

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

«Механізм управління дисциплінарними відносинами в організації»

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка:

БУРИН С._____

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирівна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття, види та структура дисциплінарних відносин.....	6
1.2. Сутність та об'єктивна необхідність управління дисциплінарними відносинами в організації.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ У ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	19
2.1. Організаційно-функціональне забезпечення системи управління дисциплінарними відносинами в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»	19
2.3. Оцінка рівня дисциплінованості працівників досліджуваної організації.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	37
3.1. Рекомендації щодо покращення управління трудовою дисципліною працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС».....	37
3.2. Вдосконалення системи мотивації працівників як метод управління дисциплінарними відносинами в організації.....	45
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах функціонування організацій, що характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, високою конкуренцією та зростанням вимог до якості трудових процесів, питання ефективного управління дисциплінарними відносинами набуває особливої ваги. Трудова дисципліна є одним із ключових чинників, що визначає продуктивність праці, стабільність внутрішніх процесів та загальний рівень організаційної культури. Саме тому побудова дієвого механізму регулювання дисциплінарних відносин стає необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку будь-якої установи чи підприємства.

Ефективне управління дисциплінарними відносинами формує передумови для стабільного функціонування організації, оскільки саме дисциплінованість персоналу визначає передбачуваність трудової поведінки, рівень організаційного порядку та здатність колективу до узгодженої діяльності. У сучасних умовах, коли вимоги до якості роботи та відповідальності працівників зростають, дисциплінарні механізми мають бути не лише формально закріплені, а й реально дієві та обґрунтовані.

Проблемність питання зумовлена тим, що в багатьох організаціях система регулювання дисциплінарних відносин характеризується фрагментарністю, нечіткістю регламентів і відсутністю продуманих процедур попередження порушень. Це призводить до зниження виконавчої дисципліни, погіршення комунікації між управлінською ланкою та персоналом, а також до виникнення конфліктних ситуацій. Тому існує об'єктивна потреба у науковому обґрунтуванні та вдосконаленні дієвого механізму управління дисциплінарними відносинами, який поєднуватиме правові, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика дисциплінарних відносин широко представлена в науковій літературі. Дослідники, зокрема Л. Лутай, О. Гуменюк, О. Грішнова, В. Данюк, С. Кожушко

та інші, розкривають сутність трудової дисципліни, чинники, що впливають на її рівень, та інструменти управлінського впливу. Значний внесок і зарубіжних авторів М. Армстронга, Е. Шейна, Д. Ньюстрема та інших.

Водночас, попри наявність ґрунтовних досліджень, питання формування комплексного механізму управління дисциплінарними відносинами, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює потребу подальших наукових пошуків і обґрунтування ефективних підходів до вдосконалення дисциплінарних процесів у сучасних організаціях.

Мета кваліфікаційної роботи обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення механізму управління дисциплінарними відносинами в організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі були сформульовані та виконані такі **завдання**:

- досліджено поняття, види та структуру дисциплінарних відносин;
- вивчено сутність та об'єктивна необхідність управління дисциплінарними відносинами в організації;
- проаналізовано організаційно-функціональне забезпечення системи управління дисциплінарними відносинами в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»;
- проведено оцінку рівня дисциплінованості працівників досліджуваної організації;
- надано рекомендації щодо покращення управління трудовою дисципліною працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»;
- запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації працівників як метод управління дисциплінарними відносинами в організації.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму управління дисциплінарними відносинами в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС».

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти механізму управління дисциплінарними відносинами в організації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і

спеціальних методів, що дозволив всебічно дослідити механізм управління дисциплінарними відносинами в організації. Застосовувалися аналіз і синтез для розкриття сутності дисциплінарних процесів, системний підхід для розуміння їх як цілісної структури, а також абстрагування й узагальнення для формування теоретичних положень. Порівняльний і структурно-функціональний аналіз дали змогу оцінити особливості організації дисциплінарних процедур, тоді як емпіричні методи, зокрема спостереження та аналіз документів, забезпечили вивчення практичного стану дисциплінарних відносин. Отримані результати були узагальнені й представлені за допомогою методів логічного опрацювання та графічної візуалізації.

Практична значущість роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо формування ефективного механізму управління дисциплінарними відносинами в організації можуть стати основою для подальших наукових досліджень і дискусій та дають підґрунтя для розробки і реалізації практичних заходів. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС».

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: «Особливості управління дисциплінарними відносинами в сучасних організаціях» у Збірнику X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2025) та «Сутність та об'єктивна необхідність управління дисциплінарними відносинами в організації» у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, види та структура дисциплінарних відносин

В умовах зростаючої складності трудових процесів і підвищених вимог до якості праці питання дисциплінарних відносин набуває особливої актуальності. Дисциплінарні відносини виступають інструментом узгодження інтересів роботодавця та працівників, створюючи правові та організаційні рамки для дотримання норм трудового розпорядку, виконання посадових обов'язків і підтримання продуктивної робочої атмосфери.

Розкриття змісту дисциплінарних відносин передбачає аналіз їх сутності, класифікації та основних структурних елементів, що формують їх цілісність і забезпечують функціональність. Це дозволяє глибше зрозуміти механізми регулювання трудової поведінки, визначити чинники, які впливають на ефективність дисциплінарної політики, та обґрунтувати підходи до удосконалення управління дисципліною в сучасній організації. У цьому контексті важливим є системний розгляд таких понять як дисципліна, дисципліна праці, трудова дисципліна та дисциплінарні відносини.

Поняття «дисципліна» походить від латинського *disciplina* – «порядок, упорядкованість» [10, с. 22]. У сучасному розумінні цей термін відображає встановлену систему вимог до поведінки людей, яка ґрунтується на прийнятих у суспільстві чи конкретній організації нормах права, моралі та етики [22, с. 163].

У тлумачному словнику української мови, термін «дисципліна» визначає як «твердо встановлений порядок, додержання якого є обов'язковим для всіх членів даного колективу; витриманість, звичку до суворого порядку» [26, с. 153].

У працях науковців дисципліна розглядається як порядок взаємодії між учасниками суспільних або трудових відносин, що встановлюється через систему правових норм. Такий порядок регламентує процедури реалізації прав і виконання обов'язків у процесі праці, забезпечує узгодженість дій і сприяє

стабільності організаційної діяльності [33, с. 754].

Інші автори трактують дисципліну як стан, за якого всі учасники взаємодії дотримуються встановлених правил і вимог, закріплених у нормативних актах, статутах, внутрішніх регламентах тощо [37, с. 21-22].

Узагальнюючи різні підходи, можна стверджувати, що ключовим елементом дисципліни є формування чіткого порядку поведінки, обов'язкового для всіх суб'єктів відносин. У широкому значенні дисципліна – це важлива умова злагодженої роботи будь-якої організації, незалежно від сфери її діяльності. Вона забезпечує координацію дій, спрямованих на досягнення спільних цілей, та мінімізує хаотичність у взаємодії людей [24, с. 34-35].

У науковій літературі поняття «дисципліна» найчастіше аналізується через призму трудової дисципліни, що розглядається як об'єктивно зумовлений соціальний процес [3, с. 8]. Трудова дисципліна визначає порядок поведінки працівників під час виконання ними трудових завдань та ґрунтується на системі економічних, правових, соціальних і моральних норм. Вона регулює субординацію, взаємодію учасників трудового процесу та їх орієнтацію на спільний результат [30, с. 160].

Трудова дисципліна є одним із ключових чинників ефективності виробництва й організаційної діяльності загалом. Вона природно включається у структуру соціально-трудова відносин і може трактуватися як дисципліна трудових відносин у широкому розумінні. У різних джерелах термін «трудова дисципліна» може охоплювати як дотримання технологічних, технічних і виробничих регламентів, так і виконання комплексу правил поведінки у колективі [22, с. 163].

З огляду на специфіку цього дослідження, особливий інтерес становить саме трудова дисципліна у вузькому сенсі – як дотримання внутрішнього трудового розпорядку, виконання службових обов'язків, застосування системи заохочень та заходів відповідальності за їх порушення. Саме це розуміння найповніше відображає регулятивну сутність дисципліни в контексті трудових правовідносин.

Однак звуження поняття лише до трудової дисципліни може обмежувати розуміння ширшої системи регуляції поведінки в організації. Тому доречно розглядати й таку категорію як «дисциплінарні відносини» – складову частину трудових відносин, яка охоплює питання влади, підпорядкування, мотивації, юридичної та моральної відповідальності [25, с. 155].

У вузькому значенні дисциплінарні відносини охоплюють виконання працівниками встановлених обов'язків, а в широкому – виступають підсистемою трудових і управлінських взаємин, що включає правові аспекти, управлінські механізми, організаційні процедури та соціальні чинники [37, с. 31].

Отже науковій літературі дисциплінарні відносини розглядаються як багатогранне соціально-правове явище, що охоплює різні форми регуляції поведінки працівників у процесі трудової діяльності. Їхній зміст, механізми реалізації та напрями впливу залежать від специфіки організації, особливостей управлінського середовища й характеру взаємодії між працівниками та керівництвом. З огляду на це постає потреба у класифікації дисциплінарних відносин за певними критеріями, що дозволяє глибше зрозуміти їхню сутність, функції та практичне значення в забезпеченні належного рівня трудової дисципліни. На основі наукових досліджень дисциплінарні відносини пропонується класифікувати за такими ознаками (рис. 1.1):

1. За змістовним наповненням виокремлюють такі типи дисциплінарних відносин:

- охоронні – пов'язані з правом адміністрації застосовувати заходи впливу до працівника, який порушив установлені правила, та відповідним обов'язком працівника прийняти накладене стягнення;

- заохочувальні – характеризуються ситуаціями, коли уповноважена особа або орган використовує дисциплінарну владу для винагородження працівника за ініціативність, відповідальність чи інші позитивні дії, передбачені відповідними нормами;

- виховні – реалізуються через систематичний вплив керівництва на працівників з використанням інструментів переконання, індивідуальних бесід,

дотримання корпоративних принципів, внутрішніх регламентів та інших організаційних механізмів;

- неправові – охоплюють неформальні, але масові відхилення у сфері трудових відносин, які суперечать законодавству та соціальним нормам. До них належать несправедливе просування персоналу, грубе ставлення до підлеглих, упереджений розподіл обов'язків, прояви неповаги або домагань та інші форми порушення етичних і правових норм;

- культурні – відображають стандарти поведінки, цінності та норми, яких організація очікує від працівників. Це включає професійну комунікацію, толерантність, повагу до альтернативних поглядів та конструктивне використання критики;

- поведінкові (етичні) – передбачають дотримання працівниками моральних та етичних вимог, норм взаємоповаги, правил професійної етики у взаємодії з колегами та керівництвом.

2. За об'єктом впливу:

- індивідуальні – стосуються окремого працівника та виникають у зв'язку з його поведінкою чи трудовою діяльністю;

- групові (колективні) – охоплюють певну групу працівників або весь трудовий колектив, якщо порушення або потреба впливу мають масовий характер.

3. За метою впливу:

- профілактичні – орієнтовані на попередження порушень, формування дисциплінованої поведінки й підтримку належного трудового порядку;

- коригувальні – спрямовані на усунення наявних порушень, виправлення поведінки працівника та відновлення нормального рівня дисципліни.

4. За характером взаємодії між учасниками:

- вертикальні – побудовані на принципах підпорядкованості, коли дисциплінарна влада реалізується через механізми примусу, переконання або заохочення;

- горизонтальні – притаманні взаємодії між співробітниками одного рівня

та ґрунтуються здебільшого на співпраці, переконанні та неформальних правилах;

5. За формою впливу:

- матеріальні – передбачають застосування економічних чи фінансових заходів (позбавлення премії, штрафи, інші економічні санкції);

- моральні – будуються на оцінці поведінки працівника з позиції моральних норм і можуть проявлятися у формі морального заохочення чи осуду.

6. За підставою виникнення:

- адміністративні – зумовлені порушенням установлених у організації правил, регламентів або наказів;

- спеціальні – виникають у зв'язку з особливими умовами діяльності певних професій або сфер, де діють додаткові дисциплінарні вимоги.



Рис. 1.1. Основні підходи до класифікації дисциплінарних відносин

Примітка. Сформовано за [3; 10; 25]

Структура дисциплінарних відносин охоплює сукупність ключових елементів, серед яких: система прав і обов'язків, механізми їх реалізації, поведінкові прояви працівників, розподіл відповідальності та рівень трудової дисципліни в організації. Центральним компонентом цієї структури є поведінка, оскільки саме вона виступає матеріальним проявом дисциплінарних норм, поєднуючи в собі правові, етичні, моральні й соціальні чинники, що визначають якість взаємодії між роботодавцем і працівниками.

Рівень трудової дисципліни у колективі відображається через різні моделі поведінки, які можуть набувати таких форм:

- активно-ініціативна поведінка, що проявляється у сумлінному виконанні обов'язків та повному використанні прав, спрямованих на ефективну трудову діяльність;
- пасивно-виконавська поведінка, обмежена стандартними функціями й дотриманням посадових інструкцій без прояву ініціативи;
- девіантна або протиправна поведінка, що суперечить внутрішнім нормам колективу та організації й виходить за межі прийнятих соціальних правил;
- поведінка поза межами трудового процесу, яка демонструє ставлення працівника до режиму праці й відпочинку та впливає на загальний рівень дисципліни [43, с. 95].

Структура дисциплінарних відносин може змінюватися залежно від особливостей організації, але загалом вона включає низку типових елементів:

- встановлення стандартів та правил – формування чітких вимог до поведінки працівників та визначення допустимих меж їх дій;
- комунікація щодо норм дисципліни – забезпечення зрозумілого й доступного інформування персоналу про встановлені правила та очікування;
- система заохочень і стимулів – створення механізмів, що мотивують працівників дотримуватися дисципліни й проявляти бажану поведінку;
- розподіл відповідальності та обов'язків – чітке окреслення ролей учасників трудового процесу та їх обов'язків щодо підтримання дисципліни;
- контроль та нагляд – організація ефективних інструментів моніторингу

дотримання правил і своєчасного виявлення порушень;

- навчання і розвиток персоналу – забезпечення можливостей професійного зростання, що сприяє формуванню свідомої дисципліни;

- коригувальні заходи та дисциплінарні санкції – визначення процедур реагування на порушення, включно з відповідними мірами впливу;

- урегулювання конфліктів – застосування механізмів вирішення суперечок, що виникають у процесі реалізації дисциплінарних норм [45, с. 59].

Перелічені елементи взаємодіють між собою й набувають різного значення залежно від специфіки діяльності організації, її корпоративної культури та управлінської моделі.

Підсумовуючи наведемо ключові характеристики дисциплінарних відносин, які визначають їх зміст, функціональне призначення та механізми реалізації в організації у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові особливості дисциплінарних відносин в організації

Характеристика	Зміст
Природа явища	Соціально-правове регулювання поведінки працівників у трудовому процесі
Суб'єкти	Керівники, працівники, структурні підрозділи
Функціональна роль	Забезпечення дисципліни, відповідальності, дотримання норм
Механізм реалізації	Норми поведінки, правила, процедури, заохочення та санкції
Залежність від контексту	Особливості організації, стиль управління, культура взаємодії

Примітка. Сформовано за [3; 10; 24]

Таке узагальнення дозволяє структурувати уявлення про дисциплінарні відносини як складне багаторівневе явище, що залежить від специфіки управлінського середовища, суб'єктів взаємодії та умов праці.

Отже глибоке розуміння змісту та структури дисциплінарних відносин, а також їх класифікаційних ознак створює основу для побудови ефективної системи управління дисципліною. Це, у свою чергу, сприяє підтриманню високої професійної відповідальності працівників, зміцненню стабільності в колективі та забезпеченню сталого розвитку підприємства чи установи.

1.2. Сутність та об'єктивна необхідність управління дисциплінарними відносинами в організації

У будь-якій організації, підприємстві чи установі ефективна трудова дисципліна формується через свідоме ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, а також через систематичне управління дисциплінарними відносинами з боку керівництва. Управління дисциплінарними відносинами можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на регулювання поведінки працівників, контроль за дотриманням встановлених правил і норм, а також запобігання відхиленням у трудовій діяльності [24, с. 34].

Фактично, цей процес включає формування та підтримання системи правових, моральних та організаційних норм, що визначають порядок взаємодії між керівниками та працівниками, а також контроль за їх дотриманням. Ефективне управління дисциплінарними відносинами забезпечує стабільність, упорядкованість і продуктивність у колективі, сприяє розвитку професійної відповідальності та створює основу для досягнення організаційних цілей.

Об'єктивна необхідність управління дисциплінарними відносинами визначається кількома ключовими аспектами:

- підтримання правопорядку та впорядкованості у трудовому колективі;
- формування у працівників самодисципліни та внутрішньої мотивації до сумлінного і відповідального виконання обов'язків;
- забезпечення пріоритетності колективних і організаційних інтересів над особистими;
- активізація працівників до боротьби з проявами безгосподарності, бюрократизму та недотримання норм роботи;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату, що базується на взаємній повазі, довірі та професіоналізмі [20, с. 451; 24, с. 56].

Ключові чинники, що впливають на дисциплінарні відносини, включають умови праці, організаційну структуру та внутрішні процеси, матеріально-технічне забезпечення, рівень оплати праці та своєчасність її виплати.

Головна мета управління дисциплінарними відносинами в організації полягає у вихованні самодисципліни працівників, формуванні їхньої відповідальності та готовності дотримуватися встановлених правил. Керівники всіх рівнів повинні володіти сучасними методами управління дисциплінарними відносинами для забезпечення ефективної організаційної діяльності.

Методи управління дисциплінарними відносинами зазвичай поділяють на три основні групи:

1. Економічні методи – ґрунтуються на матеріальному стимулюванні працівників. До них відносяться: система оплати праці, тарифна сітка, форми винагороди та нормування праці. Економічні стимули сприяють заохоченню продуктивної та дисциплінованої поведінки, створюють прямий зв'язок між результатами праці та винагородою.

2. Психологічні методи – орієнтовані на формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Вони передбачають врахування міжособистісних та міжгрупових процесів, адаптацію працівників до змінних умов, підтримку стереотипів ефективної роботи та управління конфліктними ситуаціями. Керівники повинні мати високий рівень психологічної компетентності, знати закономірності групової поведінки, вміти мотивувати, виховувати та формувати взаємини, що сприяють дотриманню дисципліни.

3. Правові методи – реалізуються через поєднання заохочення, переконання та примусу. Заохочення полягає у визнанні досягнень працівника, наданні йому пільг, престижу та додаткових привілеїв. Примус застосовується у випадках порушення трудової дисципліни та передбачає дисциплінарну відповідальність відповідно до законодавства та внутрішніх нормативних актів. Переконання спрямоване на виховання свідомого ставлення працівника до своїх обов'язків, формування позитивних звичок та профілактику порушень [10, с. 22; 25, с. 155].

Таким чином, управління дисциплінарними відносинами є комплексним та багаторівневим процесом, який поєднує економічні, психологічні та правові інструменти впливу. Його ефективність визначає не лише рівень трудової

дисципліни та професійної відповідальності працівників, але й загальну результативність та стабільність функціонування організації.

Оскільки дисциплінарні відносини виникають на перетині соціальних аспектів трудової діяльності та загальних суспільних норм, принципи їх забезпечення та управління також відображають цю взаємодію. Вони ґрунтуються на комплексі норм трудового права, які регулюють як техніко-організаційні, так і соціально-економічні складові дисципліни праці. Іншими словами, управління дисциплінарними відносинами передбачає одночасне врахування правового поля, організаційних механізмів та соціально-моральних стандартів поведінки в колективі.

Забезпечення ефективного управління дисциплінарними відносинами в організації має бути спрямоване, перш за все, на створення умов для високопродуктивної праці працівників та, одночасно, на формування у них відповідального й сумлінного ставлення до виконання своїх обов'язків. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати порядок у колективі, а й підвищувати рівень мотивації та залученості персоналу.

Наукові дослідження пропонують різні концептуальні підходи до управління дисциплінарними відносинами. Наприклад, Л. Лутай зазначає, що цей процес включає виконання комплексу взаємопов'язаних завдань:

- постановку завдань та визначення очікуваних стандартів поведінки;
- застосування дисциплінарних дій для підтримання порядку;
- організацію роботи та координацію дій працівників;
- здійснення контролю за дотриманням дисципліни із застосуванням економічних, психологічних та правових методів [24, с. 35].

Виділяють прямі та непрямі механізми управління дисциплінарними відносинами. До прямих відносяться методи виховання, заохочення та примусу, тоді як непрямі механізми полягають у регулюванні умов праці та організаційної структури: рівня самоврядування, кваліфікації кадрів, організації соціально-економічних умов та внутрішніх процесів [41, с. 367].

Більшість сучасних дослідників підкреслюють, що управління

дисциплінарними відносинами необхідно розглядати як невід'ємну частину управління людськими ресурсами організації [15, с. 45]. Працівники в цьому контексті сприймаються як цінний ресурс, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Процес управління дисципліною охоплює не лише контроль за дотриманням правил, але й формування системи стимулів, розвиток самодисципліни, виховання професійної відповідальності та морально-етичних норм у колективі.

Процес управління дисциплінарними відносинами в організації розглядається дослідниками як багатокомпонентна система, що охоплює не лише реагування на порушення, а й формування умов, у яких працівники природно дотримуються встановлених норм. Наукові підходи підкреслюють, що такий процес має включати кілька послідовних і взаємопов'язаних етапів: діагностику стану дисциплінарних взаємин, визначення цілей і функцій управління, планування та організацію заходів зі зміцнення дисципліни, мотиваційний супровід, розроблення стратегій подальшого розвитку та створення ефективного механізму контролю за результатами (рис. 1.2).

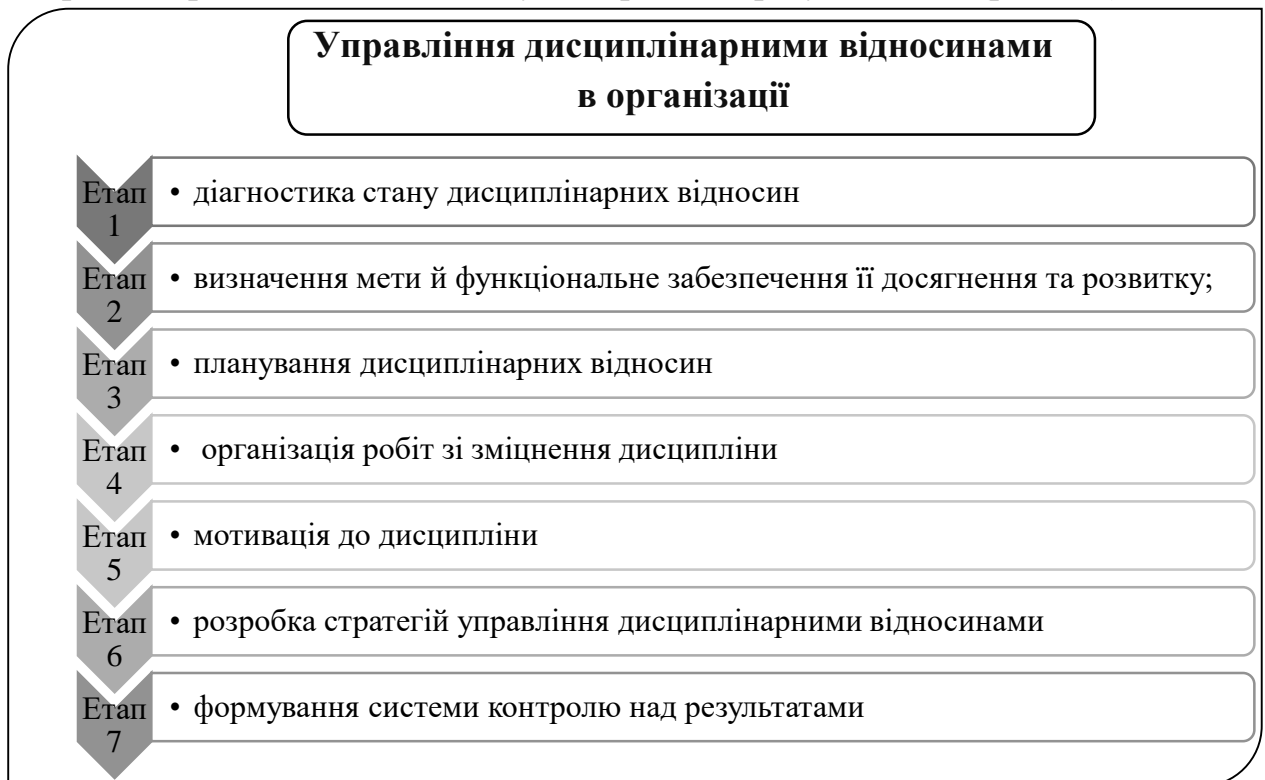


Рис. 1.2. Основні етапи управління дисциплінарними відносинами в організації

Примітка. Сформовано на основі [3; 6; 25]

Початковою ланкою цього процесу є діагностика, яка найчастіше реалізується у формі дисциплінарного аудиту. Його призначення – зібрати об'єктивну інформацію про фактичний стан трудової дисципліни, про наявні проблеми та сильні сторони системи управління персоналом. Отримані дані визначають напрями розвитку дисциплінарних відносин: від елементарного забезпечення виконання обов'язків до формування в працівників стійкої самодисципліни, заснованої не на страху покарання, а на усвідомленні спільних цілей і професійних вимог.

Організаційна частина управління дисциплінарними відносинами включає здійснення конкретних заходів, спрямованих на зміцнення дисципліни та підвищення відповідальності. Сюди належать аналіз ефективності використання робочого часу, оцінка рівня професійної підготовки та адаптації працівників, розроблення та впровадження внутрішніх нормативних документів, які чітко регламентують обов'язки, правила поведінки й систему дисциплінарної відповідальності. Значну увагу звертають також на формування цілісного соціально-професійного середовища, здатного підтримувати бажаний рівень дисципліни як у формальних, так і в неформальних взаємодіях між працівниками.

У науковій літературі окремо наголошується на важливості створення методик, що дозволяють встановити взаємозв'язок між якістю праці, особистими та професійними характеристиками працівника і рівнем його дисциплінованості [43, с. 96]. Такі підходи дають змогу точніше прогнозувати ризики порушень, своєчасно виявляти потенційні проблеми та формувати індивідуальні програми розвитку персоналу.

Стратегічне управління дисциплінарними відносинами передбачає не лише визначення загальних цілей та принципів, а й формування інструментів, що забезпечують реальний вплив на поведінку працівників і кінцеві результати діяльності організації. Це охоплює розроблення довгострокових стратегій, створення системи мотивації, що заохочує дотримання правил, а також використання управлінських рішень, спрямованих на попередження конфліктів

та небажаних відхилень.

Невід'ємною складовою ефективної системи дисциплінарного управління є налагоджений контроль. Він містить регулярний аналіз причин і умов, що спричиняють порушення трудової дисципліни, оцінку дієвості адміністративних і громадських методів впливу, а також відстеження ефективності заходів, які застосовуються до працівників у відповідь на порушення правил. Завдяки контрольним функціям керівництво може вчасно коригувати систему управління, удосконалювати регламенти та зміцнювати внутрішній порядок.

Таким чином, управління дисциплінарними відносинами є не просто інструментом реагування на порушення, а комплексною системою підтримання внутрішнього порядку, формування відповідальної поведінки та розвитку професійної культури персоналу. Воно забезпечує узгодженість дій працівників із цілями організації, створює умови для стабільної та передбачуваної роботи, мінімізує ризики конфліктів і втрат, підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Об'єктивна необхідність цього процесу зумовлена тим, що будь-яка організація може досягти високих результатів лише тоді, коли дисципліна виступає не зовнішнім примусом, а внутрішнім регулятором професійної діяльності, що ґрунтується на спільних цінностях, мотивації та чіткому дотриманні встановлених правил.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-функціональне забезпечення системи управління дисциплінарними відносинами в С/Г ТОВ АГРОКОМПЛЕКС

Об'єктом дослідження для вивчення практики управління дисциплінарними відносинами виступає сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОКОМПЛЕКС» (далі – С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»). Це організація, яка функціонує з 24 січня 2000 року, знаходиться в селі Дубівці, Тернопільської області і займається сільським господарством (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні ідентифікаційні дані про С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Повна назва	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс»
Скорочена назва	С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»
Код ЄДРПОУ	30588523
Дата реєстрації	24.01.2000 (25 років станом на 2025 р.)
Уповноважені особи	Пінязь Григорій Євгенович (керівник, засновник, бенефіціар)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності (основний КВЕД)	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові види діяльності	Овочівництво, тваринництво, допоміжна діяльність у рослинництві і тваринництві, післяурожайна обробка, виробництво харчових продуктів, оптова торгівля зерном і кормами
Перелік засновників юридичної особи	Пінязь Григорій Євгенович (100%)
Адреса	Україна, 47730, Тернопільська область, Тернопільський район, с. Дубівці, вул. Польова, 1

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» спеціалізується насамперед на вирощуванні зернових культур (КВЕД 01.11), проте також має широкий спектр допоміжних та суміжних напрямків. Зокрема, діяльність охоплює: вирощування овочів,

баштанних культур, коренеплодів, зерняткових фруктів, ягід; тваринництво – розведення великої рогатої худоби молочних порід, свиней, коней тощо; допоміжну діяльність у рослинництві і тваринництві; післяурожайну обробку насіння; виробництво м'яса, олії, кормів, хлібобулочних виробів, цукру; а також оптову торгівлю зерном, насінням і кормами.

С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є прикладом організації з диверсифікованим портфелем продукції, що дозволяє йому ефективно функціонувати та бути важливим гравцем в аграрному секторі регіону, забезпечуючи не лише зернову продукцію, а й тваринницькі та переробні напрямки.

За фінансовими показниками, протягом останніх років С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» демонструє стабільне зростання (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід	159 311 000	191 792 000	159 503 000	253 696 000
Чистий прибуток	69 997 000	41 729 000	9 481 000	15 337 000
Активи	325 730 000	388 210 000	379 548 000	419 575 000
Зобов'язання	3 138 000	25 372 000	3 727 000	27 645 000

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Отримані та проаналізовані фінансово-економічні показники С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» за 2024 рік дають змогу комплексно оцінити його майновий стан, ліквідність, фінансову стійкість та рівень рентабельності. Частка основних засобів у структурі активів становить 21,61 %, що свідчить про достатньо помірний рівень забезпеченості підприємства виробничими ресурсами. Для аграрної сфери це означає наявність сформованої матеріально-технічної бази, однак потенціал для її модернізації й оновлення залишається значним.

Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 11,74, що значно перевищує нормативні межі. Такий результат відображає суттєвий запас оборотних коштів

і здатність С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Фактично організація має дуже високий рівень платоспроможності, що зменшує ризики неплатежів і підвищує фінансову стабільність.

Фінансову стійкість С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» підтверджують коефіцієнти фінансової залежності (1,3) та співвідношення позикових і власних коштів (0,3). Значення 1,3 вказує на переважання власного капіталу над позиковим, а низький рівень боргового навантаження (0,3) демонструє обережну та виважену політику щодо залучення кредитних ресурсів. Це означає, що організація не залежить від зовнішніх джерел фінансування та має достатній запас фінансової автономії.

Показник поточної платоспроможності на рівні 29 332 ₪ підтверджує можливість С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» своєчасно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями без загрози втрати ліквідності. У поєднанні з високим коефіцієнтом ліквідності це формує стійку позитивну картину фінансового стану.

Рентабельність продукції становить 15,15 %, що свідчить про ефективність операційної діяльності С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Такий рівень рентабельності є цілком прийнятним для сільськогосподарського виробництва, де значний вплив мають сезонні та ринкові чинники.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» характеризується достатньо стабільним майновим становищем, високою ліквідністю, низькою залежністю від позикових коштів та задовільним рівнем рентабельності. Такий фінансовий стан створює передумови для подальшого розвитку, модернізації матеріально-технічної бази та розширення напрямів діяльності.

Для подальшого дослідження доцільно звернути увагу на систему управління С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», оскільки ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою визначається логікою розподілу повноважень, взаємозв'язками між підрозділами та механізмами

прийняття рішень. Аналіз організаційної структури дозволяє оцінити, наскільки раціонально організоване управління, які підрозділи відповідають за ключові процеси та як побудовані ланцюги командування.

Нижче представлена схема організаційної структури С/Г ТОВ «Агрокомплекс», яка демонструє основні управлінські ланки підприємства та взаємозв'язки між ними (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» має багаторівневу ієрархію, де ключові рішення приймає керівник, а виконання операційних та допоміжних функцій покладено на відповідні підрозділи. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ефективне управління процесами та взаємодію між підрозділами.

Організаційна структура С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» містить такі ключові елементи управління дисципліною:

1) Керівник підприємства (директор):

- здійснює загальне управління трудовою дисципліною;

- затверджує локальні акти (правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про відповідальність, графіки робіт);

- приймає остаточні рішення щодо застосування суворих дисциплінарних стягнень.

2) Керівники підрозділів (бригадири, завідувачі ферм, старші механізатори) здійснюють оперативний контроль, оскільки робота виконується у польових умовах, на значних територіях, де прямий контроль керівництва ускладнений.

Фактично на них покладається основне навантаження щодо:

- контролю явки та дотримання графіків;
- фіксації порушень технологічної дисципліни;
- забезпечення інструктажів;
- оперативного реагування на конфлікти чи трудові проступки.
- інструктажу з трудової дисципліни;
- контролю відповідності персоналу посадовим вимогам.

3) Бухгалтерія. Виконує функції, пов'язані з економічними санкціями та заохоченнями:

- нарахування премій, надбавок;
- зменшення виплат у разі порушень трудової дисципліни;
- застосування штрафів (у встановлених законом межах).

Варто відзначити, що відсутність спеціаліста з HR або менеджера з персоналу обмежує можливості системного управління дисциплінарними процесами.

Організаційно-функціональне забезпечення системи управління дисциплінарними відносинами в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» характеризується наявністю широкого комплексу локальних нормативних документів, що формують внутрішній правовий простір та регламентують поведінку працівників у процесі виконання трудових функцій.

Дисциплінарні відносини на сільськогосподарських організаціях мають певні особливості, але формуються на основі загальнонаціонального трудового

законодавства, яке визначає порядок притягнення працівників до відповідальності, забезпечення трудової дисципліни та дотримання прав працівників і роботодавця.

Найважливіші законодавчі документи для регулювання дисциплінарних відносин у С/Г ТОВ «Агрокомплекс»: Кодекс законів про працю України (КЗпП) – головний документ, що регулює дисципліну праці, види дисциплінарних стягнень, порядок їх застосування та оскарження, а також Закон України «Про зайнятість населення»; Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про колективні договори і угоди», Господарський кодекс України, Закон «Про фермерське господарство» та інші [16; 29; 35; 37].

У системі нормативно-правових документів, що регулюють дисциплінарні відносини на підприємстві, Статут С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» відіграє фундаментальну роль. Саме цей документ визначає загальні принципи організації управління, регламентує статус власника, керівних органів, встановлює права та обов'язки працівників, а також задає рамкову модель взаємодії між адміністрацією та трудовим колективом.

Статут С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» фіксує стратегічні засади трудової дисципліни, визначаючи:

- організаційно-правову форму підприємства, що впливає на структуру управління дисциплінарними відносинами;
- повноваження керівника, включаючи право застосування дисциплінарних стягнень, видання наказів, ухвалення внутрішніх регламентів;
- права й обов'язки учасників товариства, які у своїй сукупності створюють рамку відповідальності й підзвітності;
- загальні правила внутрішнього управління, що можуть містити положення про порядок прийняття рішень, субординацію, правила контролю та підзвітності різних підрозділів.

Для аграрного підприємства, такого як С/Г ТОВ «Агрокомплекс», наявність таких норм має особливе значення, оскільки діяльність відбувається в умовах складної виробничої структури: рослинництво, тваринництво, технічне

обслуговування, логістика, сезонні роботи. Статут створює загальну архітектуру управління, на основі якої формуються всі інші документи, що безпосередньо регулюють дисциплінарні відносини.

Центральне місце у цій системі займають Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), які визначають базові параметри організації трудового процесу, включаючи: тривалість робочого дня, порядок явки, підстави надання відпусток, а також загальні принципи дисциплінарної відповідальності та застосування заохочень.

Проте аналіз змісту ПВТР свідчить, що вони здебільшого містять універсальні положення трудового законодавства й лише частково враховують специфіку аграрного виробництва, особливо у сфері сезонних робіт, мобільності персоналу та нерівномірності навантаження. Така невідповідність між нормативною регламентацією та реальними виробничими умовами призводить до певної формалізації вимог, ускладнюючи забезпечення їх чіткого виконання.

Важливим елементом нормативної основи є посадові інструкції, які деталізують технологічні, виробничі та організаційні вимоги до працівників окремих категорій – механізаторів, комбайнерів, працівників тваринництва, агрономічних служб тощо. Такі інструкції передбачають чіткі регламенти дотримання норм витрат пально-мастильних матеріалів, режимів технічного обслуговування машин та механізмів, параметрів технологічних операцій, а також вимог щодо ведення тваринницьких процесів. Водночас значна частина інструкцій була розроблена декілька років тому і не враховує сучасних технологічних змін, що відбулися у господарстві. Зокрема, йдеться про використання GPS-моніторингу техніки, телеметричних систем, нових зразків обладнання та оновлених технологічних карт. Це створює розрив між фактичними виробничими процесами та обов'язками, закріпленими документально, що знижує ефективність дисциплінарного регулювання та ускладнює об'єктивне оцінювання відповідальності працівників.

Особливе місце у системі нормативного забезпечення дисциплінарних відносин займає Положення про преміювання, яке має слугувати інструментом

мотиваційного впливу на поведінку персоналу. У С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» преміальні виплати здебільшого прив'язані до показників врожайності, дотримання агротехнічних вимог, якісного виконання польових та тваринницьких робіт. Формально документ передбачає можливість позбавлення премій за грубі порушення трудової дисципліни, однак аналіз його практичного застосування демонструє відсутність чіткої кореляції між дисциплінарними показниками та системою винагород. Таким чином, навіть систематичні незначні порушення залишаються без належних наслідків, що знижує дисциплінуючий потенціал преміальної системи і послаблює її роль як поведінкового регулятора. У результаті працівники частіше орієнтуються на виробничі результати, а не на загальну культуру дотримання правил і процедур.

Важливою складовою організаційно-функціонального забезпечення дисципліни на підприємстві є регламенти з охорони праці та техніки безпеки, які в аграрному секторі набувають особливої ваги. Враховуючи роботу з технічно складним обладнанням, хімічними препаратами та тваринницькими об'єктами, саме дотримання вимог безпеки формує основу профілактики нещасних випадків і значною мірою визначає рівень дисциплінованості персоналу. У С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» інструктажі з охорони праці проводяться регулярно і фіксуються у відповідній документації, що свідчить про формальну відповідність нормативам. Однак проблема полягає у недостатній подальшій перевірці фактичного виконання вимог після завершення інструктажу. Наявні контрольні заходи переважно фрагментарні, а відповідальність за їх реалізацію розподілена між різними посадовими особами, що спричиняє розмитість відповідальності та зменшує ефективність дисциплінарного впливу у сфері безпеки праці.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що нормативно-правове забезпечення дисциплінарних відносин у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» має системний характер і охоплює ключові аспекти регулювання трудової поведінки працівників. Водночас значна частина документів потребує актуалізації з огляду на технологічні зміни, сучасні підходи до управління персоналом та особливості

організації аграрного виробництва. Наявні недоліки, зокрема розрив між галузевою специфікою та формальними нормами, обмежена інтеграція дисциплінарних факторів у систему мотивації, а також недостатньо ефективний контроль у сфері охорони праці, знижують результативність управління дисциплінарними відносинами та вимагають подальшої оптимізації організаційно-функціональних механізмів.

Функціональна складова дисциплінарного управління на підприємстві формується через систему процедур, що забезпечують контроль трудової дисципліни, фіксацію порушень та реагування на них. Практика С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» свідчить про те, що ці процеси переважно базуються на традиційних підходах, характерних для аграрної сфери, де значна частина діяльності виконується у польових умовах і потребує оперативного нагляду.

Контроль трудової дисципліни здійснюється насамперед через щоденну перевірку явки, яку проводять керівники структурних підрозділів. Проте така форма обліку фактично не передбачає електронної фіксації присутності, що знижує її точність і ускладнює системний моніторинг. Особливо важливою є специфіка польових робіт, де дисципліна контролюється безпосередньо бригадирами. Вони відстежують виконання операцій на техніці – роботу тракторів, комбайнів, агрегатів – але ефективність цього контролю значною мірою залежить від особистої відповідальності самого бригадира. Технічні можливості підприємства наразі не забезпечують повного переходу до цифрового моніторингу: GPS-трекери встановлено лише на частині машинно-тракторного парку, що створює простір для зловживань, нераціонального використання техніки, перевитрати пального та неналежного обліку простоїв.

Фіксація порушень дисципліни також має традиційний характер і ґрунтується на службових записках, актах та письмових поясненнях працівників. Однак відсутність централізованої електронної бази, у якій би накопичувалася інформація щодо всіх інцидентів, не дозволяє відстежувати повторюваність порушень або системні проблеми в окремих підрозділах. Це значно ускладнює аналіз причин дисциплінарних відхилень і перешкоджає формуванню

ефективної профілактичної політики.

Процедури реагування на виявлені порушення зазвичай включають усне або письмове зауваження, оголошення догани, позбавлення премії або, у складніших випадках, тимчасове переведення працівника на іншу ділянку роботи. Незважаючи на формальну наявність усіх необхідних заходів впливу, їх застосування не завжди є оперативним і послідовним. Спостерігається ситуація, коли різні керівники реагують на подібні порушення по-різному, що створює ризики суб'єктивності й нерівності в дисциплінарній практиці. Крім того, система переважно працює у форматі «реакції постфактум», тоді як цілеспрямованих профілактичних заходів – додаткових інструктажів, тренінгів, попереджувальних бесід чи мотиваційних механізмів – фактично не застосовується.

Мотиваційне забезпечення дисциплінарних відносин у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» формується через систему матеріальних та негативних стимулів, спрямованих на підтримку трудової дисципліни та підвищення ефективності праці. До матеріальних стимулів належить преміювання за підсумками сезону, що дозволяє працівникам оцінити власний внесок у кінцевий результат господарської діяльності. Крім того, застосовуються надбавки за інтенсивність праці та разові премії за відсутність дисциплінарних порушень. Ця система формує певну зацікавленість у якісному та сумлінному виконанні трудових обов'язків.

Водночас негативні стимули виконують функцію стримування від порушень. До них відноситься позбавлення премій або зменшення коефіцієнта трудової участі, що має на меті сигналізувати про неприйнятність недисциплінованої поведінки. Однак практика показує, що мотиваційна система має суттєві недоліки. Вона не завжди носить системний характер, критерії нарахування стимулів недостатньо прозорі для працівників, і часто персонал не пов'язує власну дисципліну з кінцевими результатами діяльності підприємства. Це знижує ефективність дисциплінарного впливу та потребує вдосконалення механізмів мотивації.

Важливим елементом підтримки дисципліни є ефективна комунікація та своєчасне донесення вимог і змін у трудовому процесі. Сильними сторонами системи С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є регулярні виробничі наради, під час яких обговорюються організаційні питання та наголошується на дотриманні дисципліни. Також накази та оголошення передаються через керівників бригад, що дозволяє формально забезпечувати інформаційний зв'язок із працівниками.

Разом із тим, існують суттєві слабкі сторони інформаційного забезпечення. Відсутність внутрішньої цифрової платформи – електронних оголошень, корпоративного месенджера або системи сповіщення – призводить до того, що працівники часто дізнаються про зміни запізно. Крім того, недостатньо уваги приділяється культурному формуванню відповідальності та усвідомленню значущості дисципліни у трудовому процесі. Це створює ризики несвоєчасного реагування на порушення та знижує загальний рівень дисциплінарної культури в колективі.

Таким чином, організаційно-функціональне забезпечення дисциплінарного управління в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» формально відповідає вимогам трудової дисципліни, але має суттєвий потенціал до вдосконалення, особливо в напрямі цифровізації контролю, уніфікації процедур та переходу від каральних до превентивно-мотиваційних методів впливу.

2.2. Оцінка рівня дисциплінованості персоналу досліджуваної організації

Головною метою оцінювання рівня дисциплінованості персоналу С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є виявлення проблемних аспектів у системі управління дисциплінарними відносинами та формування підґрунтя для їх подальшого усунення. Такий аналіз дозволяє не лише визначити факт порушень трудової дисципліни, а й виявити чинники, що їх зумовлюють, а також оцінити ефективність чинних механізмів регулювання поведінки працівників.

Для досягнення поставленої мети було проведено комплексне дослідження

підсистеми дисциплінарних відносин С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Під час збору емпіричного матеріалу використовувались різні методи: аналіз внутрішньої документації, опитування працівників (інтерв'ю та анкетування), спостереження за трудовою поведінкою персоналу, а також методи кількісної та якісної обробки отриманих даних. Такий міжметодичний підхід дав змогу отримати цілісну картину стану дисципліни в організації. Процес дослідження проходив у кілька послідовних етапів (рис. 2.2).

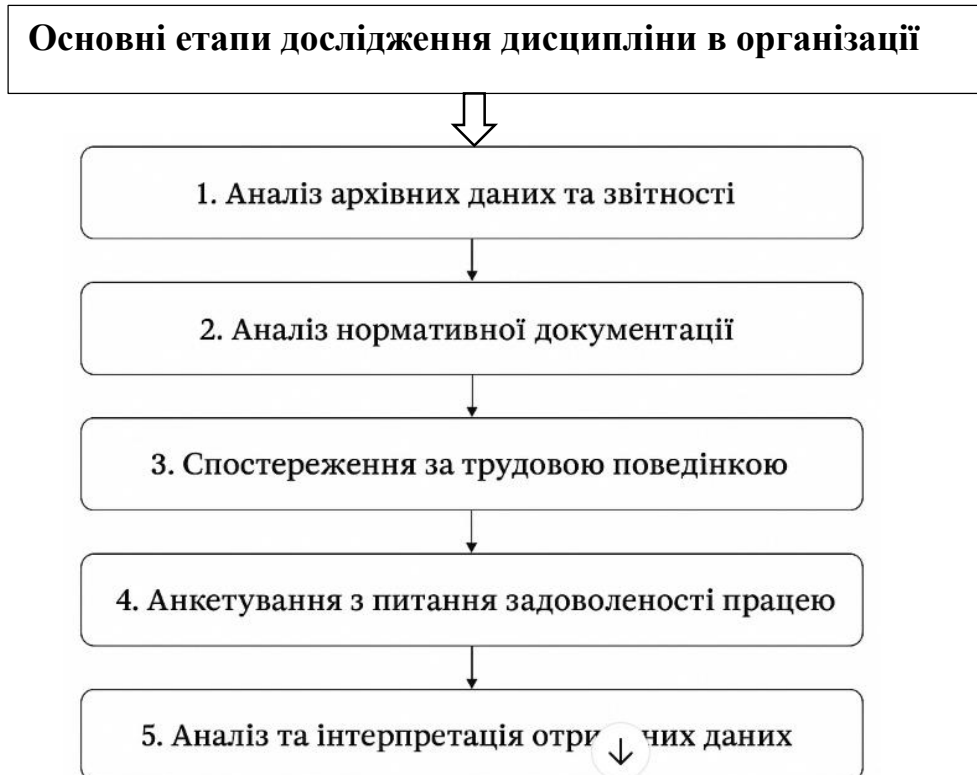


Рис. 2.2. Етапність дослідження рівня дисципліни персоналу в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Примітка. Сформовано автором

Для оцінки системи дисциплінарних відносин важливо враховувати чисельність персоналу та матеріальну мотивацію працівників (табл. 2.3). У С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» чисельність працівників коливається у межах 105–118 осіб, а середній розмір заробітної плати до оподаткування варіюється залежно від року, що впливає на мотиваційне забезпечення дисципліни та зацікавленість працівників у якісному виконанні трудових обов'язків.

Таблиця 2.3.

**Кількість персоналу та рівень заробітної плати в с/г
ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»**

Рік	Кількість працівників	Середня зарплата до оподаткування (€)
2024	105	15 413
2023	118	10 877
2022	115	9 939
2021	115	9 352

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Разом із тим, середня заробітна плата за останні роки демонструє тенденцію до зниження, що може негативно впливати на мотиваційний рівень працівників і, відповідно, на дисципліну в колективі. Для підвищення ефективності системи управління дисциплінарними відносинами важливо поєднувати контроль та мотивацію з економічним стимулюванням, щоб забезпечити баланс між трудовими обов'язками

За результатами аналізу службових документів, внутрішньої звітності та архівних записів вдалося сформувані основні показники порушень трудової дисципліни в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Узагальнені результати подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Порушення трудової дисципліни у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»
протягом 2022-2024 рр та вжиті заходи**

Порушення	2022	2023	2024
Зареєстровані випадки порушення трудової дисципліни	18	19	30
Притягнуто до дисциплінарної відповідальності	6	7	14
Зауваження	10	9	12
Догана	2	3	3
Звільнено за статтею	0	0	1

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Аналіз отриманих даних (табл. 2.4) свідчить про те, що рівень трудової дисципліни в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» має тенденцію до погіршення протягом досліджуваного періоду. З кожним роком кількість порушень зростала, що вказує на недостатню дієвість наявних механізмів контролю та превентивних

заходів. Найчастіше до працівників застосовувалися такі види дисциплінарних стягнень, як усне або письмове зауваження, догана, а в окремих випадках – звільнення.

Детальне вивчення системи дотримання трудової дисципліни в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» дало змогу встановити, що порушення найчастіше виникають через низку типових причин. Серед них – пропуски робочого дня без поважних підстав, запізнення на початок робочої зміни, недотримання правил безпеки, а також ігнорування положень внутрішніх інструкцій і розпоряджень керівництва.

Періодичність появи різних видів порушень наведена у таблиці 2.5, що дозволяє оцінити інтенсивність та характер проявів недисциплінованості.

Таблиця 2.5

Причини порушення трудової дисципліни та частота їх прояву серед працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» за 2022-2024 рр.

Причини	2022	2023	2024
Прогули	3	2	6
Спізнення до початку робочого дня та після обідньої перерви	6	5	9
Поява на робочому місці у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння	0	0	1
Розкрадання робочого майна	0	0	0
Умисне псування обладнання	0	0	1
Передчасний відхід з робочого місця на обідню перерву та наприкінці зміни	4	3	5
Невиконання трудових обов'язків, невідповідність нормам виробітку	2	4	4
Порушення вимог та норм охорони праці	1	2	2
Невиконання вимог інструкцій та розпоряджень	2	3	2
Усього порушень	18	19	30

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Проаналізувавши спектр причин, що зумовлюють порушення трудової дисципліни серед персоналу С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», можна дійти висновку, що найчастіше проблеми з дотриманням встановленого порядку пов'язані з випадками прогулів, тобто відсутності працівників на робочому місці без поважних причин. Не менш поширеними є інші негативні прояви, серед яких – запізнення на початок робочої зміни, на повернення після обідньої перерви, а

також передчасне залишення робочого місця. Такі дії свідчать про недостатній рівень самоконтролю та несформовану культуру особистої відповідальності, що негативно впливає на ритмічність роботи та загальну результативність діяльності організації.

Під час аналізу внутрішньої документації С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» було встановлено, що формально всі необхідні нормативні матеріали, які мають регулювати дисципліну праці, наявні. Однак важливим недоліком чинної системи є те, що положення «Про трудову дисципліну» містить переважно загальні формулювання та не деталізує конкретні види порушень, порядок їх класифікації чи типові приклади дисциплінарних проступків. Через це працівники С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» не мають чіткого уявлення про те, що саме входить до складу трудової дисципліни, які дії розглядаються як її порушення та якими можуть бути наслідки недотримання визначених вимог.

Далі оцінювання рівня дисциплінованості персоналу було спрямоване на визначення кола працівників, які систематично або періодично порушують режим робочої зміни. Спостереження проводилось упродовж місяця та охоплювало три часові періоди: початок зміни, час до і після обідньої перерви, а також завершення робочого дня. Такий підхід дав змогу комплексно оцінити реальну поведінку працівників упродовж усього трудового циклу.

Для реалізації цього етапу дослідження була підготовлена спеціальна схема спостереження, яка включала визначення конкретної ситуації (запізнення або передчасний вихід із робочого місця), встановлення об'єкта спостереження (конкретного працівника), окреслення одиниць фіксації порушення та точного часу реєстрації події. Це забезпечило системний та об'єктивний підхід до отримання фактичних даних.

У підсумку було зафіксовано 29 випадків недотримання дисциплінарних вимог серед працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Узагальнені результати цього етапу дослідження наведено на рисунку 2.3.

Отже аналіз отриманих результатів свідчить, що протягом місяця найбільша частка порушень трудової дисципліни в С/Г ТОВ

«АГРОКОМПЛЕКС» пов’язана саме із запізненнями працівників на початок робочої зміни. Загалом було зафіксовано 12 таких випадків, що робить їх найбільш поширеним видом недотримання встановлених правил. Натомість найрідше проявлялися такі форми порушень, як передчасне залишення робочого місця та ігнорування або невиконання розпоряджень керівництва – їх кількість виявилася мінімальною у загальній структурі дисциплінарних відхилень.

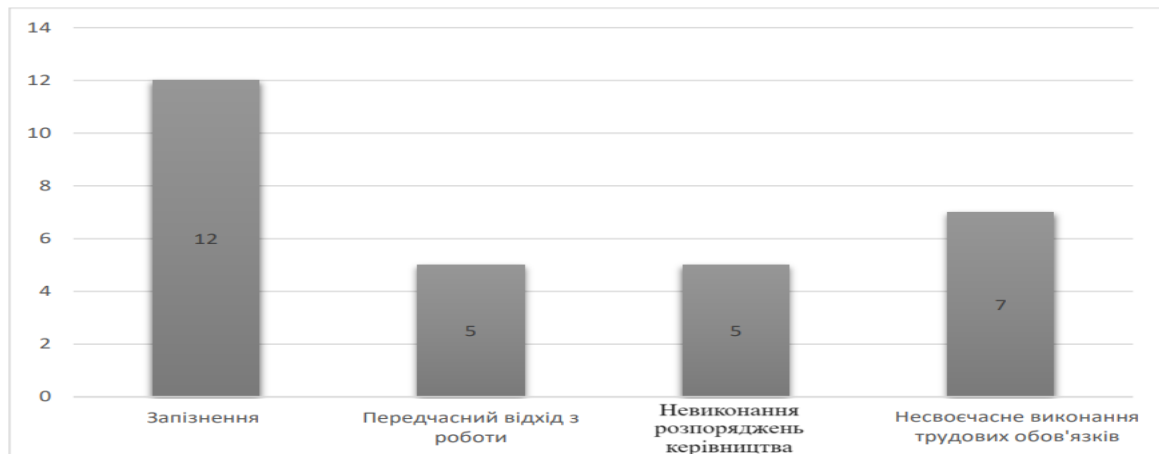


Рис 2.3. Види виявлених щоденних порушень трудової дисципліни у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» протягом місяця у 2025 році

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

На наступному етапі оцінювання рівня дисциплінованості персоналу було проведено опитування працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», спрямоване на визначення ступеня їхньої задоволеності умовами праці та особливостями трудового процесу. У дослідженні взяли участь 80 працівників, що забезпечило достатній рівень репрезентативності результатів. Опитувальник дав змогу визначити ключові чинники, які впливають на емоційний стан працівників, їх мотивацію та загальне ставлення до роботи. Узагальнені результати дослідження наведено в таблиці 2.6.

З аналізу отриманих даних можна зробити висновок, що найбільше задоволення співробітникам С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» приносить сама трудова діяльність, сприятливий соціально-психологічний клімат та позитивні взаємини у колективі. Саме ці аспекти формують основу комфортного робочого середовища та сприяють підтриманню належного рівня дисципліни.

Водночас найнижчі показники задоволеності стосуються матеріальних і мотиваційних аспектів роботи. Зокрема, працівники найчастіше висловлюють невдоволення розміром заробітної плати, а також недостатнім рівнем заохочень за сумлінне виконання трудових обов'язків. Саме ці фактори потребують першочергової уваги адміністрації з точки зору підвищення ефективності кадрової політики та зміцнення дисциплінарної культури.

Таблиця 2.6

Аналіз задоволеності персоналу працею у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Відповіді	Результати анкетування, %
Роботу вважають цікавою	19,2
Готові змінити місце роботи	12,8
Вважають, що можуть працювати з більшою ефективністю	27,0
Цілком задоволені своєю трудовою діяльністю	18,0
Цілком задоволені своєю заробітною платою	10,5
Цілком задоволені заохоченнями за сумлінне виконання обов'язків	12,3
Цілком задоволені соціально-психологічним кліматом у колективі	24,6
Повністю задоволені ставленням до колективу	27,2
Ознайомлені зі Статутом	15,1
Доступна інформація про правила дисципліни праці	7,5
Отримували дисциплінарні стягнення за порушення дисципліни праці	2,3
Чи характерний контроль з боку керівництва за дотриманням дисципліни праці	Так – 35,2 Ні - 60,5 Не знаю – 4,3

Примітка. Сформовано на основі анкетування

За підсумками проведеного опитування стало очевидно, що значна частина персоналу С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» недостатньо обізнана з діючими правилами трудової дисципліни. Працівники не володіють повною інформацією про те, які саме вимоги висуваються до їхньої поведінки на робочому місці, яким чином регламентуються їхні обов'язки та які види дисциплінарних стягнень можуть бути застосовані у разі порушень. Така ситуація свідчить про відсутність системної інформаційної роботи щодо ознайомлення співробітників із внутрішніми нормативами, що, у свою чергу, знижує рівень відповідальності та впливає на загальну культуру праці.

Не менш значущим проблемним аспектом виявилася відсутність належного контролю з боку керівництва. Практична відсутність нагляду за

дотриманням трудових стандартів послаблює мотивацію персоналу діяти відповідно до встановлених вимог і сприяє поширенню недбалого ставлення до трудових обов'язків. Неврегульованість цих питань негативно відображається на загальному рівні дисциплінованості в колективі.

Таким чином, результати оцінювання дисциплінарної ситуації в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» дали змогу виявити низку факторів, що мають негативний вплив на стан трудової дисципліни, а саме:

- недосконалість та формальний характер нормативних документів, які регламентують дотримання дисципліни;
- систематичне нехтування робочим режимом, що проявляється у частих запізненнях, передчасних відходах на перерви або завершенні зміни;
- повна або часткова відсутність адміністративного контролю, а також низька зацікавленість керівництва у моніторингу дисциплінарної поведінки персоналу.

Отримані результати свідчать про необхідність перегляду практик управління дисциплінарними відносинами, удосконалення нормативного регулювання, підвищення відповідальності працівників та посилення ролі керівників у формуванні дотримання встановлених правил поведінки.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що нинішній стан трудової дисципліни безпосередньо впливає на зниження загальної ефективності діяльності організації. Неврегульованість дисциплінарних відносин, неузгодженість вимог, слабкий контроль та недостатня поінформованість працівників створюють системні ризики для стабільного функціонування установи.

Отже, з метою підвищення результативності роботи С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» та формування стійкої дисциплінарної культури виникає необхідність у розробленні комплексу заходів, які б усували виявлені недоліки та сприяли покращенню існуючої системи регулювання трудової дисципліни.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Рекомендації щодо покращення управління трудовою дисципліною працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Ефективне управління трудовою дисципліною є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Сільськогосподарські організації характеризуються підвищеною залежністю від сезонності, природно-кліматичних умов, технологічної дисципліни та високого рівня відповідальності персоналу. У таких умовах будь-які прояви недисциплінованості, зниження виконавчої дисципліни, порушення стандартів безпеки чи недотримання виробничих регламентів можуть спричинити значні матеріальні збитки, втрату врожаїв, збої виробничих циклів та загальне погіршення економічних результатів.

Проведений аналіз стану дисциплінарних відносин у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» засвідчив наявність системних проблем, що обумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління трудовою дисципліною. Серед ключових проблем виявлено: відсутність належного контролю за виконанням трудових функцій; недостатню регламентацію поведінкових норм; фрагментарність системи стимулювання; несформованість корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність; недосконалість механізмів внутрішніх комунікацій; низький рівень обізнаності працівників щодо стандартів та правил в організації. Сумарно ці чинники формують передумови для системного зростання кількості порушень, що підтверджується статистичними даними аналізу дисциплінарних проступків за 2022–2024 роки.

З огляду на зазначене, в рамках цього підрозділу сформовано комплекс науково обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на підвищення дієвості дисциплінарного механізму та формування в організації цілісної, прозорої та ефективної системи управління трудовою дисципліною.

Однією з основних передумов підвищення ефективності управління дисципліною є створення цілісної, внутрішньо несуперечливої та зрозумілої нормативної бази, яка деталізує права, обов'язки, правила поведінки та стандарти взаємодії працівників. На даний момент у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» частина нормативних документів потребує актуалізації, оскільки не враховує сучасні вимоги до організаційної поведінки, цифровізації управління, оновлених правил охорони праці та вимог трудового законодавства. В рамках цього рекомендовано:

- розробити та затвердити «Кодекс організаційної поведінки С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», у якому чітко визначити стандарти поведінки, професійні та етичні вимоги, правила взаємодії в колективі, норми корпоративної культури;
- актуалізувати посадові інструкції, доповнивши їх конкретизованими критеріями виконання трудових обов'язків та формами контролю;
- ввести обов'язкове ознайомлення працівників із внутрішніми нормативними актами з фіксацією під підпис. Це забезпечить юридичну підставу для застосування дисциплінарних стягнень;
- розробити положення про внутрішню комунікацію, яке визначатиме алгоритми передачі інформації, відповідальних осіб, часові регламенти та критерії прозорості обігу інформації;
- створити єдину електронну базу нормативних документів, доступну працівникам у внутрішній мережі.

Упорядкована нормативна база мінімізує кількість конфліктів інтерпретацій та закладе фундамент для справедливого і прозорого управління дисциплінарними відносинами.

Однією з ключових причин порушень дисципліни у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» виявлено недостатній контроль за діяльністю персоналу. Контроль у сільськогосподарській організації має бути системним, багаторівневим і безперервним, особливо на етапах, що пов'язані з матеріально відповідальними операціями.

Рекомендації щодо удосконалення контрольної функції включають:

- запровадження системи регулярного моніторингу, що передбачає щоденне фіксування ключових трудових показників (дотримання графіку, якість виконання завдань, дотримання техніки безпеки);
- використання електронних засобів контролю, таких як: автоматизовані системи обліку робочого часу, GPS-контроль техніки та польових робіт, електронні журнали виконаних завдань;
- створення ради дисциплінарного контролю, яка на постійній основі розглядатиме випадки порушень, їх причини та наслідки;
- запровадження щомісячних аудитів дисциплінарної ситуації з аналізом тенденцій;
- прозора система фіксації порушень, що унеможливорює вибірковість або суб'єктивність.

Внаслідок такого комплексного контролю буде створено дієвий механізм попередження і виявлення порушень.

Організаційна культура є фундаментальною складовою системи управління дисципліною, оскільки вона визначає норми, правила, установки та моделі поведінки, яких дотримуються працівники як свідомо, так і підсвідомо. Вона виступає не лише як сукупність традицій чи корпоративних ритуалів, а як стратегічний інструмент впливу на поведінку, мотивацію та якість трудової діяльності персоналу.

За результатами проведеного аналізу, низький рівень культури персоналу С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» становить лише 3% формальних причин дисциплінарних порушень, проте фактичний вплив цього чинника є набагато ширшим. Слабка культура організації проявляється у відсутності командної взаємодії, байдужості до результатів праці, неготовності дотримуватися стандартів, низькому рівні відповідальності та внутрішньої дисципліни. Натомість сформована, внутрішньо узгоджена культура здатна стати інструментом саморегуляції поведінки, зменшуючи потребу в частому застосуванні адміністративних заходів.

Серед ключових напрямків розвитку організаційної культури С/Г ТОВ

«АГРОКОМПЛЕКС» є впровадження корпоративних тренінгів з етики та професійних стандартів. С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» функціонує в умовах підвищених вимог до якості продукції, екологічної безпеки, відповідальності працівників та взаємоповаги у команді. Тому необхідно системно проводити тренінги, спрямовані на формування:

- професійної етики та доброчесності;
- норм ділового спілкування й командної взаємодії;
- етичного ставлення до матеріальних ресурсів підприємства;
- культури виробничої дисципліни та відповідальності;
- етичних аспектів дотримання техніки безпеки;
- правил поведінки в конфліктних та стресових ситуаціях.

Такі тренінги доцільно проводити не рідше одного разу на квартал, а також під час адаптації нових працівників. Дослідження у сфері менеджменту доводять, що систематичні навчальні заходи сприяють зниженню порушень дисципліни на 15–20%, оскільки працівники усвідомлюють важливість дотримання норм не лише як вимогу керівництва, а як частину корпоративної ідентичності [42, с. 76].

Ефективна організаційна культура не виникає стихійно – вона потребує свідомої комунікації та постійного підкріплення. Тож важливим є:

- визначення ключових цінностей С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» (відповідальність, чесність, командність, безпека, професіоналізм);
- розробка візуальних матеріалів (банери, інформаційні ролики, плакати на території організації);
- регулярні зустрічі керівництва з працівниками для обговорення цінностей;
- інтеграцію цінностей у внутрішню документацію (накази, положення, стандарти);
- щомісячні тематичні корпоративні заходи, присвячені одній із цінностей.

Важливо, щоб корпоративні цінності С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» не були «відокремленим документом», а реально відображали управлінські

рішення, стиль лідерства та щоденну поведінку керівників усіх рівнів. Лише тоді вони формуватимуть культурні норми й впливатимуть на дисципліну персоналу.

Адаптація нових співробітників є критично важливою для дотримання дисципліни, адже саме в перший місяць роботи формуються уявлення про допустиму поведінку, вимоги, правила та очікування. Наявність наставника прискорює засвоєння трудових стандартів, забезпечує передачу корпоративних традицій, знижує ризик порушень з необізнаності та формує у новачка відчуття підтримки та цінності.

Наставниками доцільно призначати працівників із високими показниками дисциплінованості та позитивною репутацією. За умови ефективного наставництва частка дисциплінарних порушень серед нових працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» за даними наукових та соціологічних досліджень може знизитися на 30–40% [19].

Для забезпечення постійного розвитку організаційної культури необхідно проводити її оцінювання. Це можна здійснювати через:

- анонімні опитування персоналу щодо задоволеності комунікаціями, взаєминами, стилем керівництва, умовами праці;
- інтерв'ю з керівниками підрозділів щодо слабких місць у культурі;
- аналіз поведінкових індикаторів (запізнення, конфліктність, текучість кадрів);
- щорічний аудит цінностей та рівня їх дотримання;
- оцінку лояльності та залученості персоналу.

Отримані дані дозволяють не лише виявляти проблеми, а й прогнозувати ризики поведінкових порушень завдяки системному аналізу. За постійного моніторингу культура стає динамічною і керованою.

Професійна компетентність важлива, однак у сучасних організаціях пріоритетним чинником ефективності є ціннісна сумісність співробітника з командою та нормами організації. Тому у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» доцільно:

- включати в оцінку кандидатів критерії комунікабельності,

відповідальності, командності;

- проводити співбесіди, спрямовані на виявлення етичних установок;
- враховувати поведінковий профіль під час прийняття рішень про підвищення або переведення;
- припиняти співпрацю з працівниками, які систематично підривають організаційну культуру, навіть за умови їх професійної компетентності.

Дослідження вказують, що «токсичні» працівники можуть негативно впливати на до 20–40% колективу, зменшуючи продуктивність та поглиблюючи порушення дисципліни [27, с. 56].

Формування організаційної культури – це не одноразовий захід, а безперервний процес, що потребує системного підходу, регулярної комунікації та послідовних управлінських рішень. Саме культура стає тим невидимим механізмом, який забезпечує внутрішню самодисципліну і стратегічну стійкість організації.

Розриви в комунікаціях є основою для непорозумінь, неправильного виконання завдань і порушень дисципліни. У С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» значна частка працівників не знає точних причин порушень або недостатньо поінформована щодо правил. Тому на нашу думку, необхідно:

- створити єдиний інформаційний канал підприємства (чат-бот, внутрішній портал, інформаційні стенди);
- регламентувати порядок доведення управлінських рішень до персоналу, запровадивши систему підтвердження отримання інформації;
- проводити щотижневі виробничі збори, де обговорювати порушення, успіхи, проблемні моменти, зміни у нормативній базі;
- запровадити електронні оголошення, доступні всім працівникам.

Системність комунікацій сприятиме підвищенню усвідомленості та відповідальності працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС».

Частими причинами дисциплінарних порушень у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є недостатні компетенції персоналу, особливо у питаннях охорони праці, техніки безпеки та правильної експлуатації обладнання. Для

усунення цих недоліків доцільно запровадити комплексну систему навчання, адаптовану до специфіки аграрного виробництва, а також створити електронну платформу з інструкціями, відеоматеріалами та тестами для закріплення знань. Посилена увага до навчання з охорони праці є особливо важливою, оскільки частина порушень (1–2%) пов'язана саме з недотриманням вимог безпеки. Реалізація таких заходів дозволить знизити кількість випадкових порушень, спричинених браком обізнаності та навичок.

Важливо також проводити профілактику дисциплінарних порушень у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», яка спрямована на усунення передумов виникнення проблем ще до того, як вони набувають форми проступку. Ефективна профілактика передбачає системне виявлення ризиків у кожному підрозділі, адже різні виробничі ділянки мають різний рівень навантаження та свої специфічні чинники напруження. Важливо забезпечити психологічну підтримку працівників, оскільки сезонні піки роботи часто стають джерелом стресу, що негативно позначається на дисципліні. Дієвим інструментом також є створення каналу анонімного інформування про порушення, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та зменшує ймовірність їх поширення. Особливу увагу слід приділяти працівникам, які мають ризик повторних порушень. Для них варто розробляти індивідуальні профілактичні плани з урахуванням специфіки роботи та особистих факторів. Сукупність таких заходів сприяє формуванню більш відповідальної поведінкової моделі персоналу та зміцненню трудової дисципліни в цілому.

Важливою є цифровізація процесів управління дисципліною персоналу С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Використання сучасних цифрових інструментів дає змогу автоматизувати фіксацію порушень, зменшити вплив людського фактора та значно підвищити прозорість управлінських рішень. Одним із ключових напрямів є впровадження електронних систем контролю, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати дисциплінарні відхилення, зміни у поведінкових показниках працівників та особливості використання техніки, а також цифрових журналів, у яких фіксуються виробничі дії

працівників та відмічаються всі відхилення від установлених норм. Інтеграція аналітичних панелей дає можливість керівництву оперативно аналізувати тенденції, виявляти проблемні ділянки та оцінювати загальний дисциплінарний стан колективу. Додатковою перевагою є використання інструментів прогнозування ризиків, побудованих на аналізі масивів даних, що допомагає попереджувати потенційні порушення й вчасно реагувати на зміни у поведінці персоналу.

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення управління трудовою дисципліною у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» доцільно систематизувати їх у вигляді комплексної таблиці (табл 3.1), яка дозволяє чітко співставити рекомендації, конкретні заходи та очікувані результати їх впровадження.

Таблиця 3.1

**Напрямки покращення управління трудовою дисципліною в С/Г
ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»**

Рекомендації	Заходи	Очікувані результати
Оптимізація нормативно-правового регулювання дисципліни	Актуалізація локальних актів; уточнення процедур покарань і заохочень; уніфікація документів	Підвищення правової визначеності; зменшення суб'єктивізму у прийнятті рішень
Посилення контролю та відповідальності керівників	Встановлення чітких КРІ дисципліни; регулярний моніторинг підрозділів; персональна відповідальність керівників	Підвищення дисциплінарної дисципліни в бригадах; зменшення прихованих порушень
Підвищення кваліфікації працівників	Комплексна програма навчання; електронна навчальна платформа; поглиблення знань з охорони праці	Зменшення випадкових порушень, пов'язаних із некомпетентністю; підвищення безпеки
Формування організаційної культури та етичних стандартів	Тренінги з етики; програма «Корпоративні цінності»; наставництво; регулярна оцінка культури	Формування культури відповідальності; зміцнення взаємоповаги; зниження конфліктності
Розвиток внутрішніх комунікацій	Впровадження інформаційних бюлетенів; регулярні зустрічі з персоналом; робочі чати	Підвищення інформованості; зменшення непорозумінь; своєчасне реагування на проблеми

Рекомендації	Заходи	Очікувані результати
Удосконалення профілактики порушень	Виявлення ризиків; психологічна підтримка; анонімні канали повідомлень; індивідуальна профілактика	Зменшення повторних порушень; стабілізація емоційного стану працівників; раннє виявлення загроз
Цифровізація дисциплінарного процесу	Електронний контроль дисципліни; цифрові журнали; аналітичні панелі; прогнозування ризиків	Об'єктивність обліку; прозорість; оперативність аналізу та прийняття рішень

Примітка. Сформовано автором

Удосконалення управління трудовою дисципліною працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» потребує комплексного, системного і багаторівневого підходу. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме:

- формуванню стабільної, передбачуваної дисциплінарної поведінки працівників;
- підвищенню відповідальності і професіоналізму персоналу;
- зміцненню корпоративної культури;
- зменшенню кількості дисциплінарних порушень;
- оптимізації трудових і виробничих процесів;
- підвищенню економічної ефективності діяльності.

У довгостроковій перспективі вищезазначене стане важливим чинником конкурентоспроможності С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», підвищить якість трудових відносин та сприятиме стабільному розвитку організації.

3.2. Вдосконалення системи мотивації працівників як метод управління дисциплінарними відносинами в організації

Ефективність управління дисциплінарними відносинами на сільськогосподарських підприємствах значною мірою залежить від якості та цілісності мотиваційної системи. В аграрному виробництві трудова дисципліна безпосередньо впливає на своєчасність виконання технологічних процесів, безпеку праці, збереження технічних ресурсів і кінцевий виробничий результат.

Мотивація, як ключова управлінська категорія, виступає не лише стимулом до досягнення певних виробничих показників, але й засобом регулювання поведінки працівників, формування відповідальності та зниження кількості дисциплінарних порушень.

Сучасні дослідження вказують на пряму залежність між рівнем трудової мотивації та рівнем дисциплінованості працівників. Мотиваційна система, яка не встановлює чітких правил, не передбачає справедливої винагороди та не диференціює працівників за вкладом у виробничий процес, стає формальною та не впливає на трудову поведінку.

У С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» діяльність персоналу характеризується низкою проблем, що свідчать про недостатню ефективність чинного мотиваційного механізму. Саме тому удосконалення системи мотивації є одним із найважливіших напрямів управління дисципліною.

Аналіз опитувань працівників С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи засвідчив, що значна частина персоналу не бачить зв'язку між власною дисципліною та системою заохочень, що послаблює внутрішню зацікавленість у дотриманні правил. А проблеми низької залученості та відсутності відчуття справедливості є типовими наслідками недосконалої мотиваційної моделі.

У періоди пікових робіт (наприклад, під час посівної та жнив) відсутність належного стимулювання може призводити до зривів графіків, плинності кадрів, збільшення кількості порушень охорони праці та підвищення виробничих ризиків у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Саме тому вдосконалення мотиваційної системи має враховувати як економічні, так і поведінкові аспекти трудової діяльності.

Наразі мотиваційна система С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» має фрагментарний характер: окремі елементи відповідають потребам персоналу, однак між ними відсутня чітка узгодженість, що знижує ефективність її впливу на працівників. Зокрема, система оплати праці потребує більшої прозорості та диференціації відповідно до внеску працівника; преміювання часто має

епізодичний характер; нематеріальні стимули застосовуються несистемно; відсутній механізм розвитку та планування кар'єри; соціальний пакет не відповідає сучасним очікуванням працівників аграрного сектору. Усе це зумовлює потребу у розробці цілісної, структурованої мотиваційної моделі, яка не лише підвищуватиме зацікавленість персоналу, а й забезпечуватиме довгостроковий розвиток підприємства.

Одним із ключових напрямків удосконалення мотиваційної системи С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є запровадження ключових показників ефективності (КРІ) та диференційованих преміальних схем, що дозволяють пов'язати заробіток працівника з конкретними, вимірюваними результатами. Для аграрних підприємств це може бути обсяг виконаних робіт, якість догляду за технікою, показники врожайності на закріплених ділянках, своєчасність виконання виробничих операцій. Встановлення таких критеріїв робить оплату праці більш справедливою та підвищує її мотиваційну функцію.

Другим важливим аспектом є модернізація структури оплати праці. Для С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» доцільно впровадити комбіновану систему, яка поєднує гарантовану частину (тариф) та змінну (премія, надбавка, бонус). Такий підхід забезпечує стабільність доходів працівників, але водночас стимулює їх до підвищення продуктивності. Особливої уваги заслуговує встановлення прозорих правил розподілу премій, що дозволить уникнути суб'єктивізму та підвищити довіру персоналу до керівництва.

Не менш важливим компонентом мотиваційної системи у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є соціальний пакет, який стає все більш актуальним у сільськогосподарських підприємствах, де працівники цінують стабільність, соціальний захист та підтримку роботодавця. Для С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» доцільним є впровадження медичного страхування, компенсації витрат на доїзд, забезпечення працівників спецодягом високої якості, сезонної підтримки (паливо, дрова, харчування в період польових робіт), а також програм підтримки молодих спеціалістів, які приходять працювати у сільську місцевість. Такі заходи не лише зміцнюють лояльність працівників, а й підвищують репутацію

підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Окремої уваги потребує система нематеріальної мотивації у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», яка, хоча і не пов'язана з прямими фінансовими витратами, має значний вплив на психологічний стан працівників. До таких елементів належать моральне заохочення, внутрішні конкурси («Кращий механізатор сезону», «Краща бригада»), подяки, грамоти, корпоративні заходи та відкриті зустрічі з керівництвом. Формування атмосфери поваги, підтримки та довіри з боку роботодавця сприяє підвищенню трудової активності працівників і зменшує ризики конфліктів.

Наступним елементом удосконалення мотиваційної політики С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є розвиток персоналу та підвищення кваліфікації. Агросектор сьогодні активно модернізується, впроваджує сучасну техніку, нові технології обробітку ґрунту, цифрові рішення для моніторингу врожайності. Це вимагає від персоналу нових компетенцій, тому організація навчання та стажувань є важливою складовою мотиваційної системи. Для С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» актуальним є проведення внутрішніх тренінгів, співпраця з навчальними центрами виробників техніки, створення програми наставництва для молодих працівників. Працівники, які бачать перспективи професійного зростання, проявляють більшу ініціативність і відповідальність.

Окремою складовою мотиваційної системи С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» є формування кадрового резерву, яке дозволяє виявляти перспективних працівників, готувати їх до керівних посад та створювати внутрішні можливості для кар'єрного зростання. Це також сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню стабільної управлінської команди.

Для забезпечення комплексності мотиваційної системи С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» важливо запровадити регулярну оцінку персоналу, що дозволяє працівникам отримувати зворотний зв'язок, розуміти свої сильні сторони та напрями розвитку. Така оцінка має бути не каральною, а підтримувальною: її мета – допомогти працівнику підвищити результативність, а підприємству оптимізувати управління кадрами. Використання методів 180°

чи елементів 360°-оцінювання, стандартизованих анкет і періодичних співбесід дає змогу оцінювати роботу працівників більш об'єктивно.

Отже для системного вдосконалення мотиваційного механізму в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» доцільно використовувати комплексну модель, що поєднує матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти стимулювання (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель удосконалення мотиваційної системи С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

Примітка. Сформовано автором

Запропонована модель відображає структурну логіку побудови ефективної мотиваційної системи, орієнтованої на підвищення трудової дисципліни та результативності персоналу.

У результаті удосконалення мотиваційної системи С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» зможе досягти низки позитивних ефектів: зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня трудової дисципліни без примусового тиску, зміцнення корпоративної культури та зростання привабливості підприємства на ринку праці. Комплексна мотиваційна модель дасть змогу створити таке трудове середовище, у якому працівник бачить не лише щоденні обов'язки, а й перспективи розвитку, можливість стабільного заробітку, підтримку керівництва та реальні умови для самореалізації.

Запровадження сучасної мотиваційної системи не потребує одномоментної трансформації, а може відбуватися поетапно: від упорядкування системи преміювання та введення КРІ – до розвитку соціального пакета й створення програм підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволить мінімізувати фінансове навантаження для С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» та забезпечити стійке підвищення ефективності управління персоналом.

ВИСНОВКИ

1. Дисципліна є ключовим компонентом функціонування будь-якої організації, адже саме вона забезпечує узгодженість дій працівників і спрямовує їхню діяльність на ефективне досягнення спільних цілей. Трудова дисципліна виступає особливою формою соціальної взаємодії між працівниками у процесі виконання службових обов'язків, що передбачає обов'язкове дотримання встановленого порядку.

Дисциплінарні відносини можна визначити як складову трудових відносин, яка у вузькому розумінні означає виконання працівниками вимог, прав і обов'язків, визначених чинним законодавством. У ширшому трактуванні це комплексна підсистема, що охоплює правові, організаційні, мотиваційні та управлінські механізми, які забезпечують належний рівень дисципліни.

2. Управління дисциплінарними відносинами — це процес регулювання та контролю за дотриманням трудової дисципліни, а також своєчасного реагування на поведінку, що не відповідає встановленим нормам. Цей процес передбачає створення та підтримання такої системи правил і взаємодії, яка забезпечує відповідальну, професійну й етичну поведінку працівників.

Комплексне управління дисциплінарними відносинами включає оцінювання поточного стану дисципліни, формування цілей та інструментів їх досягнення, планування відповідних заходів, організацію роботи щодо зміцнення дисципліни, застосування мотиваційних механізмів, розроблення стратегій та створення дієвої системи контролю за результатами.

Об'єктивна необхідність управління дисциплінарними відносинами полягає в забезпеченні узгодженої роботи персоналу та стабільності організаційних процесів через підтримання належного рівня порядку, відповідальності й дотримання встановлених норм.

3. Об'єктом дослідження для вивчення практики управління дисциплінарними відносинами виступає С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС». Організація характеризується стабільним фінансовим станом,

диверсифікованою діяльністю та чіткою ієрархічною структурою управління, що створює базу для підтримання трудової дисципліни. Дисциплінарні відносини регулюються розвиненою системою локальних нормативних актів, проте значна частина документів потребує актуалізації відповідно до сучасних технологічних змін та специфіки аграрного виробництва. Контроль дисципліни здебільшого здійснюється традиційними методами, що обмежує його точність і системність, а реакція на порушення відзначається нерівномірністю та суб'єктивністю. Мотиваційні механізми не забезпечують достатнього зв'язку між дисципліною та винагородою, а інформаційні канали залишаються слабкими через відсутність цифрових комунікацій. Загалом система дисциплінарного управління працює, але потребує модернізації, цифровізації та посилення превентивних і мотиваційних інструментів для підвищення її ефективності.

4. Оцінювання рівня дисциплінованості персоналу С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» дало змогу комплексно дослідити фактичний стан трудової поведінки в організації та виявити ключові фактори, що впливають на дотримання встановлених норм. Аналіз показав зростання кількості порушень дисципліни протягом останніх років, що свідчить про зниження ефективності чинних механізмів контролю. Найпоширенішими відхиленнями залишаються запізнення, прогули та недотримання режиму робочого часу, а більшість стягнень обмежується зауваженнями.

Формальна наявність нормативних документів не забезпечує достатнього рівня зрозумілості правил дисципліни для персоналу С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», а слабка поінформованість працівників і низький рівень адміністративного контролю формують умови для поширення недисциплінованої поведінки. Також виявлено недостатню задоволеність матеріальною мотивацією, що знижує зацікавленість у дотриманні трудових вимог. Загалом оцінка дисциплінарної ситуації засвідчує потребу в перегляді підходів до регулювання поведінки персоналу, удосконаленні нормативної бази та посиленні ролі керівництва у формуванні відповідальної трудової культури.

5. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління трудовою

дисципліною в С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» спрямовані на усунення основних проблем, виявлених під час аналізу дисциплінарних відносин, та формування більш керованого, прозорого й відповідального трудового середовища. Комплекс запропонованих заходів охоплює оновлення внутрішніх нормативних документів, підвищення якості контролю, розвиток корпоративної культури, удосконалення комунікацій та впровадження сучасних цифрових інструментів. Особливу увагу приділено систематичному навчанню персоналу, впровадженню наставництва, створенню єдиного інформаційного простору й формуванню етичних стандартів, що підтримують культуру відповідальності. Запропоновані дії доповнюються рекомендаціями щодо профілактики дисциплінарних порушень, передбачення ризиків та індивідуальної роботи з працівниками, схильними до повторних відхилень.

6. Удосконалення мотиваційної системи розглядається як один із ключових механізмів зміцнення дисциплінарних відносин у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС», оскільки рівень трудової мотивації безпосередньо визначає відповідальність працівників, їх дисциплінованість та ставлення до виконання виробничих завдань. Встановлено, що актуалізація мотиваційного механізму повинна охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також інструменти професійного розвитку.

Запропонована модель мотивації, що інтегрує матеріальні, соціальні, моральні та організаційні стимули, забезпечує зміцнення дисципліни на основі зацікавленості, а не примусу. Такий підхід дозволяє підприємству підвищити продуктивність праці, стабілізувати кадровий склад, посилити корпоративну культуру та сформувати середовище, в якому працівник відчуває справедливість, перспективу розвитку та власну цінність. Комплексність і поетапність впровадження оновленої мотиваційної системи робить її реалістичним інструментом підвищення ефективності управління дисциплінарними відносинами у С/Г ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*, 2024 (2), С. 284–288. UR: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручн.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Бойко М. Дисципліна праці. *Довідник кадровика*. 2009. №06(84). С. 6-12.
4. Бурин С. Особливості управління дисциплінарними відносинами в сучасних організаціях. Збірник Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. Тернопіль. ЗУНУ. 2025. С.
5. Бурин С. Сутність та об'єктивна необхідність управління дисциплінарними відносинами в організації. Збірник науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Тернопіль. ЗУНУ. 2025. С.
6. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 96–100.
7. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
8. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні транснаціональні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
9. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113–117.
10. Гуменюк О. Дисципліна праці. *Праця і закон*. 2008. № 09(105). С. 21-23.

11. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.

12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки)*. № 4(52). 2018. С. 231-238.

13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: *Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRK_2019_2_18.

14. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392.

15. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства. *Наукове видання*. Харків: ХДЕУ, 2014 284 с.

16. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. 08

17. Кожушко С. Питання дисципліни праці в проекті трудового кодексу України. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 6. С. 71-73.

18. Кохан Н.В. Гарантії трудових прав працівників та шляхи їх удосконалення: дисертація. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. 2009. 217 с.

19. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Електронний інституціональний репозитарій Приазовського державного технічного університету*. URL: <http://eir.pstu.edu/>

20. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451.

21. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4.

С. 37–45.

22. Лутай Л.А. Види, причини та наслідки порушень дисципліни праці. Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки. ДЕГІ МОН України; Ін-т економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк: ТОВ “Юго-Восток Лтд”, 2006. Вип. 2(20). С. 161-166

23. Лутай Л.А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2006. №4 (38). С. 130-138

24. Лутай Л.А. Управління дисциплінарними відносинами: теоретикометодологічні аспекти: Монографія. Донецьк: ДОН ДУЕТ, 2006. 220 с

25. Лутай Л.А., Лук'янченко Н.Д. Формування механізму реалізації дисциплінарної відповідальності на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Тернопіль: ТАНГ, 2005. С.154-157

26. Новий тлумачний словник української мови [2-ге вид., виправ. ; у 3-х т.] / уклад.: В.В. Яременко, А.М. Сліпушко. Т. 1 : А-К. К. : Аконіт, 2008. 926 с

27. Новікова М. М., Мажник Л. О Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

28. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. С.61-67.

29. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 № 2352-ІХ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

30. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158–164.

31. Рарок О. В. Кар'єра в управлінні персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. № 11. С. 245–249.

32. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2011. Вип.8. Ч.2. С. 315–318.*
33. Топчєєва Ю. В. Умови забезпечення трудової дисципліни на підприємстві, установі, організації. *Форум права. 2012. № 3. С. 753–757.*
34. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24(4). С. 389–397.*
35. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с
36. Управління персоналом: за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.:КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
37. Хавронюк М.І. Дисциплінарні правопорушення і дисциплінарна відповідальність: Навч. посіб. К.: Атака. 2003.240с.
38. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С.61–64.*
39. Хуторян Н.М. Проблеми правового регулювання дисциплінарної відповідальності працівника в проекті Трудового кодексу України. *Міждисциплінарні гуманітарні студії. Серія: Правничі науки. 2014. Вип. № 1. С.51-58*
40. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41–44.*
41. Шкатулла В. І. Настільна книга менеджера з кадрів. 3-тє вид., змін. та дод. К.: НОРМА, 2013. - 392 с.
42. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
43. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99.*
44. Шульпіна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних

технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 113–116.

45. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.

46. Kotys N.V., Babyak G.P. Manager's work with personnel as the basis of conflict prevention in an organization. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, No. 27, 2022. С. 74-80

47. Kotys N., Babyak G. Problems of training and effective use of enterprise staff. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, No. 25, 2020, С. 115-121

48. Roehling M., Boswell W. The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2). 2015. pp. 207-216.