадрового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану. Найбільшу частку працівників становлять особи віком понад 60 років – 34,6 % від загальної чисельності персоналу, а також молодь віком до 30 років – 30,8 %. Водночас частка працівників віком 31–40 років становить лише 3,8 %, що є найнижчим показником серед усіх вікових груп.

Сформована вікова структура значною мірою обумовлена сучасними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною в Україні. Значна частина чоловіків працездатного віку, які традиційно становлять основу кадрового забезпечення аграрного сектору, проходять військову службу у лавах Збройних Сил України та інших військових формуваннях, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів на сільськогосподарських підприємствах. У результаті роботодавці все частіше залучають до виробничих процесів молодь та працівників старшого віку, які мають значний професійний досвід і залишаються активними учасниками трудової діяльності. Частка працівників віком від 41 до 60 років становить 30,8 %, що свідчить про збереження на підприємстві ядра досвідчених працівників, здатних забезпечувати безперервність виробничих процесів та передавати професійні знання молодшим працівникам. Водночас незначна кількість працівників віком 31–40 років може свідчити про загострення проблеми кадрового забезпечення аграрних підприємств унаслідок міграційних процесів, мобілізаційних заходів та скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці. Загалом вікова структура персоналу ТОВ «Летичів Агро Інвест» відображає сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу аграрного сектору України та свідчить про необхідність реалізації заходів щодо залучення молодих фахівців, збереження трудового потенціалу досвідчених працівників і формування кадрового резерву в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

Відповідно до таблиці 2.3, освітній рівень працівників відповідає потребам підприємства, оскільки більшість спеціалістів і керівників мають вищу освіту за

профілем діяльності, а виробничий персонал — професійно-технічну підготовку.

Таблиця 2.3 – Освітній рівень працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест» у 2025 р.

Рівень освіти	Кількість осіб	Питома вага, %
Вища освіта	6	23,1
Фахова передвища	7	26,9
Професійно-технічна	10	38,5
Повна загальна середня	3	11,5
Разом	26	100,0

Аналіз відповідності освіти займаним посадам свідчить про високий рівень професійної придатності працівників, що позитивно впливає на ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства та створює передумови для подальшого розвитку його кадрового потенціалу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Відповідність освіти спеціалістів та керівників займаним посадам

Посада	Освіта	Відповідність освіти посаді
Директор	Менеджмент організацій	Повністю відповідає
Головний бухгалтер	Облік і оподаткування	Повністю відповідає
Керівник виробничого напрямку	Транспортні технології	Частково відповідає
Агроном	Агрономія	Повністю відповідає
Головний механік	Електромеханіка	Повністю відповідає
Економіст	Фінанси	Частково відповідає
Фахівець з адміністративної роботи	Менеджмент	Повністю відповідає

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест» свідчить про наявність достатнього рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. У структурі персоналу переважають працівники виробничих професій, що відповідає галузевій специфіці аграрного підприємства, основною діяльністю якого є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур. Значну частку персоналу становлять чоловіки, що обумовлено необхідністю виконання робіт, пов'язаних з експлуатацією сільськогосподарської техніки та здійсненням польових робіт.

Аналіз таблиці 2.5, щодо руху персоналу ТОВ «Летичів Агро Інвест» свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства протягом

2021–2025 рр. Незначні коливання чисельності працівників обумовлені

Таблиця 2.5 – Динаміка руху персоналу ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	27	25	25	26
Прийнято працівників, осіб	3	4	2	3	3
Звільнено працівників, осіб	2	6	4	3	2
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	12,0	14,8	8,0	12,0	11,5
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	8,0	22,2	16,0	12,0	7,7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,0	11,1	8,0	4,0	3,8

природними процесами оновлення кадрів та адаптацією підприємства до умов функціонування в період воєнного стану. Найвищий рівень руху персоналу спостерігався у 2022 році, коли коефіцієнт обороту зі звільнення становив 22,2 %, що може бути пов'язано з міграційними процесами, мобілізаційними заходами та загальною нестабільністю ринку праці в умовах повномасштабної війни. У наступні роки показники плинності кадрів поступово знижувалися, а у 2025 році коефіцієнт плинності становив лише 3,8 %, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

Структура причин звільнення працівників у 2025 році свідчить про відсутність конфліктних чи кризових явищ у сфері управління персоналом. Основними причинами припинення трудових відносин були вихід працівника на пенсію та звільнення за власним бажанням. Відсутність звільнень через скорочення штату або порушення трудової дисципліни свідчить про належний рівень організації кадрової роботи та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що кадровий потенціал ТОВ «Летичів Агро Інвест» характеризується достатньою стабільністю, низьким рівнем плинності кадрів та здатністю забезпечувати потреби підприємства в трудових ресурсах навіть в умовах воєнних викликів.

2.2 Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест»

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору України ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку його кадрового потенціалу. Саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур, використання інноваційної техніки та досягнення високих економічних результатів. Тому важливим завданням управління підприємством є постійне оцінювання кадрового потенціалу та визначення напрямів його подальшого розвитку.

Разом із кількісними характеристиками важливе значення мають якісні параметри кадрового потенціалу, які визначають професійні можливості працівників, їхню здатність до адаптації, навчання та ефективного виконання виробничих завдань. Для оцінювання якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства доцільно використовувати метод експертного оцінювання. З цією метою було проведено опитування керівників структурних підрозділів та спеціалістів підприємства, яким запропоновано оцінити окремі характеристики персоналу за десятибальною шкалою (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка якісних характеристик кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Якісні характеристики	Оцінка керівників	Оцінка спеціалістів	Зважена оцінка
Професійні знання	8,4	8,1	8,3
Організованість	8,0	7,8	7,9
Відповідальність	8,8	8,5	8,7
Дисциплінованість	8,6	8,3	8,5
Ініціативність	7,4	7,2	7,3
Здатність працювати в команді	8,1	7,9	8,0
Комунікабельність	7,8	7,6	7,7
Адаптивність до нових технологій	7,2	6,9	7,0
Стресостійкість	8,2	8,0	8,1
Дотримання вимог охорони праці	8,9	8,6	8,8
Підсумкова оцінка	8,1	7,9	8,0

Примітка. Складено автором.

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства. Найвищі оцінки отримали показники відповідальності, дотримання вимог охорони праці та професійної компетентності працівників. Це пояснюється специфікою діяльності аграрного підприємства, де якість виконання технологічних операцій безпосередньо впливає на кінцеві виробничі результати.

Водночас певної уваги потребують показники адаптивності до нових технологій та ініціативності працівників. В умовах активної цифровізації аграрного сектору та впровадження сучасних технологій точного землеробства особливої актуальності набуває розвиток навичок роботи з сучасною сільськогосподарською технікою, програмним забезпеченням та системами моніторингу виробничих процесів.

Важливим елементом управління кадровим потенціалом є систематичне оцінювання ефективності роботи персоналу. На підприємстві така оцінка може здійснюватися за допомогою аналізу виконання виробничих завдань, дотримання трудової дисципліни, результатів роботи структурних підрозділів та рівня професійної підготовки працівників (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз системи оцінювання кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Напрямок оцінювання	Метод оцінювання	Періодичність
Аналіз особових справ працівників	Вивчення документів	При прийнятті на роботу
Оцінка професійної компетентності	Співбесіда	За потреби
Аналіз виробничих показників	Порівняльний аналіз	Щомісячно в період аграрного виробництва
Оцінка трудової дисципліни	Аналіз табелів обліку робочого часу	Щомісячно
Атестація спеціалістів	Атестація	Не проводиться
Формування кадрового резерву	Експертне оцінювання	Не проводиться
Визначення потреб у навчанні	Опитування та співбесіди	Не проводиться

Примітка. Складено автором.

Результати проведеного дослідження свідчать, що кадровий потенціал ТОВ

«Летичів Агро Інвест» характеризується достатнім рівнем професійної підготовки, стабільністю кадрового складу та високою часткою працівників із практичним досвідом роботи в аграрному секторі. Водночас сучасні умови господарювання потребують активізації заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, залучення молодих фахівців та розвитку системи мотивації персоналу.

Одним із найважливіших чинників формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства виступає система оплати праці. Рівень матеріального забезпечення працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, трудову мотивацію, рівень плинності кадрів та здатність підприємства залучати і утримувати кваліфікований персонал.

Для аграрних підприємств система оплати праці має особливе значення, оскільки виробничий процес характеризується сезонністю робіт, високою залежністю від природно-кліматичних умов та необхідністю залучення працівників до виконання робіт підвищеної складності під час посівної та збиральної кампаній (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2021 р.
Фонд оплати праці, тис. грн	4 680	5 508	6 552	7 800	9 048	193,33
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	15 000	17 654	21 000	25 000	29 000	193,33

Примітка. Складено автором.

Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку оплати праці в ТОВ «Летичів Агро Інвест» протягом 2021–2025 рр. За досліджуваний період фонд оплати праці зріс з 4 680 тис. грн у 2021 році до 9 048 тис. грн у 2025 році, або на 93,33 %. Таке зростання обумовлене насамперед підвищенням рівня заробітної плати працівників, що пов'язано як із загальнодержавними тенденціями на ринку праці, так і з необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту кадрів в аграрному секторі.

Загалом наведені дані свідчать про посилення соціальної спрямованості

кадрової політики підприємства та прагнення керівництва забезпечити належний рівень матеріального стимулювання працівників. Підвищення заробітної плати позитивно впливає на мотивацію персоналу, сприяє зміцненню кадрового потенціалу підприємства та створює передумови для підвищення продуктивності праці й ефективності виробничо-господарської діяльності.

Зростання фонду оплати праці обумовлено як підвищенням рівня заробітної плати працівників, так і необхідністю збереження кадрового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану та загострення конкуренції на ринку праці. Особливої актуальності питання мотивації персоналу набули внаслідок дефіциту кваліфікованих працівників аграрного сектору, спричиненого міграційними процесами та мобілізаційними заходами. Структура фонду оплати праці підприємства представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Елементи фонду оплати праці	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Основна заробітна плата	3 001	74,0
Додаткова заробітна плата	689	17,0
Премії та заохочувальні виплати	284	7,0
Інші компенсаційні виплати	82	2,0
Разом	4 056	100,0

Примітка. Складено автором.

Найбільшу частку у структурі фонду оплати праці займає основна заробітна плата, частка якої становить 74 %. Це свідчить про стабільність системи оплати праці на підприємстві. Частка додаткової заробітної плати становить 17 %, що пояснюється нарахуванням доплат за роботу в період сезонних польових робіт, виконанням додаткових виробничих завдань та роботою в умовах підвищеного навантаження. Для підвищення мотивації працівників на підприємстві використовується система преміювання, яка залежить від результатів роботи окремих працівників та виробничих підрозділів. Преміальні виплати сприяють підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні високих виробничих показників та покращенні результатів господарської діяльності підприємства.

Важливим показником ефективності використання кадрового потенціалу є продуктивність праці працівників (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	15 800	18 400	21 600	24 800	29 100
Чисельність персоналу, осіб	25	27	25	25	26
Виробіток на одного працівника, тис. грн	632,0	681,5	864,0	992,0	1 119,2

Примітка. Складено автором.

Результати розрахунків свідчать про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. За досліджуваний період виробіток на одного працівника зріс майже вдвічі, що свідчить про зростання продуктивності праці, підвищення ефективності організації виробництва та покращення використання кадрового потенціалу.

Отже, система оплати праці ТОВ «Летичів Агро Інвест» забезпечує належний рівень матеріального стимулювання персоналу та сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємства. Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів, розвитку системи преміювання та впровадження додаткових заходів підтримки працівників, що дозволить підвищити рівень їхньої зацікавленості в результатах праці та зміцнити кадровий потенціал підприємства. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест» має базуватися на комплексному підході, який поєднуватиме професійний розвиток працівників, удосконалення системи матеріального стимулювання, формування кадрового резерву та впровадження сучасних методів оцінювання персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Мотиваційна складова розвитку кадрового потенціалу підприємства

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору України кадровий потенціал виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Саме людський капітал забезпечує реалізацію виробничих процесів, впровадження інноваційних агротехнологій, ефективне використання матеріально-технічних ресурсів та досягнення високих фінансово-економічних результатів господарської діяльності.

Особливого значення проблема формування та розвитку кадрового потенціалу набуває в умовах воєнного стану, коли аграрні підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із мобілізацією працівників, трудовою міграцією, дефіцитом кваліфікованих кадрів та демографічними змінами на ринку праці. За таких умов ефективне управління кадровим потенціалом стає важливим інструментом забезпечення стабільності виробничої діяльності підприємства.

ТОВ «Летичів Агро Інвест» здійснює свою діяльність у сфері рослинництва та спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур. Виробнича діяльність підприємства потребує наявності висококваліфікованих працівників різних категорій, серед яких керівники, спеціалісти та виробничий персонал. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх досвіду роботи, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та готовності до впровадження сучасних технологій у виробничий процес.

З метою оцінювання стану кадрового потенціалу підприємства було проведено комплексне дослідження, спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін кадрового забезпечення, визначення рівня професійної компетентності працівників, оцінювання ефективності використання трудових ресурсів та

формування напрямів подальшого розвитку кадрового потенціалу.

Результати проведеного дослідження дали можливість визначити основні переваги та проблеми кадрового забезпечення підприємства, оцінити ступінь відповідності кадрового складу сучасним вимогам аграрного виробництва та сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвідчених працівників із тривалим стажем роботи	Старіння кадрового складу
Низький рівень плинності кадрів	Дефіцит молодих спеціалістів
Сформований професійний колектив	Вплив мобілізаційних процесів на кадрове забезпечення
Практичний досвід роботи із сучасною агротехнікою	Обмежені можливості професійного навчання
Високий рівень відповідальності працівників	Нестача фахівців технічних спеціальностей
Збереження трудових традицій підприємства	Недостатній рівень цифрових компетентностей окремих працівників
Готовність до взаємодопомоги та наставництва	Складність залучення працівників у сільській місцевості

Аналіз сильних та слабких сторін кадрового потенціалу підприємства свідчить про достатньо високий рівень професійної підготовки працівників та стабільність кадрового складу. Разом із тим виявлено низку проблем, характерних для більшості аграрних підприємств України в сучасних умовах господарювання. Однією з найбільш суттєвих проблем є старіння кадрового складу. Аналіз вікової структури працівників показав, що значну частку персоналу становлять працівники віком понад 50 років. Водночас спостерігається недостатня кількість працівників середнього працездатного віку, що пояснюється наслідками воєнних дій та мобілізаційних процесів. Крім того, підприємство стикається з труднощами залучення молодих спеціалістів аграрного профілю, що зумовлено як демографічними процесами, так і тенденцією міграції молоді до великих міст або за кордон.

Для більш об'єктивного оцінювання кадрового потенціалу підприємства

доцільно використовувати систему кількісних та якісних показників, які дозволяють визначити рівень ефективності використання трудових ресурсів. Для оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест» доцільно застосовувати систему інтегральних показників, що дозволяють визначити рівень результативності праці персоналу та якість виконання виробничих завдань. Запропонована методика дає можливість здійснювати комплексне оцінювання кадрового потенціалу підприємства та визначити ефективність управління трудовими ресурсами.

З метою оцінювання кадрового потенціалу пропонується використовувати коефіцієнт результативності праці (K_p) та коефіцієнт якості виконання виробничих завдань (K_y). Коефіцієнт результативності праці визначається за формулою:

$$K_p = \frac{12 N_{12} + 11 N_{11} + 10 N_{10} + \dots + 1 N_1}{12n}, \quad (3.1)$$

де: n – кількість працівників, що підлягають оцінюванню;

N_i – кількість працівників, які отримали відповідну оцінку за результатами оцінювання професійної діяльності;

i – оцінка рівня виконання виробничих завдань за десятибальною шкалою.

Коефіцієнт якості виконання виробничих завдань розраховується за формулою:

$$K_y = \frac{12N_{12} + 11 N_{11} + 10 N_{10} + \dots + 7 N_7}{12n}, \quad (3.2)$$

де: N_i – кількість працівників, які продемонстрували високий та достатній рівень професійної результативності.

Під час оцінювання працівників до уваги можуть братися такі показники, як продуктивність праці, якість виконання виробничих операцій, дотримання технологічної дисципліни, ефективність використання робочого часу, рівень професійної компетентності, дотримання вимог охорони праці та здатність працювати в команді. Розраховані коефіцієнти дозволяють визначити загальний рівень результативності кадрового потенціалу підприємства, порівнювати

ефективність роботи окремих категорій персоналу, а також виявляти напрями підвищення ефективності управління трудовими ресурсами (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінювання результативності праці персоналу підприємства

Категорія працівників	Виконання виробничих завдань	Трудова дисципліна	Професійна компетентність	Інтегральний показник
Керівники	0,84	0,90	0,88	0,87
Спеціалісти	0,79	0,86	0,82	0,82
Виробничий персонал	0,81	0,85	0,77	0,81
Середнє значення	0,81	0,87	0,82	0,83

Примітка. Складено автором.

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень використання кадрового потенціалу підприємства. Найвищі показники характерні для керівного складу, що обумовлено значним професійним досвідом та високим рівнем управлінських компетентностей.

Поряд із цим важливою складовою оцінювання кадрового потенціалу є визначення рівня професійної майстерності працівників (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Диференційована оцінка рівня розвитку кадрового потенціалу працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Рівень кадрового потенціалу	Характеристика	Питома вага, %
Початковий	Виконує стандартні виробничі операції під контролем керівника	12
Базовий	Самостійно виконує виробничі завдання відповідно до посадових обов'язків	42
Професійний	Володіє суміжними компетентностями та бере участь у вирішенні виробничих проблем	31
Експертний	Здатний впроваджувати інновації та здійснювати наставництво	15
Разом	—	100

Примітка. Складено автором.

Продовженням цієї системи оцінювання є визначення інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства, який дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх

використання. Для цього доцільно використовувати алгоритм оцінювання кадрового потенціалу, який передбачає послідовне визначення основних складових трудового потенціалу, відбір найбільш значущих показників, оцінювання професійних характеристик працівників та розрахунок інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства. Збереження та розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест» передбачає створення сприятливих умов для максимальної реалізації професійних, інтелектуальних та особистісних можливостей працівників. Важливим інструментом вирішення цього завдання є ефективна система мотивації персоналу, яка забезпечує зацікавленість працівників у досягненні виробничих цілей підприємства та підвищенні результативності праці.

У сучасних умовах господарювання система стимулювання повинна враховувати не лише результати праці працівників, а й їхній особистий внесок у розвиток підприємства, професійну майстерність, ініціативність, готовність до освоєння нових технологій та участь у вирішенні виробничих завдань. Особливого значення набуває матеріальна складова мотивації, яка передбачає розрахунок індивідуального рівня матеріального заохочення залежно від досягнутих результатів діяльності. Механізм формування кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест», заснований на його кількісному та якісному оцінюванні, дозволяє представити у логічній послідовності сукупність процесів, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами та їх ефективного використання (рисунок 3.1).

Ефективність мотивації залежить від здатності підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей за рахунок високої результативності працівників та одночасно задовольняти їхні професійні, матеріальні та соціальні потреби.

Таким чином, головне призначення системи мотивації полягає у забезпеченні взаємозв'язку між інтересами працівників та стратегічними цілями підприємства.



Рисунок 3.1 - Схема механізму формування кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Примітка. Побудовано автором

Ефективність мотивації включає дві взаємопов'язані складові: економічну ефективність, яка проявляється у зростанні продуктивності праці та виробничих результатів, і соціальну ефективність, що характеризується рівнем задоволеності працівників умовами праці та можливостями професійного розвитку.

Для оцінювання ефективності системи мотивації необхідно визначити перелік чинників, які впливають на величину матеріального стимулювання працівників. До таких чинників доцільно віднести продуктивність праці, ефективність використання робочого часу, професійну компетентність, відповідальність, дисциплінованість, дотримання технологічних регламентів, рівень кваліфікації, здатність працювати в команді, ініціативність, готовність до навчання та освоєння нових агротехнологій, а також дотримання вимог охорони праці (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Послідовність створення і функціонування системи мотивації
ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Примітка. Побудовано автором

Разом із тим система мотивації працівників аграрного підприємства повинна бути пов'язана не лише з поточними результатами виробничої діяльності. Вона має враховувати рівень кадрового потенціалу конкретного працівника та стимулювати його до підвищення професійної майстерності, кваліфікації, інноваційної активності та відповідальності за результати роботи.

З цією метою доцільним є формування мотиваційного профілю персоналу підприємства. Його використання дозволяє виявити індивідуальні потреби працівників та розробити персоніфіковані заходи мотиваційного впливу. Особливого значення це набуває в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у сільському господарстві та посилення конкуренції на ринку праці.

На першому етапі дослідження працівникам підприємства пропонується оцінити рівень задоволеності існуючою системою мотивації шляхом анкетування. Респондентам пропонується визначити ступінь задоволеності основними стимулами за шкалою від 0 до 1, де 0 означає повну незадоволеність, а 1 – повну задоволеність (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Рівень задоволеності мотиваційних потреб працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Стимули	Повністю незадоволений (0,0)	Більше незадоволений, ніж задоволений (0,25)	Середнє (0,5)	Більше задоволений, ніж не задоволений (0,75)	Повністю задоволений (1,0)
1 Премії, цінні подарунки	6	3	4	2	1
2 Забезпечення спецодягом та засобами захисту	11	3	2	0	0
3 Подяки та грамоти	3	3	5	2	3
4 Надбавки за виробничі результати	0	12	2	2	0
5 Соціальний пакет	9	6	1	0	0
6 Кар'єрне просування	7	3	2	2	2
7 Професійне навчання та підвищення кваліфікації	10	3	2	1	0
8 Бал	0	8,25	9	6,75	6

Примітка. Побудовано автором за результатами опитування респондентів

Ця анкета носить попередній характер, у подальшому на її базі будуть розроблені персоналізовані стимули для кожного працівника. За результатами дослідження можна набрати від 0 до 7 балів. Якщо людина набирає 4 і менше балів, то це свідчить про його незадоволення роботою. І, відповідно, чим більше балів набирає працівник, тим вище у нього задоволення роботою. У нашому випадку, з таблиці очевидно, що переважна більшість працівників незадоволена діючою системою мотивації. За результатами дослідження визначається інтегральний показник задоволеності працівників системою мотивації..

На другому етапі працівникам доцільно запропонувати проходження тесту «Мотиваційний профіль», який дозволяє визначити домінуючі мотиваційні фактори кожного працівника. За результатами тестування формується індивідуальний мотиваційний профіль, який використовується для розробки персоналізованих заходів стимулювання(додаток. Е).

У нашому опитуванні погодились взяти участь 16 працівників, в основному це виробничий персонал та спеціалісти (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб ТОВ «Летичів Агро Інвест» за результатами анкетування

№ п/п	Прізвище та ініціали	Бал	№ п/п	Прізвище та ініціали	Бал
1	Балицький О. А.	0,64	9	Клочковський А. Д.	0,93
2	Багінський Л. В.	0,5	10	Антонов М. М.	0,43
3	Троєцький О. В.	0,35	11	Бажан І. М.	0,69
4	Карачун О. В.	0,35	12	Банішевський В. П.	0,58
5	Шевчук Г. М.	0,31	13	Никуляк Н.П.	0,61
6	Шевчук А. А.	0,29	14	Коваль О. В.	0,36
7	Лагановська С. А.	0,58	15	Побережний Т. М.	0,5
8	Слободян Л. О.	0,44	16	Шулик Н. Ю.	0,38
Середній бал					0,51

Примітка. Побудовано автором

На кожного працівника підприємства доцільно формувати окрему картку мотиваційного моніторингу, яка повинна містити:

- результати оцінювання рівня задоволеності мотиваційних потреб;
- результати тестування мотиваційного профілю;
- графічне відображення мотиваційного профілю;
- перелік рекомендованих мотиваційних заходів;
- результати повторних оцінювань після впровадження мотиваційних програм.

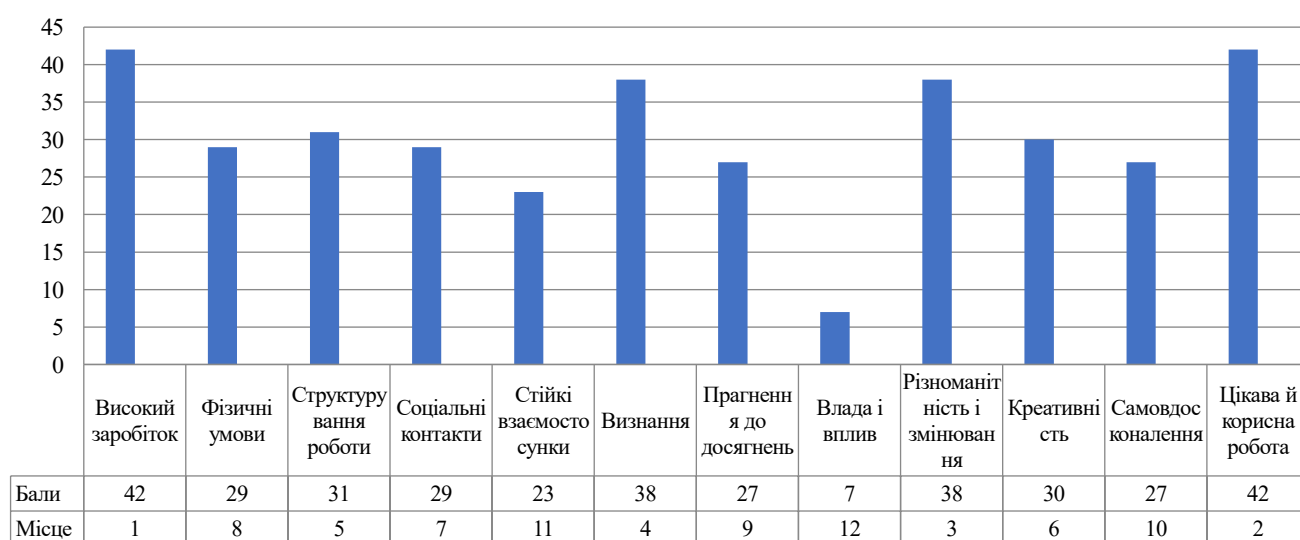


Рисунок 3.6 – Мотиваційний профіль колективу ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Примітка. Побудовано автором

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що система матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Летичів Агро Інвест» повинна включати основну заробітну плату, преміювання за виробничі результати, додаткові виплати за якість виконаних робіт, участь у реалізації важливих виробничих проєктів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Нематеріальне стимулювання може включати подяки, грамоти, нагородження цінними подарунками, професійне визнання, можливість кар'єрного просування, участь у навчальних програмах та представлення працівників до галузевих нагород.

Таким чином, впровадження системи мотиваційного моніторингу та формування індивідуальних мотиваційних профілів працівників сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, зростанню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «Летичів Агро Інвест».

3.2 Напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Організація матеріального стимулювання працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест» повинна базуватися на таких принципах:

- чіткій регламентації прав, обов'язків та відповідальності працівників;
- розробці системи обґрунтованих норм і нормативів для планування, обліку та контролю результатів виробничої діяльності;
- забезпеченні прямого взаємозв'язку між результатами праці працівника та рівнем його матеріального заохочення;
- створенні умов для професійного розвитку та підвищення трудової активності персоналу.

Фонд оплати праці працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест» складається з двох основних частин:

- постійна частина (основна заробітна плата, яка включає посадовий оклад або тарифну ставку, а також передбачені законодавством надбавки та доплати за фактично відпрацьований час);

– змінна частина (премії, винагороди, додаткові виплати та інші форми матеріального стимулювання, розмір яких залежить від результатів діяльності працівника та підприємства в цілому).

Розмір основної заробітної плати визначається відповідно до штатного розпису, кваліфікації працівника, складності виконуваних робіт та умов праці. Порядок нарахування доплат, надбавок та преміальних виплат регламентується внутрішніми нормативними документами підприємства та колективним договором.

На відміну від бюджетних установ, де величина фонду матеріального заохочення значною мірою залежить від бюджетного фінансування, на аграрному підприємстві фонд преміювання безпосередньо пов'язаний з результатами виробничо-господарської діяльності. Його розмір формується залежно від фінансових результатів підприємства, рівня виконання виробничих планів, урожайності сільськогосподарських культур, обсягів реалізації продукції та ефективності використання ресурсів.

На нашу думку, преміювання працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест» доцільно здійснювати за такими напрямками:

– за результатами виробничого сезону – за досягнення планових показників урожайності, продуктивності праці та ефективності використання техніки;

– за результатами кварталу – за виконання виробничих завдань, дотримання технологічної дисципліни та якісне виконання робіт;

– за результатами року – за особистий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства, впровадження інноваційних рішень та забезпечення високих виробничих результатів;

– довгострокове преміювання – за участь у реалізації інвестиційних проєктів, впровадженні нових технологій, модернізації виробництва та інших заходах, економічний ефект від яких проявляється протягом тривалого часу.

В умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів та обмежених фінансових можливостей аграрних підприємств доцільним є не стільки збільшення загального фонду преміювання, скільки підвищення справедливості та прозорості його розподілу між працівниками.

Результати проведеного анкетування працівників підприємства свідчать про те, що одним із найважливіших чинників підвищення мотивації є забезпечення справедливого взаємозв'язку між особистим внеском працівника та отриманою винагородою. Працівники повинні чітко розуміти, які результати діяльності впливають на розмір преміальних виплат та яким чином оцінюється їхня праця.

У зв'язку з цим доцільно використовувати систему преміювання за результатами діяльності, відповідно до якої фактичні показники роботи працівників порівнюються із встановленими нормативними або плановими значеннями. Основною перевагою такого підходу є формування прямого зв'язку між результативністю праці та рівнем матеріального стимулювання.

Однією з проблем, характерних для багатьох аграрних підприємств, є недостатньо чіткий взаємозв'язок між індивідуальними виробничими досягненнями працівника та величиною отриманої ним премії. Усунення цієї проблеми шляхом упровадження прозорих критеріїв оцінювання результатів праці дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, зміцнити кадровий потенціал підприємства та сприятиме зростанню ефективності виробничої діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Шкала відхилень коефіцієнтів результативності праці (Кр) та якості виконання виробничих завдань (Кя).

Діапазон зміни показника якості виконання виробничих завдань	Відхилення коефіцієнта результативності праці									
	Менше 10	10,1-22,5	22,6-35,0	35,1-47,0	47,1-50,0	50,1-52,5	52,5-55,0	55,0-57,5	57,6-60,0	Більше 60,0
0,84-1,00	0,	0,022	0,051	0,075	0,221	0,225	0,351	0,523	0,721	0,927
0,67-0,83	0,01	0,032	0,062	0,207	0,233	0,259	0,385	0,530	0,742	0,954
0,51-0,66	0,03	0,063	0,113	0,240	0,266	0,293	0,419	0,545	0,763	0,981
0,34-0,5	0,22	0,074	0,145	0,272	0,299	0,326	0,554	0,560	0,784	0,988
0-0,33	0,38	0,103	0,176	0,304	0,332	0,360	0,688	0,575	0,805	0,999

Примітка. Складено автором з урахуванням теорії чисел та законів розподілу математичних величин.

Таким чином, використання запропонованої системи оцінювання кадрового потенціалу дозволить вирішити низку важливих управлінських завдань на ТОВ

«Летичів Агро Інвест».

По-перше, у разі підвищення результативності праці працівника, покращення виробничих показників, дотримання технологічних регламентів та ефективного використання робочого часу він отримуватиме вищий рівень матеріального заохочення. Це створюватиме додатковий стимул для якісного виконання виробничих завдань та підвищення продуктивності праці.

По-друге, система забезпечуватиме постійний моніторинг ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та дозволить своєчасно виявляти проблеми в організації праці, рівні професійної підготовки працівників і результативності окремих виробничих підрозділів.

По-третє, впровадження прозорих критеріїв оцінювання сприятиме підвищенню об'єктивності розподілу преміального фонду та зміцненню довіри працівників до системи матеріального стимулювання. Саме справедливість оцінювання результатів праці повинна стати одним із базових принципів формування кадрового потенціалу підприємства.

Досягнення зазначених завдань забезпечується використанням спеціальної шкали оцінювання, яка дозволяє встановити залежність між фактичними результатами праці працівника та розміром його преміальних виплат. У разі невиконання встановлених виробничих показників або порушення технологічної дисципліни система автоматично передбачає застосування коригуючих коефіцієнтів, що зменшують розмір премії. Водночас працівники, які демонструють високий рівень продуктивності праці, ефективно використовують виробничі ресурси та забезпечують досягнення планових показників, отримуватимуть підвищені преміальні виплати.

Запропонована система також враховує вплив об'єктивних зовнішніх чинників, характерних для аграрного виробництва, зокрема несприятливих погодних умов, сезонності робіт, коливань ринку сільськогосподарської продукції та інших факторів, які можуть впливати на кінцеві результати діяльності працівників. За таких умов оцінювання здійснюється з урахуванням не лише досягнутих результатів, а й якості виконання виробничих функцій та рівня професійної відповідальності працівника.

Для підвищення ефективності системи матеріального стимулювання доцільно щорічно проводити інтегральне оцінювання кадрового потенціалу ТОВ «Летичів Агро Інвест». Інтегральна оцінка являє собою узагальнений показник ефективності діяльності працівників за звітний період та виражається у вигляді коефіцієнта. Інтегральна оцінка розраховується на основі встановленого переліку показників трудової діяльності працівників. Для забезпечення порівнянності результатів оцінювання кількість показників та підходи до їх визначення повинні бути однаковими для працівників однієї категорії.

Для визначення вагомості окремих показників використовується метод експертного оцінювання. Сума коефіцієнтів вагомості за всіма показниками дорівнює одиниці. До складу експертної групи доцільно включати директора підприємства, головного бухгалтера, агронома, керівників виробничих підрозділів, найбільш досвідчених працівників та незалежних фахівців у сфері управління персоналом. Коефіцієнт інтегральної оцінки кадрового потенціалу (К) визначається як сума добутків рівнів виконання показників ($U_{\text{вик}}$) та коефіцієнтів їх вагомості ($V_{\text{ваг}}$):

$$K = \sum(U_{\text{вик}} \times V_{\text{ваг}}) \quad (3.3)$$

Розмір преміальної винагороди працівника за результатами роботи за звітний період визначається шляхом множення коефіцієнта інтегральної оцінки кадрового потенціалу на фонд матеріального стимулювання, передбачений для відповідної категорії персоналу.

За необхідності коефіцієнти вагомості окремих показників можуть переглядатися залежно від стратегічних цілей підприємства, змін виробничих умов та пріоритетів розвитку кадрового потенціалу. Загальний фонд матеріального заохочення працівників доцільно формувати з двох складових: поточного преміювання за результати виробничої діяльності протягом року та винагороди за участь у реалізації довгострокових виробничих, інвестиційних або інноваційних проєктів.

Як рекомендацію пропонуємо встановити співвідношення зазначених

складових на рівні 80 % та 20 %. Основна частина фонду спрямовується на стимулювання поточної результативності праці, тоді як менша частина використовується для заохочення працівників до участі у стратегічних напрямках розвитку підприємства. Враховуючи сезонний характер аграрного виробництва та трудомісткість запропонованої методики оцінювання, недоцільним є її проведення щомісячно. Більш ефективним підходом є здійснення інтегрального оцінювання кадрового потенціалу за результатами виробничого сезону або календарного року з подальшим визначенням розміру преміальних виплат на наступний звітний період.

Таблиця 3.7 – Форма звітності ТОВ «Летичів Агро Інвест», для оцінювання кадрового потенціалу.

№	П.І.П.	Посада	Величина кадрового потенціалу	Виробничий або інноваційний проєкт, над яким працює працівник протягом року	Посадовий оклад (середньомісячна заробітна плата), грн	Частка ФМС*, що спрямовується на стимулювання поточної трудової діяльності, %	Частка ФМС, що спрямовується на стимулювання працівників, задіяних у довгострокових проєктах, %	База для розрахунку матеріального заохочення, грн, у тому числі:	За результатами поточної діяльності, грн	За участь у реалізації довгострокових проєктів, грн	Зниження винагороди за допущені порушення або виробничі помилки, %	Отримана винагорода за результатами поточної діяльності, грн	Отримана винагорода за реалізацію довгострокових проєктів, грн	Загальний розмір винагороди, грн	Фактична заробітна плата з урахуванням кадрового потенціалу працівника, грн

Примітка: Розроблено автором

Таблиця 3.7 може використовуватися як форма річної звітності працівників ТОВ «Летичів Агро Інвест», у якій відображаються результати оцінювання кадрового потенціалу, участь працівників у виробничих та інноваційних проєктах, а також величина матеріального стимулювання залежно від досягнутих результатів.

Розмір винагороди за підсумками звітного періоду визначається як частка фонду матеріального стимулювання відповідно до величини кадрового потенціалу працівника. При цьому визначення премії конкретного працівника здійснюється з урахуванням комплексного показника його кадрового потенціалу.

Для цього доцільно використовувати формулу (3.7).

$$P_g = \frac{\Pi}{\sum_{i=1}^n K_g} \cdot K_g, \quad (3.4)$$

де: P_g – премія g -го працівника, грн., Π – фонд матеріального заохочення, грн. K_g - комплексний показник трудового потенціалу g -го працівника, отримана на основі застосування моделі у п. 3.1., бали; g – кількість працівників організації, осіб.

Формування системи оплати праці, тісно пов'язаної з результатами діяльності конкретного працівника, є важливим завданням управління персоналом. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності підприємства, зростанню продуктивності праці, покращенню використання виробничих ресурсів та підвищенню зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів роботи. Крім того, така система мотивації стимулює працівників не лише до виконання встановлених виробничих показників, а й до постійного розвитку власного кадрового потенціалу.

Проведений аналіз наукових досліджень та запропоновані підходи до оцінювання кадрового потенціалу дозволили відібрати систему показників, які найбільш повно характеризують рівень розвитку кадрового потенціалу працівників аграрного підприємства. До них віднесено: результативність праці, професіоналізм, рівень виконання посадових обов'язків, кваліфікаційний рівень працівника, освітній рівень, ініціативність, організованість та дисциплінованість, інноваційність у роботі, здатність працювати в команді, відповідальність за результати діяльності та прагнення до професійного розвитку.

Якісний склад експертної групи характеризується такими показниками: більшість експертів мають вищу освіту, значний практичний досвід роботи у сфері управління персоналом та аграрного виробництва, а також володіють достатнім рівнем професійної компетентності для проведення експертного оцінювання.

Згідно із запропонованою методикою необхідним є ранжування показників,

визначення середньозважених рангів та розрахунків коефіцієнтів вагомості. Кожний із відібраних показників оцінюється за п'ятибальною шкалою, де максимальне (еталонне) значення прирівнюється до 5 балів, а мінімальне (гранично допустиме) – до 1 бала.

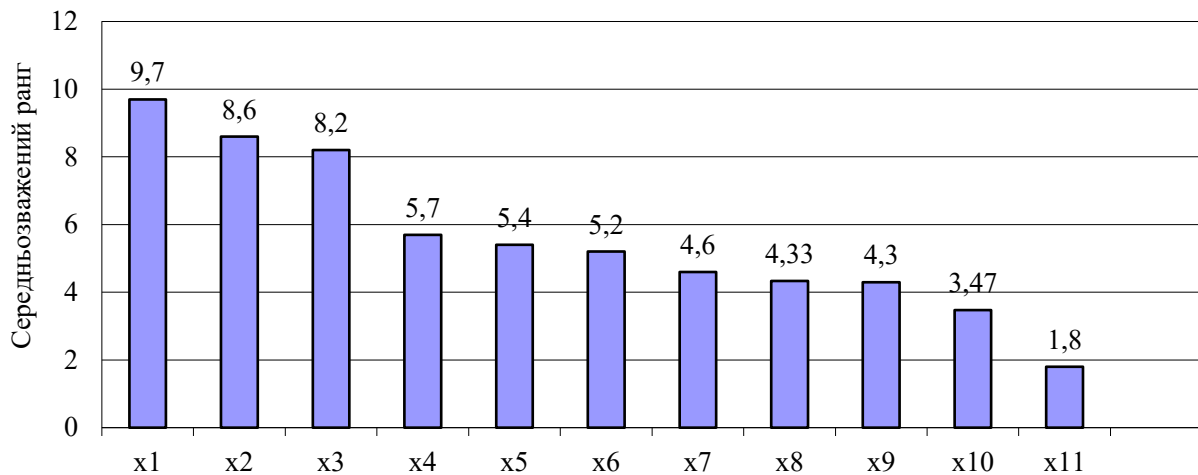


Рисунок 3.7 – Чинники, що впливають на величину кадрового потенціалу.

Примітка. Побудовано автором

У випадку оцінювання таких показників, як освітній та кваліфікаційний рівень працівника, оцінювання здійснюється на підставі особової справи працівника, документів про освіту, результатів проходження професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Вважаємо, що застосування запропонованої методики оцінювання кадрового потенціалу сприятиме вирішенню проблем, виявлених під час аналізу кадрового забезпечення ТОВ «Летичів Агро Інвест», зокрема щодо невідповідності окремих працівників займаним посадам, недостатньої мотивації до професійного розвитку, а також необхідності підвищення рівня кваліфікації персоналу. Таким чином, ранги та коефіцієнти вагомості за кожним із визначених показників наведені в таблиці 3.8.

Сума всіх коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці:

$$Z = 0,15 - 0,14 + 0,13 + 0,09 + 0,086 + 0,08 + 0,07 + 0,07 + 0,07 + 0,06 + 0,054 = 1.$$

Таблиця 3.8 – Величина коефіцієнтів вагомості за окремими чинниками кадрового потенціалу

Позначення	Показник	Коефіцієнт вагомості
x1	результативність праці	0,15
x2	професіоналізм	0,14
x3	рівень виконання посадових обов'язків	0,13
x4	кваліфікаційний рівень працівника	0,09
x5	освітній рівень працівника	0,086
x6	ініціативність та відповідальність	0,08
x7	пунктуальність, організованість у роботі	0,07
x8	організованість та дисциплінованість	0,07
x9	інноваційність та активність у роботі	0,07
x10	якість виконання виробничих завдань	0,06
x11	прагнення до професійного розвитку	0,054

Примітка. Розраховано автором за результатами експертних оцінок

Розглянемо практичне застосування системи стимулювання працівників за результатами оцінювання кадрового потенціалу. Результати проведеної оцінки кадрового потенціалу працівників підприємства можуть бути представлені у вигляді таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Визначення трудового потенціалу працівників

№	П.І.П.	Величина трудового потенціалу	№	П.І.П.	Величина трудового потенціалу
1	Балицький О. А.	4,52	10	Антонов М. М.	3,93
2	Багінський Л. В.	4,33	11	Бажан І. М.	3,61
3	Троєцький О. В.	4,37	12	Банішевський В. П.	2,42
4	Карачун О. В.	3,42	13	Никуляк Н.П.	3,97
5	Шевчук Г. М.	2,03	14	Коваль О. В.	4,43
6	Шевчук А. А.	3,82	15	Побережний Т. М.	3,42
7	Лагановська С. А.	4,41	16	Шулик Н. Ю.	2,05
8	Слободян Л. О.	1,42	17	Сеньків О. М.	4,11
9	Клочковський А. Д.	2,97	18	Сеньків М. В.	4,03
Разом					63,26

Примітка. Розраховано автором

За результатами розрахунків визначається сумарний кадровий потенціал підприємства та середній рівень кадрового потенціалу одного працівника. Найвищі значення кадрового потенціалу характерні для працівників, які мають відповідну освіту, значний виробничий досвід, високий рівень професійної компетентності, організаторські здібності, ініціативність та здатність до

впровадження нових технологій.

Найнижчі показники кадрового потенціалу можуть бути пов'язані з невідповідністю освіти займаній посаді, недостатнім рівнем професійної підготовки, низькою мотивацією до саморозвитку або недостатнім рівнем виробничих компетентностей. У якості оціночних показників, за досягнення яких працівникам підприємства встановлюватиметься додаткова винагорода, пропонується використовувати рівень кадрового потенціалу та участь працівників у реалізації довгострокових виробничих, інвестиційних або інноваційних проєктів. До таких проєктів можуть належати впровадження нових агротехнологій, модернізація машинно-тракторного парку, реалізація програм цифровізації виробництва, оптимізація технологічних процесів, підвищення ефективності використання земельних ресурсів та інші заходи, результати яких проявляються протягом тривалого часу.

Застосування формули (3.7) дозволяє безпосередньо пов'язати розмір винагороди кожного працівника з величиною його кадрового потенціалу. При цьому запропонована система мотивації не потребує збільшення загального фонду оплати праці, а передбачає більш обґрунтований та справедливий розподіл коштів фонду матеріального стимулювання між працівниками залежно від їхнього внеску в результати діяльності підприємства.

За умови покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» та збільшення фонду матеріального стимулювання розмір винагороди працівників також зростатиме, що сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні кращих виробничих результатів та розвитку власного кадрового потенціалу.

Водночас запропонована система жодним чином не впливає на гарантовані законодавством виплати, доплати та надбавки працівникам. Усі рекомендації стосуються виключно механізму розподілу преміальних виплат у межах фонду матеріального стимулювання підприємства та спрямовані на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест».

Таблиця 3.10 – Форми місячної звітності по розрахунку премії з урахуванням трудового потенціалу

П.І.П.	Величина трудового потенціалу	Відсоток від ФМЗ на стимулювання праці, %	Посадовий оклад, грн	Відсоток від ФМЗ на стимулювання за додаткові результати, %	Винагорода за поточну діяльність, грн	Винагорода за додаткові результати, грн	Загальна винагорода, грн
Балицький О.А.	4,52	7,15	25 000	8	1 788	2000	28 788
Багінський Л.В.	4,33	6,84	16 000	0	1 094	0	17 094
Троєцький О.В.	4,37	6,91	21 000	7	1 451	1470	23 921
Карачун О.В.	3,42	5,41	25 000	0	1 353	0	26 353
Шевчук Г.М.	2,03	3,21	19 000	0	610	0	19 610
Шевчук А.А.	3,82	6,04	18 000	0	1 087	0	19 087
Лагановська С.А.	4,41	6,97	21 000	0	1 464	0	22 464
Слободян Л.О.	1,42	2,24	18 000	0	403	0	18 403
Клочковський А.Д.	2,97	4,69	23 000	10	1 079	2300	26 379
Антонов М.М.	3,93	6,21	29 000	10	1 801	2900	33 701
Бажан І.М.	3,61	5,71	27 000	7	1 542	1890	30 432
Банішевський В.П.	2,42	3,83	21 000	0	804	0	21 804
Никуляк Н.П.	3,97	6,28	19 000	0	1 193	0	20 193
Коваль О.В.	4,43	7	22 000	0	1 540	0	23 540
Побережний Т.М.	3,42	5,41	25 000	0	1 353	0	26 353
Шулик Н.Ю.	2,05	3,24	19 000	0	616	0	19 616
Сеньків О.М.	4,11	6,5	20 000	0	1 300	0	21 300
Сеньків М.В.	4,03	6,37	19 000	6	1 210	1140	21 350
Усього	63,26	100	387 000	48	21 687	11 700	420 387

Примітка. Розраховано на основі пропозицій автора

Для ТОВ «Летичів Агро Інвест» рекомендуємо стимулювати також за додаткові результати діяльності та ініціативи працівників, які реально існують в аграрному бізнесі. Зокрема, можна преміювати за:

1. Раціоналізаторські пропозиції (працівник запропонував: економію пального; зниження втрат урожаю; удосконалення технологічних операцій; покращення логістики).
2. Наставництво (навчання нових працівників; адаптація молодих спеціалістів; передача практичного досвіду).
3. Участь у впровадженні нових технологій (GPS-моніторинг; точне землеробство; нові сорти культур; нові методи обробітку ґрунту; цифрові системи обліку).

4. Підвищення кваліфікації (проходження навчання; отримання сертифікатів; участь у семінарах та днях поля; освоєння нової техніки).

5. Безаварійна робота техніки, що особливо актуально для механізаторів (відсутність поломок з вини працівника; дотримання технологічних регламентів; економне використання ресурсів.

6. Участь у сезонних виробничих програмах (програма швидкого збирання врожаю чи посівної кампанії в умовах очікування погодніх катаклізмів); програма модернізації машинно-тракторного парку; програма підвищення родючості ґрунтів.

7. Заходи з охорони праці (відсутність порушень техніки безпеки; участь у заходах з охорони праці; пропозиції щодо зниження виробничих ризиків).

Інноваційним елементом запропонованої моделі управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест» є застосування системи коригуючих санкцій, необхідність впровадження яких обумовлена наявністю окремих порушень трудової та виробничої дисципліни з боку працівників. Зокрема, до таких порушень можуть належати запізнення на роботу, недотримання встановленого режиму праці, порушення технологічних регламентів виконання робіт, неналежне використання сільськогосподарської техніки та обладнання, невиконання виробничих завдань, порушення правил охорони праці та техніки безпеки, а також інші дії, що негативно впливають на результати діяльності підприємства. За своєю економічною сутністю запропонований механізм не передбачає застосування штрафів у прямому розумінні, а реалізується шляхом зменшення розміру преміальної винагороди працівника на визначений відсоток залежно від характеру та кількості допущених порушень. Розмір відповідних коригуючих коефіцієнтів доцільно встановлювати рішенням керівництва підприємства за погодженням із трудовим колективом та закріплювати у внутрішніх положеннях про оплату праці та матеріальне стимулювання.

Запропонований підхід дозволяє посилити відповідальність працівників за результати власної діяльності, сприяє зміцненню трудової дисципліни, забезпечує більш справедливий розподіл фонду матеріального стимулювання та підвищує ефективність використання кадрового потенціалу підприємства в цілому.

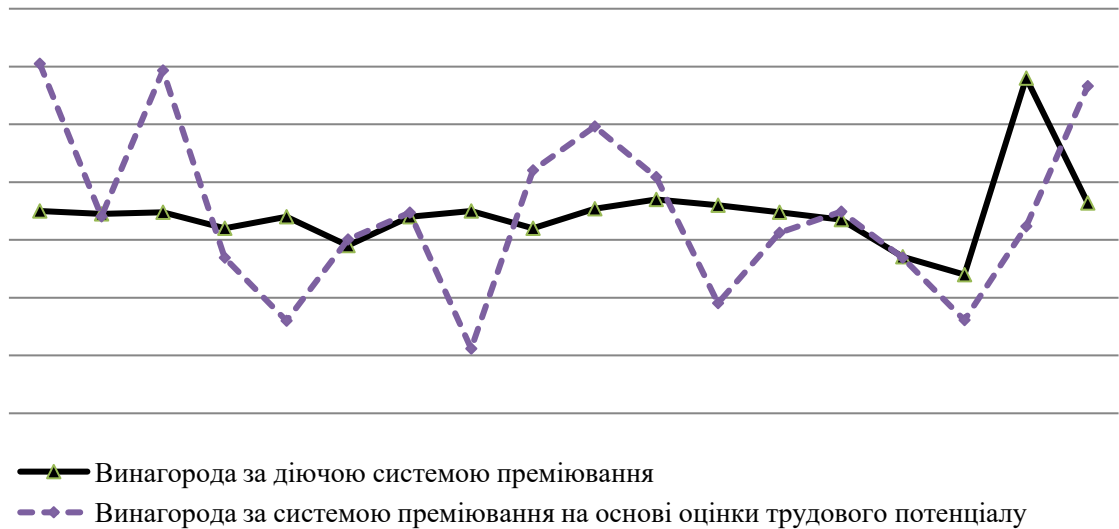


Рисунок 3.8 – Розподіл фонду матеріального заохочення працівника при діючій та пропонованій системі преміювання

Примітка. Побудовано автором

Також отриману суму коштів, зекономлену внаслідок зменшення сумарного розміру преміальних виплат за допущені порушення трудової та виробничої дисципліни, пропонується спрямовувати на додаткове матеріальне заохочення працівників, які за підсумками року не допускали порушень у роботі, демонстрували високі виробничі результати та характеризувалися високим рівнем кадрового потенціалу. На нашу думку, такий підхід сприятиме формуванню справедливої системи матеріального стимулювання, підвищенню особистої відповідальності працівників за результати своєї діяльності та заохочуватиме персонал до сумлінного виконання посадових обов'язків. Крім того, це створюватиме додаткові стимули до професійного розвитку, підвищення кваліфікації, освоєння нових виробничих технологій та постійного нарощування власного кадрового потенціалу.

Підводячи підсумки, зазначимо, що для прийняття ефективних управлінських рішень та розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів доцільним є встановлення безпосереднього взаємозв'язку між комплексним показником кадрового потенціалу працівника та рівнем його матеріального стимулювання. Запропонована модель дозволяє не лише визначити інтегральний показник кадрового потенціалу окремого

працівника, а й оцінити кадровий потенціал ТОВ «Летичів Агро Інвест» у цілому. Це, своєю чергою, створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо необхідності розвитку окремих складових кадрового потенціалу, удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення професійної компетентності працівників та формування кадрового резерву підприємства.

Практичне використання запропонованого підходу дає можливість своєчасно виявляти слабкі місця в системі управління персоналом, визначати напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів та формувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства. На нашу думку, впровадження запропонованої системи оцінювання та стимулювання кадрового потенціалу сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню результатів виробничо-господарської діяльності, зміцненню трудової дисципліни та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Летичів Агро Інвест» в умовах сучасних викликів аграрного сектору економіки.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Організація системи управління охороною праці та безпекою життєдіяльності в ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Охорона праці є невід'ємною складовою системи управління сучасним підприємством та виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Особливої актуальності питання безпеки праці набувають у сільському господарстві, де виробничі процеси пов'язані з використанням складної техніки, роботою на відкритому повітрі, застосуванням агрохімікатів, виконанням сезонних робіт та впливом несприятливих природно-кліматичних факторів.

Безпека життєдіяльності та охорона праці в аграрній сфері належать до числа пріоритетних напрямів державного регулювання, оскільки сільськогосподарське виробництво пов'язане з підвищеним рівнем професійних ризиків, використанням техніки, хімічних речовин, роботою в складних природно-кліматичних умовах та іншими небезпечними виробничими факторами. Правові, організаційні та соціально-економічні засади забезпечення безпечних умов праці регламентуються значною кількістю нормативно-правових актів різного рівня, що визначають вимоги до організації трудового процесу, профілактики виробничого травматизму та професійних захворювань, порядок проведення інструктажів, навчання з охорони праці та відповідальність роботодавців. Детальний перелік нормативно-правових актів, що регулюють питання безпеки життєдіяльності та охорони праці в аграрній сфері, наведено в додатку Д.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» охорона праці являє собою систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності. Відповідальність за створення належних, безпечних та

здорових умов праці покладається на роботодавця, який зобов'язаний організувати систему управління охороною праці, забезпечити дотримання вимог законодавства та здійснювати постійний контроль за станом виробничого середовища.

Для ТОВ «Летичів Агро Інвест» питання охорони праці мають особливе значення, оскільки виробнича діяльність підприємства пов'язана з вирощуванням сільськогосподарських культур, експлуатацією тракторів, комбайнів, автомобільного транспорту, навісного обладнання та інших технічних засобів. За таких умов безпека працівників безпосередньо впливає не лише на їх здоров'я та працездатність, а й на результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Система управління охороною праці на підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та технічних заходів, спрямованих на попередження виробничого травматизму та професійних захворювань. Основними елементами такої системи є планування заходів з охорони праці, навчання працівників, контроль стану виробничої безпеки та аналіз виробничих ризиків. Планування роботи з охорони праці здійснюється на основі вимог чинного законодавства, колективного договору, внутрішніх нормативних документів підприємства та результатів оцінювання виробничих ризиків. У процесі планування визначаються необхідні фінансові ресурси для придбання засобів індивідуального захисту, проведення навчання працівників, здійснення медичних оглядів, модернізації техніки та впровадження заходів щодо покращення умов праці.

Важливою складовою системи охорони праці є навчання працівників безпечним методам виконання робіт. Відповідно до чинного законодавства кожен працівник до початку виконання трудових обов'язків повинен пройти вступний інструктаж, первинний інструктаж на робочому місці та перевірку знань з питань охорони праці. У подальшому проводяться повторні, позапланові та цільові інструктажі залежно від характеру виконуваних робіт і умов виробництва.

Особливу увагу на аграрних підприємствах приділяють підготовці працівників до експлуатації сільськогосподарської техніки. Недостатній рівень знань правил безпечної роботи з технічними засобами може призвести до

виникнення аварійних ситуацій, пошкодження обладнання або отримання працівниками виробничих травм. Саме тому систематичне навчання персоналу є важливим напрямом діяльності служби охорони праці.

Контроль за станом охорони праці на підприємстві здійснюється керівником підприємства, відповідальними особами з охорони праці, керівниками структурних підрозділів та уповноваженими представниками трудового колективу. Основною метою контролю є своєчасне виявлення небезпечних виробничих факторів, перевірка дотримання працівниками вимог нормативних документів та розроблення заходів щодо усунення виявлених порушень. До основних небезпечних факторів виробничого середовища в діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» належать рухомі частини машин і механізмів, підвищений рівень шуму та вібрації, вплив несприятливих метеорологічних умов, робота з агрохімікатами, ризик дорожньо-транспортних пригод під час експлуатації транспортних засобів, а також можливість виникнення пожеж та аварійних ситуацій.

4.2 Основні напрями забезпечення безпечних умов праці та профілактики виробничого травматизму в ТОВ «Летичів Агро Інвест»

У контексті забезпечення безпечних умов праці слід зазначити, що в підрозділі 3 роботи запропоновано систему додаткового матеріального стимулювання працівників за дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки. Такий підхід спрямований на формування відповідального ставлення персоналу до власної безпеки та безпеки колег, зниження виробничих ризиків і запобігання випадкам виробничого травматизму. Зокрема, пропонується враховувати показники дотримання вимог охорони праці під час визначення розміру преміальних виплат працівникам. За відсутності порушень трудової дисципліни, вимог техніки безпеки, правил експлуатації сільськогосподарської техніки та виробничого обладнання працівники можуть отримувати додаткове матеріальне заохочення. Водночас порушення встановлених вимог безпеки праці мають враховуватися як підстава для зменшення розміру премії.

Запропонований підхід дозволяє поєднати інтереси працівників із цілями

підприємства щодо створення безпечного виробничого середовища та збереження трудового потенціалу. Крім того, стимулювання дотримання вимог охорони праці сприятиме підвищенню виробничої дисципліни, відповідальності персоналу та ефективності функціонування підприємства загалом. Більш детально механізм врахування показників охорони праці та техніки безпеки при визначенні розміру матеріального заохочення працівників наведено в таблиці 3.10 роботи.

Одним із найважливіших напрямів забезпечення безпеки праці є використання засобів індивідуального захисту. Працівники підприємства повинні бути забезпечені спеціальним одягом, спеціальним взуттям, рукавицями, захисними окулярами, респіраторами та іншими засобами захисту залежно від характеру виконуваних робіт. Особливого значення використання засобів індивідуального захисту набуває під час роботи із засобами захисту рослин та мінеральними добривами. Перед початком роботи працівник зобов'язаний перевірити технічний стан обладнання, переконатися у справності механізмів, наявності захисних пристроїв та засобів індивідуального захисту. Забороняється експлуатація несправної техніки або виконання робіт у разі виявлення несправностей, що можуть створити загрозу життю чи здоров'ю працівників.

Під час виконання виробничих операцій працівники повинні суворо дотримуватися вимог технологічних регламентів, правил охорони праці та виробничої дисципліни. Особлива увага приділяється дотриманню правил безпеки під час роботи на тракторах, комбайнах та іншій самохідній техніці. Працівникам забороняється здійснювати ремонт або технічне обслуговування обладнання без його повної зупинки та відключення від джерел енергії.

У сучасних умовах значну увагу приділяють управлінню професійними ризиками. Під виробничим ризиком розуміють імовірність виникнення небезпечної події та тяжкість її можливих наслідків. Основними причинами виробничого травматизму в аграрному секторі є порушення трудової дисципліни, недотримання вимог безпеки під час експлуатації техніки, недостатній контроль з боку керівництва, а також незадовільний технічний стан обладнання. Для зниження рівня виробничого травматизму на підприємстві необхідно систематично проводити оцінювання ризиків, здійснювати технічне

обслуговування обладнання, організувати навчання персоналу та впроваджувати сучасні методи управління безпекою праці.

Особливе місце в системі охорони праці займає пожежна безпека. На аграрних підприємствах існує підвищений ризик виникнення пожеж через наявність легкозаймистих матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, електрообладнання та сільськогосподарської продукції. У зв'язку з цим працівники повинні знати правила пожежної безпеки, місця розташування первинних засобів пожежогасіння та порядок дій у разі виникнення пожежі.

Важливим елементом системи охорони праці є проведення медичних оглядів працівників. Працівники, діяльність яких пов'язана з керуванням транспортними засобами, роботою з агрохімікатами або виконанням робіт підвищеної небезпеки, повинні проходити попередні та періодичні медичні огляди відповідно до вимог законодавства. У разі виникнення нещасного випадку роботодавець зобов'язаний організувати його розслідування відповідно до Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №337 від 17 квітня 2019 року. Основною метою розслідування є встановлення причин події, визначення винних осіб та розроблення заходів щодо недопущення аналогічних випадків у майбутньому.

Під час проведення дослідження діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» особливу увагу було приділено питанням організації охорони праці та забезпечення безпеки виробничих процесів. Аналіз наявної документації підприємства, матеріалів внутрішнього обліку та результатів діяльності за досліджуваний період дозволив встановити, що випадків виробничого травматизму серед працівників підприємства не зафіксовано. Також відсутні відомості щодо виникнення професійних захворювань, аварійних ситуацій виробничого характеру або інших подій, які могли б призвести до втрати працездатності працівників чи створення загрози їхньому життю та здоров'ю.

Упродовж аналізованого періоду на підприємстві не було зафіксовано фактів суттєвих порушень вимог законодавства у сфері охорони праці, які могли б стати підставою для застосування заходів адміністративного впливу або

проведення спеціальних розслідувань. Відповідно, не здійснювалося оформлення актів розслідування нещасних випадків на виробництві та не виникала необхідність у проведенні позапланових заходів реагування, пов'язаних із порушенням вимог безпеки праці.

Отримані результати свідчать про належний рівень організації роботи з охорони праці на підприємстві, дотримання працівниками встановлених вимог виробничої безпеки та достатній рівень контролю з боку керівництва за умовами праці. Водночас відсутність випадків виробничого травматизму не повинна розглядатися як підстава для послаблення профілактичної роботи. Навпаки, підтримання досягнутого рівня безпеки потребує постійного вдосконалення системи управління охороною праці, проведення регулярних інструктажів, оновлення знань працівників щодо безпечних методів виконання робіт та систематичного контролю за дотриманням вимог чинного законодавства.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що на ТОВ «Летичів Агро Інвест» створено належні організаційні передумови для забезпечення безпечних умов праці, що позитивно впливає на збереження кадрового потенціалу підприємства, підвищення продуктивності праці та ефективність виробничо-господарської діяльності в цілому. Проведений аналіз практики функціонування аграрних підприємств свідчить, що найбільша кількість нещасних випадків пов'язана з організаційними причинами. До них належать недостатній контроль за виконанням вимог охорони праці, порушення технологічної дисципліни, допуск до роботи працівників без належного навчання та інструктажу. Значно меншу частку становлять технічні та психофізіологічні причини.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління кадровим потенціалом ТОВ «Летичів Агро Інвест» сформульовано такі висновки.

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності та структури кадрового потенціалу засвідчує багатогранність цієї категорії та еволюцію поглядів на неї від вузького ресурсного трактування до широкого компетентнісного розуміння. Кадровий потенціал підприємства є складною, динамічною, багаторівневою системою, що поєднує в собі актуальні можливості та приховані резерви персоналу. Його структура включає професійно-кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний, інноваційно-творчий та соціально-комунікативний компоненти, кожен з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Розуміння сутності та структури кадрового потенціалу формує концептуальне підґрунтя для розробки ефективних механізмів управління ним, що й визначає логіку подальшого дослідження.

Визначено, що кадровий потенціал формується під впливом кількісних і якісних характеристик персоналу та перебуває у постійному розвитку залежно від рівня професійної підготовки, мотивації, умов праці та організації управління. Доведено, що для аграрних підприємств кадровий потенціал виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності господарської діяльності, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства. Водночас ефективне управління кадровим потенціалом потребує комплексного поєднання механізмів добору, розвитку, оцінювання, мотивації та стимулювання персоналу, що особливо актуально в умовах дефіциту трудових ресурсів, демографічних змін і воєнних викликів, які сьогодні характерні для аграрного сектору економіки.

Аналіз діяльності ТОВ «Летичів Агро Інвест» показав, що підприємство має стабільний кадровий склад та достатній рівень кадрового забезпечення для здійснення виробничої діяльності, однак потребує вдосконалення окремих

елементів системи управління персоналом, зокрема в частині професійного розвитку працівників, підвищення мотивації, удосконалення механізмів матеріального стимулювання та формування кадрового резерву. Встановлено, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набувають питання збереження кадрового потенціалу, залучення молодих фахівців, адаптації персоналу до нових умов господарювання та забезпечення ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

Проведене дослідження вікової структури персоналу виявило наявність дисбалансу між різними віковими групами. Значну частку працівників становлять особи молодого та передпенсійного віку, тоді як чисельність працівників середнього працездатного віку є недостатньою. Така ситуація значною мірою зумовлена воєнними діями та мобілізацією чоловіків працездатного віку до лав Збройних Сил України. Оцінювання освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників показало, що більшість керівників і спеціалістів мають освіту, яка відповідає займаним посадам. Разом із тим виявлено окремі випадки часткової невідповідності отриманої освіти виконуваним функціям, що обумовлює необхідність підвищення кваліфікації персоналу та розвитку системи професійного навчання.

Проведений аналіз системи мотивації працівників засвідчив необхідність посилення взаємозв'язку між результатами праці та матеріальним стимулюванням. Встановлено, що ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці, професійному розвитку та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Для оцінювання кадрового потенціалу підприємства запропоновано систему інтегрального оцінювання, яка базується на врахуванні результативності праці, професіоналізму, рівня виконання посадових обов'язків, кваліфікації, освітнього рівня, дисциплінованості, інноваційності та прагнення до професійного розвитку. Використання інтегрального показника дозволяє здійснювати об'єктивне оцінювання працівників та визначати напрями розвитку кадрового потенціалу. Розроблено механізм матеріального стимулювання

працівників на основі рівня їх кадрового потенціалу. Запропонована система передбачає розподіл фонду матеріального стимулювання залежно від індивідуальних результатів діяльності працівників, що забезпечує більш справедливий підхід до преміювання та підвищує мотивацію персоналу.

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів запропоновано впровадження системи мотиваційного моніторингу та формування індивідуальних мотиваційних профілів працівників. Це дозволить своєчасно виявляти потреби персоналу, підвищувати рівень задоволеності працею та зменшувати ризики втрати кваліфікованих кадрів. Обґрунтовано доцільність використання системи довгострокового стимулювання працівників, які беруть участь у реалізації виробничих, інноваційних та інвестиційних проєктів підприємства. Запропоновано формувати фонд матеріального стимулювання на поточне преміювання та на заохочення працівників, залучених до реалізації довгострокових проєктів.

Для зміцнення трудової дисципліни запропоновано механізм коригування преміальних виплат залежно від дотримання працівниками виробничої дисципліни, вимог охорони праці та якості виконання виробничих завдань. При цьому зекономлені кошти доцільно спрямовувати на додаткове заохочення працівників із високим рівнем кадрового потенціалу та бездоганною трудовою репутацією. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності, покращенню мотивації персоналу та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Летичів Агро Інвест» в умовах сучасних економічних і воєнних викликів.

Ефективне функціонування системи охорони праці в ТОВ «Летичів Агро Інвест» є важливою передумовою забезпечення безпечних умов праці, збереження здоров'я працівників та підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Реалізація комплексу організаційних, технічних та профілактичних заходів дозволить мінімізувати виробничі ризики, знизити рівень травматизму та створити належні умови для стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. A.Bessonova, M.Bieloborodova, L.Bezuhla, A.Kulinska, O.Ashcheulova. Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2024, № 3. P. 163-170.
2. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 89, 2025. С. 106-115
3. Бессонова А. В. Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки. дис. доктор. філос. за спеціальністю 051 Економіка. Центральноукраїнський національний технічний університет МОН України, Кропивницький, 2024.
4. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.
5. Вагнер О. Фурсін О., Городецька М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). С. 158-167.
6. Водолажська Т.О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудоий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. №38. 2021. С. 32-45
7. Галаз Л.В. Підходи до преміювання працівника залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 33. 2022 с. 145-154.
8. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*, №(1). 2025. С.162–167.
9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35
10. Гонтюк В. Комплексний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. : дис. канд. еком. наук. 08.00.04 / Гонтюк Вікторія Анатоліївна –

Вінниця. 2019. -212 с.

11. Дячков Д. В., Ткаченко В.І. Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025 рік. Том 10. № 1. С. 248-253.

12. Кирич Н., Юрик Н. Є., Шведа Н. М. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально- економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.

13. Кирич Н.Б. Розвиток потенціалу підприємства як елемент макроекономічної стабілізації України. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 62-64.

14. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. Review of transport economics and management. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023, Випуск 10(26), С.85-93.

15. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Атанасов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 9/1. С. 8-11

16. Коробка С. Вплив бізнес-ризиків на менеджмент організацій. Економіка та суспільство. №25. 2021

17. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. С. 134-148.

18. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. №12. 2020. С. 125-129

19. Навчально-методичний посібник до практичних занять з дисципліни «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці» для студентів освітнього ступеня «бакалавр» усіх спеціальностей та форм навчання / Укладачі: Гурик О.Я., Окіпний І.Б., Сенчишин В.С., Мариненко С.Ю., Король О.І. Тернопіль, ТНТУ ім.

І. Пулюя, 2025, 123 с.

20. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємства. БізнесІнформ. №6. 2024. С. 382- 388.

21. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціал підприємства: взаємозв'язок категорії. Вісник Хмельницького національного університету 2023, № 2. С. 220-225

22. Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. Економіка та управління підприємствами. №70. 2023. С. 107-113.

23. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

24. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека: навч. посіб . Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022,156 с.

25. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямulich, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

26. Федорова Н.Є. Фактори прогресивного соціально-економічного розвитку та місце серед них науки. Економіка та суспільство. №9. 2017. С. 39-48.

27. Франт Ю.В. Типологія інструментів управління кадровим потенціалом підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» №2(75). 2024. С. 283- 287.

28. Хорошун В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства. Економіка та суспільство. №47. 2023.

29. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 15, 2023. С. 231-236.

30. Шубала І.В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 17 (67). 2020. С.277-284.

ДОДАТКИ

Результати оцінки ділових і особистих якостей управлінського персоналу, на прикладі
директора ТОВ «Летичів Агро Інвест»

Таблиця А 1. Фактори оцінки якостей управлінського персоналу

Фактори оцінки		Коефіцієнт значимості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22

Примітка. Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет атестанта в цифровому вимірі. Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно — 5 балів;
- якість проявляється досить постійно — 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично — 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі — 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі — 1 бал.

Оціночний лист, який видається кожному експерту, має вигляд зазначений у табл. А 2 Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів)

Таблиця А 2. Результати оцінки директора ТОВ «Летичів Агро Інвест»

№з/п	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка	
1	Трудові якості	1. Працездатність	4	
		2. Діловитість	5	
		3. Творча ініціатива	4	
		4. Якість виконаних робіт	3	
		5. Результативність праці	3	
	Всього 19 балів	Середня оцінка – 3,8	*0,24	0,912
2	Організаторські здібності	1. Вміння організувати людей	3	
		2. Цілеспрямованість	4	
		3. Авторитет	3	
	Всього 10 балів	Середня оцінка - 3,33	*0,22	0,733
3	Компетентність	1. Знання своєї спеціальності	3	
		2. Знання передового досвіду	4	
		3. Знання менеджменту, маркетингу	3	
	Всього 10 балів	Середня оцінка - 3,33	*0,18	0,599
4	Особисті якості	1. Чесність	5	
		2. Принциповість	4	
		3. Міра відповідальності	3	
		4. Дисциплінованість	4	
	Всього 16 балів	Середня оцінка - 4	*0,16	0,64
5	Психологічна сумісність з колективом	1. Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі	4	
		2. Терпимість	4	
		3. Самокритичність	3	
		4. Товариськість	5	
	Всього 16 балів	Середня оцінка - 4	*0,20	0,8
Підсумок балів – 3,684				

Одержані результати виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь рейтингового коефіцієнта якості атестата в діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 — працівник не відповідає посаді, яку займає; від 0,50 до 0,59 — працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації; від 0,60 до 0,80 — працівник відповідає посаді; більше 0,80 — працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Таблиця. Порівняльна характеристика факторів формування трудового потенціалу за результатами експертної оцінки та самооцінки

№	Категорії самооцінки	Бал *	Експертна оцінка	Відхилення (+/-)
1	Добре знаю технологію виконання робіт за своєю професією	4,9	4,1	0,8
2	Володію необхідними професійними знаннями та практичними навичками	4,1	3,8	0,3
3	Якісно та своєчасно виконую виробничі завдання	3,8	4,2	-0,4
4	Умію застосовувати професійні знання на практиці	3,6	4,0	-0,4
5	Постійно підвищую свій професійний рівень	4,9	4,0	0,9
6	Усвідомлюю значення своєї праці для результатів діяльності підприємства	3,5	3,7	-0,2
7	Прагну до самонавчання та професійного розвитку	3,3	3,7	-0,4
8	Виявляю ініціативність у вирішенні виробничих завдань	3,0	3,7	-0,7
9	Здатний знаходити нові підходи до виконання роботи	4,1	3,6	0,5
10	Відповідально ставлюся до результатів своєї праці	3,0	3,1	-0,1
11	Умію ефективно працювати в колективі	4,6	4,3	0,3
12	Дотримуюся трудової та виробничої дисципліни	4,5	3,9	0,6
13	Виявляю доброзичливість та повагу у стосунках з колегами	4,3	3,8	0,5
14	Завжди готовий допомогти колегам у виконанні виробничих завдань	4,7	4,0	0,7
15	Люблю свою професію та зацікавлений у розвитку підприємства	4,1	3,7	0,4
16	Готовий брати участь у впровадженні нових технологій	3,7	3,6	0,1
17	Позитивно ставлюся до виробничих змін та нововведень	4,1	4,3	-0,2
18	Умію конструктивно взаємодіяти з керівництвом підприємства	3,6	3,5	0,1
19	Маю високий рівень корпоративної культури	3,7	3,5	0,2
20	Добре розумію особливості роботи в колективі	3,0	2,9	0,1
21	Умію застосовувати навички комунікації та співпраці на практиці	3,6	3,2	0,4
22	Добре знаю вимоги охорони праці та техніки безпеки	3,2	3,1	0,1
23	Дотримуюся технологічних регламентів виробництва	3,1	3,0	0,1
24	Володію сучасними виробничими технологіями	3,1	3,1	0,1
24.1	Використовую елементи точного землеробства у роботі	4,1	3,8	0,3
24.2	Умію працювати з сучасною сільськогосподарською технікою	3,8	3,5	0,3
24.3	Використовую цифрові інструменти та програмне забезпечення у роботі	3,1	3,1	0,0
24.4	Здатний швидко адаптуватися до нових умов праці	2,8	2,6	0,2
24.5	Беру участь у виробничих проектах підприємства	2,1	2,3	-0,2
4.6	Виявляю активність у вирішенні виробничих проблем	3,7	3,4	0,3
24.7	Раціонально використовую матеріальні та технічні ресурси	3,0	3,1	-0,1
24.8	Дотримуюся виробничої дисципліни та внутрішніх правил підприємства	4,1	4,2	-0,1
24.9	Забезпечую належну якість виконуваних робіт	2,4	2,1	0,3
24.10	Використовую сучасні методи організації праці	3,5	3,2	0,3
24.11	Умію працювати в умовах підвищеного навантаження	2,8	3,3	-0,5
24.12	Володію навичками планування власної роботи	1,9	2,0	-0,1
25	Здатний самостійно приймати рішення в межах посадових обов'язків	3,6	3,2	0,3
25.1	Розумію критерії оцінювання результатів праці та дотримуюся їх	4,9	3,2	1,7
25.2	Виявляю прагнення до кар'єрного та професійного зростання	3,1	3,4	-0,3
25.3	Середній бал	4,2	3,9	0,3

Примітка. загальний бал отримано як середньоарифметичне значення результатів самооцінки

Таблиця. Фактори мотивації працівників

№ п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).
2	Умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3	Структурування	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотнього зв'язку та інформації, які б дозволили цінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або знижуватись, коли людина стикається з серйозними змінами в своєму особистому житті або на роботі.
4	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто, потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег.
5	Стійкі взаємостосунки	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег.
6	Визнання	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на симпатії до інших і добрі соціальні взаємостосунки.
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. Показник прагнення намічати і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі.
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди знаходитись в стані піднесення, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, здатним до аналізу, відкритим до нових ідей. Цей показник свідчить про тенденції до проявів допитливості, нетривіального мислення. Але ідеї, які вносять і до яких прагне такий індивідум, не обов'язково будуть вірними, або прийнятними.
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу. Це показник потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності.

Приміка. Побудовано автором .

Таблиця. Дані для формування мотиваційного профілю працівника

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b

Примітка. Побудовано автором.

Перелік нормативно-правових актів
з охорони праці та безпеки життєдіяльності на аграрному підприємстві

№ з/п	Реквізити документа	Бібліографічний опис (ДСТУ 8302:2015)	Статус
I. Базове законодавство у сфері охорони праці			
1	Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ	Про охорону праці : Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-ХІІ / Верховна Рада України. – Текст зі змін. станом на 01.01.2023. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12 (дата звернення: 01.06.2026).	Чинний
2	Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Кодекс законів про працю України : від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада УРСР. – Текст зі змін. станом на 2024 р. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08 (дата звернення: 01.06.2026). – (Глави XI, XII, XIII).	Чинний
3	Закон України від 23.02.2006 № 3475-IV	Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 23 лют. 2006 р. № 3475-IV / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3475-15 (дата звернення: 01.06.2026).	Чинний
4	Закон України від 18.03.1999 № 504-XIV	Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 18 берез. 1999 р. № 504-XIV / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/504-14 (дата звернення: 01.06.2026).	Чинний
5	Постанова КМУ від 17.11.1993 № 937	Порядок розслідування та обліку нещасних випадків, профзахворювань і аварій на виробництві : постанова Кабінету Міністрів України від 17 лист. 1993 р. № 937. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/337-2011-п (дата звернення: 01.06.2026).	Чинний
6	НПАОП 0.00-4.12-05	НПАОП 0.00-4.12-05. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці : затв. наказом Держнаглядохоронпраці України від 26.01.2005 № 15. – Київ, 2005. – 18 с.	Чинний
II. Галузеві нормативно-правові акти з охорони праці (НПАОП) для сільськогосподарського виробництва			
7	НПАОП 01.0-1.01-12	НПАОП 01.0-1.01-12. Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві : затв. наказом М-ва надзвичайних ситуацій України від 17.12.2012 № 1413. – Київ, 2012. – 85 с.	Чинний
8	НПАОП 01.41-1.01-01	НПАОП 01.41-1.01-01. Правила охорони праці при застосуванні пестицидів і агрохімікатів : затв. наказом Держнаглядохоронпраці України від 18.09.2001 № 180. – Київ, 2001. – 32 с.	Чинний
9	НПАОП 01.4-1.02-99	НПАОП 01.4-1.02-99. Правила безпеки при виконанні робіт у тваринництві : затв. наказом Держнаглядохоронпраці України від 26.11.1999 № 215. – Київ, 1999. – 48 с.	Чинний
10	НПАОП 01.0-3.01-08	НПАОП 01.0-3.01-08. Норми безплатної видачі спеціального одягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту працівникам сільськогосподарського виробництва : затв. наказом М-ва аграрної політики України від 17.03.2008 № 155. – Київ, 2008. – 24 с.	Чинний
11	НПАОП 01.0-1.02-99	НПАОП 01.0-1.02-99. Правила охорони праці при виробництві зерна : затв. наказом Держнаглядохоронпраці України від 10.06.1999 № 121. – Київ, 1999. – 38 с.	Чинний
12	НПАОП 01.0-1.03-01	НПАОП 01.0-1.03-01. Правила охорони праці при роботі на тракторах та сільськогосподарських машинах : затв. наказом	Чинний

		Держнаглядохоронпраці України від 27.11.2001 № 223. – Київ, 2001. – 56 с.	
13	НПАОП 01.0-1.04-01	НПАОП 01.0-1.04-01. Правила охорони праці при зрошуванні та осушенні земель : затв. наказом Держнаглядохоронпраці України від 15.03.2001 № 47. – Київ, 2001. – 22 с.	Чинний
III. Санітарні норми та правила (гігієна праці)			
14	ДСП 173-96	ДСП 173-96. Державні санітарні правила планування та забудови населених пунктів : затв. наказом М-ва охорони здоров'я України від 19.06.1996 № 173. – Київ : МОЗ України, 1996. – 40 с.	Чинний
15	ДСН 3.3.6.037-99	ДСН 3.3.6.037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку : затв. постановою Головного держ. санітар. лікаря України від 01.12.1999 № 37. – Київ, 1999. – 16 с.	Чинний
16	ДСН 3.3.6.042-99	ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень : затв. постановою Головного держ. санітар. лікаря України від 01.12.1999 № 42. – Київ, 1999. – 10 с.	Чинний
17	ДСП 8.8.1.2.001-98	ДСП 8.8.1.2.001-98. Державні санітарні правила та норми безпеки продукції, що містить пестициди та агрохімікати : затв. наказом М-ва охорони здоров'я України від 23.09.1998 № 247. – Київ : МОЗ України, 1998. – 28 с.	Чинний
18	Наказ МОЗ від 21.05.2007 № 246	Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій : наказ М-ва охорони здоров'я України від 21 трав. 2007 р. № 246 / МОЗ України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0246282-07 (дата звернення: 01.06.2026).	Чинний
IV. Пожежна безпека			
19	Закон України від 17.12.1993 № 3745-ХІІ	Про пожежну безпеку : Закон України від 17 груд. 1993 р. № 3745-ХІІ / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3745-12 (дата звернення: 01.06.2026).	Чинний
20	НАПБ А.01.001-2014	НАПБ А.01.001-2014. Правила пожежної безпеки в Україні : затв. наказом М-ва внутр. справ України від 30.12.2014 № 1417. – Київ, 2015. – 110 с.	Чинний
21	НАПБ Б.01.012-2004	НАПБ Б.01.012-2004. Правила пожежної безпеки для підприємств та організацій агропромислового комплексу України : затв. наказом М-ва аграрної політики України від 04.08.2004 № 294. – Київ, 2004. – 62 с.	Чинний
V. Суміжні нормативно-правові акти			
22	Закон України від 01.06.2000 № 1766-ІІІ	Про пестициди і агрохімікати : Закон України від 02 берез. 1995 р. № 86/95-ВР / Верховна Рада України. – Текст зі змін. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/86/95-вр (дата звернення: 01.06.2026).	Чинний
23	НПАОП 0.00-1.28-10	НПАОП 0.00-1.28-10. Правила охорони праці під час експлуатації автомобільних транспортних засобів : затв. наказом Держгірпромнагляду України від 07.12.2010 № 216. – Київ, 2010. – 44 с.	Чинний
24	НПАОП 0.00-1.30-01	НПАОП 0.00-1.30-01. Правила безпечної роботи з інструментами та пристроями : затв. наказом М-ва праці та соц. політики України від 05.06.2001 № 252. – Київ, 2001. – 30 с.	Чинний
25	НПАОП 40.1-1.21-98	НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів : затв. наказом Комітету по нагляду за охороною праці М-ва праці та соц. політики України від 09.01.1998 № 4. – Київ, 1998. – 94 с.	Чинний