

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

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Удосконалення системи управління персоналом організації на прикладі ТОВ «Степ»**

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БМЗс-41
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Ткачук Д.Р.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент Ратинський В.В.

(підпис)

(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.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

« »

2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня Бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Ткачук Діані Романівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом організації,
на прикладі ТОВ «Степ»

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від 28 січня 2026 року № 4/9-68.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 4 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: статут підприємства, організаційна структура управління, баланс,
звіт про фінансові результати, внутрішні нормативні акти, сайт агропідприємства

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

1 Теоретичні засади аналізу системи управління персоналом підприємства.

2 Аналіз системи управління персоналом на ТЗОВ «Степ».

3 Проектні пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Степ».

4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.

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

1. Організаційно-функціональна модель управління персоналом, 2. Групи сільськогосподарських підприємств із схожими особливостями формування і використання персоналу. 3. Структура управління ТЗОВ «Степ». 5. Основні підрозділи підприємства ТЗОВ «Степ». 6. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТЗОВ «Степ» за 2024-2025рр. 7. Наявність і рух продукції сільського господарства на ТЗОВ «Степ» за 2025р.

АНОТАЦІЯ

Ткачук Д. Р. Удосконалення системи управління персоналом організації, на прикладі ТОВ «Степ».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 2 рисунки, 19 таблиць, 23 літературні джерела.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, методологічних і прикладних положень організації управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства на ТЗОВ «Степ».

Метою роботи є удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій, щодо організації управління персоналом підприємства ТЗОВ «Степ».

Методи дослідження: порівняння, систематизація та узагальнення, порівняльний аналіз, метод економічного аналізу.

Сформовано заходи, щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників, також запропоновано вжити заходів щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок розроблення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу та заходи щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок створення посади та покращення етичної поведінки працівників ТЗОВ «Степ».

Результати впроваджено в діяльність ТЗОВ «Степ».

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, навчання персоналу, мотивація персоналу, управлінська діяльність.

SUMMARY

Tkachuk D.R. Improving the personnel management system of an organization (case study: LLC «Step»).

Bachelor's qualification thesis: 65 pages, 2 figures, 19 tables, 23 references.

The subject of investigation is a set of theoretical and methodological, methodological and applied provisions of the organization of personnel management of the enterprise.

The object of investigation is a process of personnel management of the enterprise at LLC «Step».

The aim of the work is to improve the personnel management system at the enterprise, develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations regarding the organization of personnel management at LLC «Step».

The methods of investigation are comparison, systematization and generalization, comparative analysis, economic analysis method.

Measures have been formulated to improve the personnel management process by applying the training method for professional training of employees. It is also proposed to take measures to improve the personnel management process by developing a motivational system to stimulate the work of personnel and measures to improve the personnel management process by creating a position and improving the ethical behavior of employees of LLC «Step».

Key words: personnel, personnel management system, personnel training, personnel motivation, management activities.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади аналізу системи управління персоналом підприємства.....	9
1.1 Сутність, значення та складові системи процесу управління персоналом на підприємстві.....	9
1.2 Побудова системи управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві.....	15
Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Степ».....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу підприємства.....	25
2.2 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Степ».....	33
Розділ 3. Проєктні пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Степ».....	40
3.1 Обґрунтування доцільності проєкту удосконалення системи мотивації персоналу.....	40
3.2 Упровадження системи оцінювання та розвитку персоналу ТОВ «Степ».....	46
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.....	56
4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини.....	56
4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників.....	59
Висновки та пропозиції.....	61
Бібліографія.....	64

ВСТУП

У даний час, процес управління персоналом займає важливе місце в системі управління підприємством, також являється одним з найважливіших завдань та головним фактором розвитку підприємства. Ефективний менеджмент це одна з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту.

Управління персоналом є важливим напрямом в стратегічному управлінні сучасною організацією, оскільки в умовах інноваційної економіки і модернізації виробництва роль людини зростає, а до здібностей, рівня знань і компетенції пред'являються усе більш високі вимоги.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що у нашій країні в умовах конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації, підприємства, що швидко міняються, повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, і особливо на управлінні персоналом. Отже, одним з важливих складових управління є саме персоналом, оцінка якого дозволить встановити знання, навички і уміння, які необхідні для виконання конкретного завдання робітнику на його робочому місці.

Питання аналізу системи управління персоналом на підприємстві вивчало багато українських та зарубіжних вчених, серед них: А.Маслоу, Д.Макгрегор, М.Виноградський, М.Журавльова, Т. С. Балусева, Л.В. Балабанова, М.М. Новікова, О.В. Крушельницька, Ф.І. Хміль та ін.

Метою даної кваліфікаційної роботи є удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій, щодо організації управління персоналом підприємства ТзОВ «Степ».

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні основи організації процесу управління персоналом на підприємстві;

- вивчити міжнародний досвід процесу управління персоналом;
- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу на ТзОВ «Степ»;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління персоналом ТзОВ «Степ»;
- сформулювати механізм стимулювання праці персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичні, методологічні і прикладні положення організації управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства на ТзОВ «Степ».

Практичне значення результатів роботи полягає у вдосконаленні системи управління персоналом, для досягнення кращих результатів роботи на ТзОВ «Степ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМТЦВА

1.1 Сутність, значення та складові системи процесу управління персоналом на підприємстві

Специфіка кадрового менеджменту полягає в тому, що трудові ресурси є найбільш нелінійним та складним об'єктом регулювання на рівні суб'єкта господарювання.

На відміну від матеріально-технічних чи фінансових компонентів виробництва, співробітники володіють суб'єктивною волею, здатні критично осмислювати управлінські імпульси, приймати автономні рішення та реагувати на зовнішній вплив у непередбачуваний спосіб. У сучасних умовах глобалізації та виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки, рівень професіоналізму кадрів та ефективність координації їхньої діяльності безпосередньо визначають ступінь конкурентоспроможності кінцевого продукту чи послуги.

У науковій літературі поняття “персонал” немає однозначного підходу, різні вчені пояснюють його по різному (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Персонал»

Автор	Визначення
Н.В. Федорова	Персонал розглядається через призму соціально-психологічної взаємодії індивідів у межах регламентованого просторово-часового режиму організації.
Бажан М.П.	Розглядає персонал як штатну сукупність працівників (колектив), які виконують свої професійні обов'язки на підставі укладених трудових договорів чи контрактних угод.
М.П. Николенко	Розглядає персонал як складну систему індивідуальних, соціально-психологічних характеристик особистості, що інтегруються в інноваційно-економічне середовище компанії.

Джерело: складено автором на основі літературного джерела [2,3,5]

Розглянемо підходи різних вчених до трактування поняття «управління персоналом» (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [18, с. 45]	Розглядають цей процес як функціональний елемент кадрового господарства, що виступає базовим організаційним механізмом.
В.С. Пономаренко [14, с. 53]	Акцентує на комплексному характері менеджменту, який охоплює методологічні принципи, правові та економічні важелі, а також інформаційно-технічні засоби досягнення стратегічних орієнтирів.
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Ф.І. Хміль [4, с. 91]	Визначають дане явище як відособлену, специфічну функцію загального менеджменту.
В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич, Т.Л. Мостенська[5, с. 25]	Визначають управління системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [11, с. 31]	Трактується як планомірно організований комплекс організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на відтворення та оптимізацію використання трудового потенціалу.

Джерело: складено автором на основі літературного джерела [4,5,11,18]

Аналіз таблиць 1.1 та 1.2, свідчить про відсутність єдиного підходу серед науковців до поняття «персонал» та «управління персоналом».

Кадри є найбільш специфічним та складним елементом менеджменту в будь-якій компанії, оскільки працівники здатні автономно ухвалювати рішення, мати власну позицію та діяти відповідно до умов середовища. Людський фактор має вирішальне значення для життєдіяльності підприємства, адже саме від працівників залежать результати просування товарів чи послуг, здатність оцінювати ринкову кон'юнктуру, презентувати та пропонувати цінність клієнтам, а також успішно випереджати конкурентів.

За сучасних обставин саме людина виступає ключовим елементом виробничих процесів і головним стратегічним активом у ринковому суперництві.

Без належно підготовлених висококласних фахівців реалізація будь-яких задумів чи впровадження інноваційних технологій стає неможливою. Відповідно, головне завдання менеджменту персоналу полягає у забезпеченні максимально комфортних і сприятливих умов для ефективної праці.

Головне завдання менеджменту персоналу полягає у створенні сприятливих умов для праці, щоб працівник реалізував власні прагнення через виконання завдань компанії.

Проте повна гармонія між цілями робітника та компанії часто залишається суто теоретичною. На практиці інтереси обох сторін рідко збігаються ідеально. З огляду на це, ключовим вектором кадрового менеджменту є побудова системи, у якій кожен фахівець прагне вдосконалювати свої навички, розкривати творчі здібності та професійні можливості задля спільного успіху бізнесу

В процесі управління відбувається безперервна взаємодія двох сторін об'єкту управління (того, чим управляють) і суб'єкта (того, хто управляє).

Робота з кадрами полягає у здійсненні системного та цілеспрямованого впливу на колектив або конкретних виконавців, що дозволяє оперативно й успішно розв'язувати поточні проблеми організації.

У сучасній практиці виділяють два базові вектори для встановлення цільових орієнтирів у менеджменті персоналу:

- відповідно до першої концепції, головне завдання полягає у всебічному та продуктивному залученні наявних людських ресурсів компанії для втілення її планів;
- згідно з другою концепцією, фундаментальною метою є скорочення соціальних та фінансових витрат, що дозволяє збалансувати індивідуальні прагнення робітників із загальними цілями бізнесу.

Оцінюючи сутнісні характеристики обох моделей, слід підкреслити: люди стають частиною команди, переслідуючи насамперед егоїстичні мотиви та власні цілі. Саме тому забезпечити найвищу продуктивність людського капіталу в

інтересах бізнесу вдасться лише через побудову таких умов праці, де кожен працівник зможе задовольнити власні індивідуальні потреби.

Сучасний український бізнес активно переймає глобальні управлінські тренди. Зважаючи на те, що базові ресурси (техніка, капітал, матеріали) є стандартними для ринку, успіх компанії залежить не від них, а від систематичного розвитку людського капіталу, який гарантує стабільне зростання.

Сьогодні кадровий менеджмент спирається на три ключові моделі:

- американська: найбільш розповсюджена у світі, проте жорстко прив'язана до західної культури;
- західноєвропейська: адаптована під європейський ринок праці;
- японська: визнана найефективнішою, хоча й складною для копіювання через специфічний менталітет.

Для компаній у Японії притаманна самотність культура взаємодії, фундаментом якої виступають чесність, консолідація та гармонійне співіснування.

Втрата робочого місця загрожує особі лише в ситуації скоєння кримінального проступку або внаслідок фінансового краху працедавця. Підбір обов'язків здійснюється індивідуально — через оцінку потенціалу та слабких сторін фахівця. Начальник не відокремлює себе від команди й уникає авторитарного тиску, фокусуючись на менторстві та партнерстві. Організації стимулюють розширення компетенцій персоналу, практикуючи регулярні міжвідомчі переведення. Головний акцент зміщено на навчання всередині фірми. Навіть якщо людина приходить на посаду без відповідного досвіду, вона має змогу суттєво підвищити свій професійний рівень безпосередньо під час трудової діяльності.

У Сполучених Штатах Америки від висококваліфікованого фахівця вимагається досконале володіння всіма нюансами у межах його вузькопрофільної компетенції. Під час виконання посадових обов'язків на підприємстві такий співробітник зазвичай фокусується максимум на двох видах робіт, тобто функціонує як класичний вузькоспеціалізований кадр. Менеджмент у США побудований на концепції «посада – виконавець».

Призначення працівників здійснюються на основі аналізу їхнього освітнього

рівня, наявного практичного стажу, психологічної сумісності з командою, а також навичок командної взаємодії.

Кадровий менеджмент у США спирається на персональну підзвітність та індивідуальне оцінювання досягнутих показників, а також на формування тактичних, виражених у цифрах цілей. У багатьох промислово розвинених країнах американського континенту функціонує кадрова концепція «вхід-вихід»: за потреби менеджмент компанії може без перешкод розірвати трудовий договір із працівником або здійснити його переведення.

Натомість європейська практика менеджменту орієнтована на колективну взаємодію під керівництвом лідера. Пріоритетним напрямком діяльності організацій тут є навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також системне залучення нових фахівців. Окрім цього, європейські держави гарантують високі соціальні стандарти, систему преференцій та фінансових компенсацій, закріплюючи всі права найманих робітників на законодавчому рівні.

Досліджені концепції відрізняються специфікою застосування інструментарію, мотиваційними чинниками та методами впливу на колектив. У вітчизняній практиці наразі відсутня уніфікована модель кадрового менеджменту. На українських підприємствах базовим орієнтиром виступає КЗпП України. Тому керівникам локальних компаній доцільно модернізувати діючу систему управління або сформувати автентичну модель, враховуючи національну специфіку, ментальні риси та накопичений досвід, уникаючи сліпого запозичення іноземних шаблонів.

Реалізація ключової місії менеджменту персоналу вимагає від організації досягнення трьох базових орієнтирів: стабілізація наявних трудових ресурсів, професійна підготовка та перекваліфікація кадрів, нарощування та оптимізація кадрового потенціалу.

Успішне виконання визначених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення робочою силою в необхідній кількості та кваліфікації;
- гармонізація організаційно-технічної бази з наявними трудовими ресурсами;
- стовідсоткове використання потенціалу робітника та виробничого

потенціалу фірми в цілому;

- створення умов для ефективної праці;
- закріплення працівника на підприємстві;
- забезпечення практичної реалізації бажань, потреб та інтересів працівників;
- знаходження балансу між комерційними інтересами установи та особистими інтересами працівника;

Адміністрування персоналу в загальній структурі керівництва компанією робить ставку на реальні практичні кроки, залишаючи на другому плані сухі концепції та правила. Базуючись на сучасних наукових підходах, управління колективом визначають як сукупність механізмів, планів та способів впливу установи на працівників задля продуктивного використання їхнього внутрішнього потенціалу (детальніше організаційно-функціональну модель управління персоналом можемо розглянути в табл. 1.3).

Згадана модель доводить, що робота з людьми є водночас і процесом, і архітектурною структурою, і управлінською системою.

Таблиця 1.3 – Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток, забезпечення прибуткової діяльності підприємства та ефективне використання ресурсів.		
Функції управління	Визначення мети діяльності, стратегії і тактики її досягнення (планування), створення структури підприємства, розподіл повноважень між працівниками (організація), стимулювання персоналу до виконання завдань (мотивація), перевірка виконання планів, виявлення відхилень (контроль).		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	<ul style="list-style-type: none"> - організаційно-розпорядчі; - економічні; - соціально-психологічні 		
Процес управління	Предмет праці	Засоби праці	Праця
	Інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Джерело: узагальнено автором на основі літературного джерела [9]

Головним джерелом розвитку економіки є люди, їх освіта, підготовка, мотивація, вміння та навички. Саме люди є головним елементом в будь якій системах управління та виробництва. Саме люди відповідають за усі робочі моменти – придатність обладнання, технологій та інструментів, встановлюють певну кількість функцій обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організацій. Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта) та виконавця (об'єкта) управління. Працівники виступають об'єктом в організації, тому що виступають головним складником виробничого процесу. Отже, персонал – це насамперед люди, які характеризуються особистісними якостями, серед яких головну роль відіграють соціально-психологічні.

Ключовим чинником економічного прогресу виступає людський капітал — рівень освіченості, кваліфікація, мотиваційні стимули та практичні вміння працівників. Саме людина є центральною ланкою будь-якої моделі виробництва чи управління. Персонал забезпечує функціонування техніки, дотримання технологічних регламентів та використання інструментарію, адаптуючи власні можливості під конкретні організаційні завдання. У межах підприємства індивід може реалізовувати себе як у ролі керівника (суб'єкта менеджменту), так і в ролі безпосереднього виконавця (об'єкта менеджменту). Оскільки працівники становлять основу виробничої діяльності установи, персонал доцільно розглядати як сукупність особистостей, чії соціально-психологічні характеристики мають вирішальне значення для загального успіху бізнесу.

1.2 Побудова системи управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві

Побудова ефективної системи управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві – це процес, що вимагає врахування галузевої специфіки: сезонності робіт, територіальної розсосередженості кадрів та залежності від природно-кліматичних умов.

Першим кроком при побудові ефективної системи управління персоналом у

сільськогосподарському підприємстві є визначення цілей організації, з якими має бути узгоджена робота кадрів. В агробізнесі стратегія часто базується на тому щоб залучати фахівців, здатних працювати з сучасними агротехнологіями та цифровими системами управління.

Агропромисловий комплекс України переживає значні зміни і умовах швидкого розвитку цифрових технологій. Ці трансформації охоплюють не лише модернізацію техніки та автоматизацію виробничих процесів, а й впровадження інновацій у людську діяльність.

Одним із найбільш перспективних напрямів цифрової трансформації аграрного сектору є використання технологій Інтернету речей (IoT – Internet of Things).

Поняття «Інтернет речей» охоплює величезну кількість матеріальних компонентів. Серед них виділяють персональні девайси (смартфони, портативні комп'ютери, спортивні браслети), повсякденне приладдя (інформаційні термінали, детектори, камери фіксації, авто), а також будь-які вузли, оснащені чипами радіочастотного розпізнавання, бездротовими сенсорами малої дальності дії, мікросхемами та підключенням до мережі.

Удосконалена аналітика на базі IoT створює перспективні умови для модернізації бізнес-процесів у сфері HR. Застосування смарт-пристроїв та різноманітних датчиків гарантує отримання актуальних відомостей без зволікань. Це дає змогу фахівцям з роботи з персоналом оперативно коригувати стратегію взаємодії відповідно до настроїв та дій колективу. Синхронізація інструментів IoT з кадровими системами забезпечує автоматичне виконання багатьох завдань, включаючи реєстрацію робочого часу.

Впровадження технологій IoT у практику кадрового менеджменту забезпечує автоматизацію рутинних операцій, зокрема реєстрацію відпрацьованих годин, моніторинг присутності персоналу на робочих місцях та координацію графіків змінності. Такий підхід суттєво знижує рутинне навантаження на HR-департамент, дозволяючи фахівцям фокусуватися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань. Завдяки цьому сучасна HR-аналітика переходить від пасивного реагування

на факти до проактивного моделювання та прогнозування деструктивних тенденцій – наприклад, раннього виявлення професійного вигорання, падіння мотивації чи намірів співробітника звільнитися.

Компоненти «Інтернету речей» виступають невіддільною частиною цифрового фермерства. У сільськогосподарській галузі апаратура IoT на фізичному рівні здійснює моніторинг показників навколишнього середовища та параметрів майбутнього збору культур. Серед досліджуваних індикаторів — температурні режими середовища і землі, показники вологості, кислотність (pH), запаси води, колірні зміни та маса рослинності. Ці відомості мають фундаментальне значення для систем точного агровиробництва, адже вони дають змогу вчасно реагувати на кліматичні коливання і раціоналізувати польові роботи.

Впровадження IoT у HR-менеджмент аграрних підприємств створює значні можливості для автоматизації ключових кадрових процесів, зокрема обліку робочого часу, контролю присутності персоналу, моніторингу продуктивності праці та умов роботи. Використання RFID-чипів, GPS-трекерів, біометричних систем і носимих пристроїв дозволяє отримувати об'єктивні дані про трудову діяльність працівників, що особливо важливо для аграрного сектору з його сезонністю, територіально розосередженими виробничими об'єктами та змінними умовами праці.

Впровадження цифрових рішень у HR-сфері стає не просто засобом підвищення ефективності, а необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Це особливо актуально для агросектору, де рівень автоматизації залишається нерівномірним, а традиційні підходи до навчання та адаптації персоналу поступово поступаються місцем технологічно обґрунтованим методам.

Цифровізація кадрових процесів у поєднанні з сучасними методами навчання створює основу для підвищення ефективності роботи співробітників. Впровадження штучного інтелекту, автоматизованих та мобільних додатків у практику управління персоналом в аграрному секторі є відповіддю на поточні виклики ринку праці. Автоматизовані системи управління персоналом спрощують

адміністрування, зменшують навантаження на менеджерів та мінімізують помилки.

Системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) забезпечують структуроване навчання працівників аграрного сектору шляхом централізованого доступу до освітніх матеріалів, тестування та аналізу прогресу. Ці платформи дозволяють агрокомпаніям ефективно організовувати внутрішні навчальні програми, адаптуючи їх до специфіки виробничих процесів.

Автоматизоване відстеження успішності допомагає керівникам вчасно виявляти недоліки в знаннях персоналу та коригувати навчальні плани. Важливою перевагою LMS є можливість адаптивного навчання, коли система підбирає індивідуальні програми залежно від рівня знань та професійних завдань конкретного працівника. Це особливо актуально для великих агрохолдингів, де персонал має різний рівень кваліфікації та виконує різні функції в межах одного підприємства.

Системи управління персоналом (Human Resource Management Systems, HRM) та системи управління людським капіталом (Human Capital Management, HCM) дозволяють централізовано адмініструвати всі процеси, пов'язані з персоналом, від найму та навчання до оцінки ефективності та кар'єрного розвитку.

Для аграрного сектору це особливо важливо, оскільки підприємства часто працюють із великою кількістю працівників, включаючи постійний персонал, сезонних робітників та тимчасових фахівців.

HRM та HCM-системи забезпечують автоматизацію кадрового обліку, управління заробітною платою, обліку робочого часу та організації навчання, що дозволяє значно знизити адміністративне навантаження.

Використання HRM-систем, мобільних навчальних платформ, інструментів аналізу продуктивності та автоматизованих процесів сприяє оптимізації кадрової політики, зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню рівня професійної підготовки персоналу. Впровадження VR/AR-технологій дозволяє проводити практичне навчання безпосередньо на робочому місці, а алгоритми штучного інтелекту забезпечують персоналізований підхід до розвитку навичок.

Перспективи розвитку цифрових рішень у сфері HR для агросектору України

значною мірою залежатимуть від темпів інтеграції сучасних технологій у виробничі процеси.

Сучасна система управління персоналом в аграрному секторі має поєднувати у собі мотивацію та якісну оплату праці, контроль та аналітику, соціальний захист. Автоматизація рутинних процесів дає змогу звільнити час для стратегічних завдань, таких як, до прикладу розвиток корпоративної культури.

Ключовий орієнтир кадрової політики — залучення необхідного обсягу фахівців, організація їхньої продуктивної діяльності, соціокультурний та професійний прогрес, а також досягнення високої гнучкості штату.

Концепція управління працівниками безперервно еволюціонує. Ця дисципліна відображає специфіку комунікації між двома базовими елементами – суб'єктом, що здійснює вплив, та об'єктом, на який цей вплив спрямовано. Визначення понять наведено в таблиці 1.4.

Донедавна українські сільськогосподарські компанії практично не інвестували зусиль у побудову системного менеджменту персоналу.

Таблиця 1.4 – Визначення понять керуючої та керованої системи

Назва	Визначення
Керуюча система	Сукупність органів управління й управлінських працівників з компетенцією, специфікою виконуючих функцій та деякими обсягами своєї діяльності. Вона може змінюватись під впливом певних факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів, щодо відтворення і використання персоналу.
Керована система	Система соціально-економічних відносин у зв'язку з відтворенням й використанням персоналу. Елементами комплексної системи управління персоналом є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір та мала плінність персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінювання діяльності кожного працівника, яке дає можливість побачити та правильно скерувати його поведінку.

Джерело: згруповано автором на основі літературного джерела [20]

Водночас зазвичай не враховується те, що подібні результати досягаються безпосередньо завдяки трудовому колективу, адже людські ресурси є ключовим елементом організації для реалізації її стратегічних завдань.

Щодо сільського ринку праці, то тут наявна ще додаткова низка негативних тенденцій, таких як сезонність сільськогосподарських робіт, а отже, й нестабільність і нерівномірність оплати праці, а також втрата навиків кваліфікованих кадрів через закриття або ліквідацію сільськогосподарських формувань.

Як наслідок, відбувається перехід таких фахівців у неформальну сферу зайнятості або трудову міграцію в мегаполіси та за кордон у пошуках нових робочих місць. На рисунку 1.1 представлено поділ сільськогосподарських підприємств на три групи, оскільки у кожній із цих груп підприємства різних організаційно-правових форм господарювання характеризуються схожими особливостями у формуванні і використанні своїх працівників.

Зіставлення особливостей менеджменту для кожної з трьох категорій агропідприємств відображено в таблиці 1.5. Проведений порівняльний аналіз дозволив з'ясувати, що вітчизняним суб'єктам господарювання в аграрній сфері, з огляду на ідентичність специфіки формування та залучення кадрового потенціалу, доцільно впроваджувати класичну світову модель кадрового менеджменту. Відповідно до європейських стандартів управління кадрами, командна взаємодія координується безпосередньо лідером організації. У цьому контексті ключове значення має безперервне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, оскільки саме це забезпечує професійне зростання та ефективну мотивацію колективу.

Підприємства співпрацюють з університетами, різними фірмами та під замовлення підприємства розробляють індивідуальні навчальні програми. Також у європейських країнах високий рівень соціальної захищеності, пільги та компенсації. Усі права працівників затверджено законодавчо.



Рисунок 1.1– Групи сільськогосподарських підприємств із схожими особливостями формування і використання персоналу

Джерело: Розроблено автором.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика системи управління персоналом 1, 2, 3 груп сільськогосподарських підприємств

Критерії	Система управління персоналом I групи сільськогосподарських підприємств	Система управління персоналом II групи сільськогосподарських підприємств	Система управління персоналом III групи сільськогосподарських підприємств
1	2	3	4
Особливості підготовки та навчання майбутніх кадрів	1. Середня школа. 2. Вища школа (технікуми, коледжі, ВНЗ)	1. Середня школа. 2. Вища школа (технікуми, коледжі, ВНЗ)	1. Середня школа. 2. Вища школа (технікуми, коледжі, ВНЗ)
Особливості трудової діяльності	Швидка кар'єра та широка спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та широка спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Набір персоналу	Внутрішні джерела залучення та особисті зв'язки	Внутрішні та зовнішні джерела залучення і особисті зв'язки	Внутрішні та зовнішні джерела залучення
Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	Без відриву від виробництва	Без відриву від виробництва	З відривом від виробництва, за спеціальними програмами підготовки
Контроль за трудовою діяльністю	Формалізована, однак м'яка процедура контролю та індивідуальний і груповий контроль	Формалізована, однак м'яка процедура контролю та індивідуальний і груповий контроль	Формалізована, однак м'яка процедура контролю та індивідуальний і груповий контроль
Характер прийняття рішень	Швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація	Швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація	Швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація
Оцінка персоналу	Оцінюються індивідуальні результати праці	Оцінюються індивідуальні результати праці	Оцінюються індивідуальні результати праці
Оплата праці	Оплата праці залежить від професійно-кваліфікаційного рівня	Оплата праці залежить від професійно-кваліфікаційного рівня фахівця та стажу	Залежить від професійно-кваліфікаційного рівня фахівця та стажу
Мотивація персоналу	Премії виплачуються залежно від індивідуальних результатів праці та від прибутків підприємства	Премії виплачуються залежно від індивідуальних результатів праці та від прибутковості підприємства, участь у прибутках фірми	Премії за індивідуальні результати праці та залежно від прибутковості підприємства, участь у прибутках підприємства
Основна особливість	Працівники проникнуті «духом сімейності»	Висока мобільність працівників	Висока корпоративна культура

Джерело: розроблено автором на основі літературного джерела[12,15].

В Україні не має певної моделі менеджменту персоналу. На вітчизняних підприємствах керуються “Кодексом законів про працю України”. Отже, керівникам вітчизняних підприємств необхідно переглянути наявну систему управління персоналом – удосконалити її або створити власну. На мою думку буде краще розробити власну модель управління персоналом, враховуючи традиції, досвід, навички, а не запозичувати в інших країнах.

Результативність кадрового менеджменту в аграрному секторі формується

під впливом таких ключових факторів:

- досягнення економічної доцільності та прибутковості суб'єкта господарювання;
- удосконалення загальної структури й процесів виробництва;
- створення належної виробничої атмосфери та забезпечення соціальних гарантій для колективу.

Значна частина вітчизняних агроформувань продемонструвала суттєвий прогрес, унаслідок чого досвідчені фахівці перетворилися на їхній ключовий стратегічний ресурс. Ця категорія працівників є унікальною, тому знайти їм повноцінну альтернативу на ринку праці вкрай складно. З огляду на це, адміністрація компаній намагається сформувати максимально сприятливе робоче середовище та задовольнити поточні потреби персоналу. Саме тому сьогодні критично важливо модернізувати підходи до кадрового адміністрування в сільськогосподарському виробництві.

Отже, у першому розділі роботи досліджено управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває його значення для підвищення ефективності роботи.

Визначено основну мету процесу управління персоналом підприємства та три головні цілі для її досягнення: стабілізація кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвиток кадрового потенціалу.

Головним рушієм економічного розвитку визначено людський ресурс. Саме рівень освіти, підготовки, мотивації та конкретні навички працівників визначають ефективність будь-якої економічної системи.

Зроблено висновок про те, що ефективна система управління в сільському господарстві неможлива без урахування специфічних факторів: сезонність робіт, територіальної розсосередженості робітників та залежності від природно-кліматичних умов. Сучасний агробізнес вимагає залучення працівників, які володіють навичками роботи із різноманітними технологіями. Головним результатом побудови системи управління персоналом є створення надійної бази кадрового забезпечення та організація продуктивного використання потенціалу

працівників.

Розглянуто значимість HR-рішень в агросекторі, зроблено висновок про те, що впровадження електронних ресурсів є важливим кроком до підвищення ефективності управління людським капіталом, оптимізації кадрових процесів та створення умов для безперервного навчання працівників. Впровадження сучасних технологій не лише сприятиме зростанню продуктивності сільськогосподарських підприємств, а й забезпечить їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТЗОВ «СТЕП»

2.1 Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу підприємства

Створення товариства з обмеженою відповідальністю «Степ» відбулося на основі партнерської угоди між громадянами України. Засновники об'єднали власні фінансові ресурси та матеріальні активи задля здійснення комерційної діяльності. Робота компанії регламентується нормами Цивільного та Господарського кодексів, а також іншими чинними законодавчими актами України. Ключовими завданнями підприємства є одержання стабільного прибутку та планомірне збільшення обсягів виготовлення сільськогосподарських товарів та іншої продукції.

Офіційну процедуру реєстрації суб'єкта господарювання було проведено 14 березня 2007 року Зборівською районною державною адміністрацією.

Фірма розташована за адресою: с. Жабиня, Зборівський район, Тернопільська область. Функціонує підприємство на засадах колективної власності. Юридичними засновниками виступають: Банадига Петро Федорович, Глинський Петро Павлович та Костюк Степан Петрович.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це організаційно-правова форма бізнесу, де статутний капітал розподілений на паї, розмір яких прописано в установчих актах. Учасники підприємства ризикують лише в межах вартості своїх часток.

Процес формування стартового капіталу підприємства базувався на нормах вітчизняного законодавства, актуальних на початок 2013 року. Статутний фонд організації утворювався за рахунок пайових внесків її засновників. До початку офіційного оформлення фірми кожен із партнерів зобов'язувався внести щонайменше 30% від свого задекларованого паю.

ТЗОВ «Степ» функціонує як самостійна юридична особа. Компанія володіє відкритими рахунками у банківських установах, власною печаткою та кутовим

штампом. Підприємство також наділене правом на реєстрацію власного товарного знака чи торговельної марки відповідно до встановлених законодавством вимог. Фінансова модель установи побудована на засадах комерційного розрахунку, беззбитковості та повної самоокупності. Усі грошові та майнові операції відображаються у відокремленому балансі компанії.

Базовим юридичним документом, на основі якого здійснюється управління та регламентація роботи товариства, є його статут, який містить такі ключові положення:

- офіційне найменування організації та її юридична адреса;
- специфікація, цілі та ключові вектори комерційної діяльності;
- дані про засновників (учасників) компанії та місця їхньої реєстрації;
- юридично закріплені обов'язки та права членів товариства;
- порядок формування майна, а також функціонування статутного, резервного й додаткових фондів;
- структура й механізм корпоративного управління компанією;
- правила прийому нових партнерів до складу засновників та умови їхнього виходу чи виключення;
- юридичні процедури припинення діяльності компанії через ліквідацію або реорганізаційні процеси.

Товариство створене для вирощування сільськогосподарських культур, їхньої промислової переробки та наступного маркетингового збуту. Спектр статутної діяльності ТзОВ «Степ» охоплює комерційне виробництво, торгово-закупівельні процеси, сферу послуг, а також комплекс фінансових та операційних заходів.

Роль вищого органу управління ТзОВ «Степ» покладено на загальні збори пайовиків. Цей колегіальний орган утворюється безпосередньо із засновників або осіб, наділених відповідними повноваженнями. Розподіл корпоративного впливу та голосів між членами товариства здійснюється відповідно до питомої ваги їхнього капіталу в загальному статутному фонді.

Учасники зборів обирають керівника (голову) компанії на фіксований період.

Планові засідання колегіального органу ТЗОВ «Степ» проходять мінімум двічі на рік. Проведення позапланових зборів можливе за рішенням голови (якщо цього вимагають комерційні інтереси фірми), а також за офіційним зверненням директора або членів ревізійної комісії.

Виконавчу владу в організації зосереджено в руках одноосібного керівника – директора. Він наділений повноваженнями вирішувати будь-яку оперативну проблематику ТЗОВ «Степ», за виключенням стратегічних питань, які належать до виключної компетенції загальних зборів. Керівництво підприємством здійснює директор Замороз Петро Михайлович.

Будова та підпорядкованість у ТЗОВ «Степ» є досить простими і не мають складної ієрархії. Загальний вигляд цієї структури наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура управління ТЗОВ «СТЕП»¹

Виробничо-комерційний вектор діяльності установи охоплює такі напрями:

- вирощування аграрної сировини та сільськогосподарських культур;

¹ Сформовано автором на основі даних ТЗОВ «Степ».

- переробні процеси та подальший збут готових продуктів харчування;
- надання сервісних послуг населенню щодо технологічного обробітку земельних ділянок та проведення збиральних робіт;
- постачально-збутова діяльність, орієнтована на інших виробників товарів;
- координація та налагодження тривалих економічних зв'язків з іншими компаніями, установами та організаціями.

Ресурсне забезпечення фірми гарантують такі підприємства-партнери, як «Агроскоп», «Агропромтехніка», «Спектр Агро», «Фортуна» та низка інших споріднених організацій. Споживачами виготовлених товарів і послуг ТзОВ «Степ» є населення та підприємства, географічно зосереджені в центральній, північній та західній частинах країни. Серед найбільших покупців можна виділити «Збараський КХП», «Оліяр», «Данко», «Жир комбінат» та «Прометей». Базовий склад внутрішніх виробничих та допоміжних елементів компанії зафіксовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні підрозділи підприємства ТзОВ «Степ»

	Назва підрозділу	Кількість, шт.
1	Ангари	4
2	Автомобільні вагові комплекси	1
3	Обладнання для просушування зерна	2
4	Зерно-тік (обробка-зберігання)	1
5	Склади для зберігання зерна	5
6	Тракторна бригада	1
7	Пункт заправки ПММ	1

Джерело: сформовано на основі даних ТзОВ «Степ».

Вдале географічне розміщення ТзОВ «Степ» визначає специфіку його аграрної спеціалізації та землекористування. Підприємство функціонує в межах лісостепової зони України. Місцевий клімат є помірно-континентальним. Зимовий період характеризується низькими температурами. Літо переважно є спекотним, а інколи — посушливим. У січні середні температурні показники коливаються від -

17 до -21 °С, а в липні становлять +20...+24 °С. Рівень річних опадів (500–570 мм) повністю задовольняє потреби базових сільськогосподарських культур.

Рельєф території представлений підвищеною рівниною. Вона розчленована мережею ярів та балок. Серед ґрунтових ресурсів господарства переважають родючі чорноземи із середнім вмістом гумусу. Також присутні слабозмиті піщані масиви. Висока природна якість землі дозволяє успішно вести рослинництво.

Аграрний сектор є домінантним у структурі економіки Тернопільської області. Протягом останнього десятиріччя ця галузь демонструє стрімке зростання.

ТЗОВ «Степ» належить до категорії малих приватних підприємств. Воно діє як незалежна юридична особа.

Статутний капітал фірми розподілений між трьома засновниками. П. Ф. Банадига володіє мажоритарною часткою у 61,69%. С. П. Костюк та П. П. Глинський мають рівні паї — по 19,15% кожен.

Згідно статуту підприємство може працювати за такими видами діяльності:

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

01.13 — Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.19 — Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.28 — Вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур

01.29 — Вирощування інших багаторічних культур

01.61 — Допоміжна діяльність у рослинництві

01.63 — Післяурожайна діяльність.

Господарська діяльність ТЗОВ «Степ» зосереджена в секторі рослинництва. З огляду на територіальне розміщення, ключовим напрямом підприємства є виробництво зернобобових і зернових культур.

Зокрема, згідно з класифікатором КВЕД, базовий профіль компанії відповідає коду 01.11 (культивуація зернових (крім рису), бобових, а також олійних культур).

Загальна фінансово-економічна структура підприємства охоплює такі

елементи:

- створення спільних підприємств в різних галузях економіки;
- організація підприємств лізингового типу;
- сприяння іноземним інвесторам у розміщенні капіталу;
- участь у створенні банківської структури.

Сфера торгівлі та надання послуг підприємства охоплює такі напрями:

- оптово-роздрібна торгівля на основі замовлень чи за виставленими зразками;
- організація громадського харчування та збут відповідних продуктів харчування;
- маркетинг і безпосередній продаж сільськогосподарських товарів тощо.

Конкретизовані відомості щодо фінансово-економічного стану компанії відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТзОВ «Степ» за 2024-2025 рр., тис. грн.²

Показники	Рік			Темпи приросту, %	
	2023	2024	2025	2024	2025
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16358,6	19805,2	26281,8	21,0	31,7
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-
Разом доходи	16358,6	19805,2	26281,8	21,0	31,7
Собівартість реалізованої продукції	11362,3	13839,1	24437,5	21,8	76,6
Інші операційні витрати	365,9	420,2	809,4	14,8	92,7
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	11728,2	14259,3	25246,9	21,6	77,1

² Сформовано автором на основі даних ТзОВ «Степ».

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування	4630,4	5545,9	1034,9	19,8	81,4
Податок на прибуток	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	4630,4	5545,9	1034,9	19,8	81,4

Джерело: сформовано автором на основі даних ТзОВ «Степ».

Зіставлення результатів роботи організації впродовж 2023–2025 років демонструє позитивну динаміку чистого доходу: у 2024 році зафіксовано приріст на 21% відносно базисного періоду, а до кінця 2025 року обсяг виручки сягнув 26281,8 тис. грн.

Разом із цим собівартість проданих товарів у 2024 році розширилася на 21,8%, а наступного року підскочила ще на 76,6%. Зокрема, абсолютний обсяг витрат у 2023 році становив 11728,2 тис. грн, після чого зріс на 21,6% (у 2024 р.) та додатково на 77,1% (у 2025 р.). Динаміка чистого прибутку також була нерівномірною: збільшення на 19,8% у 2024 році змінилося стрімким падінням на 81,4% у 2025 році. Стан та рух виробничих фондів агрофірми деталізовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Обліковий рух та наявність аграрної продукції ТзОВ «Степ» за 2025 рік³

№ з/п	Найменування продукції	Залишок товарних запасів на початок року	Обсяги надходження продукції за рік (включаючи власне виробництво)	Обсяги реалізації та вибуття протягом року
1	2	3	4	5
1	Зернова та зернобобова група	18666	45402	52886

³ Сформовано автором на основі даних ТзОВ «Степ».

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
1.1	Пшениця	7033	29900	33604
1.2	Зерно кукурудзи	4382	2457	3991
1.3	Ячмінне зерно	-	6845	2957
1.4	Житні культури	-	-	-
1.5	Вівсяні культури	137	386	253
1.6	Гречані культури	1314	434	1318
1.7	Просяні культури	-	-	-
1.8	Сухі зернобобові культури	5800	5380	10673
2	Боби сої	2698	2240	4626
3	Ріпакове насіння	-	3300	3300
4	Соняшникове насіння	-	1380	1374
	Усього разом:	21364	52322	62186

Джерело: сформовано на основі даних ТзОВ «Степ».

Наведені табличні матеріали свідчать про диверсифіковану структуру рослинництва досліджуваної компанії, яка охоплює широкий асортимент бобових і зернових культур. Ключове місце у структурі виробництва ТОВ «Степ» належить зерновій групі, де провідні позиції займають пшениця (33%), ячмінь (13%), а також сухі зернобобові (10%). Поряд із цим у динаміці останніх років спостерігається тенденція до нарощування обсягів вирощування насіння ріпаку та соєвих бобів, питома вага яких у загальному випуску досягла 6,5% та 4,3% відповідно.

Для об'єктивної оцінки результатів діяльності фірми важливо зіставити її показники із загально регіональними тенденціями аграрного сектору Тернопільської області. Відповідно до офіційної статистики за 2025 рік, сумарний валовий збір зернових і зернобобових у регіоні досяг 29998,6 тис. ц. На цьому тлі частка досліджуваного господарства у загальнообласному обсязі становить 0,2%.

Комплексна оцінка техніко-економічного стану ТОВ «Степ» підтверджує його фінансову спроможність та рентабельність. Компанія володіє необхідним ресурсним потенціалом для подальшої інтенсифікації виробничих процесів та масштабування бізнесу.

Кадровий потенціал ТзОВ «СТЕП» базується на місцевих фахівцях,

орієнтованих на рослинництво (вирощування зернових, бобових, олійних культур). Управління здійснює керівник – Замороз Петро Михайлович, а структуру власності формують досвідчені засновники включаючи: Банадигу П.Ф., Глинського П.П. та Костюка С.П.

Виробничий персонал включає: механізаторів, агрономів, водіїв, які забезпечують повний цикл вирощування та збуту зернових та олійних культур. Персонал складається з місцевих жителів села Жабиня та навколишніх територій, що забезпечує не високу плинність кадрів.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТзОВ «Степ»

У ТзОВ «Степ» система управління персоналом має централізований характер, оскільки ключові рішення щодо кадрового складу (звільнення чи прийняття на роботу) приймають одноосібно керівником. Процеси делегування повноважень на підприємстві практично не застосовуються.

Відсутність практики передачі повноважень підлеглим та сезонний характер виробництва призводять до нестабільності трудового колективу. Проте підприємство прагне до якісного формування штату, використовуючи для підбору персоналу спеціальні принципи, а саме:

- поєднання перевірених, досвідчених працівників із молодими кадрами;
- систематичне поповнення керівних кадрів за рахунок енергійних працівників, що зростають;
- створення умов для зростання і просування кадрів, дотримання об'єктивних, науково-обґрунтованих критеріїв їх оцінки;
- всебічна допомога кадрам управління оволодінні знаннями і досвідом;
- поєднання довіри до кадрів перевіркою виконання ними ухвалених рішень;
- чітке визначення обов'язків і відповідальності кадрів;
- урахування загальних і спеціальних вимог при підборі працівників.

Засновницький склад ТзОВ «Степ» сформований виключно з фізичних осіб. Члени товариства наділені широким спектром прав, зокрема вони можуть

працевлаштовуватися в компанії відповідно до свого професійного рівня, безпосередньо впливати на менеджмент і стратегічний розвиток організації, а також висувати власні кандидатури до керівних органів або брати участь у голосуванні. Крім того, учасники мають право подавати рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів, претендувати на дивіденди (пропорційно до обсягу та результативності своєї праці) та здійснювати моніторинг фінансового стану фірми через доступ до бухгалтерських звітів, балансів та внутрішніх документів.

Водночас на засновників покладається низка обов'язків: суворе дотримання положень статуту, своєчасне виконання майнових та немайнових зобов'язань перед фірмою, а також формування та наповнення статутного капіталу підприємства.

Система управління ТзОВ «Степ» базується на дворівневій структурі. Ключовим органом прийняття рішень є збори учасників (засновників чи їх представників), де право голосу кожного залежить від його внеску в статутний капітал. Операційне керівництво здійснює обраний голова, який координує роботу між зборами, що проводяться щонайменше двічі на рік. Поточну виконавчу діяльність очолює директор – Замороз М. П., який несе персональну відповідальність за результати роботи підприємства.

До 2010 року ТзОВ «Степ» функціонувало в межах загальних умов оподаткування та відповідно належало до великих суб'єктів господарювання. Згодом компанія перейшла на спрощений режим ведення обліку, звітування та фіскальних розрахунків, набувши статусу платника фіксованого сільськогосподарського податку (ФСП). Попри те, що для цієї групи підприємств розроблені спрощені облікові реєстри, компанія спочатку застосовувала стандартну податкову систему та вела комерційний облік за Журнально-ордерною формою.

Організація діяльності бухгалтерського підрозділу є ключовим аспектом побудови облікової системи, що зумовлює потребу в поглибленому вивченні цього питання. Функціонування такої служби на підприємстві є обов'язковим з огляду на вимоги законодавства щодо безперервності ведення обліку та необхідність контролю господарських процесів.

На ТзОВ «Степ» цей підрозділ має чітку внутрішню ієрархію та складається з чотирьох фахівців: головного бухгалтера, касира, а також профільних бухгалтерів із розрахунку заробітної плати та обліку земельних паїв.

Посадові обов'язки та зона відповідальності керівника бухгалтерії - очолює підрозділ головний бухгалтер, на якого покладено ключові функції з контролю та організації облікових процесів. До його безпосередніх обов'язків належать:

- забезпечення практичної реалізації затвердженої облікової політики компанії;
- моніторинг правильності відображення всіх господарських операцій на відповідних рахунках;
- регулярний аудит стану фінансового обліку в товаристві;
- координація та оптимізація щоденної роботи підлеглих працівників;
- затвердження посадових інструкцій для персоналу бухгалтерської служби.

Керівник фінансового підрозділу повинен досконало володіти нормативно-правовою базою України, що регулює бухгалтерську діяльність у промисловому та аграрному секторах. За неналежне виконання або ігнорування своїх обов'язків він несе персональну відповідальність згідно із чинним законодавством. Процедура звільнення головного бухгалтера обов'язково супроводжується офіційним переданням справ новому керівнику.

Усі інші співробітники фінансового відділу підпорядковуються керівнику підрозділу, проте приймаються на роботу та звільняються з неї одноосібним рішенням (наказом) директора компанії з дотриманням трудового права.

Бухгалтер із заробітної плати відповідає за нарахування виплат персоналу. Бухгалтер із земельних паїв спеціалізується на обліку ділянок, які ТзОВ «Степ» орендує для своєї діяльності, та контролює своєчасне нарахування орендної плати їхнім власникам. Касир забезпечує приймання, належне зберігання та облік готівкових коштів і цінних паперів.

До кандидатів на ці посади висуваються суворі кваліфікаційні вимоги: наявність профільної вищої освіти (диплома), а також глибокі знання методичних матеріалів, профільних постанов, внутрішніх наказів та розпоряджень щодо

ведення звітності. Управлінська та виробнича структура ТзОВ «Степ» також включає фахівців інших напрямів:

Агроном – дипломований спеціаліст із вищою освітою, який курує технологічні процеси у рослинництві та землеробстві. Менеджер – управлінець, що відповідає за стратегічне планування, координацію та аудит конкретних бізнес-процесів. Завідувач складом: матеріально відповідальна особа, яка безпосередньо керує складським господарством. Бригадир тракторної бригади – керівник первинної виробничої ланки. На відміну від агронома чи касира, ця посада належить до суто практичних і не вимагає обов'язкової спеціалізованої вищої кваліфікації.

Людський ресурс є головним чинником, який визначає динаміку розвитку ТзОВ «Степ» — від його ефективності залежить або економічне зростання, або фінансові втрати. Через специфіку сільського господарства чисельність персоналу компанії зазнає значних коливань і досягає свого піка в літній період, що детально відображено в структурі робочої сили (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Дослідження динаміки чисельності штату ТзОВ «Степ» за 2024-2025 рр., осіб⁴

Показники	На 2023 рік	На 2024 рік	На 2025 рік	Абсолютне відхилення, +-	
				2024 /2023 роки	2025/2024 роки
1	2	3	4	5	6
Промислово-виробничий штат	20	23	34	3	11
Робітники, в тому числі:	20	23	34	3	11
-основні;	6	6	8	0	2
-допоміжні;	14	17	26	3	9
Адміністративний штат, в тому числі:	3	3	3	0	0
Керівники:	3	3	3	0	0
Разом:	23	26	37	3	11

⁴ Сформовано автором на основі даних ТзОВ «Степ».

Отже, за даними таблиці протягом 2023 – 2024 років штат фірми збільшився на 3 особи, що було зумовлено розширенням управлінської ланки. Наступний період (2024 – 2025 рр.) відзначився динамічнішим приростом – кадровий склад розширився на 11 співробітників за рахунок масштабування виробничого сектору. Кількість робітників основного виробництва у перший рік залишалася статичною, проте згодом зросла на 2 особи. Водночас група допоміжного персоналу демонструвала стабільне зростання: спочатку на 3 працівники, а в наступному році – ще на 9 осіб. Чисельність адміністративних службовців протягом усього досліджуваного часу залишалася незмінною. Що стосується деструктивних факторів у колективі (табл. 2.5), то ключовими передумовами для розірвання трудових договорів з ініціативи роботодавця виступають: систематичне ігнорування працівниками своїх посадових зобов'язань, випадки перебування на робочому місці у стані сп'яніння, надмірна схильність до створення конфліктних ситуацій, а також систематична відсутність на роботі без поважних причин.

Таблиця 2.5 – Індекс плинності кадрів підприємства ТзОВ «Степ»

Показник		2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/- 2024/2025
Обсяг звільненого персоналу	Внаслідок прогулів, осіб	-	-	-
	З особистої ініціативи, осіб	5	7	2
	Інші дисциплінарні порушення, осіб	-	1	1
Середньосписковий склад колективу, осіб		26	37	11
Коефіцієнт плинності кадрів, %		19,2	21,6	2,4

Джерело: сформовано на основі даних ТзОВ «Степ».

Коефіцієнт плинності кадрів визначається як частка від ділення кількості осіб, звільнених за власним бажанням або через порушення трудової етики на середню кількість працівників у штаті за певний період:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_3}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$Ч_3$ – кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

$Ч_{\text{ср}}$ – середньоспискова чисельність працюючих.

Спираючись на показники таблиці 2.5, розрахуємо плинність персоналу за 2024,2025 роки (на основі формули 2.1):

$$K_{\text{пл}2024} = 5/26 \times 100\% = 19,2\%;$$

$$K_{\text{пл}2025} = 8/37 \times 100\% = 21,6\%.$$

Отже, коефіцієнт плинності персоналу протягом 2024-2025 рр. є високим, оскільки $19,2 > 10$; $21,6 > 10$, де 10 – це сталий показник, який показує, що плинність персоналу підприємства є низькою. Коефіцієнт плинності персоналу, в нашому випадку, має тенденцію до збільшення, це свідчить про погіршення роботи з персоналом.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що організація застосовує як економічні стимули (розмір заробітної плати, премій, надбавок, доплат, компенсацій, стимулює працівників якісно виконувати свої обов'язки, виявляти ініціативу), так і моральні стимули (висловлення подяки та нагородження грамотами працівників підприємства, які сумлінно та творчо виконують свою роботу).

На підприємстві застосовуються:

- матеріальні стимули (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення);
- нематеріальні стимули (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка).

Мотивація працівників у компанії будується на конкретних правилах, а саме:

- залежність заробітку від підсумків роботи та оцінка особистих досягнень.

Це означає чесний поділ грошей залежно від того, як сильно зріс рівень продуктивності;

- облаштування безпечних робочих місць, охорона здоров'я та турбота про належний рівень життя колективу згідно з законами;

- збереження дружньої атмосфери в команді, прагнення разом досягати цілей та можливість постійного спілкування між директорами й робітниками.

Однак, основною проблемою системи мотивації на даному підприємстві є її невідповідність потребам працівників, що призводить до звільнень за власним бажанням. Для покращення ситуації потрібно впровадити індивідуальні мотиваційні профілі, переглянути систему матеріального стимулювання, впровадити методи покращення морально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СТЕП»

3.1 Обґрунтування доцільності проекту удосконалення системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу є критично важливою для підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів та підвищення замученості, особливо в умовах різких економічних змін. Для утримання кваліфікованих механізаторів та агрономів у сільській місцевості необхідно застосовувати ефективну систему мотивації персоналу. На мою думку, ТОВ «Степ» має проблеми із стимулюванням працівників. Оскільки єдиною мотивацією є виплата премій в кінці року.

Якщо проаналізувати поточну ситуацію, то побачимо що сильною стороною працевлаштування на даному підприємстві буде його стабільна діяльність та цілком зрозуміла спеціалізація, однак, слабкою стороною – висока залежність від сезонності, ризик браку кадрів у селі, недостатнє використання нематеріальних стимулів.

Система заохочення на підприємстві «Степ» працює неефективно, тому її варто оновити. Оскільки компанія зараз обмежена у коштах і не може просто збільшити заробітну плату, слід звернути увагу на інші важливі методи, що спонукають персонал працювати краще.

Величезну кількість дієвих варіантів мотивації можна запозичити у світовій практиці. Зокрема, у Великій Британії поширеним є вручення цінних презентів лідерам праці. Проте, оптимальним рішенням усе ж є матеріальні стимули – премії, надбавки та додаткові виплати.

Матеріальна (грошова) мотивація:

1. Встановлення підвищеного коефіцієнта за швидке та якісне виконання робіт без простоїв техніки (наприклад, +10% до тарифної ставки)

2. Бонус за якість врожаю (наприклад, преміювання за мінімальні втрати при збиранні зернових)

3. Виплати за лояльність (надбавки за стаж роботи на підприємстві)

Нематеріальна (соціальна та психологічна) мотивація:

1. Соціальний пакет (наприклад, у нього можна включити організацію безкоштовного харчування під час жнив, допомогу в придбанні пального для власних потреб працівників за пільговими цінами, надання техніки ТОВ «Степ» для обробки присадибних ділянок працівників).

2. Визнання та похвала (наприклад, відзначення «Кращого механізатора» грамотою чи премією, привітання сімей працівників зі святами, невеличкі подарунки для дітей працівників з нагоди свят від підприємства.

3. Покращення умов праці (наприклад, видача і оновлення спецодягу, забезпечення комфортних умов праці у тракторах чи комбайнах у вигляді вбудованих у техніку кондиціонерів та інших приладів для полегшення перебування працівника у техніці у спекотні дні).

Для того щоб впровадити дані рекомендації підприємству знадобиться 4 етапи:

Етап 1. Діагностика потреб персоналу. Доцільно буде на цьому етапі провести анкетування усіх працівників для визначення їхніх потреб, скарг та пропозицій.

Етап 2. Розробка нових положень про преміювання. Тут потрібно підприємству визначитись із способами та розмірами преміювань, провести необхідні розрахунки та впровадити надбавки до основних оплат праці.

Етап 3. Введення соціальних пільг. Перед початком сезону організувати належні умови для проведення сезонних робіт на полях.

Етап 4. Моніторинг результатів. Щомісяця проводити аналіз продуктивності праці, розглянути як нововведення впливають на працівників та продуктивність праці в цілому.

Очікуваними результатами після впровадження рекомендованих методів мотивації персоналу має бути збільшення продуктивності праці, зменшення

простоїв техніки, підвищення лояльності персоналу і відповідно зниження плинності кадрів, зростання прибутку підприємства за рахунок кращої якості обробки та збирання врожаю, більшої залученості та зацікавленості працівників в успішній діяльності даного підприємства.

Оскільки основний актив ТЗОВ «Степ» – це механізатори та агрономічна служба, оплата має залежати від результату, а не від годин. Пропонується замість фіксованої ставки впровадити відрядну оплату. Наприклад: ставка за зміну + сума за кожен якісно засіяний/зібраний гектар + коефіцієнт за роботу в нічні зміни або при несприятливих умовах.

Якщо техніка за сезон не мала аварійних поломок з вини водія – виплатити бонус (наприклад 10% від фонду економії на запчастинах), це буде мотивувати дбайливе ставлення до техніки.

Для ТОВ «Степ» найважливішим елементом буде справедливість. У невеликому колективі всі бачать роботу один одного, тому система бонусів має бути максимально відкритою. Кількість персоналу на даному підприємстві коливається залежно від сезону, розрахунки доцільності впровадження проекту будемо проводити враховуючи збільшення кількості персоналу до 30 осіб (у пік сезону), та сезонність підприємства (в середньому 6 місяців на рік).

Діапазон зарплат становить від 9 000грн. до 14 000грн. (базові оклади). Середня зарплата (цільова з бонусами) становить 22 000грн. Розділимо персонал на дві групи:

- постійні (адміністрація) –5 осіб, працюють 12 місяців;
- сезонні (виробничий персонал) –25 осіб, працюють 6 місяців в середньому.

Проектовану структуру заробітної плати можемо розглянути у таблиці 3.1.

Оскільки підприємство працює активно лише 6 місяців, річний бюджет на основі вищезазначених даних розрахуємо так:

1. Адміністрація (12 місяців):

$$110\ 000\ \text{грн.} \times 12 = 1\ 320\ 000\ \text{грн.}$$

2. Сезонні працівники (6 місяців):

$$550\ 000\ \text{грн.} \times 6 = 3\ 300\ 000\ \text{грн.}$$

3. Витрати на харчування, спецодяг:

30 осіб x 5 000 грн./рік = 150 000 грн.

Таблиця 3.1 – Планова структура чистого доходу персоналу ТзОВ «Степ»

Категорія працівників	К-сть працівників	Базовий оклад (грн.)	Бонуси (середні,грн.)	Разом (грн.)	Всього на категорію (грн.)
Адміністрація	5	14 000	8 000	22 000	110 000
Агроном	1	14 000	11 000	25 000	25 000
Директор	1	14 000	16 000	30 000	30 000
Бухгалтер	1	14 000	8 000	22 000	22 000
Інші	2	14 000	2 500	16 500	33 000
Виробничий персонал	25	9 000	13 000	22 000	550 000
Механізатори	10	9 000	17 000	26 000	260 000
Водії та різноробочі	15	9 000	10 333	19 333	290 000
Разом у сезон	30	Середня		22 000	660 000

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Степ».

У даній таблиці продемонстровано чисті доходи працівників з уже врахованими ставками оподаткування та військового збору, проте, для відображення реальних витрат підприємства необхідно врахувати чинне податкове законодавство України.

Згідно з Податковим кодексом України, доходи фізичних осіб підлягають оподаткуванню ПДФО(18%) та військовому збору (1,5%).

Проектну структуру повного фонду оплати праці ТзОВ «Степ» з урахуванням податкового навантаження можемо розглянути у таблиці 3.2. Дані розрахунки із таблиці 3.2 свідчать, що для забезпечення конкурентоспроможного рівня чистого доходу працівників на даному підприємстві (в середньому 22 000 грн. «на руки» на одну особу в сезон) реальний щомісячний обсяг нарахованого ФОП (брутто) має становити 819 870. Це на 24,2% перевищує чисту суму виплат, що фіксує об'єктивну вартість утримання персоналу для підприємства.

Таблиця 3.2 – Проектна структура повного фонду оплати праці ТзОВ «Степ» із врахуванням податкових платежів

Категорія працівників	Кількість працівників	Разом на руки (грн.)	Нараховано брутто (грн.)	ПДФО 18% (грн.)	Військовий збір 1,5% (грн.)	Всього на категорію брутто (грн.)
Адміністрація	5	22 000	27 329	4 919	410	136 645
Агроном	1	25 000	31 056	5 590	466	31 056
Директор	1	30 000	37 267	6 708	559	37 267
Бухгалтер	1	22 000	27 329	4 919	410	27 329
Інші	2	16 500	20 497	3 689	307	40 994
Виробничий персонал	25	22 000	27 329	4 919	410	683 225
Механізатори	10	26 000	32 298	5 814	484	322 980
Водії та різноробочі	15	19 333	24 016	4 323	360	360 240
Разом у сезон (середнє)	30	22 000	27 329	4 919	410	819 870

Джерело: сформовано на основі даних ТзОВ «Степ».

Інтеграція фіскальних показників у структуру заробітної плати дозволила встановити, що сукупне податкове навантаження на ТОВ «Степ» становить 159 875 грн. щомісячно, з яких: ПДФО (18%) – 147 577 грн., військовий збір (1,5%) – 12 298 грн. Ці дані демонструють роль підприємства як податкового агента та його вагомий фінансовий внесок у формування бюджету територіальної громади (зокрема, с. Жабиня) та підтримку сектора оборони. Порівнюємо витрати на підвищення мотивації з доходами, які це нам може принести, за допомогою джерел окупності (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозований економічний ефект від впровадження системи мотивації та розвитку персоналу ТзОВ «Степ»

№ з/п	Стаття прогнозованої економії	Логіка та формула розрахунку	Сума економії, тис.грн.
1	2	3	4
1	Зниження втрат зерна під час збирання врожаю	Скорочення втрат з 3% до 1% при валовому зборі 5 000 т та ціні 6 000 грн. /т: 5000 x 0,02 x 6000	600 000

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
2	Економія на паливно-мастильних матеріалах	Зниження річного споживання ПММ на 8% при загальних втратах 10 млн.грн.: 10 000 000 x 0,08	800 000
3	Зменшення витрат на терміновий ремонт техніки	Прогнозована економія за рахунок дбайливого ставлення та уникнення критичних поломок у полі	150 000
4	Зниження плинності кадрів	Економія на пошуку, оформленні та навчанні 10 нових працівників щороку	50 000
Сумарний щорічний економічний ефект		Разом за статтями 1+2+3+4: 600+800+150+50	1 600 000

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить, що впровадження комплексної системи мотивації та розвитку персоналу на ТзОВ «Степ» дозволить згенерувати сумарний щорічний економічний ефект у розмірі 1 600 000грн. Розрахуємо ефективність впровадження запропонованих нововведень та терміну їх окупності.

Чистий прибуток від впровадження проекту складе: $1\ 600\ 000 - 1\ 260\ 000 = 340\ 000$ грн./рік, де 1 600 000 грн. – сумарний економічний ефект від впровадження проекту, 1 260 000 грн. – додаткові витрати на зарплату.

Рентабельність проекту: $(340\ 000/1\ 260\ 000) \times 100\% = 27\%$.

Проект окуповується вже протягом першого сезону, оскільки економія пального та збереження врожаю відбуваються одночасно з виплатами. План-графік впровадження даного проекту відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4–Поетапний план впровадження даного проекту

№ з/п	Етап	Зміст роботи	Відповідальна особа
1	2	3	4
1	Підготовчий	Проведення анонімного анкетування	Директор / бухгалтер
2	Нормативний	Розробка «Положення про оплату праці та преміювання»	Бухгалтерія
3	Інформаційний	Збори колективу, роз'яснення механіки нарахування бонусів	Директор

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
4	Пілотний	Впровадження системи на період посівного сезону і жнив	Агроном та бухгалтер
5	Аналітичний	Коригування показників на основі перших результатів	Директор

Джерело: розроблено автором.

Прогнозованими термінами реалізації даного проекту є червень – вересень, це пов’язано із сезонністю виробничих процесів. Підготовчий етап орієнтовно буде тривати із 01.06.2026 по 20.06.2026. За цей період мають відбутися проведення стратегічних сесій за участю директора та головного бухгалтера. Видання офіційного наказу по підприємству.

Червень – це відносно технологічне «затишшя» між весняною посівною та літніми жнивами. Керівництво має вільний час для аналітичної роботи. Для нормативного етапу потрібно 3,5 тижні, за цей період відбувається створення анкет оцінювання, формул КРІ. Для інформаційного етапу знадобиться 2 тижні, за які має відбутись робота з психологічним кліматом колективу, проводяться загальні збори та індивідуальні роз’яснення для лінійних керівників. Для пілотного етапу потрібно приблизно 3,5 тижні, за цей період відбувається запуск системи в тестовому режимі. Проводяться перші реальні розрахунки показників.

Для останнього етапу, аналітичного, необхідно 3 тижні. Тут відбувається підбиття підсумків, розрахунок перших реальних премій та формування «Матриці розвитку». Отже, з вище проведених розрахунків можемо зробити висновок, що мотивування працівників є важливим для ТзОВ «Степ». Завдяки мотивації працівники краще проявляють свої здібності та знання, а це покращує роботу підприємства.

3.2 Упровадження системи оцінювання та розвитку персоналу ТзОВ «Степ»

У сучасних умовах господарювання ТзОВ «Степ», маючи у сезон

середньооблікову чисельність персоналу 30 осіб, потребує трансформації підходів до управління людським капіталом. Невеликий розмір штату зумовлює високу взаємозалежність працівників, де неефективність одного фахівця суттєво впливає на загальний результат підприємства. Впровадження системи оцінювання має на меті перехід від суб'єктивного сприйняття праці до об'єктивного вимірювання результативності через систему ключових показників ефективності (КПІ) та інструменти зворотного зв'язку.

Деталізуємо розрахунки ключових показників за функціональними напрямками. Зокрема для виробничо-технологічного блоку (механізатори, оператори) буде доцільно розрахувати коефіцієнт експлуатаційної надійності. Він розраховується як відношення часу корисної роботи техніки до загального фонду робочого часу за вирахуванням простоїв з вини персоналу.

Прикладом оцінювання буде діяльність тракториста-механізатора, періодом оцінювання буде посівна кампанія за травень, загальний фонд робочого часу (плановий) – 22 робочі зміни по 8 годин, що становить 176 годин.

Протягом місяця техніка, на якій працював тракторист-механізатор мала наступні зупинки: 4 години (регламентовані роботи, не є виною працівника), поломка гідравліки на 10 годин (через природний знос деталей, не є виною працівника), поломка паливної системи 6 годин (через заправку неякісним паливом з брудної каністри працівником – є провиною працівника), простій через очікування вказівок на 2 години (провина менеджменту).

Загальний час простоїв: $4+10+6+2=22$ години. Простої з зовнішніх причин: $4+10+2=16$ годин. Простої з вини працівника: 6 годин.

Коефіцієнт експлуатаційної надійності будемо розраховувати за формулою (3.2)[7]:

$$K_{en} = \frac{\text{Фактичний час корисної роботи}}{\text{Загальний фонд робочого часу} - \text{Час простоїв із зовнішніх причин}} \quad (3.2)$$

Розрахуємо фактичний час корисної роботи. Для цього від загальної кількості

годин віднімаємо суму усіх простоїв: $176 - 22 = 154$ год. Підставивши отримані значення у формулу, отримаємо:

$$K_{\text{ен}} = \frac{154}{176 - 16} = \frac{154}{160} = 0,9625.$$

Отримане значення означає, що показник надійності працівника становить 96%. Втрата 4% ефективного часу (6 годин) відбулася через порушення правил експлуатації техніки працівником.

Для логістично-складського блоку (комірники) будемо розраховувати індекс точності запасів, який визначається відсотковим співвідношенням кількості позицій, за якими фактична наявність збігається з даними облікової системи, за формулою (3.3) [11]:

$$I_{\text{ТЗ}} = \left(\frac{N_{\text{match}}}{N_{\text{total checked}}} \right) \times 100\%, \quad (3.3)$$

де N_{match} – кількість позицій, за якими фактична кількість повністю збіглася з обліковою;

$N_{\text{total checked}}$ – загальна кількість позицій, що були перевірені під час інвентаризації.

На складі ТЗОВ «Степ» зберігаються запчастини до техніки та добрива. Об'єктом оцінювання був комірник складу запчастин. Було перевірено 50 найменувань товарно-матеріальних цінностей.

Результати перевірки:

- 1) по 46 позиціях дані в програмі та на складі збіглися повністю;
 - 2) по 2 позиціях виявлено нестачу (за документами 10 підшипників, по факту – 8);
 - 3) по 2 позиціях виявлено надлишок (за документами 5 болтів, по факту – 12).
- Проведемо розрахунок: загальна кількість перевірених позицій – 50;

кількість позицій без розбіжностей – 46:

$$I_{ТЗ} = \left(\frac{46}{50} \right) * 100\% = 92\%$$

Отриманий результат – 92% свідчить про те, що у 8% випадків дані складу є недостовірними. Причинами розбіжностей є помилка при прийманні товару, видача запчастин механікам без негайного оформлення накладної.

Окрім кількісних КРІ, пропоную також додати якісну оцінку м'яких навичок через анкетування. Для даного підприємства доцільно буде застосувати спрощену модель, що включає самооцінку працівника та оцінку безпосереднім керівником (директором).

Критеріями такої оцінки можуть стати:

- корпоративна лояльність (рівень замученості та дбайливе ставлення до активів підприємства);
- взаємозалежність (здатність виконувати суміжні функції в періоди сезонного піку навантаження);
- виконавча дисципліна (дотримання регламентів безпеки праці).

Результати оцінки стануть фундаментом для формування «Матриці розвитку ТОВ «Степ»», що передбачає розподіл персоналу на 4 групи:

1. «Таланти» (високі КРІ, високі компетенції) – зараховуються до кадрового резерву, отримують надбавки за наставництво.
2. «Ефективні виконавці» – потребують точкового навчання для підвищення майстерності.
3. «Проблемні зони» – працівники з низькими показниками, щодо них розробляється план виправлення ситуації (інструктажі, стажування).
4. «Неефективні» – приймаються управлінські рішення щодо кадрових ротацій.

Для розвитку персоналу пропонуємо застосувати наступні методи:

- 1) Внутрішнє наставництво та крос-навчання. Цей метод ідеально підійде для

невеликих колективів. До прикладу, для взаємозамінності потрібно механізаторів навчити основам роботи в спеціалізованому ПЗ, а офісний персонал – базовим навичкам обслуговування складської техніки. Це потрібно для того, щоб у разі хвороби чи відпустки одного з працівників робота не зупинялася.

Також досвідченим фахівцям (з високим показником КРІ) можна надати статус наставника та доплату за навчання новачків. Це розвиватиме управлінські навички у постійних працівників та прискорить адаптацію нових.

2) Зовнішнє професійне навчання. Оскільки ТОВ «Степ» працює у сільській місцевості, критично важливо стежити за технологіями. Якщо підприємство купує нові агрегати, навчання операторів зазвичай входить у вартість. Для бухгалтерів та агрономів варто організувати участь у профільних вебінарах та онлайн-курсах. Це економить час на поїздки та дозволяє отримувати актуальні знання про зміни у законодавстві чи технологіях вирощування.

Розвиток персоналу на ТОВ «Степ» слід розглядати не як витрати, а як інвестицію в мінімізацію ризиків. Втрата спеціаліста в колективі 30 осіб – це втрата 3,3% всього кадрового потенціалу, тому розвиток навчання є інструментом утримання людей. Розглянемо на практиці застосування тренінгу для десяти механізаторів ТОВ «Степ» та очікуваний ефект від його проведення. Вид навчання: зовнішній інтенсив-тренінг від сервісного центру (2 дні) + практичні заняття в полі. Прогнозований обсяг витрат на навчання наведемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозований обсяг витрат на навчання механізаторів ТОВ «Степ»

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн.
Оплата послуг тренера	2 дні по 5 000грн.	10 000
Харчування	10 осіб x 2дні x 300 грн.	6 000
Витратні матеріали	Посібники, паливо для тест-драйву	4 000
Разом витрат		20 000

Джерело: сформовано автором

Здійснений розрахунок структури витрат на професійний розвиток персоналу

ТОВ «Степ» свідчить про високу економічну ефективність та низьку капіталомісткість проекту.

Сукупні витрати на підвищення кваліфікації цільової групи з 10 механізаторів становлять 20 000 грн.

Це доводить, що для підприємств малого бізнесу (із загальним штатом до 30 осіб) раціональне точкове фінансування конкретних виробничих навичок є фінансово доступним і не створює надмірного навантаження на бюджет компанії.

Головною метою навчання є зниження питомої витрати палива на 7% та зменшення кількості дрібних поломок техніки.

Середня витрата палива на місяць до навчання складала 8 000 літрів. Ціна палива: 52 грн./л. Економія (7%): $8\,000 \times 0,07 = 560$ літрів. Фінансова вигода складе: $560 \times 52 = 29\,120$ грн./міс.

Середні витрати на дрібний ремонт через помилки персоналу: 10 000 грн./міс. Прогнозоване зниження на 30% складе 3 000 грн./міс. Загальна місячна вигода: $29\,120 + 3\,000 = 32\,120$ грн.

Термін окупності: $20\,000$ (витрати) / $32\,120$ (вигода) $\approx 0,6$ місяця.

Річний економічний ефект: $(32\,120 \times 12 \text{ міс.}) - 20\,000 = 365\,440$ грн.

Для комплексної оцінки ефективності інвестування у навчання персоналу доцільно узагальнити отримані розрахункові показники економії витрат, терміну окупності та річного економічного ефекту, що дозволяє наочно представити результати впровадження запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозований економічний ефект від навчання персоналу

Показник	Розрахунок	Значення
1	2	3
Місячна витрата палива (до навчання)	–	8 000 л
Ціна палива	–	52 грн. /л
Економія палива (7%)	$8\,000 \times 0,07$	560 л
Фінансова вигода від економії палива	560×52	29 120 грн. /міс.
Зменшення витрат на ремонт (30%)	$10\,000 \times 0,3$	3 000 грн. /міс.
Загальна місячна економія	$29\,120 + 3\,000$	32 120 грн.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Витрати на впровадження навчання	–	20 000 грн.
Термін окупності	20 000 / 32 120	0,6 міс.
Річний економічний ефект	$(32\ 120 \times 12) - 20\ 000$	365 440 грн.

Розглянемо приклад навчання для бухгалтера (табл. 3.7). Для цього випадку можемо залучити працівника до проходження онлайн-курсу «Автоматизація складського обліку в BAS/1С». Витрати: купівля онлайн-курсу для 2-х працівників – 6 000 грн. Результат: скорочення часу на проведення інвентаризації з трьох днів до одного дня. Економічна вигода: вивільнення 16 робочих годин на місяць, які витрачалися на пошук помилок ручного вводу. При вартості години роботи 150 грн., економія складе 2 400 грн./міс. Окупність: $6\ 000 / 2\ 400 = 2,5$ місяця.

Таблиця 3.7 – Прогнозований економічний ефект від навчання бухгалтера

Показник	Розрахунок	Значення
Витрати на навчання	2 працівники	6 000 грн.
Економія часу	16 год. /міс.	–
Вартість години роботи	–	150 грн.
Місячна економія	16×150	2 400 грн. /міс.
Термін окупності	$6\ 000 / 2\ 400$	2,5 міс.

Наведені розрахунки доводять, що для ТЗОВ «Степ» розвиток персоналу є високорентабельною інвестицією. Навіть при мінімальних витратах (20-25 тис. грн.), підприємство отримує економію понад 300 тис. грн. на рік лише за рахунок більш відповідального та професійного ставлення працівників до ресурсів компанії.

Впровадження будь-яких змін, особливо в невеликих колективах, де стосунки часто будуються на особистих зв'язках, неминуче стикається з опором. Пропоную розглянути можливі труднощі та методи їх нейтралізації (табл. 3.8).

Для практичної реалізації розробленої системи комплексного оцінювання на ТЗОВ «Степ» та забезпечення її операційної прозорості виникла необхідність

формалізації критеріїв ефективності для кожної категорії персоналу.

З метою уникнення суб'єктивізму та розпорошення уваги працівників, для ключових посад було визначено обмежену кількість показників.

Розроблення матриці КРІ трансформує систему оцінювання ТЗОВ «Степ» у прозорий інструмент управління. Працівник може самостійно перевірити правильність нарахування своєї конусної частини, що підвищує рівень довіри до системи та стимулює внутрішню мотивацію команди.

Таблиця 3.8 – Ризики впровадження системи оцінювання та розвитку ТЗОВ «Степ»

Назва ризику	Суть ризику	Спосіб подолання
Психологічний опір («Страх контролю»)	Працівники сприймають КРІ як інструмент для штрафів та стеження, а не для розвитку.	Максимальна прозорість, проведення загальних зборів, де чітко пояснюється; КРІ – це спосіб отримати більшу зарплату за хорошу роботу, а не забрати існуючу.
Суб'єктивізм оцінювання	У маленькому колективі керівник може оцінювати людей за принципом особистих симпатій	Використання автоматизованих даних замість емоційних оцінок
Низька цифрова грамотність	Старші працівники можуть боятися нових систем обліку або методів навчання	Проведення навчання, допомога наставників та використання звичних паперових чек-листів, які пізніше можна продублювати в систему
Ризик втрати працівників	Страх директора: ми вкладемо гроші в навчання механізатора, а він перейде до конкурента	Підписання договорів, створення більш сприятливих умов праці, аніж у конкурентів
Формальний підхід	Оцінювання проводиться «для галочки», анкети заповнюються автоматично, реальних змін немає	Особиста замученість директора, звернення уваги на кожен етап проведення анкетувань та оцінювань.

Закріплення за кожною посадою 2-3 чітких індикаторів із сумарною вагою 1,0 дозволяє сфокусувати 30 працівників на фінансовій стабільності та збереженні активів підприємства.

Зведену матрицю запропонованих ключових показників ефективності (КРІ) із зазначенням їхньої питомої ваги, математичних алгоритмів розрахунку та

першоджерел інформації наведено в таблиці 3.9.

За даними таблиці 3.9 можемо побачити, що найвищу вагу присвоєно показникам технічної надійності для механізаторів та виконання плану для збуту. Важливою перевагою розробленої таблиці є чітка прив'язка кожного КРІ до конкретного джерела інформації, що виключає людський фактор і маніпуляції з боку менеджменту під час підбиття підсумків.

Таблиця 3.9 – Матриця ключових показників ефективності для основних посад ТзОВ «Степ»

Посада працівника	Ключові показники ефективності	Вага показника	Формула розрахунку	Джерело інформації для розрахунку
Тракторист-механізатор	Коефіцієнт експлуатаційної надійності (Кен)	0,5	Різниця фактичного часу корисної роботи до можливого часу за вирахуванням зовнішніх простоїв	Журнал обліку простоїв, акти поломок техніки
	Виконання норми виробітку	0,3	(Фактичний обсяг (га, т)/планова норма)х100%	Облікові листи тракториста-механізатора
	Питома витрата палива	0,2	Порівняння фактично спожитих ПММ із лінійною технологічною нормою	Шляхові листи, GPS-моніторингу
Комірник	Індекс точності запасів (Ітз)	0,6	(Кількість позицій без розбіжностей/Загальна кількість перевірених позицій)х100	Відомості циклічних інвентаризацій в BAS\IC
	Коефіцієнт усунення псування/втрат	0,4	Бінарна оцінка збитків від псування та зафіксованих пошкоджень	Акти списання, матеріальні звіти
Менеджер зі збуту	Обсяг продажів (виконання плану)	0,5	(Фактичний дохід від реалізації/ плановий дохід)х 100%	Звіт про продажі
Головний бухгалтер	Дотримання термінів звітності	0,4	(Кількість звітів, поданих вчасно/загальний обсяг регламентованої звітності)х100%	Квитанції про прийняття податкової звітності

Джерело: Сформовано автором.

У третьому розділі дипломної роботи розроблено та фінансово обґрунтовано

проект впровадження комплексної системи оцінювання та розвитку персоналу. Створено матрицю КРІ (таблиця 3.6), де описано ключові показники для оцінки роботи персоналу, обґрунтовано перехід на трикомпонентну модель оплати праці, запропоновано програму тренінгу для 10-ти механізаторів, запропоновано 5-етапний календарний графік впровадження проекту, тривалістю 3,5 місяці, повністю синхронізований із природно-виробничим циклом підприємства.

Також у даному розділі запропонована система мотивації для ТОВ «Степ», яка базується на принципі синергії матеріальних та нематеріальних стимулів, що є найбільш раціональним для підприємства з обмеженим штатом. Завдяки впровадженню нової моделі оплати праці кожен працівник отримує інструмент прямого впливу на власний дохід.

Розрахунки підтверджують, що витрати на додаткове стимулювання повністю перекриваються за рахунок ліквідації втрат від простоїв, перевитрат пального та помилок в обліку, що забезпечує зростання загальної рентабельності підприємства. Визначено, що для ТОВ «Степ» стратегічним пріоритетом розвитку є крос-навчання (взаємозамінність), це мінімізує критичну залежність процесів від окремих працівників. Проведений аналіз показав, що прикладне навчання має надзвичайно короткий термін окупності. Створення системи безперервного навчання підвищує ринкову цінність персоналу та їхню лояльність до роботодавця. Це формуватиме імідж ТзОВ «Степ» як сучасного та стабільного підприємства, до є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку праці.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини

В умовах ринкової економіки та воєнного стану, безпека життєдіяльності людини на підприємстві трансформувалася з суто соціального обов'язку керівництва на важливий чинник конкурентоспроможності та фінансової стабільності бізнесу. Нехтування вимогами до безпеки життєдіяльності людини веде до прямих і прихованих фінансових збитків, які в умовах війни можуть стати катастрофічними для бюджету компанії. Прямими витратами у такому випадку стануть виплати матеріальних компенсацій постраждалим, оплата тривалих лікарняних, штрафи від контролюючих органів за порушення умов охорони праці.

Прихованими будуть збитки від простою дорогої техніки, витрати на пошук і навчання нового персоналу, на місце працівника, який втратив працездатність. Актуальність безпеки життєдіяльності людини на прикладі агропідприємства ТзОВ «Степ» є критично важливою, оскільки повномасштабна війна в Україні докорінно змінила структуру виробничих ризиків, додавши до класичних загроз агросектору (техногенні та біологічні) прямі воєнні небезпеки.

Сільське господарство сьогодні функціонує в умовах безперервного системного ризику, де збереження життя працівників безпосередньо впливає на продовольчу безпеку держави. Специфіка роботи будь якого агропідприємства, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур, вимагає постійної присутності людей на відкритому просторі та обслуговування великої за розмірами техніки. В умовах воєнного стану БЖД агропідприємств трансформувалася, з'явилися нові види загроз для життя працівників агросекторів, такі як:

– мінна небезпека: навіть у відносно віддалених регіонах існує ризик виявлення уламків ракет або дронів після повітряних атак на відкритих полях;

– повітряні тривоги: робота комбайнерів та трактористів у полі ускладнює швидку евакуацію до укриттів, чи взагалі її унеможлиблює, що потребує створення нових алгоритмів реагування;

– ризики інфраструктурних колапсів: постійні атаки на енергосистему змушують підприємства використовувати альтернативні джерела живлення, що створює додаткові ризики пожежної небезпеки та отруєння чадним газом.

Окрім воєнних чинників, залишаються актуальними традиційні шкідливі й небезпечні виробничі фактори:

– хімічна небезпека: постійний контакт працівників із пестицидами, агрохімікатами та мінеральними добривами під час обробки полів;

– експлуатація великогабаритної техніки: високий рівень вібрації, шуму та ризики травматизму під час посівної, догляду за полями та збору врожаю;

– сезонність та мікроклімат: виконання робіт під впливом екстремальних температур (літня спека), що перевантажує організм людини.

Через мобілізаційні процеси аграрний сектор відчуває брак кваліфікованих спеціалістів. Так як аграрний сектор є одним із найбільш травмонебезпечних, для цього сектору потрібні кваліфіковані працівники.

Детальніше про локальні виробничі фактори, на які спирається розробка розділу БЖД для агропідприємства можемо розглянути у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1– Локальні виробничі фактори, на які спирається розробка розділу БЖД для агропідприємства

Виробничі фактори агропідприємства	Діяльність, яка пов'язана із цими факторами
1	2
Робота з важкою технікою	Використання тракторів, комбайнів та важких сівалок вимагає суворого дотримання інструкцій з охорони праці через ризик потрапляння в рухомі механізми.
Пестициди та агрохімія	Робота з мінеральними добривами, гербіцидами та засобами захисту рослин несе загрозу хімічних отруєнь та алергічних реакцій.

Продовження таблиці 4.1

1	2
Метеозалежність	Польові роботи часто проводяться у несприятливих умовах (спека, перепади температур), що створює ризик перегріву чи переохолодження.
Електробезпека	Робота зерносховищ та елеваторів пов'язана з високою напругою, підвищеною вологістю та запиленістю, що збільшує ризик короткого замикання.
Пожежна безпека	Наявність великих обсягів сухого зерна, соломи та паливно-мастильних матеріалів (ПММ) вимагає бездоганної протипожежної безпеки.

Джерело: Сформовано автором

Вміння виявити усі ризики пов'язані із факторами, які наведені у таблиці 4.1 дозволяють ідентифікувати небезпеку та запобігти їй. Як бачимо, розрахунок ризиків та моделювання найгірших сценаріїв розвитку подій потрібне для того, щоб діяти на випередження.

Створення систем захисту (від банальних респіраторів до капітальних бомбосховищ) та розробка планів ліквідації наслідків необхідні для протидії та захисту від лиха. У класичній управлінській практиці минулого століття панувала концепція «абсолютної безпеки». Вона передбачала, що шляхом фінансування та технічних загороджень можна створити умови, за яких нещасні випадки взагалі неможливі.

Сучасна теорія менеджменту безпеки спростувала цей підхід, висунувши аксіому: «Будь яка діяльність людини є потенційно небезпечною». Створення абсолютно безпечної системи є неможливим ані з технічної, ані з економічної точки зору. Тому сьогодні науковий менеджмент базується на концепції «допустимого ризику». Це такий рівень безпеки, який суспільство та бізнес можуть дозволити собі на даному етапі економічного та технологічного розвитку. Управління БЖД на агропідприємствах полягає не у спробі ліквідувати всі ризики воєнного та виробничого характеру, а в оптимізації витрат для досягнення такого рівня безпеки, який збереже життя людей і не збанкрутує бізнес.

4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників

Специфіка праці в агросекторі безпосередньо впливає на психофізіологічний стан колективу.

Відбувається значне навантаження під час посівної та збиральної кампаній (робота по 12-14 годин, нічні зміни), вплив погодних умов, вібрація та шум від сільськогосподарської техніки, тривала монотонна робота механізаторів під час навігації за GRS-трекерами, що викликає сонливість та зниження пильності.

Важливо розділити персонал на дві цільові групи, оскільки навантаження на них буде відрізнятися, такий поділ ми можемо детально розглянути у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Диференціація чинників стресу та їх проявів за категоріями персоналу на ТзОВ «Степ»

Категорія персоналу	Основні чинники стресу	Фізіологічні прояви
Механізатори, водії, комбайнери	Вібрація, шум, висока концентрація, недосип, статична поза	Остеохондроз, серцево-суднні коливання, гіпоксія
Адміністрація та агрономи	Інформаційне перевантаження, фінансові ризики	Емоційне вигорання, хронічна втома, мігрені, безсоння

Джерело: сформовано автором.

Аналіз даних, наведених у таблиці 4.2, дозволяє зробити висновок про те, що є вагомий поділ між працівниками, їхніми чинниками стресу та впливом на їхню діяльність цих чинників. Цей поділ зумовлює потребу у застосуванні сегментованого підходу до розробки програми психофізіологічного розвантаження.

Для першої групи (механізатори, водії) деструктивні чинники мають переважно фізичний характер, відповідно, управлінські заходи щодо психофізіологічного розвантаження працівників для цієї категорії мають бути спрямовані на фізичне відновлення, зняття м'язового тону та подолання сонливості.

Для другої групи (адміністративно-управлінський персонал та агрономи)

стрес є продуктом високого інтелектуального та емоційного навантаження, дефіциту часу та високої відповідальності за фінансові результати. Для них пріоритетом має стати впровадження методів профілактики емоційного вигорання, зниження когнітивної втоми та психоемоційного переключення.

У сучасній управлінській науці психофізіологічне розвантаження працівників (ПФР) – це комплекс організаційних, медико-біологічних, психологічних та технічних заходів, спрямованих на оперативне відновлення динамічної рівноваги функцій організму, зниження рівня професійного стресу, профілактику втоми та накопиченого вигорання.

Будь яка трудова діяльність має свою «психофізіологічну ціну» – обсяг енергетичних, емоційних та інтелектуальних ресурсів, які працівник витрачає на виконання завдань. Якщо швидкість виснаження перевищує швидкість відновлення – виникає хронічна втома, яка призводить до втрати кваліфікованих кадрів через хвороби, професійне вигорання або звільнення.

В агросекторі праця циклічна. Під час посівної чи жнив працівники перебувають у стані гострого стресу. Коли сезон завершується, цей стрес переходить у хронічну форму, ПФР запобігає переходу тимчасової втоми у хронічну, яку неможливо вилікувати звичайною відпусткою. Психофізіологічний стан працівника прямо впливає на його уважність та швидкість реакції.

Отже, розглянувши даний розділ, можна зробити висновок, що ефективно забезпечення безпеки життєдіяльності в агросекторі неможливе без системного управління психофізіологічним станом персоналу. Специфіка праці в аграрному секторі створює надмірне навантаження на організм працівників. Коли швидкість виснаження перевищує швидкість відновлення ресурсів, накопичена втома стає причиною аварій, виробничих травм, лікарняних, звільнень. Впровадження програм психофізіологічного розвантаження є критично необхідним управлінським інструментом. Воно дозволяє оперативно відновлювати концентрацію уваги, швидкість реакції та працездатність колективу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо удосконалення системи управління персоналом організації на прикладі ТзОВ «Степ».

За результатами проведеного дослідження сформовано такі основні висновки:

Досліджено, що персонал є специфічним, найскладнішим об'єктом управління. На відміну від матеріальних чинників, працівники здатні самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги, мають власні інтереси та високу чутливість до управлінських дій. Роль людини в сучасних умовах трансформувалася у категорію «людського капіталу», який є стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі.

Визначено, що ефективний менеджмент персоналу має поєднувати інтереси роботодавця (досягнення цілей підприємства) та працівника (задоволення особистих потреб і самореалізація). Будь-які інновації чи технології залишаться нереалізованими без добре підготовлених і мотивованих кадрів.

Доведено, що сучасні світові тенденції вимагають активної цифровізації HR-процесів в агробізнесі. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT), автоматизованих систем управління (HRM/HCM) та платформ дистанційного навчання (LMS) дозволяє оптимізувати облік робочого часу, знизити адміністративне навантаження та підвищити кваліфікацію персоналу без відриву від виробництва.

Встановлено, що ТзОВ «Степ» (Тернопільська обл., Зборівський р-н, с. Жабиня) є малим приватним сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на рослинництві (вирощуванні зернових, бобових та олійних культур). Економічний аналіз за 2023–2025 роки показав динамічне зростання чистого доходу. Водночас 2025 рік виявився фінансово важким через різке зростання собівартості реалізованої продукції (на 76,6%) та загальних витрат (на

77,1%), що призвело до зниження чистого прибутку підприємства на 81,4%.

З'ясовано, що чисельність персоналу має тенденцію до розширення: загальний штат зріс із 23 осіб у 2023 році до 37 осіб у 2025 році. Це зумовлено розширенням масштабів виробництва за рахунок залучення додаткових основних та допоміжних робітників у сезонний період.

Розраховано, що коефіцієнт плинності кадрів на ТзОВ «Степ» є критично високим і зріс з 19,2% у 2024 році до 21,6% у 2025 році (при нормативному бар'єрі стабільності до 10%). Головними причинами звільнень за власним бажанням є незадоволеність працівників чинною системою мотивації, сезонний характер робіт та нерівномірність оплати праці.

Розроблено комплексний проєкт модернізації системи мотивації працівників. Запропоновано перехід від фіксованих ставок до відрядно-преміальної оплати праці в сезонний період (ставка за зміну + бонуси за кожен якісно оброблений гектар та дбайливе ставлення до техніки). Матеріальні стимули доповнено вагомим блоком нематеріальної мотивації: організація безкоштовного харчування під час жнив, надання техніки для обробки присадибних ділянок робітників та оновлення комфортного спецодягу.

Сформовано плановий фонд оплати праці з урахуванням податкового навантаження (ПДФО 18% та військового збору 1,5%), що довело роль ТзОВ «Степ» як важливого податкового агента територіальної громади. Доведено високу фінансово-економічну ефективність проєкту мотивації: при додаткових витратах на заробітну плату, сумарний щорічний економічний ефект за рахунок зниження втрат зерна, економії паливно-мастильних матеріалів на 8% та зменшення ремонтів техніки складе 1 600 000 грн. Чистий прибуток від проєкту становитиме 340 000 грн/рік при рентабельності 27%, що гарантує його повну окупність уже протягом першого сезону.

Запропоновано впровадження прозорої системи оцінювання персоналу на основі Key Performance Indicators (KPI). Розроблено та практично апробовано методики розрахунку коефіцієнта експлуатаційної надійності для механізаторів та індексу точності запасів (Ітз) для логістичного блоку.

Обґрунтовано доцільність інвестицій у професійний розвиток кадрів. Доведено, що проведення точкового дводенного тренінгу для 10 механізаторів вартістю 20 000 грн окупиться вже за 0,6 місяця та згенерує річний економічний ефект у розмірі 365 440 грн лише за рахунок підвищення паливної ефективності та зменшення аварійних поломок техніки. Навчання бухгалтерів роботі в автоматизованих програмах (BAS/1С) забезпечить окупність за 2,5 місяці завдяки суттєвому скороченню часу на рутинні операції та інвентаризацію.

Загальний підсумок: Реалізація запропонованих проектних рішень дозволить ТзОВ «Степ» трансформувати систему управління персоналом із суто адміністративної в стратегічно-інвестиційну. Це забезпечить стабілізацію кадрового потенціалу, знизить плинність кадрів, суттєво підвищить продуктивність праці та гарантуватиме довгострокову конкурентоспроможність агрофірми.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бажан М. П. Кадрове забезпечення підприємств: організаційно-правові питання : монографія. Харків : Право, 2018. 216 с.
2. Балусева Т. С. (наукові праці з аналізу та оцінки системи управління персоналом підприємства). Вісник ХНЕУ. 2021. №2. С. 45-52.
3. Николенко М. П. Мотивація розвитку інноваційного та індивідуально-психологічного простору персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 43-46.
7. ДСТУ 2860-94. Надійність техніки. Терміни та визначення. – [Чинний від 1996-01-01]. – Київ : Держстандарт України, 1995. – 91 с.
8. Журавльова М. (наукові дослідження у сфері управління персоналом).
9. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. - 2004.- №19.- С. 2-5.
10. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: rada.gov.ua
11. Крикавський Є. В. Логістика підприємства : підручник / Є. В. Крикавський, М. В. Чернописька. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 444 с.
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
13. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. - 2015.- № 16. – С. 43-46.
14. Офіційний сайт Головного управління статистики у Тернопільській

області. URL: <https://te.ukrstat.gov.ua>

15. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.
URL: rada.gov.ua

16. Пономаренко В. С. Управління персоналом підприємства : монографія.
Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 256 с.

17. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник
Й.С. Львів: “Тріада плюс”, 2018. – 456 с.

18. Статут підприємства ТзОВ «Степ».

19. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл.
Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

20. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч. посіб.
Київ : МАУП, 2001. 112 с.

21. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

22. Гарматюк О. О., Дишкант Ю. Антикризовий менеджмент малого та
середнього бізнесу. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2025. Том
95. № 4. С. 138–149.

23. Луциків І. В., Кужда Т. І. Удосконалення корпоративної культури як
інструменту підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту
персоналу підприємства. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2025.
Том 96. № 5. С. 124–133.