

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра – Менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:  
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Головний керівник: к.е.н., доцент Корсікова Н.М.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Удосконалення організаційно-економічного механізму  
управління персоналом підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.6

Здобувачка Аліна ГОРБАТЮК

Керівник доц. Наталя КОРСІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05. 2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І  
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
здобувачу вищої освіти  
Аліні ГОРБАТЮК**

1. Тема роботи: «Удосконалення організаційно- економічного механізму управління персоналом підприємства» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 1.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, управлінська звітність підприємств: ТОВ «Укрелеваторпром.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування організаційно-економічного управління персоналом підприємства. 1.1. Сутність, структура та завдання механізму управління персоналом підприємства. 1.2. Основні інструменти та етапи побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Характеристика організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Укрелеваторпром». 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та його місце в системі зернотрейдерів України у повоєнний період, 2.2. Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал). Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ «Укрелеваторпром». 3.1. Удосконалення системи оплати праці на основі грейдування. 3.2. Прогнозна оцінка ефективності удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на основі впровадження грейдінгової системи оплати праці. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових

креслень) 22 таблиці, 12 рисунків.

б.Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються

їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Аліна ГОРБАТЮК

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** необхідністю модернізації інструментів управління персоналом для забезпечення ринкової стабільності компаній та ефективного використання їхнього інтелектуального капіталу в умовах високої конкуренції.

У першому розділі «**Теоретичні основи формування організаційно-економічного управління персоналом підприємства**» розкрито сутність механізму управління персоналом, визначено його структуру, завдання та основні інструменти формування.

У другому розділі «**Характеристика організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Укрелеваторпром»**» проаналізовано показники діяльності підприємства та оцінено стан системи менеджменту персоналу на зерновому терміналі в повоєнний період.

У третьому розділі «**Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ «Укрелеваторпром»**» розроблено рекомендації щодо впровадження грейдингової системи оплати праці та обґрунтовано її прогнозну ефективність для мотивації працівників.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 64 сторінки, 22 таблиці, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

**Ключові слова:** управління персоналом, організаційно-економічний механізм, ТОВ «Укрелеваторпром», грейдування, оплата праці.

## SUMMARY

**The relevance of this topic** is due to the need to modernize personnel management tools to ensure market stability and effective use of intellectual capital under high competition.

The first section "**Theoretical foundations of the formation of organizational and economic management of enterprise personnel**" reveals the essence of the HR management mechanism, defines its structure, tasks, and key formation tools.

The second section "**Characteristics of the organizational and economic management mechanism of LLC Ukrelevatorprom**" analyzes the enterprise performance and assesses the state of the personnel management system at the grain terminal in the post-war period.

The third section "**Directions for improving the organizational and economic mechanism of personnel management of LLC Ukrelevatorprom**" provides recommendations for implementing a grading system and substantiates its projected efficiency for employee motivation.

**The bachelor's thesis contains** 64 pages, 22 tables, 12 drawings. The list of links includes 34 name.

**Key words:** personnel management, organizational and economic mechanism, LLC Ukrelevatorprom, grading, labor remuneration.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Сутність, структура та завдання механізму управління персоналом підприємства.....	10
1.2. Основні інструменти та етапи побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства.....	16
Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» .....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та його місце в системі зернотрейдерів України у повоєнний період .....	24
2.2. Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал).....	31
2.3. Характеристика організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ «Укрелеваторпром».....	37
Висновки до розділу 2 .....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ».....	46
3.1. Удосконалення системи оплати праці на основі грейдуння .....	46
3.2. Прогнозна оцінка ефективності удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на основі впровадження грейдінгової системи оплати праці .....	52
Висновки до розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління персоналом підприємства сьогодні розглядається з різних позицій і підходів – створення системи взаємодії працівників та їхні взаємини в трудовому колективі, ситуація з людськими ресурсами підприємства у зовнішньому середовищі, людина як головний чинник реалізації цілей підприємства, аналіз потреб підприємства у людських ресурсах, людина як джерело доходів підприємства і статті витрат виробництва, людина як напрям сучасних інвестицій, формування персоналу підприємства

Для того, щоб успішно діяти в умовах ринкової економіки, підприємство повинно оперативно формувати раціональні варіанти відповідей на всі зміни, які щоденно, виникають у процесі його ділової активності. Процес формування і застосування таких варіантів рішень необхідно здійснювати в межах концепції загального управління підприємством. В такому випадку головною метою управління є підтримка діяльності підприємства на певному рівні в залежності від змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Особливої актуальності набуває розроблення механізму ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їхню конкурентоспроможність.

**Ступінь дослідження проблеми.** Різноманітні теоретичні та прикладні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління підприємством стосовно різних процесів висвітлено в працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців: Д. Сміт [33], А. Р. Стецьків [22], Л. Гордєєва-Герасимова [4], В. А. Кучинський [16], В. Гороховатський [5], Н. Ситник [21], В. Дружиніна [9]. В цих роботах наведено організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності на підприємстві, якістю праці та управління персоналом. Але недостатньо

дослідженими залишаються питання практичного впровадження сучасних підходів до вдосконалення механізму управління персоналом на конкретних підприємствах з урахуванням їх галузевої специфіки.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та структуру механізму управління персоналом підприємства;
- дослідити інструменти формування ефективного організаційно-економічного механізму управління персоналом;
- проаналізувати результати виробничо-господарської діяльності підприємства – бази дослідження;
- оцінити стан управління персоналом на підприємстві;
- розробити напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати доцільність впровадження грейдингової системи оплати праці та оцінити її ефективність.

**Об'єктом дослідження** виступає процес управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві.

У ході написання роботи використовувалися **методи** економічного та статистичного аналізу, метод порівняння, методи системного підходу та аналізу.

**Інформаційно-нормативною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом та формування відповідних

організаційно-економічних механізмів, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства ТОВ «Укрелеваторпром» - бази дослідження.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані у діяльності підприємства для підвищення ефективності управління персоналом, зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів підприємства.

**Апробація отриманих результатів дослідження.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на науковій конференції здобувачів вищої освіти ОНТУ (24 - 27 березня 2026 року). «Удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства».

**Публікації.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у матеріалах VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року) «Підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю на підприємстві». С 166-168 [1].

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 64 сторінки, 22 таблиці, 12 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел містить 34 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, структура та завдання механізму управління персоналом підприємства

В сучасних умовах господарювання управління персоналом перестало бути суто адміністративною функцією. Сьогодні це складний процес, спрямований на розвиток інтелектуального потенціалу компанії. У науковій літературі поняття механізму управління персоналом подається неоднаково, що частково пояснюється різними підходами до розуміння самого процесу управління. Частина авторів зосереджена на функціональному аспекті, а інші на інструментальному або системному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до поняття «Управління персоналом»

Автор	Характеристика
В. В. Швед та М. А. Бойко [29]	Розглядають категорію «механізм управління» через призму процесуальності. У їхньому трактуванні це безперервний цикл формування, використання та розвитку трудового потенціалу. Концепція передбачає узгодження управлінських рішень із динамікою внутрішнього середовища підприємства. Наголошується на пріоритетності системного та безперервного впливу на персонал замість поодиноких кадрових дій.
А. Р. Стецьків [22]	Представляє альтернативний інструментальний підхід, у межах якого управління розглядається як сукупність організаційних, економічних і соціальних заходів. Концепція має прикладну спрямованість та акцентує увагу на конкретних методах впливу на об'єкт управління, незважаючи на певну статичність моделювання системних зв'язків.
Х. В. Дрималовська [8]	Трактує управління персоналом як «цілісну соціально-економічну підсистему підприємства, що охоплює широкий спектр функцій, планування та мотивації до регулювання трудових відносин, що інтегрує кадрову політику в загальну стратегію розвитку організації»
Д. Сміт, Н. Моє, Г. Левінта [33]	Західна управлінська думка вдається до соціальної ефективності. Автори пов'язують менеджмент із якістю трудового життя, що визначає гуманістичну спрямованість сучасних підходів, проте вони

## Продовження таблиці 1.1

	деталізують процес через механізми внутрішньокolleктивної взаємодії, зокрема через інформування та професійне навчання
Р. М. Пастарнак [20]	Розглядає управління як динамічну сукупність методів, принципів і важелів впливу на персонал. Виділяє поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів як єдину систему. Механізм виступає інструментальною базою реалізації кадрового потенціалу та забезпечує замкнений цикл від постановки завдань до отримання операційного ефекту. Організаційні та економічні аспекти є взаємопов'язаними і не можуть розглядатися ізольовано.

Джерело: сформоване автором на основі [29, 22, 8, 33, 20]

Узагальнюючи розглянуті підходи, *управління персоналом* можна визначити як поєднання організаційних, економічних і соціальних інструментів впливу на працівників, яке має системний характер і здійснюється як безперервний процес прийняття управлінських рішень. У цьому контексті управління персоналом варто розглядати як сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства. При цьому враховуються інтереси як працівників, так і підприємства, які зумовлюють спроможність організації до довгострокового виживання у конкурентному середовищі.

Через основні функції управління персоналом у компанії формується системна робота з людьми для реалізації її стратегії. Такий підхід дозволяє перетворити окремі кадрові завдання на злагоджений механізм досягнення спільних цілей. Окремі кадрові завдання зливаються в єдиний робочий процес. До переліку ключових функцій належать такі складові: планування, підбір і відбір персоналу, адаптація, навчання та розвиток, мотивація, оцінка ефективності працівників, контроль за виконанням поставлених завдань (рис. 1.1).

Викладені функції у своїй сукупності формують цілісну технологію кадрового менеджменту. Кожна з названих функцій займає власне місце у загальній структурі, чим усуває стихійність у кадрових рішеннях. Послідовне виконання етапів (розрахунку потреб, оцінювання результатів) формує базу для закриття бізнес-задач.

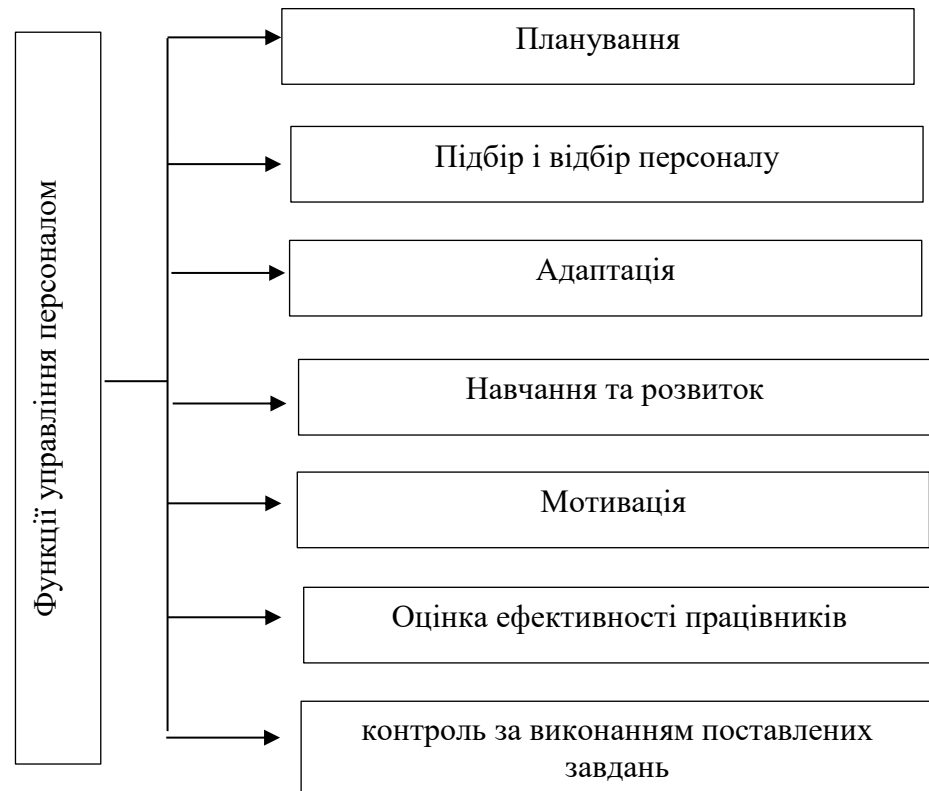


Рис.1.1. Функції управління персоналом

Джерело: [22]

Через таку взаємодію окремих інструментів управління персоналом стає ресурсом, здатним реалізувати стратегію компанії [22]:

- планування полягає у визначенні потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства, що включає аналіз ринку праці, прогнозування майбутніх потреб у працівниках та формування кадрового резерву;

- підбір та відбір персоналу – закрити потреби організації в компетентних фахівцях. На етапі підбору тут фокус йде на пошуку та залученні людей, чий профіль збігається з вимогами вакансії. Безпосередньо ж відбір перетворюється на перевірку (оцінюється професійний бекграунд і знання, особисті якості, без яких неможливо якісно виконувати роботу на конкретній посаді).

- адаптація нових працівників передбачає допомогу новому співробітнику влитися в робочий процес та колектив. Під час адаптації

людина вивчає правила компанії, знайомиться з її структурою та цінностями. Тільки після такого знайомства працівник зможе виконувати свої обов'язки максимально ефективно.

- навчання та розвиток персоналу є основою для підтримки його компетентності та кваліфікації; до цієї функції належать організація навчальних програм, підвищення кваліфікації, професійне навчання та інші заходи, що дозволяють працівникам розвивати нові навички відповідно до потреб підприємства;

- мотивація потрібна для того, щоб досягти високої продуктивності та лояльності співробітників, та ділиться на матеріальні (заробітна плата, бонуси) та нематеріальні стимули;

- оцінка ефективності працівників передбачає аналіз результатів їхньої діяльності з метою визначення рівня продуктивності та відповідності займаній посаді;

- контроль за виконанням поставлених завдань забезпечує моніторинг досягнення поставлених цілей і своєчасне коригування управлінських рішень.

*Механізм управління* вважається невід'ємним компонентом загальної системи управління, а його головна функція полягає у цілеспрямованому впливі на фактори діяльності, від стану яких залежить фінальний результат функціонування об'єкта.

На рис. 1.2 представлено схему механізму управління підприємством, яка відображає складові механізму управління, а також їх групування за функціональними та забезпечувальними ознаками.

Всі елементи механізму управління підприємством взаємозв'язані, зокрема:

- забезпечувальні елементи формують основу функціонування механізму управління, до яких належать ресурсне, інформаційне, правове та інші види забезпечення, без яких реалізація управлінських рішень

неможлива, адже вони створюють необхідні умови для стабільної діяльності підприємства;

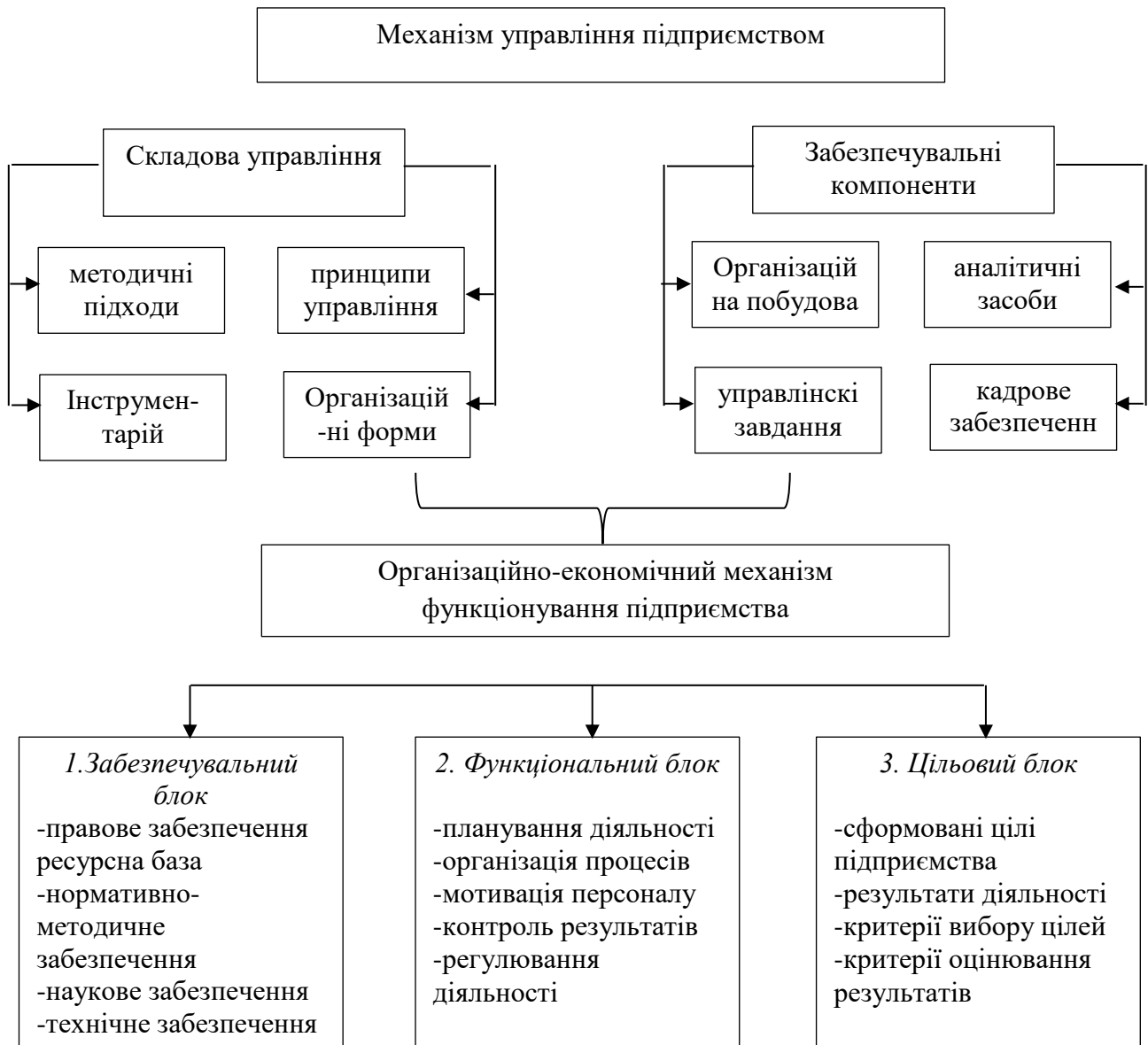


Рис.1.2. Структура механізму управління підприємством

Джерело: [22, 33, 4]

- функціональні складові відображають основні управлінські процеси, такі як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання;
- цільовий блок визначає орієнтири розвитку підприємства, критерії оцінювання результатів його діяльності а також узгодженість між запланованими цілями та фактичними результатами.

До основних завдань управління персоналом належать [5]:

- організація підприємства необхідними трудовими ресурсами;
- формування професійної структури персоналу відповідно до потреб діяльності;
- підвищення продуктивності праці;
- створення ефективної системи мотивації;
- розвиток персоналу, а також підтримання стабільності трудового колективу.

Завдання механізму управління персоналом доцільно розділити за функціональними напрямками ( табл. 1.2)

Таблиця 1.2

#### Завдання механізму управління персоналом підприємства

Функціональний напрям	Зміст завдань
Формування персоналу	Планування потреби, підбір, найм, комплектування кадрів
Використання персоналу	Розподіл працівників, нормування праці, організація робочих місць
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій
Мотивація	Оплата праці, преміювання, нематеріальні стимули
Оцінювання	Атестація, аналіз результатів праці, контроль ефективності
Соціальне забезпечення	Умови праці, охорона праці, соціальні гарантії
Регулювання руху кадрів	Адаптація, переміщення, зниження плинності

Джерело: [3, 16]

*Механізм управління персоналом* - це комплексна система, що включає методи (економічні, адміністративні, соціально-психологічні) та функціональні блоки (планування, підбір, адаптація, розвиток, мотивація), спрямована на ефективне використання людських ресурсів, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Він забезпечує адаптацію персоналу до ринкових змін та інновацій.

Основні елементи структури механізму управління персоналом зображені на рис.1.3. Для великого промислового підприємства характерна складна ієрархія управління, тоді як у малих організаціях часто переважають неформальні зв'язки.

Структура механізму управління персоналом формується під впливом багатьох факторів. Серед них варто виокремити:

- розмір підприємства;
- галузеву специфіку;
- рівень автоматизації;
- стадію життєвого циклу.



Рис. 1.3. Складові та структура механізму управління персоналом

Джерело: [28, 3]

## 1.2. Основні інструменти та етапи побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства

Організаційно-економічний механізм управління персоналом (ОЕМУП) поєднує організаційні структури (посади, підрозділи) з економічними важелями (мотивація, оплата).

Ефективність організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства визначається обґрунтованістю вибору та комплексністю використання інструментів управління. Інструменти виступають практичним засобом реалізації управлінського впливу на персонал і забезпечують досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Інструментарій організаційно-економічного механізму управління персоналом можна класифікувати за функціональними напрямками (рис.1.4).

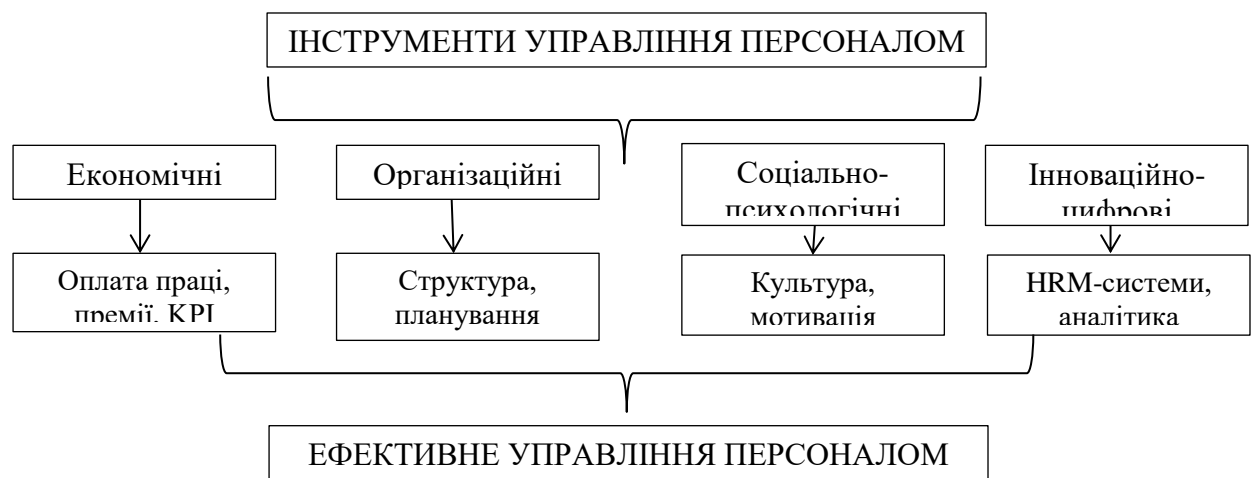


Рис.1.4. Інструменти організаційно-економічного механізму управління персоналом

Джерело: [20]

Кожна група інструментів реалізує специфічні завдання в загальній структурі менеджменту.

1. *Економічні інструменти* є базовими у системі управління персоналом, оскільки вони безпосередньо пов'язані із задоволенням матеріальних потреб працівників та формуванням їхньої мотивації до праці. Їх використання спрямоване на зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів діяльності підприємства.

До основних економічних інструментів належать:

- система оплати праці, яка включає тарифні ставки, посадові оклади, погодинну та відрядну оплату;

- преміювання та бонуси, що виступають додатковими стимулюючими виплатами за досягнення визначених показників ефективності, які можуть мати як індивідуальний, так і колективний характер;

- матеріальне стимулювання, яке включає різноманітні форми фінансового заохочення, зокрема надбавки, доплати, компенсації та соціальні пакети;

- участь у прибутках підприємства, що передбачає розподіл частини прибутку між працівниками та сприяє формуванню відчуття причетності до результатів діяльності організації.

Пріоритетне значення мають такі сучасні форми економічного стимулювання, як адаптивні системи оплати праці, грейдинг, КРІ-орієнтовані системи винагороди, а також довгострокові мотиваційні програми. Використання економічних інструментів дає можливість підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та дати стабільний розвиток підприємства [20].

2. *Організаційні інструменти* спрямовані на впорядкування процесів управління персоналом, координації діяльності працівників та раціональний розподіл функцій і відповідальності, які створюють основу для ефективного функціонування підприємства як цілісної системи. До цієї групи належать:

- формування організаційної структури, що передбачає визначення підрозділів, рівнів управління та взаємозв'язків між ними;

- регламентація посадових обов'язків, яка здійснюється через розробку посадових інструкцій, положень про підрозділи та внутрішніх нормативних документів;

- планування чисельності персоналу, що включає визначення потреби у працівниках з урахуванням обсягів діяльності та стратегічних цілей підприємства;

- нормування праці, яке встановлює обґрунтовані норми часу, виробітку та обслуговування;
- кадрове планування;
- управління кар'єрою;
- оцінювання персоналу;
- атестація та формування кадрового резерву [27].

3. *Соціально-психологічний інструментарій* формує організаційний клімат, розвиток корпоративної культури та задоволеність персоналу працею через урахування психосоціальних потреб. Склад і функціональне призначення інструментів:

- корпоративна культура - регламентує систему ціннісних орієнтирів, етичних норм та поведінкових стандартів;
- командна взаємодія - спрямована на створення децентралізованих робочих груп та інтенсифікацію міжособистісної співпраці;
- нематеріальне стимулювання - охоплює механізми визнання досягнень, професійну реабілітацію, кар'єрну детермінацію та адаптивні графіки роботи;
- комунікативний менеджмент і лідерство - оптимізують вертикальні та горизонтальні інформаційні потоки всередині організації.

4. *Інноваційно-цифрові інструменти* надають автоматизацію HR-процесів, підвищення точності управлінських рішень та оптимізацію використання трудових ресурсів, а саме:

- HRM-системи - автоматизація кадрового обліку, розрахунку заробітної плати та адміністрування відпусток;
- функціональне програмне забезпечення - цифровізація рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання персоналу;
- HR-аналітика (People Analytics) - застосування методів обробки даних для обґрунтування управлінських рішень;

– допоміжні інструменти, LMS-платформи, системи управління - результативністю (Performance Management) та електронний документообіг.

Варто виділити такі сучасні інструменти, як People Analytics, цифрові платформи навчання (LMS), системи управління ефективністю (Performance Management Systems) та електронний документообіг. Використання інноваційно-цифрових інструментів допускає зменшення витрати часу та ресурсів, а також гарантувати прозорість управлінських процесів [21].

Процес формування OEMУП потребує системного підходу, узгодженості управлінських рішень та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів середовища. Ефективність цього процесу залежить від логічної послідовності етапів, їх змістовного наповнення та адаптації до специфіки діяльності підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3

## Етапи побудови OEMУП

№	Етап	Зміст етапу	Основні дії
1	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Комплексне дослідження умов функціонування підприємства та системи управління персоналом	- оцінка кадрового потенціалу; - аналіз рівня кваліфікації працівників; - дослідження ринку праці; - аналіз конкурентного середовища; - оцінка внутрішніх ресурсів
2	Визначення цілей і стратегії управління персоналом	Формування стратегічних і тактичних орієнтирів розвитку персоналу	- визначення цілей HR-політики; - узгодження зі стратегією підприємства; - встановлення пріоритетів розвитку персоналу; - формування кадрової стратегії
3	Розробка інструментів і методів управління	Вибір ефективних інструментів впливу на персонал	- розробка системи мотивації; - вибір організаційних методів; - впровадження сучасних HR-технологій; - адаптація інструментів до умов підприємства
4	Впровадження механізму	Реалізація розроблених заходів у практичній діяльності	- впровадження HR-процедур; - навчання персоналу; - адаптація працівників; - організація контролю
5	Оцінка ефективності та коригування	Аналіз результатів і вдосконалення механізму	- оцінка ефективності персоналу; - аналіз KPI; - виявлення недоліків; - коригування управлінських рішень

Джерело: систематизовано автором на основі [9, 15, 19]

Кожна з наведених стадій відповідає логічному продовженню попередньої, щоб гарантувати безперервність управління.

Ефективність організаційно-економічного механізму оцінюють за соціальним та економічним ефектом, що виникає завдяки якісному управлінню. Ці результати демонструють, наскільки підприємству вдалося досягти своїх цілей та задовольнити запити стейкхолдерів (рис. 1.5). Зокрема, йдеться про врахування інтересів як зовнішніх сторін, так і безпосередньо самих працівників компанії. Узагальнені показники діяльності підтверджують успішність обраної кадрової стратегії (табл. 1.4).

Досягається цей ефект шляхом підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, зростання продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал та зміцнення ринкових позицій підприємства.

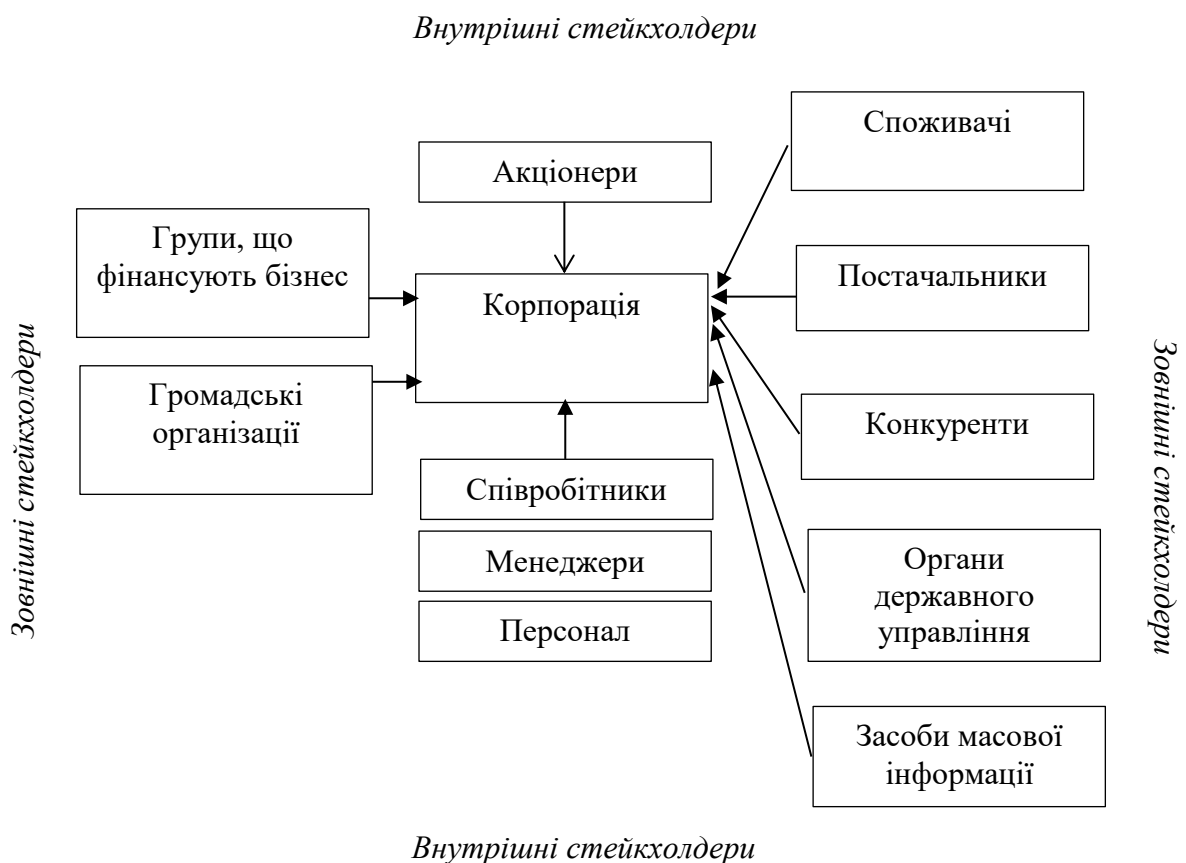


Рис. 1.5. Зовнішні і внутрішні стейкхолдери підприємства

Джерело: [21]

Таблиця 1.4

## Ключові результати функціонування OEM

Вид ефекту	Зміст та основні показники
Економічний	Підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості, оптимізація витрат на персонал, ефективне використання робочого часу.
Соціальний	Підвищення мотивації, покращення умов праці, розвиток професійних компетенцій, задоволеність працівників, лояльність до компанії.
Організаційний	Забезпечення компанії необхідним персоналом, ефективна структура управління, швидка адаптація до змін.
Стратегічний	Підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу компанії, забезпечення стабільного розвитку.

Джерело: [16, 17]

Для великого промислового підприємства типовими зацікавленими сторонами є інвестори, власники, керівники, працівники. Їх очікування від ефективної роботи підприємства наведено на рис. 1.6.

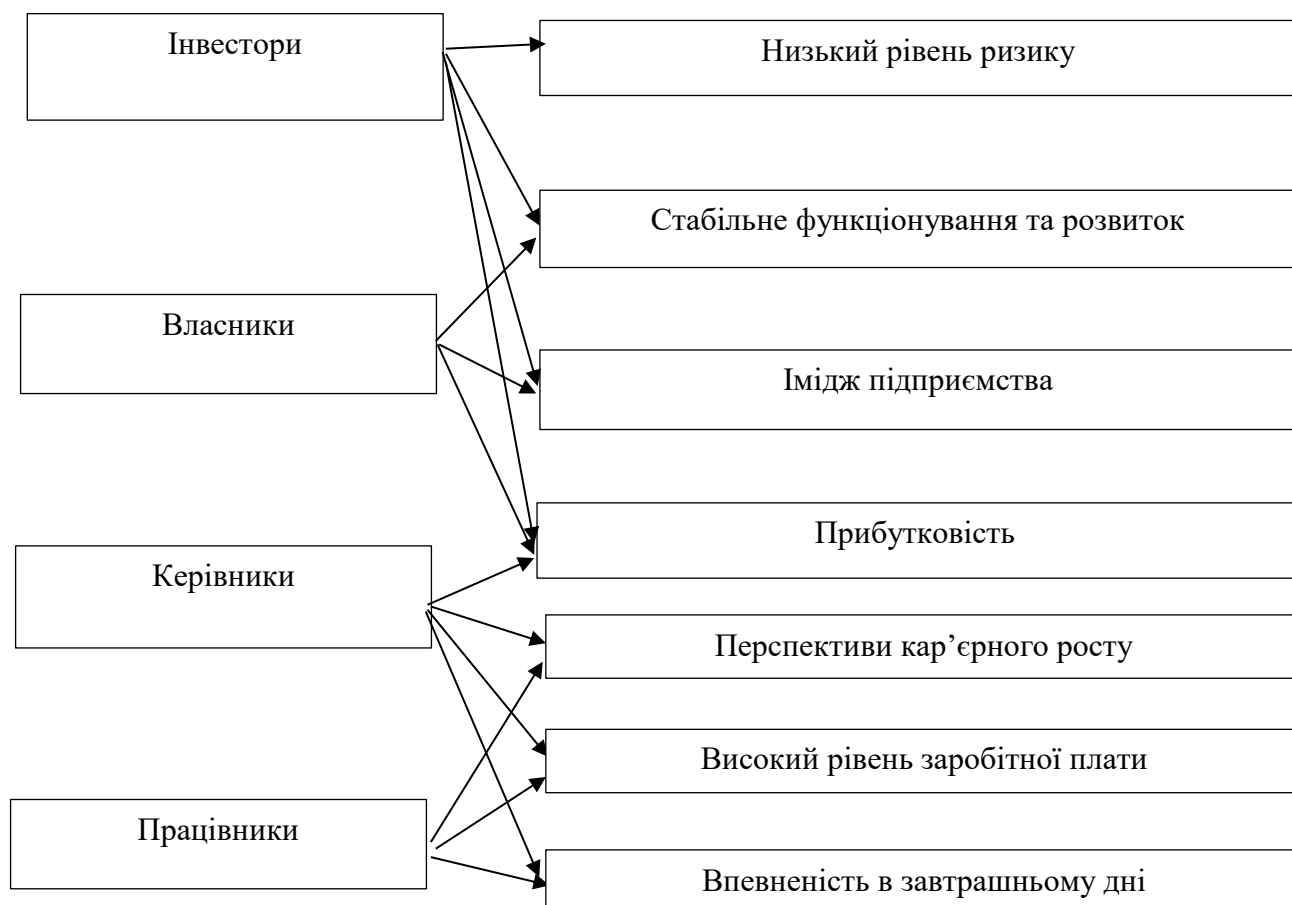


Рис. 1.6. Очікування від ефективної діяльності підприємства різних зацікавлених груп

Джерело: [19]

Різні групи, пов'язані з діяльністю підприємства, по-своєму оцінюють його роботу та висувають власні вимоги. Для власників і інвесторів передусім важливо, щоб бізнес залишався фінансово стійким, не ніс надмірних ризиків і зберігав позитивну ділову репутацію. У той же час працівники та керівники більше зосереджені на рівні заробітної плати, можливостях професійного зростання та наявності соціальних гарантій.

Водночас прибутковість виступає своєрідною точкою перетину інтересів, адже саме вона дає змогу забезпечити очікування власників і створює підґрунтя для задоволення потреб персоналу. Наскільки вдало підприємство поєднує ці інтереси, настільки стабільно функціонує вся система управління.

## Висновки до розділу 1

Теоретичне узагальнення дає змогу визначити механізм управління персоналом як складну систему методів та важелів, що цілеспрямовано впливають на трудовий потенціал підприємства. Системність досліджуваного механізму базується на інтеграції адміністративних, економічних та соціально-психологічних інструментів впливу на об'єкт управління. Структурно він охоплює забезпечувальні, функціональні та цільові блоки, що поділяє загальну стратегію організації до рівня конкретних виконавців. Основними завданнями механізму визначено формування якісного кадрового складу, розвиток компетенцій та побудову дієвої системи мотивації працівників. Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму прямо залежить від комплексного поєднання економічних, організаційних, соціально-психологічних та інноваційно-цифрових інструментів.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та його місце в системі зернотрейдерів України у повоєнний період

ТОВ «Укрелеваторпром» займає вагому позицію в Одеській області, маючи потужність зберігання зерна на рівні 296 тис. т, що становить близько 5,43 % загального обсягу серед провідних операторів ринку та функціонує як зерновий перевантажувальний термінал на базі Одеського морського торговельного порту. Підприємство спеціалізується на забезпеченні експортних операцій із зерновими культурами та є структурним підрозділом міжнародної корпорації ADM. Територіальний розподіл потужностей зберігання зернових вантажів в Україні має нерівномірний характер їх розміщення. Їх концентрація переважає у південній частині країни, насамперед в Одеській та Миколаївській областях (табл. 2.1). Подібна локалізація зумовлена вигідним географічним положенням зазначених регіонів і наявністю доступу до морських портів.

Таблиця 2.1

Аналіз потужностей зберігання зернових вантажів за областями України

Область	Підприємство	Потужність зберігання (тис. тон)
Миколаївська	«Нібулон» (Банка Трутаєва)	390
Миколаївська	«Ніка-Тера»	352,3
Миколаївська	«Нібулон» (термінал у порту Миколаєва)	305
Одеська	«Укрелеваторпром»	296
Одеська	TIS-Grain	255,4
Одеська	IGT	239
Одеська	Risoil	216
Одеська	«Нібулон» (термінал у порту Миколаєва)	215

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Будівництво елеваторного комплексу ТОВ «Укрелеваторпром» завершено у 2003 році із залученням приватного капіталу в розмірі 14,5 млн доларів США. З серпня 2005 року власником активу стала Alfred C. Toepfer International Group (ACTI), яка згодом увійшла до складу міжнародної корпорації ADM. Юридична особа ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» (код ЄДРПОУ 31640002) зареєстрована 14.03.2003 за адресою: 65003, Одеська обл., м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, буд. 52/1. Статутний капітал товариства становить 97 000 000,00 грн. У таблиці 2.2 наведено перелік видів діяльності компанії.

Таблиця 2.2

## Види діяльності за КВЕД ТОВ «Укрелеваторпром»

Основний:	
52.24	Транспортне оброблення вантажів
Інші:	
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
52.10	Складське господарство
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель

Джерело: [21]

Потужності одноразового зберігання портового терміналу ТОВ «Укрелеваторпром» складають від 168 до 206 тис. тонн. Основний силосний корпус включає 28 металевих силосів виробництва VENLEN (США) та WESTEEL (Канада) загальною місткістю 168 тис. тонн. Технологічний цикл забезпечується автоматизованою системою управління на базі обладнання Siemens, впровадженою у 2015 році.

Термінал спеціалізується на перевалці експортних партій зерна з річною пропускною здатністю 3000 тис. тонн. Інфраструктура об'єкта охоплює 16,91 тис. кв. м території та причал №43 (довжина 256,63 м, глибина 13,4 м).

Операційні параметри підприємства:

- прийом вантажів, потужність автоприйому після модернізації вузла у 2017 році становить 5000 т/добу, залізничного сполучення (ст. Одеса-Порт) 120 т/добу;
- відвантаження на морський транспорт до 15000 т/добу, на автотранспорт 1000 т/добу;
- технічне оснащення, транспортні лінії продуктивністю 500–1000 т/год та аспіраційні системи виробництва ГК «Зернова Столиця»; очисне обладнання потужністю 500 т/добу.

Контроль якісних показників сировини ТОВ «Укрелеваторпром» здійснює власною сертифікованою лабораторією. Реалізація зернових на внутрішньому та зовнішньому ринках йде через платформу електронних торгів AGROXY. Підприємство реалізує стратегію модернізації виробничих потужностей. Наразі триває проєкт реконструкції елеваторного комплексу місткістю 120 тис. тонн. Проєктна документація отримала позитивний висновок з оцінки впливу на довкілля (ОВД), що підтверджує дотримання встановлених екологічних нормативів під час проведення робіт.

На рис. 2.1 подано схему організаційної структури підприємства.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Укрелеваторпром»

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Організаційна структура ТОВ «Укрелеваторпром» характеризується як багаторівнева функціонально-ієрархічна система з централізованим стратегічним управлінням на рівні генерального директора та ради директорів і чітким розподілом повноважень між спеціалізованими функціональними підрозділами. Наявність окремих директорів з виробництва, агробізнесу, ІТ, логістики, маркетингу та продажів, фінансів, юридичного забезпечення, безпеки, персоналу та інвестицій свідчить про високий рівень спеціалізації управлінських функцій і орієнтацію на комплексне охоплення ключових бізнес-процесів елеваторного та аграрного напрямку.

Вертикаль управління має контрольованість рішень і узгодженість діяльності підрозділів. Значна кількість управлінських ланок може ускладнювати швидкість комунікацій та процес прийняття оперативних рішень, що потребує ефективної координації між департаментами та чіткого регламентування взаємодії.

У листопаді 2023 року персонал компанії взяв участь у спеціалізованому тренінгу з елементами моделювання реальних виробничих ситуацій, організованому Південним міжрегіональним управлінням Держпраці, що було спрямовано на посилення рівня безпеки праці та збереження здоров'я працівників. У січні 2025 року підприємство ініціювало та реалізувало благодійний захід на підтримку відомчої пожежної охорони Одеського морського порту, що підтвердило його соціальну відповідальність і орієнтацію на підтримку місцевої громади.

Визначаючи особливості поточного стану та перспектив розвитку слід зазначити, що компанія ТОВ «Укрелеваторпром» є складовою аграрного сектору України та вагомим учасником на ринку зернотрейдерів.

Аграрний сектор України виступає визначальним елементом національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та формуючи значну частку експортних надходжень. У 2025 році галузь зберегла функціональну стабільність і продемонструвала здатність до

адаптації в умовах воєнних дій та макроекономічних обмежень. За інформацією Міністерства економіки України, валовий внутрішній продукт у 2025 році зріс на 4,5 % порівняно з попереднім роком [2], при цьому вагомий внесок у динаміку забезпечили аграрне виробництво, транспортна сфера та будівництво.

Обсяги експорту агропродовольчої продукції у 2025 році досягли 24,5 млрд дол. США, що становило 59 % сукупного експорту країни та наблизилося до довоєнного рівня. Зазначений показник є другим за величиною в історії після 2021 року, коли експорт становив 27,7 млрд дол. США. Відповідно до даних Міністерства аграрної політики, у 2025 році посівні площі зросли до 5 млн га, що забезпечило валовий збір пшениці на рівні 25 млн т порівняно з 22 млн т у 2024 році [32].

Аграрний сектор України зазнав суттєвих втрат унаслідок військової агресії. За оцінками Київської школи економіки, обсяг непрямих збитків галузі до кінця 2025 року досяг 83 млрд дол. США. Ключовими факторами скорочення виробництва стали зменшення посівних площ, трансформація технологічних процесів та зниження рівня врожайності. Сукупний обсяг виробництва зернових і олійних культур знизився зі 107 млн т у 2021 році до 79 млн т у 2025 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва та експорту зернових і олійних культур 2021-2025 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
	Виробництво (млн тон)				
Зернові та олійні	107	65	82,8	77	79
- Пшениця	32,2	20,2	22	25	23
- Кукурудза	41,9	27,3	29,6	30	31
- Олійні культури	23,7	17,5	19,5	20	25
Експорт (млн тонн)					
Зернові та олійні	61,5	48,5	57,5	60	62
- Пшениця	20	16	18,4	20	21
- Кукурудза	27	23	29,3	30	31
- Олійні культури	14,5	9,5	9,7	10	10

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Додаткові втрати, оцінені у 24,1 млрд дол. США, зумовлені експортними обмеженнями та порушенням функціонування портової інфраструктури.

Україна зберігає позиції одного з провідних експортерів зернових і олійних культур на світовому ринку. У 2023/2024 маркетинговому році загальний обсяг експорту становив 57,5 млн т, у тому числі 18,4 млн т пшениці та 29,3 млн т кукурудзи.

Подальше функціонування та розвиток аграрного сектору України обумовлені необхідністю вирішення низки системних проблем, зокрема високого рівня виробничих витрат, пошкодження інфраструктурних об'єктів та впливу несприятливих кліматичних змін (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Проблеми та перспективи розвитку аграрного сектору в економіці України

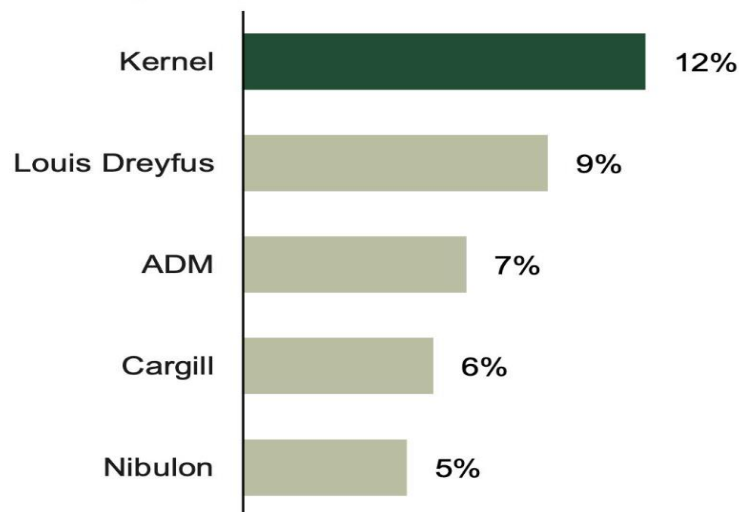
Критерії	Проблеми	Перспективи
Економічні	Висока собівартість (енергоносії, пальне, добрива); нестабільність курсу; обмежене кредитування.	Міжнародне фінансування; державні гранти та дотації; аграрне страхування.
Логістика	Руйнування інфраструктури; блокада портів; дефіцит елеваторів.	Модернізація доріг та портів; логістичні хаби; інвестиції в елеваторну мережу.
Кліматичні	Посухи та погодні зміни; ерозія та забруднення земель.	Зрошувальні системи; точне землеробство; адаптація до змін клімату.
Технологічні	Низька автоматизація; відсутність доступу до інновацій.	Впровадження дронів та супутникового моніторингу; цифрові платформи управління.
Соціальні	Міграція сільського населення; низька заробітна плата.	Покращення інфраструктури сіл; підтримка малих фермерів; підвищення кваліфікації.
Зовнішні	Торгові обмеження та санкції; нестабільність міжнародних цін.	Нові ринки збуту; угода з ЄС; підтримка органічної продукції.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

За інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2025 фінансовому році до п'ятірки провідних експортерів зерна з України належали «Кернел», Louis Dreyfus, ADM, Cargill та НІБУЛОН (рис. 2.2).

### Top 5 grain exporters from Ukraine in FY2025

% of total grain export



Source: Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, Kernel

Рис. 2.2. Топ-5 експортерів зерна з України у 2024-2025 р.р.

Джерело: [19]

У 2025 році державна політика України у сфері аграрного виробництва формувалася з урахуванням нестабільних економічних умов. Практична реалізація підтримки включала часткову компенсацію витрат на транспортування продукції, запровадження механізмів страхування посівів із державною участю, а також стимулювання експорту через альтернативні логістичні канали. Водночас діяльність суб'єктів господарювання у галузі ускладнюється низкою чинників. Серед них нестійкість податкового регулювання, обмежені можливості залучення фінансових ресурсів і значна кількість адміністративних процедур.

Вплив чинить й зовнішнє економічне середовище. Зміни у структурі світової торгівлі, загострення геополітичної ситуації та посилення конкуренції впливають на умови реалізації продукції. Відновлення позицій України на міжнародних ринках відбувається поступово та супроводжується конкуренцією з боку провідних експортерів, зокрема Бразилії, США та Аргентини. Тому необхідний розвиток логістичної взаємодії з європейськими країнами, а також розширення географії експорту, передусім у напрямі країн Азії та Африки.

## 2.2. Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал)

З метою поглибленого дослідження економічного стану та виявлення тенденцій розвитку підприємства здійснюється комплексний аналіз основних складових фінансової звітності за 2022–2025 роки. Результати аналізу дають змогу ідентифікувати та оцінити чинники впливу на діяльність підприємства, а також визначити динаміку його розвитку, що є необхідним для обґрунтування стратегічних орієнтирів і управлінських рішень.

Упродовж 2021–2025 років підприємство ТОВ «Укрелеваторпром» характеризується неоднорідною та суперечливою динамікою основних показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників ТОВ «Укрелеваторпром» 2020-2025 рр.

Показники	Роки						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (прогноз)
Дохід, млн. грн.	522,7	492,4	686,5	864,0	1863,4	953,2	898,7
Чистий прибуток, млн. грн.	178,3	157,6	290,6	396,6	743,8	297,5	-
Рентабельність, %	34,1	32,0	42,3	45,9	39,9	31,2	-
Активи, млн. грн.	804,2	501,2	830,7	1233,0	1633,5	1626,2	-
Зобов'язання, млн. грн.	41,7	32,7	62,4	79,9	29,7	42,6	-
Середня зарплата до оподаткування, грн.	-	28165	39435	36134	45507	52719	-
Кількість працівників	-	199	187	186	184	184	-
Дохід на працівника, млн. грн	-	2,47	3,67	4,65	10,13	5,18	-

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство [26]

Згідно з фінансовими даними, ТОВ «Укрелеваторпром» у 2025 році продемонструвало зниження доходу майже вдвічі порівняно з 2024 роком. Основні причини такого падіння пов'язані з воєнними ризиками, логістичними обмеженнями та специфікою роботи портової інфраструктури:

- воєнні та логістичні ризики (основна причина): Як портовий елеватор, розташований в Одесі, компанія зазнає значного впливу через

повномасштабну війну, що спричиняє порушення звичних ланцюгів поставок зернових;

- технічні обмеження портової інфраструктури: Зерновий термінал «Укрелеваторпром» (причал №43) має технічні обмеження причальної лінії, що заважає одночасній обробці кількох великих суден (типу Panamax). Це призводить до простоїв суден та, відповідно, зменшення обсягів перевалки;

- неможливість автоприймання: У певні періоди на терміналі виникали проблеми з навантаженням автотранспорту, що змушувало працювати переважно з вагонами-зерновозами, обмежуючи гнучкість логістики;

- ринкові фактори: зменшення доходів може бути пов'язане з коливанням обсягів експорту зернових через Одеський порт та зміною маршрутів зернотрейдерів.

Попри зниження доходу, компанія залишається активним учасником ринку та продовжує перевалку зернових культур.

Аналіз активів підприємства показує їх значне зростання - з 804,2 млн грн у 2020 році до 1626,2 млн грн у 2025 році, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та інвестиції у розвиток інфраструктури. Водночас зобов'язання підприємства залишаються відносно помірними, що характеризує стабільний фінансовий стан підприємства.

Підприємство демонструє стабільне зростання в усіх основних категоріях активів, зокрема в капітальних інвестиціях та основних засобах. Це свідчить про розширення бізнесу та збільшення його вартості. Динаміка показників свідчить про активну інвестиційну політику (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Динаміка необоротних активів ТОВ «Укрелеваторпром» (тис.грн)

Показники	Роки				2024/2023		2025/2024	
	2022	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Необоротні активи/ Нематеріальні активи	199	565	472	520	-93	83,54	+48	110,1

Продовження таблиці 2.5

Незавершені капітальні інвестиції	181623	225492	286427	310000	60935	127,0	23573	108,2
Основні засоби	164994	201164	242823	260000	41659	120,7	17177	107,0
Відстрочені податкові активи	1781	882	2 109	2300	1227	239,1	191	109,0
Усього	348597	428103	531831	572820	103728	124,2	40989	107,7

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство [26]

Суттєве зростання оборотних активів у 2022-2024 рр. свідчить про значне збільшення ресурсної бази підприємства, що може бути наслідком розширення діяльності або зміни фінансової політики. У якості недоліка слід відмітити суттєве зростання у 2024 та 2025 рр. дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги, що може свідчити про проблеми з оплатою від клієнтів (табл.2.6).

Частка необоротних активів у загальній структурі активів поступово зростає, що свідчить про підвищення рівня капіталізації підприємства. Водночас така тенденція може впливати на рівень ліквідності, оскільки значна частина ресурсів вкладена у довгострокові активи. Загалом динаміка активів є позитивною, проте підприємству доцільно підтримувати оптимальний баланс між інвестиціями у необоротні активи та достатнім рівнем оборотних коштів для забезпечення фінансової стійкості.

Таблиця 2.6

Динаміка оборотних активів ТОВ «Укрелеваторпром» (тис.грн)

Показники	Роки				2024-/2023		2025/2024	
	2022	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Оборотні активи	348597	50808	60459	67000	9651	118,99	6541	110,82
Виробничі запаси	22691	27472	31331	34200	3859	114,05	2869	109,16
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	407543	169491	794178	820000	624687	468,57	25822	103,25

## Продовження таблиці 2.6

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	32227	18781	9071	8500	- 9710	48,30	-571	93,70
Інша поточна дебіторська заборгованість	275	551116	230057	240000	- 321059	41,74	9943	104,32
Гроші та їх еквіваленти	59	7468	1 450	2100	- 6018	19,42	650	144,83
Рахунки в банках	59	7468	1 450	2100	- 6018	19,42	650	144,83
Витрати майбутніх періодів	191	5127	5 435	5700	308	106,01	265	104,87
Інші оборотні активи	909	2060	960	1100	- 1100	46,60	140	114,58
Усього	482116	804892	1101642	1140700	296750	136,87	39058	103,55

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство [26]

Власний капітал підприємства також демонструє стійку тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Динаміка власного капіталу ТОВ «Укрелеваторпром» (тис.грн.)

Показники	Роки				2024/2023		2025/2024	
	2022	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	97000	97000	97000	97000	0	0	0	0
Резервний капітал	24250	24250	24250	24250	0	0	3000	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	638036	1031008	1472 872	1650000	441864	142,86	177128	112,03
Усього	749586	1142558	1584 422	1847000	441864	142,86	262578	112,03

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство [26]

Ключовим фактором зростання власного капіталу є збільшення нерозподіленого прибутку: у 2023 році його приріст становив 61,59%, а у 2024 році – 42,86%. У 2025 році також зберігається позитивна динаміка цього

показника, що свідчить про стабільну прибутковість діяльності підприємства та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Водночас зареєстрований (пайовий) капітал протягом досліджуваного періоду залишається незмінним, що вказує на відсутність додаткових вкладень з боку власників у статутний капітал.

Резервний капітал ТОВ «Укрелеваторпром» у період 2022–2024 рр. залишався стабільним і зафіксований на рівні 24 250 тис. грн. Дана сума відповідає 25% від статутного капіталу підприємства (який становить 97 000 тис. грн), що є поширеною практикою для формування резервного фонду згідно з чинним законодавством та статутними документами компанії.

Протягом всього періоду воєнного стану компанія не проводила додаткових відрахувань до резервного капіталу, оскільки фонд був сформований у повному обсязі раніше. Ці кошти зарезервовані для покриття можливих збитків, виплати дивідендів за привілейованими акціями (якщо такі передбачені) або інших цілей, визначених статутом. Стабільність резервного капіталу разом із зростанням нерозподіленого прибутку (який у 2024 році став основним драйвером власного капіталу) свідчить про високу фінансову автономність підприємства.

Основним чинником зростання власного капіталу є збільшення нерозподіленого прибутку, який у 2023 році зріс на 61,59%, а у 2024 році – на 42,86%. У 2025 році також спостерігається подальше зростання цього показника, що свідчить про стабільну прибуткову діяльність підприємства та ефективне використання фінансових ресурсів.

Зареєстрований (пайовий) капітал упродовж досліджуваного періоду залишається незмінним, що свідчить про відсутність додаткових внесків власників до статутного капіталу підприємства. Резервний капітал також змінюється незначно, що може вказувати на стабільність фінансової політики підприємства щодо формування резервів.

Загалом динаміка власного капіталу є позитивною, оскільки його зростання забезпечується переважно за рахунок внутрішніх джерел

фінансування – нерозподіленого прибутку. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства та створює передумови для подальшого розвитку і розширення діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	30,71 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	25,48
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,04
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,04
	Поточна платоспроможність	-60 855
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	109,69 %

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство [26]

На основі результатів аналізу, представлених у табл. 2.8, можна зробити такі висновки:

1. *Ефективність використання основних засобів.* Питома вага основних засобів у загальній структурі активів становить 30,71%. Зазначений показник свідчить про належну забезпеченість підприємства виробничими потужностями та достатній рівень капіталізації матеріально-технічної бази для виконання операційних завдань.

2. *Стан ліквідності та платоспроможності.* Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 25,48 значно перевищує встановлені нормативи, що вказує на високу здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання. Проте від'ємний показник поточної платоспроможності (-60 855) свідчить про наявність дефіциту ліквідних ресурсів для негайного розрахунку за невідкладними платежами у звітному періоді.

3. *Рівень фінансової незалежності.* Коефіцієнт фінансової залежності становить 1,04, а співвідношення позикових та власних коштів - 0,04. Такі значення підтверджують мінімальну залежність суб'єкта господарювання від зовнішніх запозичень та високий ступінь автономії, оскільки діяльність майже повністю фінансується за рахунок власного капіталу.

4. *Рентабельність операційної діяльності.* Показник рентабельності продукції на рівні 109,69% демонструє високу економічну ефективність виробничих витрат. Це вказує на здатність підприємства отримувати значний обсяг чистого прибутку з кожної одиниці витрачених ресурсів, що забезпечує сталий розвиток організації.

Загалом ТОВ «Укрелеваторпром» протягом досліджуваного періоду демонструє складну, але поступово стабілізуючу динаміку фінансових показників. Незважаючи на певні негативні тенденції у попередні роки, у 2024 році спостерігається покращення окремих показників фінансової стійкості та зменшення залежності від позикових коштів. Для подальшого зміцнення фінансового стану підприємству доцільно приділити увагу оптимізації витрат, підвищенню ефективності управління оборотним і власним капіталом, а також пошуку додаткових джерел фінансування. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню фінансової стабільності та забезпечить умови для подальшого сталого розвитку підприємства.

### **2.3. Характеристика організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ «Укрелеваторпром»**

У сучасних економічних умовах підприємства стикаються з необхідністю не лише підтримувати власну конкурентоспроможність, але й активно впроваджувати ефективні механізми управління, які відповідають швидким змінам ринкового середовища. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління стає важливим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства. Такий механізм охоплює широкий спектр напрямів, зокрема оптимізацію системи управління трудовими ресурсами, удосконалення організаційної структури, підвищення ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів, а також впровадження сучасних управлінських технологій.

Організаційно-економічний механізм (ОЕМ) управління персоналом - це комплексна система, що поєднує методи, інструменти, структуру (підрозділи, посади) та мотиваційні важелі для ефективного використання робочої сили. Він включає планування, підбір, навчання, мотивацію, нормування праці та матеріальне стимулювання для підвищення продуктивності.

ОЕМ управління персоналом підприємства поєднує організаційні, економічні та інформаційні елементи управління трудовими ресурсами. Взаємодія цих елементів забезпечує ефективне використання персоналу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 2.3).

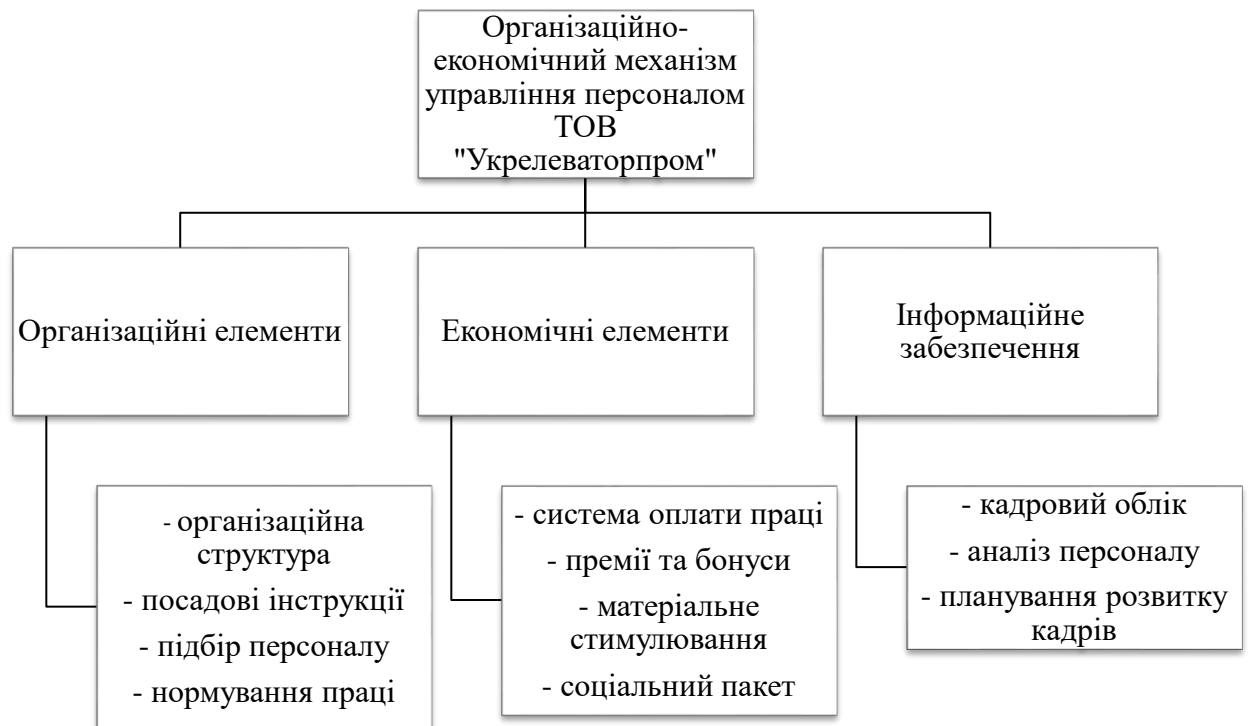


Рис. 2.3. Організаційно-економічний механізм управління персоналом ТОВ «Укрелеваторпром»

Джерело: сформовано автором

Елементи механізму:

1. Організаційні: Організаційна структура, норми праці, положення про підрозділи, процедури підбору персоналу.

2. Економічні: Система оплати праці, матеріальне стимулювання (бонуси, премії), соціальний пакет, економічні санкції.

3. Система інформаційного забезпечення: Базується на обліку, аналізі та прогнозуванні розвитку персоналу.

*Організаційні елементи* OEM управління персоналом на ТОВ «Укрелеваторпром» представлені системою управління підприємством, яка базується на чітко визначеній організаційній структурі (додаток 1). Управління підприємством здійснюється через функціональні підрозділи, серед яких адміністративний персонал, виробничі підрозділи, технічні служби та допоміжні служби.

На підприємстві розроблено посадові інструкції для кожної категорії працівників, що визначають їхні функціональні обов'язки, права та відповідальність. Також діють внутрішні нормативні документи, які регламентують порядок організації праці, підбору персоналу, розподілу обов'язків між працівниками та взаємодії структурних підрозділів.

Функція підбору персоналу на ТОВ «Укрелеваторпром» покладена на відділ кадрів, який у своїй діяльності керується принципами професійної компетентності, прозорості та відповідності кваліфікаційним вимогам. Особлива увага приділяється відбору фахівців, відповідальних за технологічні процеси перевалки та зберігання зернових вантажів, що потребує обов'язкової наявності сертифікованої підготовки та знань норм охорони праці на вибухопожежонебезпечних об'єктах.

*Економічний блок механізму* управління персоналом підприємства структурований за трьома ключовими векторами: оплата праці, матеріальне стимулювання та соціальні гарантії (табл. 2.9).

Система оплати праці інтегрує фіксовану частину (оклад) із варіативною, яка безпосередньо залежить від КРІ (ключових показників ефективності).

Таблиця 2.9

## Складові економічного механізму управління персоналом

## ТОВ «Укрелеваторпром»

Склад механізму	Зміст та інструменти реалізації
Система оплати праці	Посадові оклади, тарифні ставки, доплати за стаж, суміщення професій та роботу в нічний час.
Матеріальне стимулювання	Щомісячні премії за виконання виробничих планів, винагороди за підсумками року (13-та зарплата), бонуси за раціоналізаторські пропозиції.
Соціальні гарантії	Оплачувані відпустки, лікарняні, медичне страхування, компенсація витрат на підвищення кваліфікації, спецодяг та харчування.

Джерело: сформовано автором

Для виробничого персоналу елеватора такими показниками є:

- 1) дотримання нормативних термінів перевалки зерна;
- 2) мінімізація втрат якості продукції при зберіганні;
- 3) відсутність порушень техніки безпеки.

Соціальний пакет ТОВ «Укрелеваторпром» виходить за межі законодавчого мінімуму. Він включає корпоративні програми оздоровлення працівників та їхніх сімей, надання матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях, а також організацію трансферу персоналу до місця роботи.

*Система інформаційного забезпечення управління персоналом на ТОВ «Укрелеваторпром»* базується на використанні сучасних методів обліку та аналізу кадрової інформації. На підприємстві ведеться облік персоналу, аналізуються показники продуктивності праці, рівень заробітної плати, плинність кадрів та ефективність використання трудових ресурсів.

Інформаційна система забезпечує керівництво підприємства необхідними даними для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики, планування чисельності персоналу та організації навчання працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура інформаційних потоків у системі управління персоналом  
ТОВ «Укрелеваторпром»

Етап руху інформації	Склад та зміст показників
1. Вхідна документація та первинні дані	Анкети претендентів, накази з особового складу, таблиці обліку робочого часу, первинна звітність про виробіток (обсяги переробки зернових).
2. Аналітично-розрахунковий блок	Розрахунок коефіцієнтів плинності (прийому та звільнення), детермінований аналіз продуктивності праці (виробіток на 1 працівника), аудит цільового використання фонду оплати праці.
3. Вихідні управлінські рішення	Прогнозні розрахунки потреби в кадрах, затвердження графіків підвищення кваліфікації та ротації, оптимізація бюджетних лімітів на оплату праці.

Джерело: сформовано автором

Регулярний моніторинг трудових показників дозволяє підприємству оперативно реагувати на внутрішні виклики. Аналітична робота проводиться за наступними напрямками:

1. Продуктивність праці - порівняння динаміки чистого доходу та темпів зростання середньої заробітної плати (дотримання випереджаючого росту продуктивності).

2. Використання робочого часу - аналіз коефіцієнта змінності та виявлення причин прихованих втрат часу.

3. Якість кадрового потенціалу - оцінка рівня кваліфікації та відповідності працівників займаним посадам через щорічну атестацію.

Функціонування даної інформаційної системи дозволяє керівництву ТОВ «Укрелеваторпром» не лише контролювати поточні витрати на персонал, а й формувати довгострокову стратегію розвитку людського капіталу в умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг.

Організаційно-економічний механізм управління персоналом на ТОВ «Укрелеваторпром» базується на поєднанні жорсткої виробничої дисципліни, зумовленої роботою в морському порту, та елементів стимулювання продуктивності (перевалки зерна). Основний акцент робиться на безпеці, автоматизації технологічних процесів та кваліфікації технічного персоналу.

Загальні стратегічні рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства засновані на аналізі сукупності факторів стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (табл. 2.11) та обумовлені необхідністю модернізації компанії через обмеження пропускної здатності причалів (довжина лінії 480 м при потребі у вищій), що потребує від персоналу високої кваліфікації та ефективного управління часом.

Таблиця 2.11

## SWOT-матриця підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний попит: постійний потік клієнтів через ключову роль в експорті зерна.	Високі витрати: значні експлуатаційні видатки на утримання потужностей.
Досвідчений персонал: висока кваліфікація управлінців та технічних фахівців.	Транспортні обмеження: незадовільний стан шляхів та обмежена довжина причалів (480 м).
Локація: вигідне розташування в Одеському порту, що мінімізує логістичні витрати.	Енергозалежність: чутливість до відключень електроенергії (критично для сушарок).
Позитивний імідж: репутація надійного партнера в елеваторній галузі.	Технологічне старіння: наявність обладнання, що потребує модернізації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Модернізація: впровадження іноземних технологій для підвищення якості послуг.	Макроекономічні ризики: зростання інфляції та нестабільність курсу валют.
Енергонезалежність: встановлення гібридних сонячних станцій (покриття до 50% потреб).	Конкуренція: посилення позицій інших портових елеваторів в Одеському регіоні.
Диверсифікація: впровадження нових видів послуг або переробки агропродуктів.	Природні фактори: ризик низької врожайності зернових у постачальників.
Розширення каналів: пошук нових ринків збуту в умовах зміни інфраструктури.	Логістичні збої: блокування або черги на залізничному та автотранспорті.

Джерело: сформовано автором

## Стратегічні рекомендації:

1. *Забезпечення енергоавтономності:* Пріоритетним проєктом є встановлення альтернативних джерел енергії (сонячні станції) для забезпечення роботи під час блекаутів.

2. *Технічне переоснащення:* Використання іноземного досвіду для модернізації обладнання, що дозволить знизити собівартість послуг.

3. *Розвиток інфраструктури:* Вирішення проблем із під'їзними шляхами для збільшення пропускної спроможності елеватора.

Узагальнюючі висновки щодо стану та перспектив розвитку ОЕМУП, представлено за допомогою матриці SWOT- аналізу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## SWOT- аналіз ТОВ «Укрелеваторпром»

<p><b>SWOT - аналіз</b></p>	<p><b>Strengths (Сильні сторони)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Експертність: залучення вузькопрофільних фахівців із великим стажем.</li> <li>2. Наставництво: наявність діючих програм передачі знань молодим кадрам.</li> <li>3. Стабільність ТОП-ланки: низька плинність серед ключового керівництва.</li> <li>4. Соцпакет: наявність базових соціальних гарантій для персоналу.</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Старіння кадрів: значна частка працівників передпенсійного віку.</li> <li>2. Слабка мотивація: відсутність сучасних КРІ та гнучких бонусних схем.</li> <li>3. Комунікаційні розриви: недостатня взаємодія між різними департаментами.</li> <li>4. Бюрократія: низький рівень автоматизації обліку та управління штатом.</li> </ol>
<p><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Співпраця з ВНЗ: залучення талановитих інтернів через аграрні університети.</li> <li>2. HR-брендинг: формування іміджу інноваційного роботодавця.</li> <li>3.Цифровізація: впровадження HRM-систем для прозорого оцінювання талантами.</li> <li>4.Перекваліфікація: навчання штату роботі з новим іноземним обладнанням.</li> </ol>	<p><b>S+O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання експертності досвідчених фахівців;</li> <li>2. Масштабування діючих програм наставництва на залучених інтернів із профільних ВНЗ;</li> <li>3. Посилення HR-брендингу;</li> <li>4. Використання досвіду наставників для коректної постановки технічних завдань.</li> </ol>	<p><b>O+W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Підвищення операційного часу за рахунок впровадження зарубіжного досвіду.</li> <li>2. Залучення працівників субпідрядних організацій на постійну роботу.</li> <li>3. Підвищення якості послуг завдяки зростаючому рівню професійності кадрів;</li> <li>4. Автоматизація процесів;</li> <li>5. Вдосконалення навичок працівників із залученням сучасних методів навчання.</li> </ol>
<p><b>Загрози (Threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Відтік мізків»: міграція технічних спеціалістів за кордон або в інші сфери.</li> <li>2.Мобілізаційні ризики: ймовірна втрата ключових кадрів через призов.</li> <li>3.Конкуренція: переманювання фахівців великими агрохолдингами.</li> <li>4.Низька престижність: падіння інтересу молоді до технічних професій.</li> </ol>	<p><b>S+T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадження системи «бронювання» та особливих умов;</li> <li>2. Використання стабільності ТОП-менеджменту;</li> <li>4. Акцент на корпоративній культурі та стабільності робочого місця.</li> <li>5. Залучення найбільш авторитетних фахівців до популяризації технічних професій.</li> </ol>	<p><b>T+W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення управлінської ієрархії;</li> <li>2.Делегування тактичних повноважень регіональним підрозділам;</li> <li>3. Гнучкі виробничі графіки з урахуванням блекаутів;</li> <li>4. Постійний пошук кваліфікованих працівників;</li> <li>5. Підвищення оплати праці робітникам недостатніх професій.</li> </ol>

Джерело: сформовано автором

Сформований на підприємстві ОЕМУП відзначається високим ступенем адаптивності та інтеграції економічних важелів із виробничими результатами. Система матеріального стимулювання (зокрема виплата річної винагороди та преміювання за раціоналізаторську діяльність) з індивідуальними та колективними показниками ефективності, що мотивує працівників до оптимізації використання робочого часу. Проблемою економічної склаової ОЕМУП є відсутність гнучкої бонусної системи для стимулювання продуктивності праці персоналу в складних умовах господарювання.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Укрелеваторпром» функціонує як стратегічний зерновий термінал у структурі Одеського морського торговельного порту з потужністю зберігання 296 тис. тонн та річною пропускною здатністю 3000 тис. тонн. Підприємство інтегроване у міжнародну корпорацію ADM та спеціалізується на експортній перевалці зернових культур, забезпечуючи високотехнологічний цикл приймання, очищення та відвантаження сировини. Організаційна структура об'єкта дослідження побудована за ієрархічно-функціональним принципом, що гарантує вертикаль управління при високому рівні спеціалізації підрозділів.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Укрелеваторпром» має стабільні фінансові результати, поступове зростання доходів та активів, що підтверджує ефективність діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку зернової логістики України.

Організаційно-економічний механізм управління персоналом на підприємстві характеризується інтеграцією цифрових логістичних рішень у виробничі процеси ТОВ «Укрелеваторпром», що дозволяє підтримувати високу продуктивність праці та конкурентність компанії навіть у кризових умовах. Система менеджменту персоналу зосереджена на забезпеченні

ефективної роботи припортових потужностей та впровадженні інноваційних інструментів для оптимізації витрат. Попри загальну стабільність і орієнтацію на технічні показники, наявна модель управління кадрами потребує модернізації та глибшої адаптації до специфічних викликів воєнного стану для збереження стійкості колективу.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО**  
**МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»**

**3.1. Удосконалення системи оплати праці на основі грейдування**

За результатами аналізу встановлено, що в умовах високих ризиків підприємницької діяльності, зниження доходів компанії, пов'язаних з воєнними діями та їх наслідками, зростає актуальність удосконалення економічного блоку організаційно-економічного механізму управління персоналом, що буде мати на меті підвищення продуктивності праці персоналу.

Сучасною системою оплати праці, яка одночасно є елементом матеріального стимулювання є система грейдування.

Грейдування (грейдинг) – метод упорядкування посад усередині ієрархії компанії за їхньою значущістю. Система базується на оцінці складності функцій, відповідальності та кваліфікаційних вимог до кожної ролі [30].

Узагальнено причини для переходу на систему грейдів у ТОВ «Укрелеваторпром» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні причини впровадження грейдингової системи оплати праці на**  
**ТОВ «Укрелеваторпром»**

Зовнішні причини	Внутрішні причини
1. Нестабільність економічного середовища	1. Зниження рентабельності
2. Конкуренція на ринку праці	2. Недостатній рівень мотивації
3. Міграція робочої сили	3. Недосконала система оплати праці

Джерело: сформовано автором

Така система створює прозору ієрархію, яка показує працівникам, як їхня позиція впливає на компанію, що є вагомим фактором формування відчуття «справедливості» особливо в умовах зниження загального рівня доходів компанії.

Співвідношення сильних і слабких сторін грейдингу у табл. 3.2 свідчить на користь цієї системи як ефективного інструменту для підприємства.

Таблиця 3.2

### Переваги та недоліки системи грейдування

ПЕРЕВАГИ	
Для компанії	
Справедлива система оплати	Грейдинг усуває суб'єктивізм у нарахуванні зарплат, оскільки оплачується не людина, а цінність її посади для бізнесу
Прозорість та керованість	Компанія розуміє структуру витрат на персонал, а керівництво має чіткі інструменти для підвищення зарплат.
Зниження плинності кадрів	Завдяки зрозумілим перспективам кар'єрного зростання (по вертикалі та горизонталі), працівники рідше шукають іншу роботу.
Прив'язка до ринку	Грейди дозволяють порівнювати рівень оплати всередині компанії з ринковими зарплатами (зовнішня конкурентоспроможність).
Для працівника	
Розуміння перспектив	Співробітник бачить свою кар'єрну карту: що потрібно зробити, які навички отримати, щоб перейти на наступний грейд і підвищити дохід.
Справедлива оцінка	Працівник розуміє, чому його колега на іншій посаді отримує більше чи менше.
Мотивація	Грейди стимулюють до підвищення професійної кваліфікації та прийняття більшої відповідальності.
НЕДОЛІКИ	
Для компанії	
1. Висока вартість та складність впровадження	Розробка системи вимагає значних фінансових витрат, залучення зовнішніх консультантів або тривалої роботи HR-департаменту.
2. Бюрократизація процесів	Грейдинг робить структуру оплати праці менш гнучкою. Будь-яка зміна окладу, яка виходить за межі грейду, потребує складної процедури переоцінки посади.
3. Ризик суб'єктивності	Попри прагнення до об'єктивності, оцінка посад (особливо за методом Хея) все одно може містити суб'єктивні судження оцінювачів.
4. Складність адаптації до ринку	Якщо ринкові зарплати зростають швидко, система грейдів може не встигати за ними, що вимагає постійного перегляду грейдів.
5. Психологічна напруга	Впровадження може викликати опір персоналу, який звик до старої системи оплати.

Для працівника	
1.Обмеження заробітку	Працівник не може отримувати заробітну плату вище максимального рівня, встановленого для його грейду, навіть якщо він працює краще за інших.
2.Ризик зниження грейду	Зміна структури компанії (наприклад, зменшення кількості грейдів) може призвести до зниження рівня посади та, як наслідок, зменшення доходу.
3.Зростання конкуренції	Прозора система може посилити внутрішню конкуренцію між працівниками, що іноді негативно впливає на командну роботу.
4.Складність кар'єрного зростання	Перехід на вищий грейд часто можливий лише за наявності вакансії на вищій позиції, а не просто за високу ефективність.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [14]

З метою отримання названих переваг та невілювання існуючих недоліків, впровадження грейдингової системи повинно відбуватися покроково і поступово (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Етапи впровадження грейдингової системи

Джерело: побудовано автором на основі [18, 21]

Структура сукупного доходу персоналу після впровадження системи грейдуння оплата праці поділяється на такі блоки (рис. 3.2):

1. *Постійна частина (гарантований дохід)*. Основним елементом є посадовий оклад, розмір якого прямо залежить від присвоєного грейду. До цієї частини також належать обов'язкові доплати та надбавки, що регламентовані трудовим законодавством України та колективним договором підприємства.

2. *Змінна частина (стимулюючий дохід)*. Формується на основі результативності (виконання КРІ) та включає премії за досягнення виробничих показників. Складова враховує як індивідуальний внесок працівника (бонуси за якість та ініціативність), так і загальний фінансовий результат діяльності підприємства.



Рис.3.2. Оновлена структура заробітної плати підприємства за результатами грейдуння

Джерело: побудовано автором

Система грейдуння ТОВ «Укрелеваторпром» повинна базуватися на ієрархічній оцінці посад за критеріями відповідальності, складності функцій та стратегічної значущості для виробничо-логістичних процесів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

## Розподіл посад та заробітної плати за грейдами

Посада	Грейд	Мінімальна ЗП	Максимальна ЗП	Середня
Керівництво	5	80 000	120 000	100 000
Менеджери	4	60 000	80 000	70 000
Інженери	3	45 000	60 000	52 500
Виробничий персонал	2	30 000	45 000	37 500
Допоміжний персонал	1	20 000	30 000	25 000

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Найвищий рівень оплати праці (5 грейд) закріплено за керівництвом підприємства, що обумовлено функціями прийняття стратегічних рішень та відповідальністю за фінансові результати в умовах нестабільного ринку.

Менеджери четвертого грейду забезпечують координацію підрозділів і контроль виробничих завдань, а встановлений для них рівень винагороди спрямований на утримання управлінського капіталу.

До третього грейду віднесено інженерно-технічний персонал, відповідальний за безперебійну експлуатацію обладнання та технологію зберігання зерна, що потребує відповідності високим кваліфікаційним вимогам.

Другий грейд охоплює виробничий персонал, де рівень оплати є інструментом підвищення продуктивності та стабілізації кадрового складу.

Допоміжний персонал першого грейду виконує функції з найменшим рівнем складності за умови дотримання базової мотивації та соціальних гарантій.

Для ефективного впровадження системи на підприємстві створиться оціночна комісія, до складу якої входять керівник департаменту з персоналу, фінансовий директор та керівники профільних підрозділів.

Основним методом оцінки обрано бально-факторний метод. Кожна посада оцінюється за чотирма групами факторів:

- кваліфікація та досвід;
- складність вирішуваних завдань;
- рівень відповідальності (матеріальної та управлінської);
- умови праці та інтенсивність.

За результатами оцінки кожній посаді нараховується сумарний бал, що визначає її місце у відповідному грейді (від 1 до 5).

Система грейдування найбільш ефективно функціонує на підприємствах із чітко структурованою організаційною побудовою та значною чисельністю персоналу, до яких належить ТОВ «Укрелеваторпром», що здійснює складні виробничо-логістичні процеси.

Перед впровадженням грейдингової системи необхідно провести детальний аналіз існуючого фонду оплати праці, узгодити можливості його перерозподілу з керівництвом підприємства, фінансовою службою та бухгалтерією, оскільки впровадження нової системи може потребувати додаткових витрат або їх оптимізації.

На початковому етапі впровадження доцільно застосовувати адаптаційний період, протягом якого працівники ознайомлюються з новою системою, отримують розрахункові листи за новими правилами, але збереження попереднього рівня оплати дозволяє зменшити соціальну напругу та уникнути опору змінам.

Впровадження грейдування сприятиме усуненню суб'єктивізму в нарахуванні заробітної плати, підвищенню її прозорості та обґрунтованості, що позитивно вплине на рівень довіри персоналу до системи управління. Але слід мати на увазі, що запровадження грейдингу може призвести до перерозподілу доходів між працівниками: частина персоналу отримає підвищення заробітної плати, тоді як для інших можливе її коригування відповідно до реальної цінності виконуваної роботи.

У процесі впровадження необхідно враховувати, що працівники, зайняті у ключових технологічних процесах (оператори, інженери), повинні

отримати додаткові стимули, оскільки саме їх діяльність безпосередньо впливає на результати функціонування підприємства.

Ефективність функціонування системи грейдів потребує постійного моніторингу та періодичного перегляду, з урахуванням змін у внутрішньому середовищі підприємства та на ринку праці.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на основі впровадження грейдінгової системи оплати праці**

Впровадження системи значно спрощує процес управління персоналом для кадрової служби, оскільки забезпечує чітку структуру посад, полегшує планування кар'єрного розвитку та організацію професійного навчання працівників на основі об'єктивної оцінки посад. Використання діапазонів («вилок») заробітної плати в межах грейдів стимулює професійне зростання працівників без зміни посадового статусу. Гнучкість системи дозволяє адаптувати витрати на персонал до фінансових можливостей підприємства та ринкової кон'юнктури, формуючи умови для ефективного управління трудовими ресурсами ТОВ «Укрелеваторпром».

Витрати на розробку системи грейдів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### **Витрати на впровадження грейдінгової системи оплати праці**

№	Захід	Виконавці	Витрати, тис. грн
1	Аналіз посад та аудит функцій	Департамент з персоналу	25
2	Розробка системи грейдів	HR та консультанти	60
3	Оцінка посад (бально-факторний метод)	Комісія	35
4	Розробка КРІ	HR та керівники	20
5	Навчання керівників	Зовнішні тренери	40
6	Автоматизація (Excel/ERP)	IT-відділ	30
7	Комунікація та впровадження	HR-відділ	15
	Загальна сума		225 тис. грн

Джерело: систематизовано автором на основі [30]

За оцінками експертів впровадження грейдінгової системи оплати праці буде мати кількісний вплив на низьку показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Напрями та джерела зростання (прогноз у %)

Напрямок змін	Джерело змін	Прогнозоване зростання/зменшення, %
Продуктивність праці, тис. грн/працівника/рік	Система дозволяє краще мотивувати працівників, прив'язуючи винагороду до результатів (KPI), що впливає на продуктивність.	+5-15
Плинність кадрів, %	Підвищення рівня мотивації та можливостей кар'єрного росту	-5-10
Оптимізація ФОП	Грейди дозволяють структурувати заробітні плати, зменшуючи дисбаланс у виплатах та підвищуючи віддачу від кожної вкладеної в персонал гривні	-5-10
Зменшення розриву в оплаті	Грейдинг впорядковує соціальний пакет підприємства, створюючи прозору систему, де зарплата жорстко прив'язана до цінності виконуваної роботи.	скорочення розриву між найвищими та найнижчими окладами на 40–50%

Джерело: систематизовано автором на основі [30, 31] з урахуванням початкового стану компанії та ринкової ніші

Комплексний ефект від зазначених факторів (показників) позначиться на показниках виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Прогноз зміни показників виробничо-господарської діяльності підприємства\*

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна
Продуктивність праці, млн грн/особу	5,18	5,80	0,62	12%
ФОП**, млн грн	116,403	109,419	-6,984	-6%

Джерело: розраховано автором

\* Показник зміни поточних витрат, пов'язаних зі зміною плинності кадрів не розраховується у зв'язку з стабільністю чисельності персоналу у досліджуваний період

\*\* Середньомісячна ЗП: 52 719 грн, кількість працівників: 184

*Розрахунок загального річного економічного ефекту* проводимо за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta \Pi - V_p \quad (3.1)$$

де:  $\Delta C$  – зміна (зменшення) операційних (поточних) витрат;

$\Delta \Pi$  – резерв зростання прибутку;

$V_p$  – витрати на реалізацію заходів

*Розрахунок відповідних складових річного економічного ефекту*

*Розрахунок резерву зростання прибутку*

$$\Delta \Pi = PV \times \Pi / V \quad (3.2)$$

де:  $PV$  - потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції через підвищення продуктивності праці, грн.:

$$PV = \text{Чисельність персоналу} \times \text{Продукт.праці одного працівника} \times k \quad (3.3)$$

де:  $k$  – коефіцієнт зростання продуктивності праці;

$\Pi$  - фактичний прибуток від реалізації продукції, грн.;

$V$  - фактичний об'єм реалізованої продукції, грн.

$$\Delta \Pi = 184 \times 5,18 \times 0,12 \times 297,5 / 953,2 = 34,3 \text{ (млн.грн)}$$

*Розрахунок зміни операційних витрат у зв'язку зі зміною ФОП:*

$$\Delta C_{\text{ФОП}} = \Delta \text{ФОП} + \Delta \text{ЄСВ} \quad (3.4)$$

де:  $\Delta \text{ФОП}$  - абсолютна зміна фонду оплати праці (ФОП звітної – ФОП базисний);

$\Delta \text{ЄСВ}$  - зміна відрахувань на соціальні заходи (ставка ЄСВ 22%)

$$\Delta \text{ЄСВ} = \Delta \text{ФОП} \times 0,22 \quad (3.5)$$

$$\Delta C_{\text{ФОП}} = \Delta \text{ФОП} \times (1 + 0,22) \quad (3.6)$$

$$\Delta C_{\text{ФОП}} = 6,984 \times (1 + 0,22) = 8,520 \text{ (млн.грн)}$$

*Загальний економічний ефект визначається за формулою:*

$$E_p = \Delta C + \Delta \Pi - V_p \quad (3.7)$$

де:

$\Delta C$  – економія витрат (8,520 млн грн);

$\Delta\Pi$  – приріст прибутку (34,3 млн грн);

$V_p$  – витрати на впровадження (0,225 млн грн).

$$E_p = 8,520 + 34,3 - 0,225 = 42,595 \text{ (млн. грн)}$$

#### *Розрахунок терміну окупності інвестицій*

У зв'язку з невеликим обсягом інвестицій, при розрахунку терміну окупності інвестицій застосовано *інкрементальний підхід*, при якому у розрахунках використовується тільки інкрементальний прибуток – приріст прибутку, отриманий за рахунок здійснення відповідних інвестицій.

Для розрахунку використовується формула:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Додатковий чистий прибуток за місяць}} \quad (3.7)$$

$$\text{Термін окупності} = 225 : 285,8 < 1 \text{ (місяця)}$$

Проведені розрахунки свідчать про високу економічну ефективність впровадження грейдингової системи оплати праці на ТОВ «Укрелеваторпром». Загальний економічний ефект становить 42,595 млн грн, термі окупності < 1 місяця, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

#### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано доцільність впровадження п'ятирівневої грейдингової системи на ТОВ «Укрелеваторпром» як інструменту подолання низької рентабельності та недостатньої мотивації персоналу. Розроблена модель передбачає встановлення посадових окладів у межах 20–120 тис. грн залежно від складності робіт та відповідальності. Структура доходу трансформується у поєднання фіксованої частини (згідно з грейдом) та змінних виплат на

основі КРІ. Прозорість нарахувань, усуває суб'єктивізм в управлінні витратами та стимулює зростання продуктивності праці через чітку кореляцію винагороди з результатами діяльності. Реалізація запропонованих заходів дозволить оптимізувати фонд оплати праці та зміцнити фінансову стійкість підприємства. Завдяки реалізації системи грейдів ТОВ «Укрелеваторпром» може розраховувати на загальну вигоду в розмірі 42,595 млн грн., що пов'язано з суттєвим впливом запропонованої системи на раціональне структурування фонду оплати праці, що, в свою чергу, веде до скорочення відповідних витрат підприємства. Термі окупності запропонованих заходів < 1 місяця, що підтверджує доцільність їх реалізації.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад, аналізу діяльності підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом було сформовано такі висновки:

1. Обґрунтовано теоретичні засади формування механізму управління персоналом як комплексної системи, що базується на інтеграції адміністративних, економічних та соціально-психологічних інструментів. Визначено, що структурно механізм має охоплювати забезпечувальні, функціональні та цільові блоки, що дозволяє трансформувати загальну стратегію організації до рівня конкретних виконавців.

2. Встановлено, що ефективність організаційно-економічного механізму визначається системним поєднанням методів управління та послідовністю етапів його формування: від діагностики середовища до моніторингу результатів. Доведено, що завершальний етап оцінювання формує контур зворотного зв'язку, який забезпечує адаптивність системи до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Досліджено діяльність ТОВ «Укрелеваторпром» як стратегічно важливого зернового терміналу у структурі Одеського морського порту. Підприємство має потужність одночасного зберігання 296 тис. тонн та річну пропускну здатність 3000 тис. тонн. Встановлено, що інтеграція в міжнародну корпорацію ADM забезпечує високий технологічний рівень та ієрархічно-функціональну стійкість управління.

4. Проведений аналіз фінансово-економічних показників підтвердив стабільність функціонування підприємства. Попри кризові умови, спостерігається позитивна динаміка доходів та активів, що свідчить про високу конкурентність ТОВ «Укрелеваторпром» на ринку зернової логістики та ефективне використання припортових потужностей.

5. Оцінка існуючого механізму управління персоналом показала його високу технологічну орієнтованість та успішну інтеграцію цифрових логістичних рішень. Водночас виявлено необхідність модернізації моделі управління в частині мотивації та адаптації до викликів воєнного стану (зокрема, потреби у подоланні комунікаційних розривів та бюрократизації, визначених під час SWOT-аналізу).

6. Розроблено пропозиції щодо впровадження п'ятирівневої грейдінгової системи оплати праці. Пропонована модель передбачає встановлення окладів у діапазоні від 20 до 120 тис. грн залежно від складності робіт та відповідальності. Впровадження системи КРІ у поєднанні з грейдом дозволить усунути суб'єктивізм у винагороді та забезпечити чітку кореляцію витрат на персонал із результатами діяльності.

7. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню високу ефективність. Встановлено, що реалізація системи грейдуння та оптимізація мотиваційних інструментів дозволить ТОВ «Укрелеваторпром» отримати загальну вигоду (економічний ефект) у розмірі 42,595 млн грн, що пов'язано з суттєвим впливом запропонованої системи на раціональне структурування фонду оплати праці, що, в свою чергу, веде до скорочення відповідних витрат підприємства та сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Термі окупності запропонованих заходів < 1 місяця, що підтверджує доцільність їх реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. *Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року*. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. 732 с.
2. АПК-Інформ. *Ринок зерна України: аналітика, трейдинг та експортні тенденції* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://apk-inform.com> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Вовк В. О. Ефективне управління персоналом: функції HR-менеджера. *Серія: Психологія*. 2024. №1. С.18-22.
4. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124). С.163-167.
5. Гороховатський В., Ільїн В. Особливості процесу управління навчанням у системах підвищення кваліфікації персоналу. Editorial 2021. С. 445-447. *The V International Science Conference «Trends in science and practice of today»*, October 19 – 22, 2021, Ankara, Turkey. 478 p. (дата звернення: 30.04.2026).
6. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7 (14). С.115-129. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129) (дата звернення: 3.05.2026).
7. Державна служба статистики України. *Сільське господарство України: статистичні дані щодо виробництва та експорту зернових і олійних культур* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці МАУП*. 2022. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2232> (дата звернення 18.04.26)

9. Дружиніна В., Загорянська О., Куцевол А. *Соціально-економічні аспекти управління персоналом. Економічний простір. 2025. № 198. С. 31-36.*
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.*
11. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 3 (71). С. 46–53.*
12. Кірдан О., Чвертко Л. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір. 2025. № 208. С.347-353.*
13. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики. *Економічні науки № 4 (116) (2023). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25> (дата звернення 25.03.26)*
14. Крамаренко А., Вишневська М. Застосування грейдингової системи оплати праці в digital-агенції. *Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14> (дата звернення: 30.04.2026).*
15. Кукса В., Полях К. Управління персоналом: Новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір. 2020. № 1 (37). С.91- 101.*
16. Кучинський В. А., Вознюк Є. О. Аспекти діджиталізованого управління персоналом. *Серія: Економіка. 2025. №3. С.91- 108.*
17. Кушнір В. Роль професійних стандартів у системі управління людськими ресурсами в сфері бухгалтерського обліку та аудиту. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2026. С. 104–112.*
18. *Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025. 91 с.*

19. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 69/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> (дата звернення: 30.04.2026).

20. Пастарнак Р. М. Формування організаційно-економічного механізму створення потенціалу розвитку підприємства. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2021. № 127.2. С. 249–266.

21. Ситник Н., Пермінова С. Людино-центровані підходи в HR-менеджменті. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 237-244.

22. Стецьків А. Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14013069> (дата звернення: 30.04.2026).

23. Тимошенко В.Б. Напрями оцінювання трансформацій в управлінні підприємством. *Управління змінами та інновації 2024*. № 16. С. 48-53.

24. ТОВ «Укрелеваторпром». Інформація про елеваторний комплекс та історію підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tripoli.land/ua/elevators/ukrelevatorprom> (дата звернення: 30.03.2026).

25. Топіха В. Базові аналітичні підходи до використання грейдингу в системі методів мотивації співробітників. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*. 2024. № 18.1. С. 193.

26. Фінансова звітність ТОВ «Укрелеваторпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 6.04.2026).

27. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-4> (дата звернення 25.03.26)

28. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. 2020. URL: <https://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745> (дата звернення 20.03.26)

29. Швед В. В., Бойко М. А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 58–69. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11>. (дата звернення: 30.04.2026).

30. Що таке грейдинг: типи, переваги та як працює грейдова система оплати праці. Команда HURMA. HURMA: блог. 2024. 25 груд. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-grejding-tipi-perevagi-ta-yak-praczuuye-grejdova-sistema-oplati-praczi/> (дата звернення: 30.04.2026).

31. Elevatorist.com. ТОВ «Укрелеваторпром»: діяльність, модернізація та участь у галузевих проєктах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elevatorist.com> (дата звернення: 26.03.2026).

32. Kernel. Annual Report 2025: результати діяльності та позиції на ринку експорту зерна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kernel.ua> (дата звернення: 26.03.2026).

33. Smite D., Moe N., Levinta G. Work-From-Home is Here to Stay: Call for Flexibility in Post-Pandemic Work Policies. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2203.11136> (дата звернення 18.03.26)

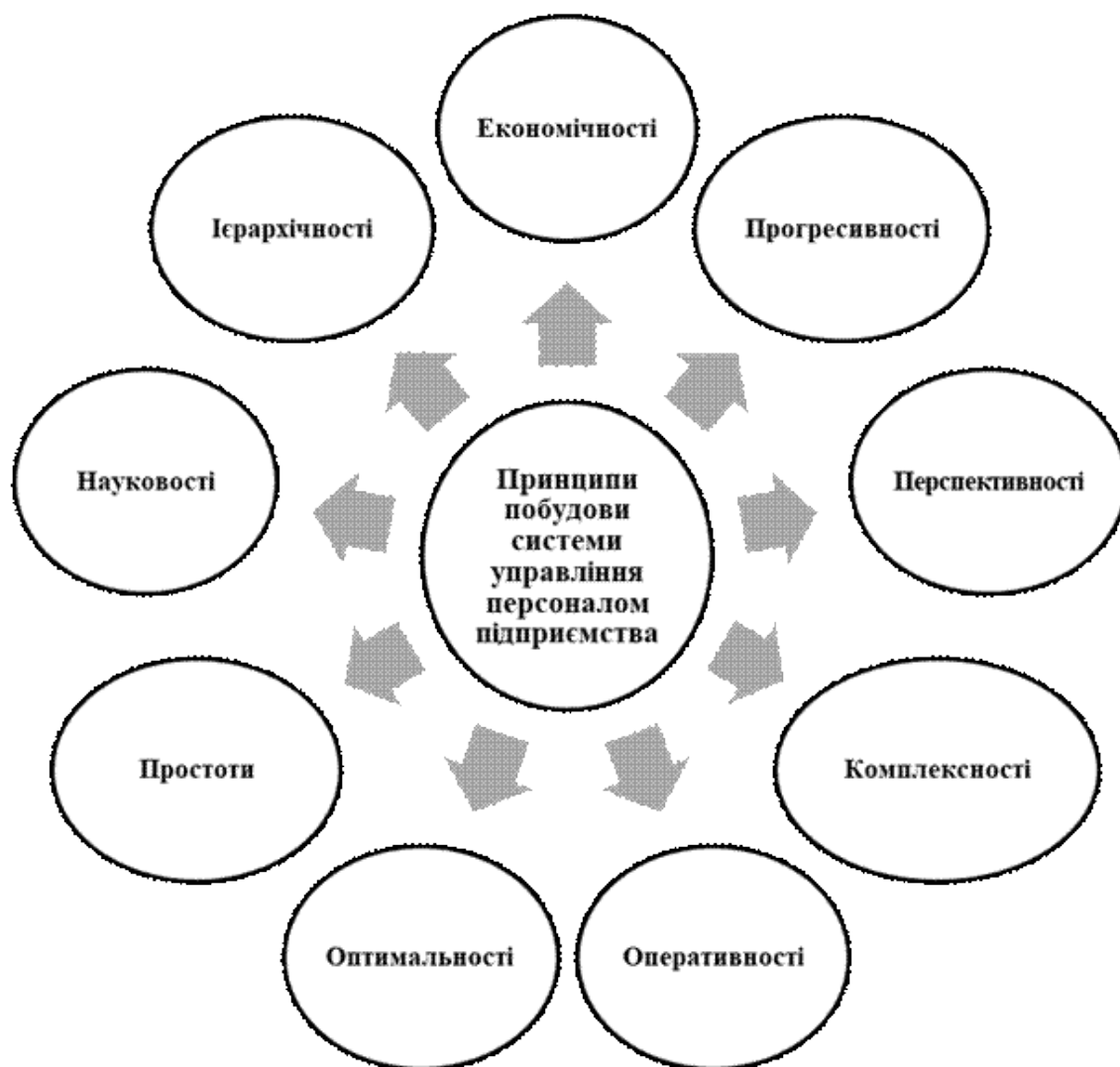
34. Tripoli.land. Елеватор «Укрелеваторпром»: технічні характеристики та потужності зберігання зерна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tripoli.land/ua/elevators/ukrelevatorprom> (дата звернення 18.03.26)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Принципи побудови системи управління персоналом підприємства

(узагальнено автором на основі



## Додаток Б

## Інформація про ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

1

Повна назва

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРЕЛЕВАТОРПРОМ"**

✓ Зареєстровано

Актуально на 04.05.2026.

Останні зміни 17.01.2026

ЄДРПОУ

**31640002**

Дата реєстрації

**14.03.2003**

Уповноважені особи

- **СЛЮСАРЕНКО АНДРІЙ ЮРІЙОВИЧ** Керівник
- **МИЦАК ОЛЕКСАНДР ВІТАЛІЙОВИЧ** Представник

Орган керування юридичної особи

**Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)**

Засновники

- **АДМ Інтернешенал Сарл**

Країна громадянства: **Швейцарія** 🇨🇭Розмір внеску до статутного фонду: **97 000 000,00 грн (100%)**

Статутний капітал  
**97 000 000,00**  
грн

Види діяльності

**Код КВЕД 52.24 Транспортне оброблення вантажів** [↗](#)

● Основний

[10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості](#) [↗](#)[41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель](#) [↗](#)[46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин](#) [↗](#)Всі види діяльності [↕](#)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ  
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



**ТЕЗИ**

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:  
ПОГЛЯД МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.  
м. Одеса**

<b>ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ</b> <b>Бевзюк М.М.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i> .....	153
<b>ОСОБЛИВОСТІ ТА ТРЕНДИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b> <b>Бугайчук А.Я.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i> .....	155
<b>СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> <b>Могильна О.О.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i> .....	157
<b>ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> <b>Галла Д.Р.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i> .....	159
<b>УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> <b>Завадський Д.Ю.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i> .....	161
<b>СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> <b>Караулан В.І.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i> .....	164
<b>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> <b>Воробійов Є., Горбатюк А.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i> .....	166
<b>ОЦІНКА РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ</b> <b>Лісниченко С., Цигульська К.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i> .....	168

~ 7 ~

---

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКА СТУДЕНТСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
«Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» 16-17 квітня 2026р.

---

<b>ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> <b>Шишова С., Потапенко Д.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i> .....	172
---	-----