ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Фанди Дениса Анатолійовича
Прізвище, ім'я, по батькові студента

Розвиток системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці (на прикладі ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012». м. Городок)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07«Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво торгівля та комерційна логістика
Назва освітньо-професійної програми

Шифр: КвР.ПТ.024212.01.13.00

Виконав: здобувач 2 курсу, група ПТКЛ$_м$ – 24	підпис	Денис ФАНДА Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник: д-р екон. наук, професор	підпис	Ольга ГОНЧАР Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер: канд. екон. наук, доцент	підпис	Людмила САЧИНСЬКА Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю: Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі, д-р, екон. наук, проф.	підпис	Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму

Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі

Освітній рівень Другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Назва освітньої програми: Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економічної теорії підприємництва та торгівлі
Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
"15" вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Фанди Дениса Анатолійовича
(Прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Розвиток системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці (на прикладі ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012». м. Городок)
Керівник роботи Гончар О.І., доктор економічних наук, професор
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання
Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. №65

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, методична література, публікації в періодичних виданнях, дані Державної служби статистики України, а також фінансова звітність підприємства ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Теоретичні аспекти стимулювання та підвищення продуктивності праці. 2 Аналіз продуктивності праці та системи стимулювання персоналу на НА ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012». 3 Напрями та шляхи покращення стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Еволюції теорій мотивації. Дія системи стимулювання на підприємстві. Структура системи стимулювання праці. Взаємозв'язок стимулювання та продуктивності праці. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «АГРОХОЛДИНГ». Продуктивність праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ». Динаміка фонду оплати праці ТОВ «АГРОХОЛДИНГ». Динаміка заробітної

плати на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ». Структура фонду оплати праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» у 2025 році. Механізм реалізації нематеріальних стимулів на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ». Етапи процесу формування резерву керівників на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Гончар О.І., професор		
II	Гончар О.І., професор		
III	Гончар О.І., професор		

7. Дата видачі завдання 15.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану дипломної роботи	до20.09.25 р.	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.10.25 р.	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 25.10.25 р.	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 15.11.25 р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 30.11.25 р.	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 10.12.25 р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 12.12.25 р.	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	до 15.12.25 р.	Виконано
9 Одержання відгуку наукового керівника	до 15.12.25 р.	Виконано
10 Одержання рецензії зовнішнього рецензента	до 18.12.25 р.	Виконано
11 Захист	з 22.12.25 р.	Виконано

Здобувач _____ Денис ФАНДА
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Ольга ГОНЧАР
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної роботи

Розвиток системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці (на прикладі ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012». м. Городок)

Здобувача групи ПТКЛ$_{м}$ – 24 Фанди Дениса Анатолійовича

Науковий керівник: док. екон. наук, професор Гончар Ольга Іванівна

Загальний обсяг роботи: 69 сторінок, 15 таблиць, 11 рисунків, 33 джерела посилання.

Ключові слова: мотивація, стимулювання персоналу, продуктивність праці, трудові ресурси, людський капітал, ефективність, управління персоналом, підприємство, розвиток.

Роботу присвячено дослідженню теоретичних і прикладних аспектів системи стимулювання персоналу та її впливу на продуктивність праці. Розглянуто основні теорії мотивації, сутність і характерні риси систем стимулювання на підприємстві, а також їх роль у підвищенні результативності праці.

У другому розділі здійснено аналіз продуктивності праці та діючої системи стимулювання персоналу ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» на основі показників використання трудових ресурсів і результатів мотиваційного аналізу. Виявлено проблемні аспекти організації стимулювання та чинники, що стримують зростання продуктивності.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи стимулювання, зокрема створення резерву керівників і спеціалістів, інвестування в розвиток людського капіталу та впровадження внутрішньої системи стимулювання й розвитку персоналу. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом.

Підпис _____ Дата 12.12.2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ 9
1.1 Теоретичні засади мотивації працівників. Теорії мотивації. 9
1.2 Суть та характерні риси системи стимулювання персоналу на підприємстві 13
1.3 Роль та значення системи стимулювання у підвищенні продуктивності праці 17
Висновки до першого розділу 21
2 АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» 23
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства 23
2.2 Аналіз використання трудових ресурсів 29
2.3 Аналіз мотивації працівників на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» 36
Висновки до другого розділу 47
3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» 49
3.1 Створення резерву керівників та спеціалістів на підприємстві 49
3.2 Інвестування в розвиток людського капіталу 54
3.3 Впровадження внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» 58
Висновки до третього розділу 62
ВИСНОВКИ 64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 66
ДОДАТКИ 70

ВСТУП

В умовах трансформації економіки, зростання конкуренції на аграрних ринках, дефіциту трудових ресурсів та загострення соціально-економічних викликів проблема підвищення продуктивності праці набуває особливої актуальності. Для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від сезонності, технічної оснащеності та кваліфікації персоналу, ефективне використання трудового потенціалу є ключовою передумовою стабільного розвитку та фінансової стійкості. За таких умов система стимулювання персоналу виступає одним із визначальних інструментів впливу на трудову поведінку працівників, рівень їхньої відповідальності та зацікавленості в досягненні високих виробничих результатів.

Сучасна практика господарювання свідчить, що зростання продуктивності праці неможливе виключно за рахунок техніко-технологічних чинників. Вирішальну роль відіграє якість управління персоналом, зокрема здатність підприємства сформувати дієву систему матеріального та нематеріального стимулювання, орієнтовану на результати праці та довгострокове утримання кваліфікованих працівників. Особливої гостроти ця проблема набуває в аграрному секторі України, де спостерігається скорочення чисельності працездатного населення, зростання плинності кадрів і посилення трудової міграції.

Теоретичні засади мотивації та стимулювання праці знайшли відображення у працях: Балабанової Л. В., Сардак О. В., Грішнової О. А., Занюк С. С., Іляша О. І., Гринкевич С. С., Колота А. М., Цимбалюка С. О., Шахно А. Ю., які досліджували природу трудової мотивації, закономірності формування продуктивної поведінки працівників та механізми впливу стимулів на результати праці. У наукових дослідженнях розглянуто еволюцію мотиваційних теорій – від класичних підходів, що ґрунтуються на матеріальному заохоченні, до сучасних концепцій, орієнтованих на потреби самореалізації,

професійного розвитку та соціального визнання. Водночас питання адаптації теоретичних положень до специфіки аграрних підприємств і практики формування комплексних систем стимулювання з урахуванням реальних економічних результатів залишаються недостатньо опрацьованими.

З огляду на це, актуальним є поглиблене дослідження системи стимулювання персоналу та її впливу на продуктивність праці на конкретному підприємстві аграрної сфери з метою розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Метою наукової роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку системи стимулювання персоналу і підвищення продуктивності праці на прикладі ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012».

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

– дослідити теоретичні засади мотивації працівників та узагальнити основні теорії мотивації праці;

– розкрити сутність і визначити характерні риси системи стимулювання персоналу на підприємстві;

– обґрунтувати роль і значення системи стимулювання у підвищенні продуктивності праці;

– надати загальну характеристику діяльності ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012»;

– проаналізувати використання трудових ресурсів на підприємстві;

– оцінити діючу систему мотивації працівників ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012»;

– обґрунтувати доцільність створення резерву керівників та спеціалістів на підприємстві;

– визначити напрями інвестування в розвиток людського капіталу;

– розробити пропозиції щодо впровадження внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу підприємства.

Об’єктом дослідження є процес стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування та розвитку системи стимулювання персоналу і її впливу на продуктивність праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні та табличні методи узагальнення інформації.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до розвитку системи стимулювання персоналу аграрного підприємства, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації з орієнтацією на зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення економічних результатів діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи була на V Міжнародному Економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» м. Хмельницький, Україна, 4-5 грудня 2025 року. Тема доповіді «Підходи до управління мотивацією персоналу в умовах війни та емоційного вигорання».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1 Теоретичні засади мотивації працівників. Теорії мотивації.

Мотивація є однією з фундаментальних категорій економічної науки, психології, соціології та теорії управління, оскільки саме вона пояснює причини, спрямованість, інтенсивність і стійкість поведінки людини у процесі трудової та соціально-економічної діяльності. У загальнонауковому розумінні мотивація розглядається як внутрішній і зовнішній механізм спонукання індивіда до певних дій з метою задоволення потреб та досягнення поставлених цілей.

У контексті управління персоналом мотивація трактується як процес формування таких умов і стимулів, за яких працівник усвідомлено та зацікавлено спрямовує свої зусилля на досягнення цілей організації. Вона поєднує внутрішні мотиви особистості (потреби, цінності, установки) та зовнішні впливи (економічні, соціальні, організаційні стимули), утворюючи складну багаторівневу систему взаємодії між людиною і середовищем.

З наукової точки зору важливо розрізняти поняття потреби, мотиву, стимулу та мотивації. Потреба є об’єктивною або суб’єктивно усвідомленою необхідністю в певних благах; мотив – це внутрішнє спонукання до дії, що виникає на основі потреби; стимул – зовнішній фактор впливу; мотивація ж є динамічним процесом, у межах якого мотиви активізуються під впливом стимулів та конкретної ситуації. Саме через мотивацію потреби трансформуються у цілеспрямовану діяльність.

Розвиток теорій мотивації відбувався еволюційно, у тісному зв’язку зі змінами в економічних системах, організації праці та уявленнях про роль людини в процесі виробництва (рисунок 1.1). Перші підходи до мотивації формувалися в межах класичної школи управління наприкінці XIX – на початку XX століття. У цей період домінувала ідея економічної людини, поведінка якої визначається виключно матеріальними інтересами. Представники наукового менеджменту,

зокрема Фредерік Тейлор, обґрунтовували необхідність матеріального стимулювання як основного засобу підвищення продуктивності праці.

Подальший розвиток промисловості та ускладнення соціально-трудових відносин зумовили появу соціально-психологічних підходів. У межах школи людських відносин, пов'язаної з іменем Елтон Мейо, було доведено, що ефективність праці залежить не лише від оплати, а й від соціального клімату, групових норм, відчуття причетності та визнання. Це стало передумовою формування змістовних теорій мотивації.

Середина XX століття характеризується активним розвитком психологічних концепцій, у межах яких мотивація розглядається як ієрархія потреб або як функція задоволення певних внутрішніх станів. У цей період з'являються класичні теорії, які й сьогодні залишаються методологічною основою дослідження мотивації.

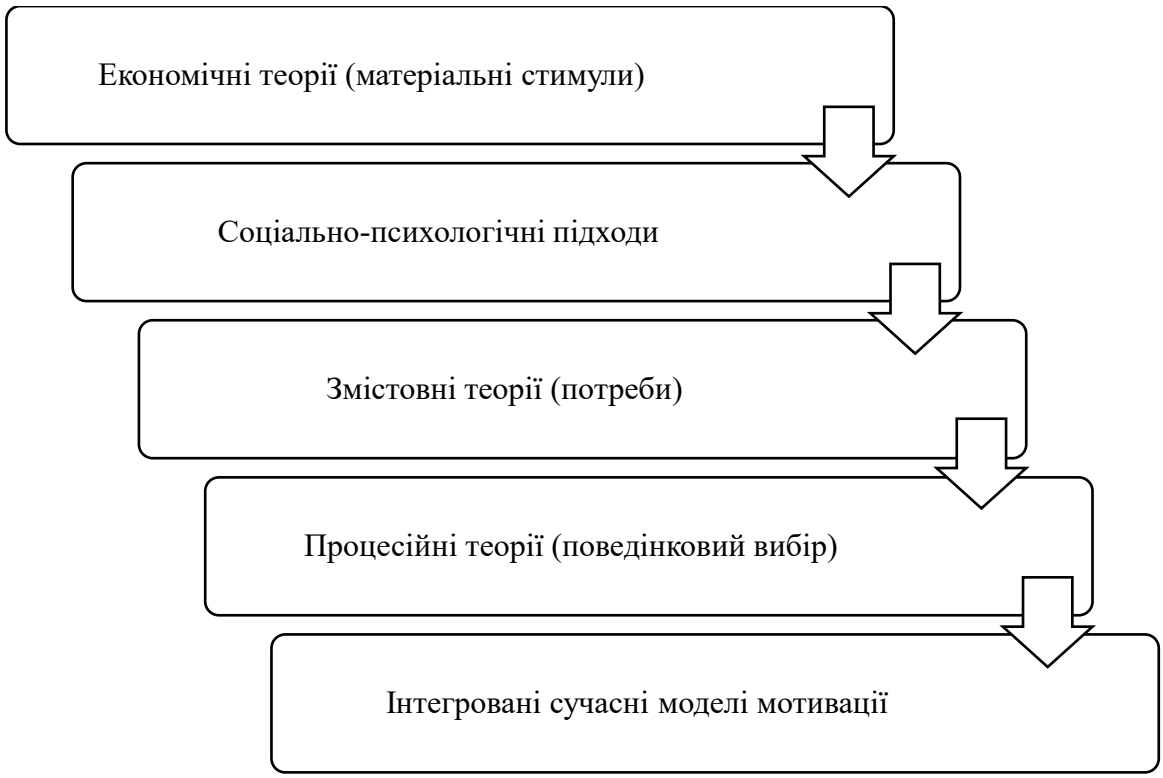

Рисунок 1.1 – Еволюції теорій мотивації [2, с. 59]

У науковій літературі теорії мотивації традиційно поділяють на змістовні та процесійні, залежно від того, що саме вони пояснюють – структуру потреб чи механізм вибору поведінки.

Змістовні теорії зосереджуються на аналізі внутрішніх потреб людини та їх впливу на трудову активність. Найбільш відомою серед них є ієрархія потреб Абрахам Маслоу, відповідно до якої потреби розташовані у вигляді піраміди – від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Ця концепція стала методологічною основою для розробки багатьох сучасних мотиваційних моделей.

Подальший розвиток ідей Маслоу відображено у двофакторній теорії Фредерік Герцберг, яка розмежовує фактори задоволення працею на гігієнічні та мотиваційні. Згідно з цією теорією, матеріальні умови праці запобігають незадоволенню, але не створюють стійкої мотивації без факторів розвитку, визнання та відповідальності.

До змістовних також належить теорія набутих потреб Девід МакКлелланд, яка акцентує увагу на потребах у досягненні, владі та причетності, що формуються в процесі соціалізації та професійного досвіду.

Процесійні теорії мотивації аналізують не самі потреби, а логіку прийняття рішень щодо вибору певної поведінки. Однією з ключових є теорія очікувань Віктор Врум, відповідно до якої мотивація залежить від очікуваної ймовірності досягнення результату та цінності винагороди. Важливе місце посідає також теорія справедливості Джон Адамс, яка пояснює мотивацію через суб’єктивне порівняння власних зусиль і винагороди з іншими працівниками.

Сучасні теорії вітчизняних теоретиків повинні враховувати сучасний стан на ринку праці у нашій країні. Керівники не завжди вважають за доцільне витрачати кошти на мотивацію при тій умові, що багато людей шукають роботу. Тобто можна знайти заміну звільненому працівнику не покращуючи умови оплати праці. Тому на кожному підприємстві варто розробляти свої методи стимулювання і мотивації, опираючись на особливості і менталітет українців, а також досвід закордонних фірм.

Для системного узагальнення доцільно подати порівняльну характеристику основних теорій мотивації у табличній формі (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних теорій мотивації*

Теорія	Автор	Ключовий акцент	Переваги	Обмеження
Ієрархія потреб	Абрахам Маслоу	Рівні потреб	Простота, універсальність	Не враховує індивідуальних відмінностей
Двофакторна	Фредерік Герцберг	Задоволення та незадоволення	Практична цінність для HR	Обмежена емпірична перевірка
Набутих потреб	Девід МакКлелланд	Досягнення, влада, причетність	Орієнтація на управлінців	Складність вимірювання
Очікувань	Віктор Врум	Очікування та винагорода	Гнучкість, аналітичність	Висока складність застосування
Справедливості	Джон Адамс	Порівняльна оцінка	Соціальна обґрунтованість	Суб’єктивність оцінок

* сформовано автором на основі [4,8]

Таким чином, мотивація є складним багатовимірним явищем, що поєднує внутрішні психологічні механізми та зовнішні управлінські впливи. Історичний розвиток теорій мотивації свідчить про поступовий перехід від спрощених економічних уявлень до комплексних міждисциплінарних моделей, які враховують потреби, очікування, соціальні порівняння та індивідуальні цінності людини. Класифікація та порівняльний аналіз теорій мотивації дозволяють зробити висновок, що жодна з них не є універсальною, а ефективне управління персоналом потребує поєднання різних підходів з урахуванням специфіки організації, персоналу та стратегічних цілей розвитку.

1.2 Суть та характерні риси системи стимулювання персоналу на підприємстві

У сучасних умовах трансформації економічних систем, посилення конкуренції та зростання ролі людського капіталу система стимулювання персоналу набуває статусу одного з ключових інструментів управління підприємством. Ефективність функціонування будь-якої організації дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічної бази чи фінансових ресурсів, а від здатності управлінської системи забезпечити зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних і тактичних цілей розвитку. Саме в цьому контексті система стимулювання персоналу виступає як цілеспрямований, структурований та економічно обґрунтований механізм впливу на трудову поведінку працівників.

У науковій літературі система стимулювання персоналу трактується як сукупність взаємопов’язаних матеріальних і нематеріальних засобів, методів та інструментів впливу на працівників, спрямованих на формування, підтримку та розвиток їхньої мотивації до продуктивної, якісної та результативної праці. Вона охоплює не лише оплату праці у вузькому розумінні, а й ширший спектр соціально-економічних, організаційних і психологічних чинників, які визначають ставлення працівника до роботи, роботодавця та професійної діяльності загалом.

Сутність системи стимулювання полягає у встановленні стійкого зв’язку між індивідуальними результатами праці та винагородою, яку отримує працівник. Такий зв’язок забезпечує реалізацію принципу еквівалентності трудового внеску і винагороди, що є фундаментальною умовою формування внутрішньої мотивації. З наукової точки зору, стимулювання виступає зовнішнім чинником впливу на мотивацію, який активізує внутрішні мотиви працівника шляхом створення очікувань певних економічних або соціальних вигод.

Система стимулювання персоналу функціонує в межах загальної системи управління підприємством і є тісно інтегрованою з кадровою політикою, системою оцінювання результатів діяльності, організацією праці та стратегічним управлінням. Вона не може бути універсальною або статичною, оскільки її ефективність визначається специфікою галузі, масштабами підприємства, структурою персоналу, фінансовими можливостями та стадією життєвого циклу організації.

Змістовно система стимулювання охоплює кілька взаємопов'язаних блоків, серед яких ключове місце займає матеріальне стимулювання. Воно включає основну заробітну плату, додаткові виплати, премії, надбавки, доплати, участь у прибутках та інші грошові форми заохочення. Матеріальні стимули мають безпосередній вплив на рівень життя працівників і тому є найбільш відчутними та швидкодіючими (рисунок 1.2). Водночас надмірна орієнтація виключно на фінансові стимули може призводити до короткострокового ефекту та зниження ролі нематеріальних факторів мотивації.

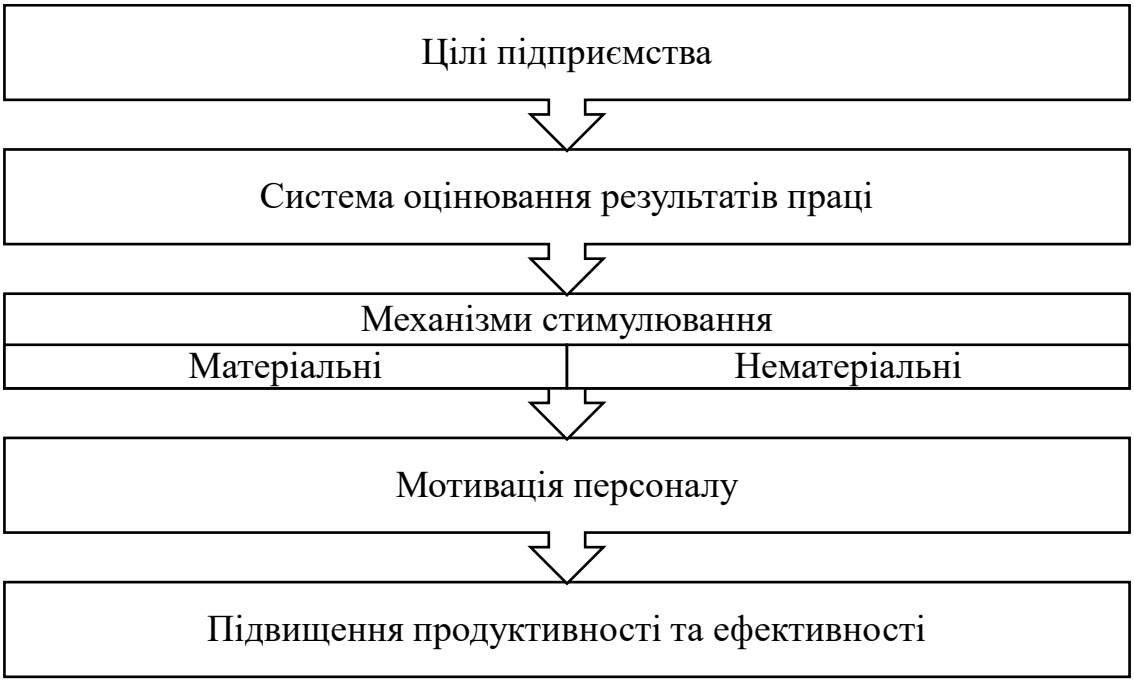

Рисунок 1.2 – Дія системи стимулювання на підприємстві [13, с. 78]

Нематеріальне стимулювання є не менш важливим елементом системи та спрямоване на задоволення вищих потреб працівників – у визнанні, самореалізації, професійному розвитку, соціальній значущості. Воно включає моральне заохочення, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі режими роботи, корпоративну культуру, навчання та розвиток персоналу. Наукові дослідження підтверджують, що саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує стійку довгострокову мотивацію та підвищує лояльність персоналу до підприємства. Загальна структура системи стимулювання праці наведено на рисунку 1.3.

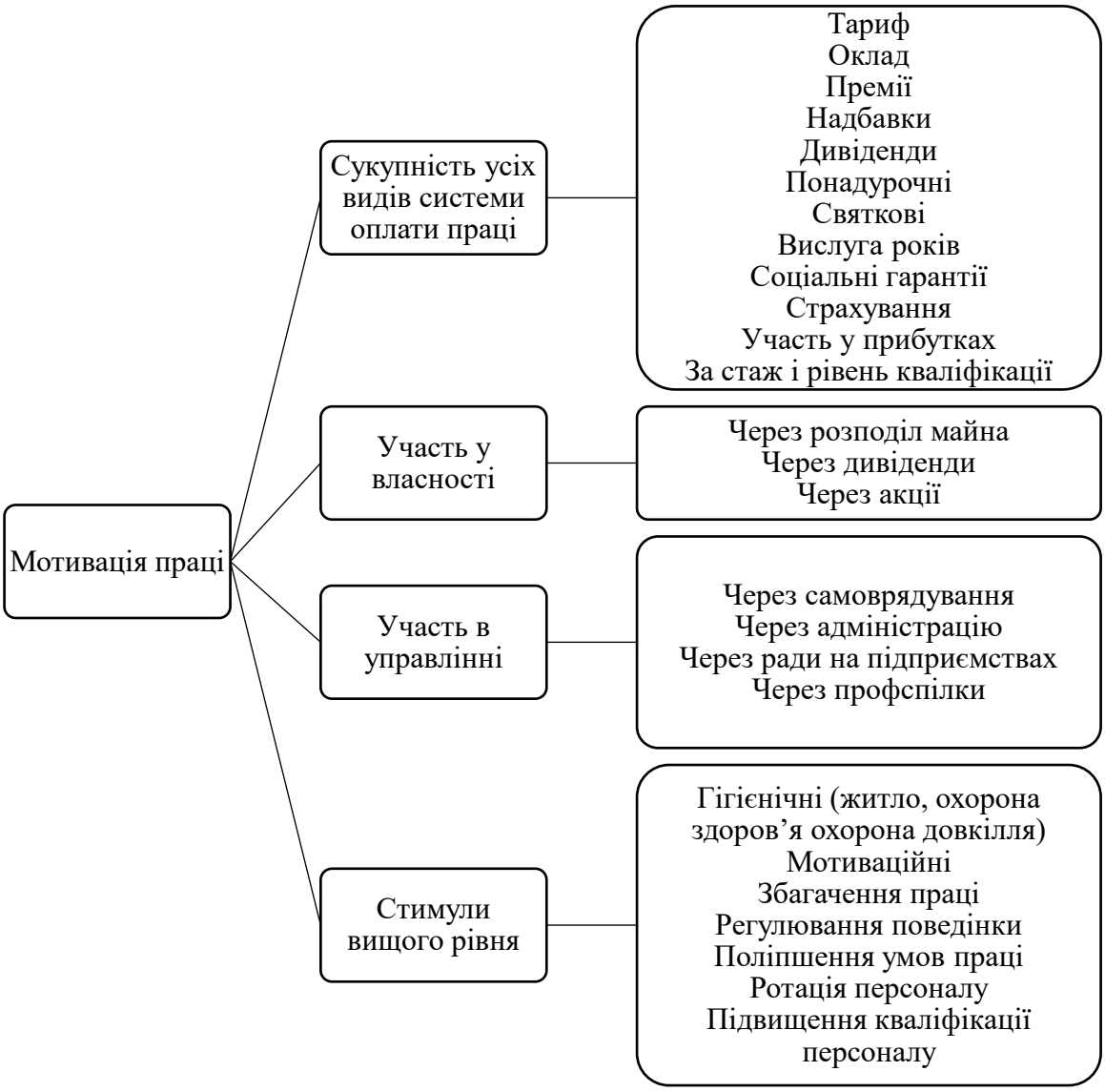

Рисунок 1.3 – Структура системи стимулювання праці [8, с. 81]

Важливою характерною рисою сучасної системи стимулювання персоналу є її диференційованість. Вона передбачає врахування відмінностей у функціональних обов'язках, кваліфікації, відповідальності та результативності працівників. З цією метою на підприємствах застосовуються грейдингові системи, системи ключових показників ефективності, індивідуальні та колективні показники результативності. Диференціація стимулів дозволяє підвищити справедливість винагороди та мінімізувати ризики демотивації високопродуктивних працівників.

Системність є ще однією визначальною рисою стимулювання персоналу. Вона означає, що всі елементи стимулювання мають бути логічно узгодженими між собою та відповідати стратегічним цілям підприємства. Фрагментарне або несистемне використання окремих стимулів, як правило, не забезпечує очікуваного ефекту та може призводити до суперечливих управлінських сигналів для персоналу.

З наукової точки зору доцільно представити узагальнену структуру системи стимулювання персоналу у вигляді таблиці.

Таблиця 1.2 – Структура системи стимулювання персоналу на підприємстві [11, с. 172]

Елемент системи	Зміст	Основне призначення
Матеріальне стимулювання	Заробітна плата, премії, надбавки, участь у прибутках	Забезпечення прямого економічного інтересу
Нематеріальне стимулювання	Визнання, кар'єра, навчання, корпоративна культура	Формування довгострокової мотивації
Соціальні стимули	Соціальний пакет, пільги, гарантії	Підвищення соціальної захищеності
Організаційні стимули	Умови праці, гнучкий графік, участь в управлінні	Оптимізація трудового процесу
Оціночні механізми	KPI, атестація, рейтингування	Забезпечення об'єктивності стимулювання

Функціонування системи стимулювання передбачає чітке дотримання науково обґрунтованих принципів, серед яких провідне значення мають принципи справедливості, прозорості, відповідності результатам праці,

гнучкості та економічної доцільності. Порушення хоча б одного з цих принципів знижує довіру персоналу до системи та негативно впливає на мотиваційний клімат у колективі.

Для кращого розуміння логіки дії системи стимулювання доцільно подати її у вигляді узагальненої схеми.

Таким чином, система стимулювання персоналу є складним багаторівневим механізмом, який поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти управління працею. Її суть полягає у формуванні стійкої зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності шляхом узгодження інтересів персоналу та підприємства. Характерні риси сучасної системи стимулювання – системність, комплексність, диференційованість і стратегічна спрямованість – зумовлюють її вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.3 Роль та значення системи стимулювання у підвищенні продуктивності праці

У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкурентного тиску, технологічних змін і трансформації трудових відносин продуктивність праці виступає одним із ключових інтегральних показників ефективності функціонування підприємства. Вона відображає результативність використання трудового потенціалу, рівень організації виробничих процесів, якість управління персоналом та ступінь узгодженості інтересів працівників і роботодавця. У цьому контексті система стимулювання персоналу займає центральне місце в механізмі впливу на продуктивність праці, оскільки безпосередньо формує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності.

З наукової точки зору система стимулювання персоналу розглядається як цілісна сукупність економічних, соціальних, організаційних і психологічних інструментів впливу, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників, підвищення інтенсивності та якості їх праці, а також забезпечення стійкої орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства. Її функціонування ґрунтується на поєднанні зовнішніх стимулів (заробітна плата, премії, пільги, кар'єрні можливості) та внутрішніх мотивів (професійна самореалізація, визнання, відповідальність, залученість).

Продуктивність праці, у свою чергу, є багатофакторною категорією, що визначається співвідношенням обсягу виробленої продукції (або наданих послуг) до витрат робочого часу чи чисельності персоналу. Однак у сучасних теоріях управління персоналом дедалі більше наголошується, що зростання продуктивності не може бути забезпечене виключно за рахунок технічних або організаційних чинників. Вирішальну роль відіграє людський фактор, а отже – ефективність системи стимулювання.

Взаємозв'язок між системою стимулювання та продуктивністю праці ґрунтується на положеннях класичних і сучасних теорій мотивації. Змістовні теорії, зокрема концепція ієрархії потреб Абрахам Маслоу, доводять, що трудова активність зростає у міру задоволення базових потреб і переходу до потреб вищого рівня – поваги, самореалізації та розвитку [23, с. 121]. У цьому контексті система стимулювання виступає інструментом поетапного задоволення потреб, створюючи умови для стабільної та продуктивної праці.

Вагомий внесок у розуміння впливу стимулювання на продуктивність зробила двофакторна теорія Фредерік Герцберг, яка обґрунтовує, що матеріальні стимули та умови праці лише запобігають незадоволенню, тоді як реальне зростання продуктивності забезпечується мотиваційними факторами – змістом роботи, відповідальністю, визнанням і можливістю професійного зростання [23, с. 115]. Це означає, що система стимулювання має виходити за межі суто фінансових інструментів і включати нематеріальні складові.

Процесійні теорії, зокрема теорія очікувань Віктор Врум, підкреслюють, що працівник підвищує продуктивність лише за умови чіткого зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою [23, с. 102]. Отже, система стимулювання повинна бути прозорою, справедливою та прогнозованою, щоб працівники усвідомлювали економічну доцільність інтенсифікації праці.

У структурі управління продуктивністю праці система стимулювання виконує інтегруючу функцію, поєднуючи стратегічні цілі підприємства з індивідуальними інтересами персоналу. Вона забезпечує трансформацію цільових показників діяльності (обсяги виробництва, якість, ефективність витрат) у конкретні трудові зусилля працівників.

Узагальнена схема взаємозв'язку стимулювання та продуктивності праці наведено на рисунку 1.4.

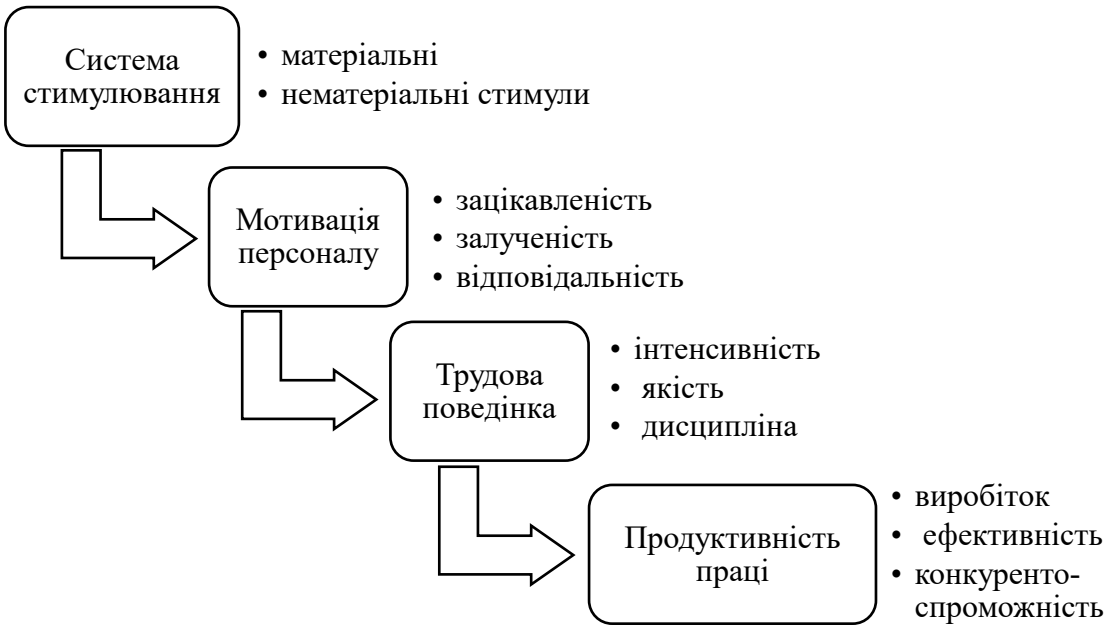

Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок стимулювання
та продуктивності праці [19, с. 167]

Стимулювання займає проміжне місце між плануванням продуктивності та контролем результатів праці. На етапі планування воно формує орієнтири та очікування, на етапі реалізації – підтримує необхідний рівень трудової

активності, а на етапі оцінювання – забезпечує зворотний зв’язок через систему винагород і санкцій. Таким чином, система стимулювання виступає ключовим регулятором поведінки персоналу в процесі досягнення заданого рівня продуктивності.

З наукової позиції вплив системи стимулювання на продуктивність праці реалізується через низку взаємопов’язаних функцій: економічну, соціальну, регулюючу та розвивальну. Економічна функція проявляється у прямій залежності доходів працівників від результатів їхньої праці, що стимулює зростання індивідуального та колективного виробітку. Соціальна функція забезпечує стабільність трудових відносин, зниження плинності кадрів і формування лояльності персоналу. Регулююча функція спрямована на узгодження інтересів різних категорій працівників, тоді як розвивальна – на підвищення кваліфікації та інноваційної активності.

Таблиця 1.3 – Вплив елементів системи стимулювання на показники продуктивності праці [22, с. 59]

Елемент стимулювання	Характер впливу	Очікуваний ефект для продуктивності
Основна заробітна плата	Забезпечення базової стабільності	Підтримання мінімально необхідного рівня продуктивності
Преміювання за результати	Орієнтація на досягнення цілей	Зростання виробітку та якості продукції
Нематеріальні стимули	Формування внутрішньої мотивації	Підвищення ініціативності та відповідальності
Кар’єрне зростання	Довгострокова зацікавленість	Стійке підвищення продуктивності
Навчання і розвиток	Підвищення компетенцій	Інтенсивне зростання ефективності праці

Отже, система стимулювання персоналу відіграє визначальну роль у підвищенні продуктивності праці, виступаючи ключовим інструментом активізації трудового потенціалу підприємства. Її місце в системі управління полягає у забезпеченні стійкого зв’язку між результатами діяльності та винагородою, формуванні внутрішньої зацікавленості працівників у зростанні ефективності праці та досягненні стратегічних цілей розвитку. Наукові

дослідження доводять, що найбільш результативними є комплексні системи стимулювання, які поєднують матеріальні та нематеріальні елементи, враховують індивідуальні потреби персоналу та забезпечують справедливість і прозорість розподілу винагород. Саме така система створює передумови для довгострокового та стійкого зростання продуктивності праці в умовах сучасної економіки.

Висновки до першого розділу

Проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити висновок, що система стимулювання та підвищення продуктивності праці є складним багаторівневим соціально-економічним механізмом, ефективність якого визначається глибиною врахування мотиваційної природи трудової поведінки персоналу. У сучасних умовах господарювання продуктивність праці дедалі більше залежить не лише від техніко-технологічних чинників, а й від якості управління людськими ресурсами, центральне місце в якому посідають мотивація та стимулювання працівників.

Мотивація праці є внутрішнім процесом формування спонукальних причин до трудової діяльності, який базується на потребах, інтересах і ціннісних орієнтаціях працівників. Узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації дало змогу виявити еволюцію наукових підходів – від орієнтації на матеріальні стимули та фізіологічні потреби до акценту на психологічні, соціальні та самореалізаційні чинники. Зокрема, ієрархія потреб Абрахам Маслоу обґрунтовує поетапність мотиваційного впливу, двофакторна модель Фредерік Герцберг розмежовує чинники задоволення та незадоволення працею, а теорія очікувань Віктор Врум підкреслює значення усвідомленого зв’язку між зусиллями, результатами та винагородою. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до формування мотиваційної політики на підприємстві.

Система стимулювання персоналу є практичним інструментом реалізації мотиваційних механізмів і виступає впорядкованою сукупністю матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на регулювання трудової поведінки працівників. Її характерними рисами є цільова спрямованість, системність, адаптивність, справедливість та орієнтація на досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів. Встановлено, що ефективна система стимулювання не може обмежуватися лише оплатою праці, а має включати преміювання, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та нематеріального визнання.

Система стимулювання відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці, оскільки забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, формує зацікавленість у досягненні високих результатів та підвищує рівень трудової віддачі. Науково обґрунтовано, що саме комплексні системи стимулювання, побудовані на поєднанні економічних і соціально-психологічних інструментів, створюють умови для стійкого зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Загалом теоретичні положення розділу формують науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу продуктивності праці та системи стимулювання на конкретному підприємстві, а також для розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

2 АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОХОЛДИНГ» офіційно зареєстровано 24 вересня 2015 року у формі товариство з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 40028765. Засновниками та бенефіціарами при створенні виступили Олександр Герега та Галина Герега, статутний капітал на момент реєстрації складав 173919000 гривень.

З початку свого існування підприємство орієнтувалося на формування земельного банку, на накопичення сільськогосподарських земель та розвиток рослинництва. У подальші роки компанія активно розширювала свою присутність через придбання активів і контроль над агропідприємствами. Так, у 2017 році холдинг отримав погодження від Антимонопольного комітету України на придбання контрольного пакету «Оболонь Агро» – аграрного підрозділу пивоварної компанії «Оболонь». Водночас підприємство розпочало процес поглинання та консолідації ряду агропідприємств, що включали оброблені землі, виробничу інфраструктуру та елеваторні потужності.

Зростання активів холдингу супроводжувалося розширенням операційних можливостей: створенням та придбанням елеваторів для зберігання зерна, модернізацією сільськогосподарської інфраструктури, а також нарощуванням обсягів виробництва. За різними даними, земельний банк ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» перевищує 100 тисяч гектарів.

Таким чином, за невеликий проміжок часу – від заснування в 2015 році до початку 2020-х років – підприємство трансформувалося зі стартапу в одного з помітних гравців агробізнесу на заході та центральній Україні, із диверсифікованим портфелем земель, власною інфраструктурою зберігання та

логістики, а також зі стратегічною орієнтацією на консолідацію земель та масштабне зернове виробництво.

За основним КВЕДом діяльності, підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і олійних культур (код 01.11).

Організаційно компанія зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю з повним статутним капіталом і керується уповноваженою особою Сергієм Коблею.

Реєстраційна адреса підприємства – місто Городок, Хмельницька область, пров. Ванагса Ксьондза, буд. 17. Компанія має земельні активи та підрозділи у різних районах Хмельницької області та суміжних регіонах.

Серед переваг організаційної структури – централізоване управління через холдингову компанію з боку власників, що дає змогу формувати єдину аграрну стратегію, оперативно централізовувати закупівлю техніки, насіння, агрохімікатів, управління земельним банком, логістику й маркетинг.

Головна мета підприємства – створення стабільного, масштабного агробізнесу з високою продуктивністю, контролем над усім ланцюгом: від обробітку землі до зберігання й реалізації зернової продукції. Стратегія компанії, судячи зі структури її активів і набуття контролю над іншими підприємствами, полягає у формуванні великого земельного банку, диверсифікації агровиробництва та створенні вертикально інтегрованої агрокомпанії. Це дає можливість не лише вирощування сільгоспкультур, а й контроль над їх зберіганням – через елеватори, логістикою, а за умови подальшої переробки і над подальшою реалізацією та забезпеченням експорту.

Інша частина стратегії – концентрація земель і агровиробництва, що дозволяє досягти економії на масштабах: централізоване використання техніки, агротехнологій, агрохімії, оптимізація логістики та зберігання, що суттєво знижує собівартість одиниці продукції.

Крім того, володіння елеваторами та контроль над зберіганням дає агрохолдингу перевагу у гнучкому розподілі продажів, можливості

«притримувати» зерно, чекати на сприятливу цінову кон’юнктуру, зменшувати ризики від сезонних коливань.

Стратегія також має елементи інституційної та ринкової стійкості: через централізовану структуру, земельний банк, розгалужену інфраструктуру та вертикальну інтеграцію – компанія прагне зменшити вплив зовнішніх факторів (невизначеності ринку, змін погоди, сезонності) і посилити конкурентні переваги.

Розвиток підприємства не пройшов без критики та викликів, спроби формування великого земельного банку у Хмельницькій області спровокували протестні настрої серед місцевих селян – у деяких випадках звинувачення в рейдерських схемах, організацію “АгроМайданів” та суспільний резонанс.

Ці конфлікти підкреслили типові для великих агрохолдингів ризики: зіткнення інтересів масштабного бізнесу та малих сільських господарств, соціальну нерівність, питання землекористування та прав оренди чи купівлі землі. Водночас, за даними публічних джерел, у більшості випадків конфліктні ситуації вирішувалися шляхом перезаключення договорів – з переходом на купівлю корпоративних прав замість оренди та прямих договорів з орендодавцями.

Агрохолдинг також стикався з викликами, характерними для агросектору: нестабільність врожаїв, коливання цін на зерно, ризики погоди, необхідність інвестування у зрошення, модернізацію обладнання, логістику. Так, у Новоушицькому відділенні холдингу назріла потреба в системах зрошування через труднощі з родючістю та вбиранням вологи ґрунтом на глинистих ґрунтах.

З урахуванням наявності елеваторів, логістичної інфраструктури та масштабів землекористування, агрохолдинг має потенціал для подальшого розвитку: розширення асортименту культур, інвестування в сучасні агро-технології (зрошення, точне землеробство), екологічно орієнтоване землеробство, а також – можливості переробки або експорту продукції.

ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» – приклад сучасного великого аграрного бізнесу в Україні, який за короткий проміжок часу змінювався від молодого

підприємства до одного з гравців із значним земельним банком, власною інфраструктурою та вертикальною інтеграцією. У майбутньому його успіх залежатиме від здатності адаптуватися до змін клімату, ринку, регуляторного середовища, а також від уміння балансувати між масштабами бізнесу та відповідальністю перед громадами, екологією та якістю продукції.

Проведемо аналіз показників діяльності ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» за 2022-2024 роки

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання	
			2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн.	тис. грн	1593419	2014526	2991139	126,43	148,48
2.	Середньооблікова чисельність:	осіб					
	- працівників;		1190	1144	1098	96,13	95,98
	- робітників		1129	1085	1042	96,10	96,04
3.	Дохід на 1 особу:	тис. грн /особу					
	- одного працівника;		1339,0	1760,9	2724,2	131,51	154,70
	- одного робітника		1411,4	1856,7	2870,6	131,55	154,61
4.	Фонд заробітної плати:	тис. грн					
	- працівників;		206480,0	226462,8	251011,7	109,68	110,84
	- робітників		187690,3	207213,5	231934,8	110,40	111,93
5.	Середньорічна заробітна плата:	грн/ особу					
	- одного працівника;		173512,6	197957,0	228608,1	114,09	115,48
	- одного робітника		166687,7	191509,7	223228,9	114,89	116,56
6.	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1194088	1792852	2480860	150,14	138,38
7.	Витрати на 1 доходів, грн (витратомісткість)	грн/грн	0,75	0,89	0,83	118,76	93,20
8.	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	277485	154416	384983	55,65	249,32

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8
9.	Рентабельність (збитковість)	%					
	доходу;		17,41	7,67	12,87		
	- витрат		23,24	8,61	15,52		
10.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	444440,5	196000,5	268986,5	44,10	137,24
11.	Фондовіддача	грн	3,585	10,278	11,120	286,68	108,19

Дані таблиці 2.1 за 2022–2024 роки демонструють динамічні зміни у виробничо-господарській діяльності ТОВ «АГРОХОЛДИНГ». Чистий дохід від реалізації впродовж даного періоду зростав прискореними темпами: у 2023 році на 26,43 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році на 48,48 % відносно 2023 року. Така позитивна динаміка свідчить про збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та зростання цінової кон'юнктури.

Паралельно із нарощуванням доходів спостерігається скорочення середньооблікової чисельності персоналу. Кількість працівників щорічно зменшувалася на 3–4 %, у 2024 році середньооблікова чисельність працівників становила 1098 осіб проти 1190 осіб у 2022 році, аналогічна тенденція характерна для робітників. Це свідчить про оптимізацію кадрового складу та впровадження більш продуктивних технологій.

Попри зниження персоналу, продуктивність праці суттєво зросла: дохід на одного працівника у 2023 році був на 31,51 % вищим, ніж у базовому 2022 році, а у 2024 році він ще зріс на 54,70 % відносно 2023 року. Таким чином, за два роки відбулося майже подвоєння продуктивності праці, що демонструє значну інтенсифікацію використання трудових ресурсів. Аналогічні зміни простежуються у показниках доходу на одного робітника. Ці тенденції узгоджуються з підвищенням середньорічної заробітної плати, так приріст заробітної плати працівників у 2023 році склав 14,09 %, а у 2024 році – 15,48, для робітників зростання склало відповідно 14,89 % і 16,56 %. Отже, підвищення оплати праці корелює з підвищенням продуктивності, що створює баланс між мотиваційними механізмами та економічною віддачою.

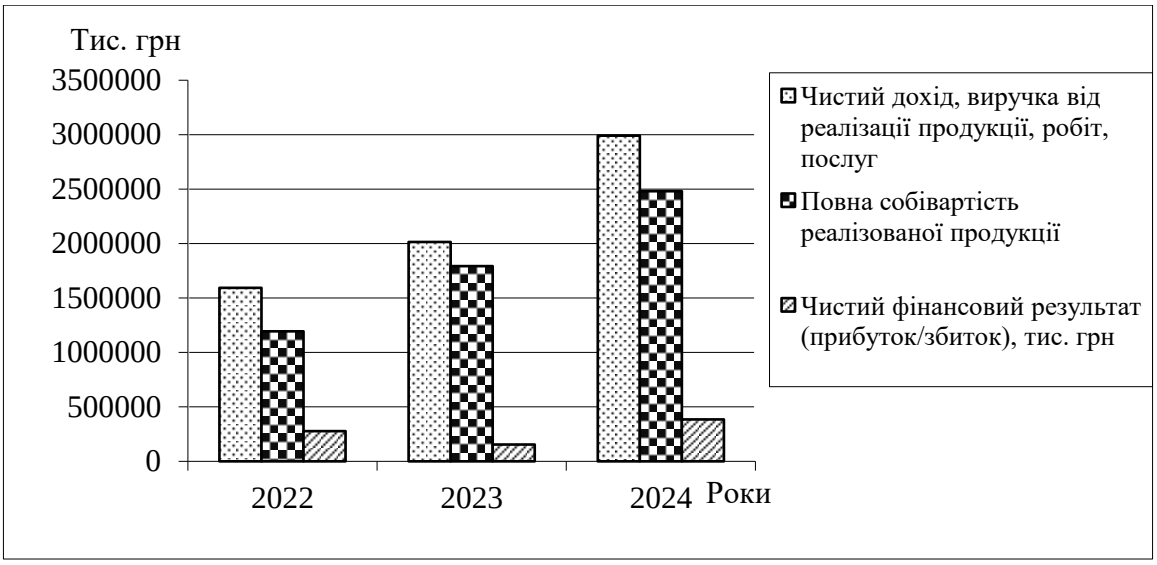

Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Повна собівартість реалізованої продукції також зросла з 1194088 тис. грн у 2022 році до 2480860 тис. грн у 2024 році, причому у 2023 році значно швидшими темпами ніж приріст доходу (150,14% проти 126,43%) (рисунок 2,1). Саме цей дисбаланс призвів до зниження чистого фінансового результату: прибуток скоротився з 277,5 млн грн у 2022 році до 154,4 млн грн у 2023 році, тобто більш ніж удвічі.

Витратомісткість виробництва зросла з 0,75 грн витрат на 1 грн доходу до 0,89. Проте у 2024 році підприємству вдалося частково стабілізувати ситуацію: собівартість продовжила зростати, але дещо нижчими темпами 138,38 %, а витратомісткість зменшилася до 0,83 грн на 1 грн доходу. Що свідчить про впровадження дієвої програми контролю витрат та оптимізації виробничих процесів.

Як результат чистий фінансовий результат в 2024 році зріс до 384,98 млн грн, що становить 249,32 % від рівня 2023 року та на 38,7 % більше, ніж у 2022 році Таким чином, підприємство повернулося до траєкторії зростання прибутковості. Водночас показники рентабельності доходу та витрат мали циклічний характер. Так рентабельність доходу знизилася у 2023 році до 7,67 %, але у 2024 році зросла до 12,87 %, що свідчить про покращення співвідношення

між доходами та витратами. Рентабельність витрат також зросла з 8,61 % у 2023 році до 15,52 % у 2024 році, що характерно для підприємств, які пройшли етап адаптації до збільшення собівартості та нових ринкових умов.

Особливу увагу привертають показники, пов’язані з використанням основних фондів. Середньорічна вартість основних фондів значно зменшилася у 2023 році майже на 56 %, що стало наслідком переоцінки активів та списання зношених фондів. У 2024 році спостерігається відновлення і вартість основних фондів зросла на 37,24 %. При цьому фондовіддача демонструє позитивну динаміку: у 2023 році вона збільшилася майже до 10,278 грн доходу на 1 грн основних фондів, а у 2024 році до 11,120 грн. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, за рахунок оптимізації структури фондів, оновлення обладнання та переходу до інтенсивніших технологій виробництва.

Отже, діяльність підприємство впродовж 2022–2024 років характеризувалась зростанням доходів, значним підвищенням продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. Що свідчить про позитивні тенденції у виробничо-господарській діяльності та про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом оптимізації ресурсів та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

2.2 Аналіз використання трудових ресурсів

Своєчасне виконання виробничої програми значною мірою залежить від чисельності, рівня кваліфікації та професійних здібностей працівників. Підприємство повинно приділяти значну увагу організації праці, щоб забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу.

Для отримання об’єктивної оцінки стану трудових ресурсів проведемо аналіз їхньої кількісної та якісної структури, спираючись на дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад і структура працюючих на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу:	1190	1144	1098	100,00	100,00	100,00
з них працівники основної діяльності	1175	1132	1088	98,74	98,95	99,09
в тому числі:						
- робітники	1126	1082	1039	94,62	94,58	94,63
- керівники	35	35	34	2,94	3,06	3,10
- фахівці	14	15	15	1,18	1,31	1,37
- службовці						

Дані таблиці 2.2 демонструють відносно стабільну, проте спрямовану на скорочення чисельності кадрову динаміку з одночасним збереженням пропорційного розподілу між функціональними групами працівників. Загальна середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 1190 осіб у 2022 році до 1098 осіб у 2024 році, що відповідає скороченню на 92 працівники або приблизно 7,7 %.

Співвідношення працівників основної діяльності до загальної чисельності залишається дуже високим і навіть дещо збільшилось: 98,74 % у 2022 році до 99,09 % у 2024 році. Це свідчить про орієнтацію підприємства на операційну виробничу діяльність і про мінімальну частку адміністративного апарату у загальній структурі. Така структура характерна для агропідприємств, де матеріально-виробнича функція домінує, і де керівні та сервісні ролі займають відносно невелику частку персоналу. Водночас зростання питомої ваги працівників основної діяльності може означати як планомірне скорочення адміністративного надлишку, так і підвищення навантаження на виробничий персонал.

Значну частку займають робітники: їхня чисельність знизилася з 1126 осіб у 2022 році до 1039 осіб у 2024 році, але їхня питома вага у складі персоналу залишилася приблизно незмінною – близько 94,6 %. Тобто скорочення загальної чисельності відбувалося пропорційно в основному серед робочих кадрів,

зберігаючи сталу частку цієї категорії. Така ситуація свідчить про реалізацію програми технологічної оптимізації: впровадження більш ефективної техніки, механізованих та автоматизованих процесів.

Частка керівників залишилася стабільною й навіть дещо зросла в частковому вираженні: з 35 осіб у 2022–2023 роки до 34 осіб у 2024 році їх питома вага зросла з 2,94 % до 3,10 %.

Категорія фахівців демонструє незначне зростання: з 14 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2023–2024 роках, а їхня питома вага зросла з 1,18 % до 1,37 %. Така стабільна чисельність фахівців (інженерів, агрономів, механіків) відповідає сучасному вимогу аграрного бізнесу – інтенсифікації технологій, впровадженню точного землеробства та цифрових рішень.

На підприємстві спостерігається помірне скорочення чисельності працівників у 2022–2024 роках при збереженні структурної стабільності та помірному підсиленні ролі фахівців. Це відповідає моделі підприємства, що перебуває в процесі технологічної трансформації й оптимізації ресурсів. Проте для забезпечення сталого розвитку необхідно поєднати кадрову оптимізацію з політикою професійного розвитку, мотивації та збереження знань, а також з оцінкою впливу скорочень на якість виробничих процесів і соціальну стабільність персоналу. Проаналізуємо рух робочої сили, для чого сформуємо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху робочої сили на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Темпи зростання звітного року до попереднього року, %
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1190	1144	1098	95,98
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	324	258	134	51,94
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	315	282	172	60,99

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	315	282	172	60,99
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,272	0,226	0,122	54,11
6. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,265	0,247	0,157	63,55
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,265	0,247	0,157	63,55

Дані таблиці 2.3 фіксують чітку тенденцію зниження кадрової мобільності та скорочення загальної чисельності персоналу. За два роки середньооблікова чисельність зменшилася з 1190 осіб у 2022 році до 1098 осіб у 2024 році, загальне скорочення становило близько 7,7 %. Така динаміка свідчить про поступову консолідацію штату.

Відбулось скорочення притоку працівників: кількість прийнятих на роботу скоротилась з 258 осіб у 2023 році до 134 осіб у 2024 році, що відповідає темпу 51,94 %. Одночасно зменшилася і кількість звільнених з 282 до 172 осіб, їх темп склав 60,99 %. Падіння як по прийому, так і за вибуттям вказує на загальне зниження плинності персоналу: компанія наймає значно менше нових людей і при цьому також менше втрачає працівників. Це є наслідком припинення експансії та переходу до моделі більш стабільного, оптимізованого виробничого персоналу.

Коефіцієнти руху трудових ресурсів підкреслюють дану картину. Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 0,226 у 2023 році до 0,122 у 2024 році, його зниження склало 54,11 % відносно 2023 року, а коефіцієнти обороту по вибуттю та плинності кадрів знизилися з 0,247 до 0,157 на 63,55 % від рівня попереднього року. Зниження коефіцієнта плинності сигналізує про поліпшення умов роботи, більшу лояльність персоналу та ефективні заходи з утримання кадрів.

Важливо звернути увагу на структуру звільнень: у таблиці всі звільнення віднесені до категорії «за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни» і дорівнюють загальній кількості звільнених. Низькі показники притоку персоналу (коефіцієнт по-прийому 0,122) можуть створити проблеми у

разі несподіваних потреб в робочій силі, під час пікових сезонів або при розширенні посівних площ.

Аналіз таблиці 2.3 свідчать про перехід підприємства до фази стабілізації кадрового складу: знижується як притік, так і вибуття працівників, скорочується плинність. Що є результатом стратегічної оптимізації, автоматизації.

Проаналізуємо показники ефективності використання трудових ресурсів для чого сформуємо таблицю 2.4

Таблиця 2.4 – Продуктивності праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Відхилення (+,-) 2024-2022
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	1593419	2014526	2991139	1397720
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1190	1144	1098	-92
у тому числі робітників	1126	1082	1039	-87
3. Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	94,62	94,58	94,63	0,01
4. Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	229	233	243	14
5. Середня тривалість робочого дня, год.	7,8	7,85	7,95	0,15
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:				
- людино-днів	272823	266990	266764	-6059
- людино-годин	2128021	2095870	2120772	-7249
7. Середньорічний виробіток, тис. грн				
- одного працюючого	1339,01	1760,95	2724,17	1385,16
- одного робітника	1415,11	1861,85	2878,86	1463,75

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
8. Середньоденний виробіток робітника, грн	6172,45	7977,69	11849,40	5676,96
9. Середньогодинний виробіток робітника, грн	791,34	1016,27	1490,49	699,15

Дані таблиці 2.4 демонструють виразну трансформацію трудового потенціалу і продуктивного результату підприємства: одночасне скорочення чисельності персоналу і багаторазове зростання виробітку на одиницю праці.

У вартісному виразі виручка підприємства зросла з 1593419 тис. грн у 2022 році до 2991139 тис. грн у 2024 році, її приріст склав 1397720 тис. грн. В той же час середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 92 особи з 1190 до 1098 осіб, а чисельність робітників – з 1126 до 1039 осіб на 87 чоловік. Тобто за два роки підприємство досягло суттєвого розширення доходів при зниженні трудових ресурсів, що відобразилось на показниках виробітку: середньорічний виробіток одного працівника зріс з 1339,01 тис. грн у 2022 році до 2724,17 тис. грн у 2024 році, тобто на 1385,16 тис. грн; середній виробіток одного робітника збільшився з 1415,11 тис. грн до 2878,86 тис. грн, його приріст становив 1463,75 тис. грн. Що свідчить про більш ніж дворазове підвищення продуктивності на одного працівника.

Розглянемо часові та інтенсивні параметри праці. Середня кількість відпрацьованих днів одним робітником зросла з 229 днів у 2022 році до 243 днів у 2024 році, приріст склав 14 днів. Середня тривалість робочого дня збільшилась з 7,8 до 7,95 годин на 0,15 год. В результаті загальна кількість відпрацьованих людино-годин збереглася на приблизно сталому рівні 2128021 годин у 2022 році та 2120772 годин у 2024 році, при цьому людино- дні і людино-години за ці роки мають не строго пропорційну динаміку. Ця відносна стабільність відпрацьованого часу при одночасному зростанні виручки призвела до зростання інтенсивності виробництва.

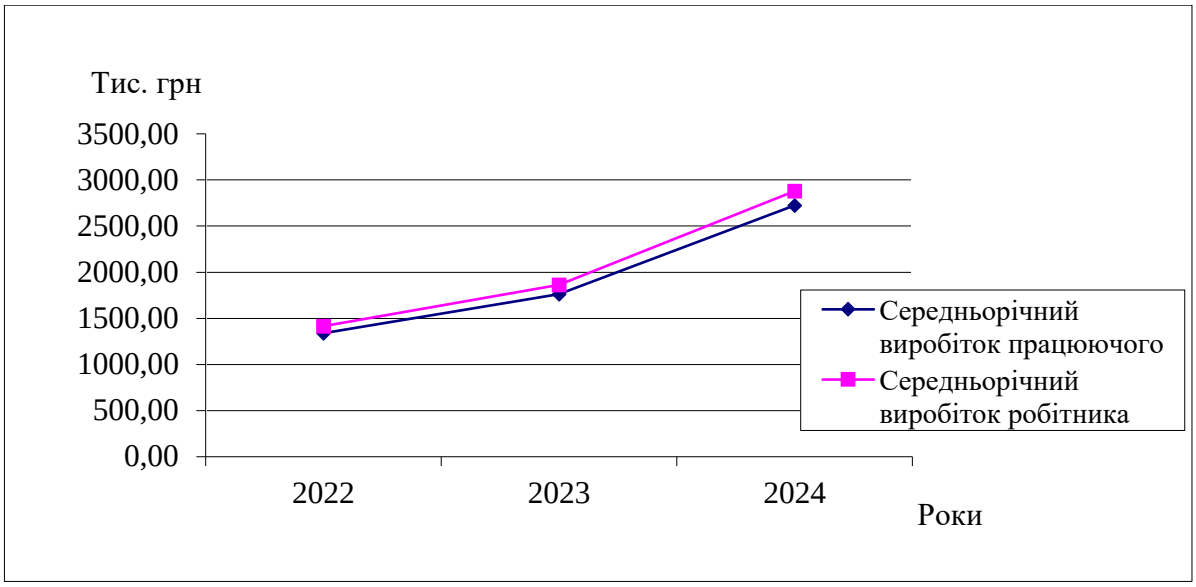

Рисунок 2.2 – Продуктивність праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Індекс інтенсивності праці проявляється в середньоденному та середньогодинному виробітку робітника: середньоденний виробіток зріс із 6172,45 грн до 11849,40 грн, приріст становив 5676,95 грн, а середньогодинний – з 791,34 грн до 1490,49 грн з приростом у 699,15 грн. Такий помітний приріст годинного виробітку свідчить про структурні зміни: підвищення продуктивності обладнання, кращу організацію робочих процесів, застосування високопродуктивної техніки та технологічних інновацій, що дозволяють виробляти і реалізовувати значно більше продукції за той самий час.

Скорочення чисельності за зростаючих обсягів виробництва є результатом заходів оптимізації. Крім того, важливо оцінити ефект масштабування: при збільшенні посівних площ, виході на нові ринки та використанні вертикальної інтеграції (збирання, зберігання, реалізація) виручка може зростати швидше за чисельність працюючих, що дає високий номінальний виробіток.

Наведений аналіз свідчить про істотне підвищення продуктивності праці на підприємстві у 2022–2024 роки. Це позитивний індикатор ефективності діяльності, що, однак, вимагає додаткового аналізу джерел такого зростання та уваги до соціально-організаційних ризиків, пов’язаних зі збільшеним навантаженням на персонал.

2.3 Аналіз мотивації працівників на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Мотивація працівників на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» має вирішальний вплив на їхню продуктивність, проаналізуємо фонди заробітної плати підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз фонду оплати праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Показник	Одиниці виміру	Рік			Темпи зростання, %
		2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
1. Загальний фонд заробітної плати	тис грн	206480	226462,8	251011,7	121,57
1.1 Фонд заробітної плати робітників.		187690,32	207213,462	231934,811	123,57
1.2 Фонд заробітної плати інших категорій персоналу		18789,68	19249,34	19076,89	101,53
2. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу,	осіб	1190	1144	1098	92,27
з них робітників		1126	1082	1039	92,27
3. Середньорічна заробітна плата:	грн/ особу				
- одного працівника		173512,6	197957,0	228608,1	131,75
- одного робітника		166687,7	191509,7	223228,9	133,92

Таблиця 2.5 демонструє одночасно дві взаємопов’язані тенденції: поступове збільшення грошового обсягу фонду заробітної плати та скорочення чисельності працівників, що в сукупності призвело до значного зростання середньорічної заробітної плати як в середньому по працівнику, так і по робітникові. Динаміка фонду оплати праці наведено на рисунку 2.3.

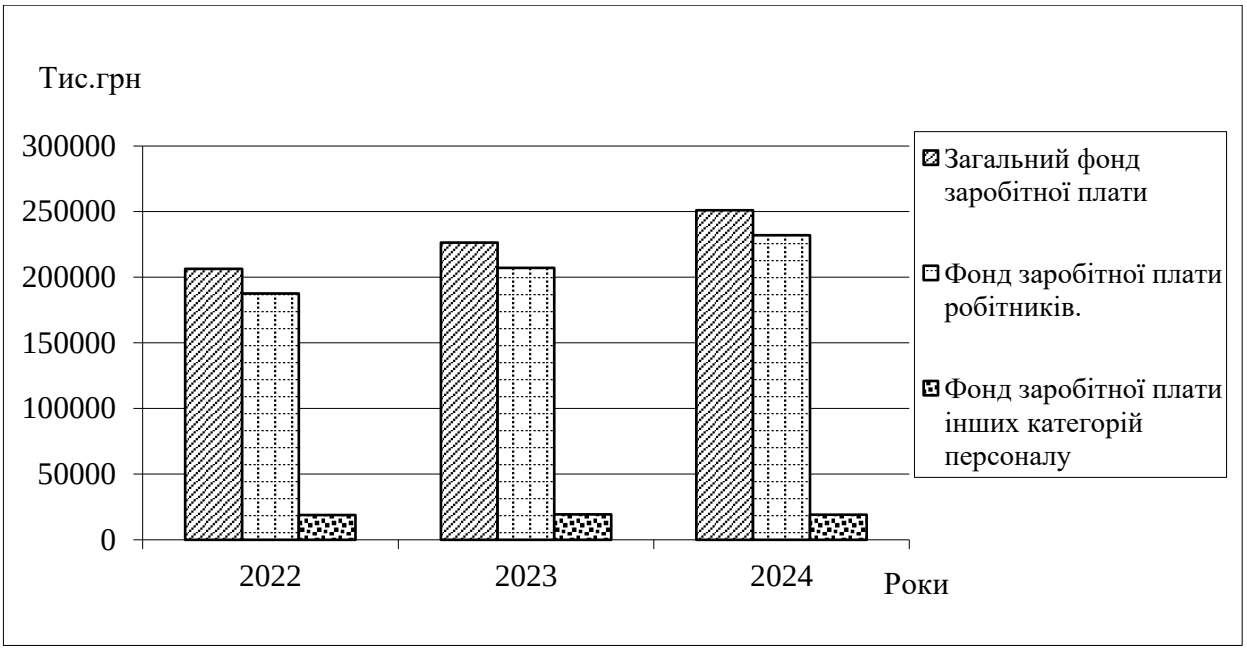

Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

За 2022-2024 роки загальний фонд заробітної плати виріс з 206480 тис. грн до 251011,7 тис. грн, що відповідає сумарному темпу зростання 121,57 %. Найбільшою статтею фонду оплати праці є фонд заробітної плати робітників: він зріс із 187690,32 тис. грн до 231934,811 тис. грн його темп зростання склав 123,57 %, у відносному виразі. Його частка залишається домінантною, що узгоджується зі структурою підприємства як виробничо-орієнтованого агрохолдингу. У той же час фонд оплати праці інших категорій персоналу залишався відносно стабільним: з 18789,68 тис. грн у 2022 році до 19076,89 тис. грн у 2024 році, з темпом зростання 101,53 %. Така диференціація в динаміці вказує на пріоритетність інвестицій у виробничу ланку – робітників, тоді як витрати на адміністративно-управлінський апарат залишались відносно сталими.

Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу зменшилася на 92,27 % з 1190 осіб до 1098 осіб, при цьому чисельність робітників скоротилася аналогічно. Така структурна трансформація – скорочення чисельності при зростанні загального фонду оплати праці – призвела до різкого підвищення середньорічної заробітної плати.

Середній показник заробітної плати одного працівника виріс з 173512,6 грн у 2022 році до 228608,1 грн у 2024 році, темп приросту склав 131,75 %, а

середньорічна заробітна плата одного робітника збільшилась з 166687,7 грн до 223228,9 грн і її приріст склав 133,92 % (таблиця 2.4). Підприємство платить більше за одиницю робочої сили, одночасно зменшуючи їхню кількість.

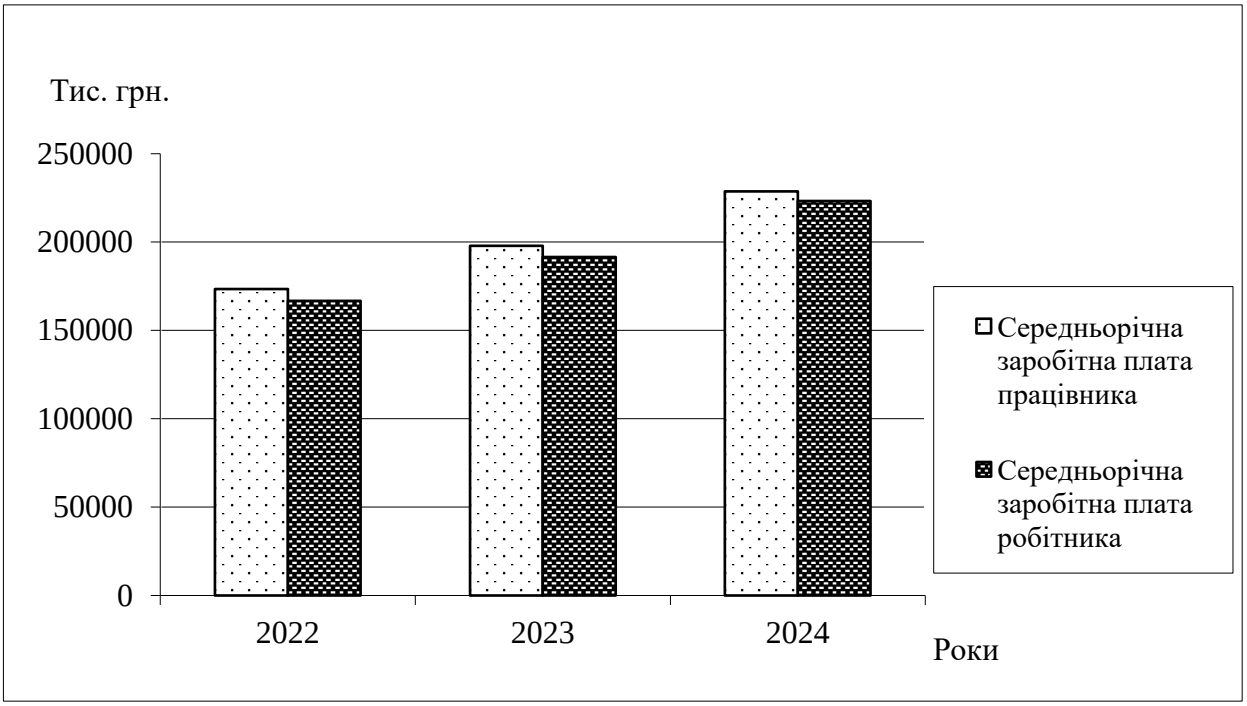

Рисунок 2.4 – Динаміка заробітної плати на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

З економічної точки зору, така картина має як позитивний характер. Він проявляється у вигляді підвищення мотиваційного рівня, конкурентоспроможності на ринку праці та утримання кваліфікованих працівників; підвищення середньої заробітної плати може стимулювати продуктивність і зменшувати плинність кадрів. Крім того, зростання зарплат супроводжувалося збільшенням виробітку на одного працівника (що випливає з інших розділів аналізу), то інвестиції в оплату праці є економічно обґрунтованими та сприяють підвищенню ефективності.

Дані таблиці 2.5 демонструють виважену політику підвищення оплати праці як елементу стратегії розвитку, але вона має бути супроводжена заходами щодо підвищення продуктивності, оптимізації структури оплати та системного управління трудовими ресурсами.

Таблиця 2.6 – Аналіз фонду оплати праці персоналу на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Показник	Сума, тис. грн			Відхилення
	2022	2023	2024	
1. Фонд оплати праці штатних працівників, всього	206480,0	226462,8	251011,7	44531,7
2. Фонд основної заробітної плати	133837,4	153038,6	165343,9	64,8
3. Фонд додаткової заробітної плати, втому числі:	72642,6	73424,2	85667,8	35,2
– надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	10532,20	18495,90	17616,70	5,1
– премії та винагороди	42384,50	43677,00	46681,30	20,5
– виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати	1038,30	-	94,10	0,5
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-
5. Оплата за невідпрацьований час	18687,60	11251,30	21275,70	9,05

Таблиця 2.6 дає змогу простежити не лише абсолютну динаміку витрат на оплату праці за 2022–2024 роки, а й якісні зміни в структурі фонду, що мають важливі економіко-управлінські наслідки. Загальний фонд заробітної плати за розглянутий період виріс з 206480,0 тис. грн до 251011,7 тис. грн. При цьому основна частина зростання припала на фонд основної заробітної плати: він підвищився з 133837,4 тис. грн до 165343,9 тис. грн і його приріст в абсолютному вимірі склав 31506,5 тис. грн, або 123,54 % у відносному. Така тенденція вказує на підвищення базових доходів працівників, що має позитивний ефект у вигляді стабілізації трудових відносин і мотивації, але одночасно збільшує фіскальне навантаження.

Фонд додаткової заробітної плати також зріс на 13025,2 тис. грн що склало 117,93 %, з 72642,6 тис. грн у 2022 році до 85667,8 тис. грн у 2024 році. Додаткова заробітна плата включає надбавки, доплати, премії та інші заохочувальні виплати, тому її зростання можна розцінювати як політику стимулювання продуктивності. Надбавки та доплати до тарифних ставок істотно зросли у 2023 році – до 18495,9 тис. грн, але у 2024 році були скориговані й становили 17616,7

тис. грн, що склало 95,25 % від рівня 2023 року, тобто загалом за два роки надбавки зросли до 167,27 % відносно базового 2022 року..

Преміальний компонент показує більш стабільну, помірну динаміку: він зріс із 42384,5 тис. грн у 2022 році до 46681,3 тис. грн у 2024 році, приріст відповідно склав 296,8 тис. грн або 110,14 % у відносному виразі. Стабільне зростання премій свідчить про прагнення компанії пов'язати частину винагороди з результатами, що є позитивним з погляду мотивації та контролю продуктивності.

Показник «виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати» має специфічну динаміку: у 2023 році виплати були відсутні, а у 2024 році з'явилась у сумі 94,1 тис. грн. Це є результатом одноразових компенсацій (наприклад, виплати у зв'язку з особистими ушкодженнями, карантинними заходами, адміністративними помилками тощо) і не є системною статтею.

Оплата за невідпрацьований час проявила помітну волатильність: вона зменшилася з 18687,6 тис. грн у 2022 році до 11251,3 тис. грн у 2023 році, але у 2024 році значно зросла до 21275,7 тис. грн. Абсолютне зростання у 2024 році викликане кількома чинниками: виплатами за простої, компенсаціями за невикористану відпустку або іншими адміністративними причинами. Велика питома вага оплати за невідпрацьований час створює ризик неефективного використання фонду оплати праці – ці кошти не генерують продуктивність, а зменшують маржинальність продукції.

Таким чином, динаміка фонду оплати праці свідчить про зростання інвестицій у трудові ресурси, орієнтацію на підвищення базових доходів і стимулювання продуктивності.

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз структури фонду оплати праці персоналу на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Показник	Структура, %			Відхилення
	2022	2023	2024	
1. Фонд оплати праці штатних працівників, всього	100,00	100,00	100,00	-
2. Фонд основної заробітної плати	64,82	67,58	65,87	1,05
3. Фонд додаткової заробітної плати, втому числі:	35,18	32,42	34,13	-1,05
– надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5,10	8,17	7,02	1,92
– премії та винагороди	20,53	19,29	18,60	-1,93
– виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати	0,50	-	0,04	-0,47
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-
5. Оплата за невідпрацьований час	9,05	4,97	8,48	-0,57

Таблиця 2.7 відображає важливі зрушення у співвідношенні базової та стимулюючої складових заробітної плати, які мають як оперативно-економічні, так і стратегічні наслідки для управління людськими ресурсами та фінансами підприємства. У загальному фонді оплати праці питома вага основної заробітної плати спочатку зросла із 64,82 % у 2022 році до 67,58 % у 2023 році, а в 2024 році дещо знизилася до 65,87 %. Одночасно частка фонду додаткової заробітної плати скоротилася з 35,18 % до 32,42 % у 2023 році, після чого відновилася до 34,13 % у 2024 році (рисунок 2.5). Ця динаміка свідчить про прагнення менеджменту у 2023 році змістити структуру винагород у бік стабільності, а в 2024 році – повернутися до більш збалансованої моделі з помірною часткою стимулів.

Зростання питомої ваги основної заробітної плати у 2023 році може бути пояснене кількома факторами: підвищенням тарифних ставок задля утримання кваліфікованих кадрів у конкурентному середовищі. Переважання фіксованої частини підвищує передбачуваність заробітних витрат і сприяє зниженню індивідуальної волатильності доходів працівників, але одночасно обмежує гнучкість управління фондом та збільшує фіскальне навантаження.

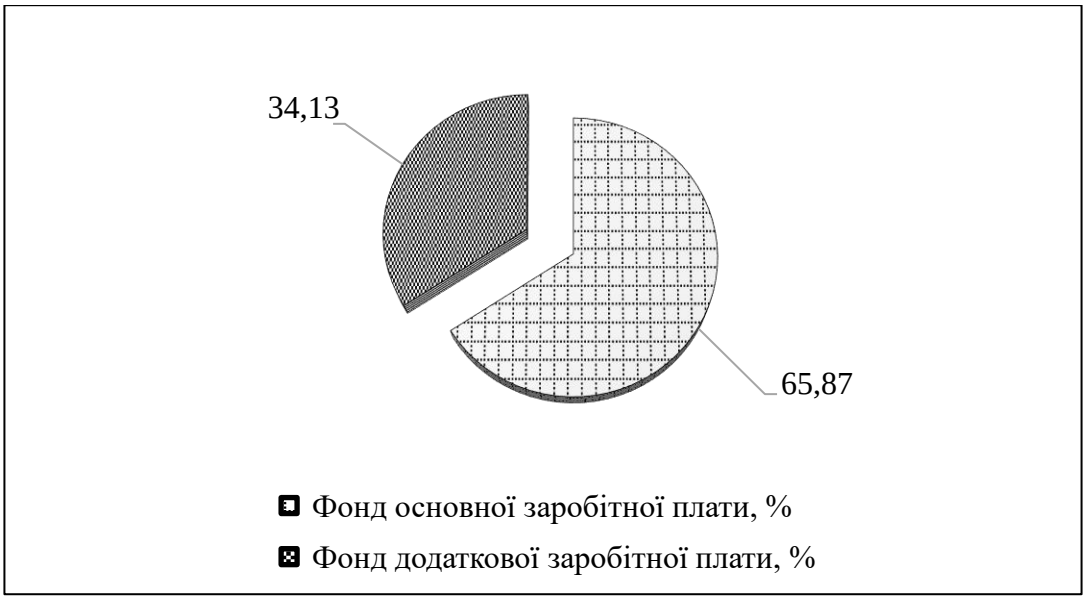

Рисунок 2.5 – Структура фонду оплати праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» у 2024 році

У складі додаткової заробітної плати відбулися диференційовані зміни. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів суттєво зросли у 2023 році, їхня частка склала 8,17 %, а в 2024 році знизилася до 7,02 %, залишаючись вищою від рівня 2022 року. Преміальна частина у структурі фонду зменшилася з 20,53 % у 2022 році до 18,60 % у 2024 році. Зниження питомої ваги преміальної складової при зростанні навантаження на працівників може послабити мотиваційні стимули.

Ще одне помітне явище – зміни у частці виплат за невідпрацьований час: вона знизилася з 9,05 % у 2022 році до 4,97 % у 2023 році, після чого знову підвищилась до 8,48 % у 2024 році. Висока частка оплати за невідпрацьований час негативно впливає на ефективність фонду, оскільки це витрати без еквівалентного виробничого результату, тому її зростання в 2024 році є сигналом для ретельної перевірки причин і оперативного корегування виробничих процесів або графіків.

Загальна картина говорить про поступове вирівнювання фонду оплати праці: підприємство прагне зберегти базову стабільність винагород, водночас

зберігаючи мотиваційні елементи, проте робить це непослідовно, що створює ризики як для прогнозованості витрат, так і для мотиваційної ефективності.

Порід з матеріальним стимулюванням працівників на підприємстві існує система нематеріального стимулювання. Вона сформована як цілісна підсистема управління персоналом, спрямована на підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників шляхом використання інструментів, що не мають прямого фінансового вираження, але опосередковано впливають на якість трудової поведінки та рівень результативності. В умовах аграрного виробництва, де значну частину операційної діяльності становлять фізичні та технологічно складні процеси, нематеріальні стимули відіграють ключову роль у формуванні високого рівня трудової дисципліни, відповідальності та організаційної ідентифікації працівників.

Основу такої системи становить структурований комплекс стимулів, що включає організаційно-управлінські, соціально-психологічні, професійно-розвивальні та корпоративно-культурні елементи (рисунок 2.6). Центральним завданням є забезпечення внутрішньої мотивації шляхом створення умов, у яких працівники відчувають значущість власного внеску, можливості для професійного зростання, підтримку з боку керівництва та відчуття соціальної захищеності в межах підприємства.

Важливим елементом системи є організаційно-управлінські стимули, що передбачають делегування повноважень, розширення зон відповідальності, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, а також запровадження механізмів зворотного зв’язку. На підприємстві така форма стимулювання проявляється у практиці нарад, робочих зустрічей і виробничих засідань, де робітники й спеціалісти можуть висловлювати пропозиції щодо оптимізації технологічних процесів. Це підсилює їхню автономність та сприяє формуванню партнерської моделі взаємодії між керівництвом і персоналом.

Рисунок 2.6 – Механізм реалізації нематеріальних стимулів на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Соціально-психологічні стимули охоплюють інструменти, що впливають на емоційний стан, соціальний статус і міжособистісні відносини працівників. До таких стимулів належить система публічного визнання досягнень, відзначення працівників за професійну сумлінність, створення умов позитивного соціального клімату в колективі та підтримка традицій корпоративної солідарності. На підприємстві практикується відзначення кращих працівників виробничих підрозділів, формування рейтингових списків, урочисте вшанування трудових результатів у форматі корпоративних заходів. Такі елементи не лише підвищують мотивацію, але й зміцнюють внутрішньо колективні зв'язки, формують атмосферу довіри та взаємо підтримки.

Професійно-розвивальні стимули займають особливе місце в системі нематеріального стимулювання, оскільки аграрне виробництво потребує постійного оновлення компетентностей і стабільного формування кваліфікованого кадрового потенціалу. На підприємстві ця група стимулів включає можливість проходження навчання, участі у тренінгах, підвищення кваліфікації, ознайомлення з новими технологічними підходами та інноваціями у сільському господарстві. Працівникам надаються можливості для професійного зростання, а наявність визначених траєкторій розвитку формує у них відчуття перспективи та стабільності.

Корпоративно-культурні стимули формують ціннісну основу функціонування підприємства. До цієї групи належать формування корпоративної місії та принципів, забезпечення прозорої комунікації, дотримання етичних стандартів взаємодії, підтримка соціальних програм та позитивного іміджу підприємства. Наявність усталених кодексів поведінки, регулярних комунікаційних зустрічей, а також підвищена увага до створення комфортних і безпечних умов праці забезпечують стабільну мотиваційну орієнтацію працівників. Важливим аспектом є відчуття приналежності до великого виробничого колективу, що працює на спільний результат, що значно підсилює лояльність персоналу.

Суттєве значення має також система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує оперативний обмін інформацією між керівниками та працівниками. Вона дозволяє уникати виробничих непорозумінь, підвищує рівень поінформованості персоналу та формує відчуття залученості до діяльності підприємства. Нематеріальна мотивація нерозривно пов’язана з менеджментом якості: чіткі стандарти виконання роботи, контроль, наставництво та підтримка нових працівників сприяють формуванню високих професійних вимог, які працівники сприймають як невід’ємну частину корпоративної культури.

Наведемо порівняння матеріальних та нематеріальних стимулів у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняння матеріальних і нематеріальних стимулів на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Критерій	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Сутність	Винагороди у грошовій або товарній формі (зарплата, премії, доплати, компенсації).	Інструменти впливу на поведінку працівників без прямої грошової виплати (визнання, кар'єрний розвиток, делегування, корпоративна культура).
Переваги	Швидкий вплив на мотивацію.	Довготривалий мотиваційний ефект.
	Очевидність та прозорість.	Підвищують лояльність і самоідентифікацію з підприємством.
	Легко нормувати й контролювати.	Низькі або нульові додаткові витрати.
	Підвищують матеріальну зацікавленість і рівень життя працівників.	Покращують соціально-психологічний клімат.
		Стимулюють саморозвиток і професійне зростання.
Недоліки	Вимагають значних фінансових ресурсів.	Ефект залежить від корпоративної культури та якості менеджменту.
	Мають короткотривалий ефект – працівник звикає до рівня виплат.	Потребують часу для формування.
	Можуть викликати нерівність і внутрішні конфлікти.	Важко виміряти результат.
	Ризик формування «очікувальної» мотивації.	Вимагають високого рівня комунікацій і компетентного керівництва.
Доцільно застосовувати, коли:	Необхідно швидко стимулювати продуктивність.	Потрібно підвищити лояльність і стабільність персоналу.
	Є потреба компенсувати складні умови праці.	Важливо зменшити плинність кадрів без збільшення витрат.
	Підприємство має достатню фінансову стійкість.	Є стратегічна мета формування корпоративної культури.
	Необхідно конкурувати на ринку праці за кваліфікованих спеціалістів.	Підприємство здійснює технологічні інновації та потребує розвитку компетенцій.
		Потрібно підсилити ініціативність, відповідальність, командну роботу.

Система нематеріального стимулювання на підприємстві має комплексну структуру, що включає управлінські, соціально-психологічні, професійно-освітні та культурно-ціннісні елементи. Її ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати внутрішню мотивацію персоналу, формувати позитивний соціальний клімат, підтримувати професійний розвиток та розвивати корпоративну культуру, що орієнтована на взаємоповагу, відповідальність та

довгострокову співпрацю. У поєднанні ці стимули створюють сприятливе середовище для продуктивної роботи, зміцнюють лояльність персоналу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі.

Висновки до другого розділу

Проведений у розділі аналіз продуктивності праці та системи стимулювання персоналу підприємства за 2022–2024 роки дає змогу зробити узагальнені висновки щодо результативності використання трудових ресурсів і ефективності діючих мотиваційних механізмів на підприємстві. Отримані аналітичні результати свідчать про суттєві структурні та кількісні зміни у формуванні трудового потенціалу, які мають безпосередній вплив на фінансово-економічні показники діяльності товариства.

Аналіз основних техніко-економічних показників показав стійку тенденцію до зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році майже вдвічі перевищив рівень 2022 року. Водночас це зростання відбувалося на тлі скорочення середньооблікової чисельності персоналу, зокрема виробничих робітників. Така динаміка свідчить про підвищення інтенсивності праці, раціоналізацію використання трудових ресурсів і зростання продуктивності праці, що підтверджується значним збільшенням доходу в розрахунку на одного працівника та одного робітника.

Детальний аналіз продуктивності праці засвідчив істотне зростання середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку робітників. Це зумовлено, з одного боку, зростанням обсягів реалізації, а з іншого – підвищенням фактичного фонду робочого часу за рахунок збільшення кількості відпрацьованих днів і тривалості робочого дня. Водночас скорочення загальної чисельності персоналу та зменшення кількості відпрацьованих людино-днів і

людино-годин у цілому вказує на необхідність подальшого вдосконалення організації праці з метою уникнення надмірного навантаження на персонал.

Аналіз руху робочої сили показав позитивну тенденцію до зниження коефіцієнтів обороту по прийому, вибуттю та плинності кадрів у 2024 році. Це свідчить про відносну стабілізацію кадрового складу та підвищення утримання персоналу, що є важливою передумовою зростання продуктивності праці. Разом з тим, збереження помітного рівня плинності кадрів у попередні роки вказує на наявність внутрішніх проблем у системі мотивації та умовах праці, які потребують подальшої уваги з боку управлінського персоналу.

Оцінка фонду оплати праці та його структури підтвердила зростання витрат підприємства на персонал, що супроводжувалося випереджальним зростанням середньорічної заробітної плати порівняно зі скороченням чисельності працівників. Підвищення рівня оплати праці, зокрема робітників, є важливим елементом матеріального стимулювання та фактором зростання продуктивності. Разом із тим структура фонду оплати праці засвідчує домінування основної заробітної плати та відносно обмежену роль заохочувальних і компенсаційних виплат, що знижує гнучкість системи стимулювання та її здатність безпосередньо пов’язувати результати праці з винагородою.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що підприємство у досліджуваному періоді досягло значного зростання продуктивності праці та фінансових результатів діяльності за рахунок інтенсифікації використання трудових ресурсів і підвищення рівня оплати праці. Водночас наявні тенденції скорочення персоналу, зростання навантаження на робітників і недостатня диференціація стимулюючих виплат обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання. Це дозволить забезпечити довгострокове зростання продуктивності праці, підвищити мотивацію персоналу та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012»

3.1 Створення резерву керівників та спеціалістів на підприємстві

Функціонування ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» роках відбувалося в умовах суттєвої нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої повномасштабною війною, мобілізаційними процесами, міграцією працездатного населення та загальним дефіцитом кваліфікованих кадрів на аграрному ринку праці. Аналіз показників руху робочої сили свідчить про стійку тенденцію до скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 1190 осіб у 2022 році до 1098 осіб у 2024 році, тобто на 92 особи або 7,7 %. Одночасно зменшуються масштаби прийому персоналу, що підтверджує ускладнення відтворення трудового потенціалу підприємства.

Особливої уваги потребує структура персоналу, у якій керівники та фахівці становлять лише близько 4,5 % загальної чисельності працюючих. За таких умов навіть тимчасова відсутність одного керівника середньої ланки або ключового спеціаліста здатна суттєво порушити керованість виробничих процесів, знизити якість управлінських рішень та негативно вплинути на результати діяльності. В умовах війни ризики раптової втрати управлінського персоналу зростають у декілька разів, що обумовлює потребу в інституційному механізмі оперативної заміни ключових посад.

Додатковим аргументом на користь створення кадрового резерву є зростання продуктивності праці, яке супроводжується підвищенням навантаження на управлінський персонал. Середньорічний виробіток одного працюючого у 2024 році зріс до 2724,17 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2022 року. За відсутності підготовлених резервістів існує загроза втрати частини досягнутого ефекту через управлінські збої, зниження дисципліни та погіршення координації виробничих процесів.

Отже, формування резерву керівників та спеціалістів на підприємстві є не лише інструментом розвитку персоналу, а й елементом антикризового управління, спрямованого на зниження кадрових ризиків, забезпечення безперервності управління та збереження досягнутого рівня економічної ефективності. Етапи формування резерву керівників на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» наведено на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1 – Етапи процесу формування резерву керівників
На ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Початкові етапи алгоритму пов’язані з виявленням перспективної та поточної потреби підприємства в керівниках, що зумовлюється змінами організаційної структури, стратегії розвитку або оновленням управлінських функцій. На цій основі формуються чіткі вимоги до кандидатів, які охоплюють професійні компетентності, управлінські навички, лідерські якості та відповідність корпоративним цінностям.

Наступні етапи передбачають багаторівневий відбір і оцінювання потенційних керівників із використанням методів професійної, психологічної та результативної діагностики. Це дозволяє забезпечити об’єктивність включення працівників до кадрового резерву та підвищити якість управлінського потенціалу підприємства.

Центральне місце в алгоритмі займає організація системної роботи з резервістами, яка реалізується через індивідуальні плани розвитку, навчання, наставництво та залучення до виконання управлінських завдань. Контроль та оцінка результатів підготовки забезпечують зворотний зв’язок і дозволяють коригувати програми розвитку або ухвалювати рішення щодо доцільності подальшого перебування кандидата в резерві.

Завершальним етапом є призначення підготовленого резервіста на керівну посаду та здійснення його виробничої й управлінської адаптації, що мінімізує ризики неефективного входження в посаду та сприяє швидкому досягненню запланованих результатів діяльності

Заходом передбачається створення внутрішнього резерву керівників і спеціалістів шляхом цільового відбору, підготовки та поетапного розвитку працівників, які мають потенціал до виконання управлінських або висококваліфікованих функцій. Формування резерву здійснюється для трьох осіб з числа працівників основної діяльності, що мають стаж роботи на підприємстві не менше трьох років та стабільні показники продуктивності праці.

Процес реалізації заходу включає діагностику управлінського потенціалу (оцінювання результативності, лідерських якостей, здатності до прийняття рішень), індивідуальне навчання (короткострокові курси з операційного

управління, планування, контролю якості), наставництво з боку чинних керівників та поступове залучення резервістів до виконання функцій тимчасового заміщення. Додатково передбачається запровадження мотиваційного компонента у вигляді доплати за перебування у резерві та участь у стратегічних нарадах.

Такий підхід дозволяє сформувати адаптованих до специфіки підприємства управлінців, скоротити період входження у посаду та мінімізувати витрати, пов’язані з пошуком і залученням зовнішніх кандидатів.

Вхідні дані для розрахунку ефективності формування кадрового резерву наведено у таблиці 3.1.

Таблиця – Вхідні дані для розрахунку ефективності формування кадрового резерву

Показник	Значення
Чистий дохід у 2024 році, тис. грн	2991139
Середньорічний виробіток 1 працівника, тис. грн	2724,17
Частка втрат доходу при відсутності керівника (збої в управлінні, зниження якості продукції), %	5
Середньорічна заробітна плата керівника, грн	300000
Додаткові витрати на зовнішнього керівника (рекрутинг, адаптація), %	20
Рентабельність доходу, %	12,87
Витрати на підготовку 1 резервіста (навчання, наставництво), грн	45000
Час пошуку і підготовки нового керівника, днів	32

Хід розрахунку заходу:

1. Визначимо зниження обсягів реалізації, внаслідок погіршення якості через відсутність керівника протягом одного дня:

(2991139 × 0,05)/365 = 409,75 тис. грн /день

409,75 × 32=13111,85 тис. грн

2. Визначимо втрати по оплаті праці зовнішнього керівника:

Середня ЗП керівника = 300000 грн

Додаткові витрати (20 %) = 60000 грн

Разом = 360 000 грн

3. Визначаємо величину втрат наслідок недовиконання плану:

Недовиконання = 13111,85 тис. грн

4. Визначаємо величину недоотриманого прибутку:

13111,85 × 0,1287 =1687,5 тис. грн

5. Визначимо загальну суму втрат за відсутності керівника:

1497 +1687,5+ 360=3544,2 тис. грн

6. Ефективність заходу (на 1 резервіста):

Витрати на підготовку = 45000 грн

7. Економічний ефект становить:

3544,2–45 = 3499,5 тис. грн

Реалізація заходу зі створення резерву керівників та спеціалістів забезпечує багатовимірний економічний ефект. Передусім досягається запобігання значним втратам доходу та прибутку, які можуть виникати внаслідок кадрових розривів. Підготовлений резерв дозволяє оперативно заміщувати ключові посади без зниження якості управління та виробничої дисципліни.

Другим важливим ефектом є скорочення витрат на зовнішній рекрутинг і адаптацію керівників, що особливо актуально в умовах дефіциту кадрів. Крім того, зростає мотивація персоналу, формується внутрішній ринок кар’єрного зростання, що позитивно впливає на стабільність колективу та знижує плинність кадрів.

У довгостроковій перспективі захід сприяє підвищенню продуктивності праці, збереженню управлінської спадковості та зміцненню економічної стійкості підприємства. Отриманий економічний ефект суттєво перевищує витрати на реалізацію заходу, що підтверджує його високу доцільність та практичну значущість.

3.2 Інвестування в розвиток людського капіталу

ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» є багатопрофільним аграрним підприємством із високим рівнем матеріально-технічної оснащеності, що включає автомобільний транспорт, зернозбиральні та кормозбиральні комбайни, трактори різної потужності, сівалки, ґрунтообробні агрегати та інші складні механізми. Ефективність виробничої діяльності підприємства безпосередньо залежить від технічного стану цієї техніки, своєчасності її обслуговування та якості ремонтних робіт, особливо в пікові періоди польових кампаній.

Аналіз складу та структури операційних витрат підприємства свідчить про значну частку матеріальних витрат (69,55 % у 2024 році) та стрімке зростання статті «інші витрати», яка зросла на 116299 тис. грн порівняно з 2023 роком. У структурі цієї статті вагоме місце займають витрати на оплату послуг сторонніх спеціалізованих підприємств з технічного обслуговування, діагностики та ремонту сільськогосподарської техніки, а також витрати, пов’язані з простоєм машин у разі очікування сервісних бригад.

В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту сервісних спеціалістів та подорожчання ремонтних послуг залежність від зовнішніх виконавців створює для підприємства додаткові фінансові та операційні ризики. Паралельно підприємство стикається зі скороченням чисельності персоналу (92 особи за 2022-2024 роки) та збереженням плинності кадрів на рівні 0,157, що унеможливлює швидке нарощування внутрішнього технічного потенціалу без цілеспрямованих інвестицій у розвиток персоналу.

За цих умов інвестування в розвиток людського капіталу, зокрема в підготовку власних багатопрофільних механіків, електромеханіків, операторів техніки та інженерів з технічного обслуговування, є економічно обґрунтованою альтернативою зовнішньому аутсорсингу. Такий підхід дозволяє не лише знизити прямі витрати на ремонтні послуги, але й мінімізувати втрати від

простою техніки, підвищити надійність виробничих процесів та забезпечити технологічну автономність підприємства.

Запропонований захід передбачає створення на підприємстві системи внутрішньої підготовки та підвищення кваліфікації працівників, орієнтованої на обслуговування та ремонт наявної сільськогосподарської техніки. Основний акцент робиться на трансформації частини робітників у універсальних технічних спеціалістів, здатних виконувати планове технічне обслуговування, поточний ремонт, базову діагностику та налагодження машин і механізмів.

Інструментарій заходу включає: спеціалізоване навчання механізаторів і слюсарів з ремонту техніки (курси від виробників обладнання, регіональних навчальних центрів); внутрішнє наставництво із залученням найбільш досвідчених працівників; придбання діагностичного обладнання та інструментів; формування технічних регламентів обслуговування техніки; диференціацію оплати праці працівників, які отримали додаткові технічні компетенції.

Захід реалізується без створення окремого підрозділу, шляхом розвитку функціональної багатопрофільності персоналу. Це дозволяє уникнути зростання чисельності персоналу та водночас підвищити його якісні характеристики. Інвестування має довгостроковий характер, оскільки набуті знання та навички зберігаються всередині підприємства й багаторазово генерують економічний ефект.

Вхідні дані для розрахунку ефективності інвестування наведено ту таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вхідні дані для розрахунку ефективності інвестування в розвиток людського капіталу

Показник	Одиниця виміру	Значення
1	2	3
Кількість техніки, що регулярно обслуговується	од.	160
Частка витрат на сторонні технічні послуги	%	25

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Витрати на стороннє обслуговування дані 2024 року	тис. грн	238665
Кількість працівників для навчання	осіб	30
Вартість навчання 1 працівника	тис. грн	30
Загальні інвестиції	тис. грн	900
Очікуване скорочення зовнішніх витрат	%	35
Скорочення простою техніки	%	10

Розрахунок економічної ефективності заходу.

Сума витрат на сторонні послуги з технічного обслуговування у 2024 році оцінюється на рівні 238665 тис. грн. За умови підготовки власних спеціалістів та переходу на внутрішнє обслуговування очікуване скорочення цих витрат становить щонайменше 35 %, або 83532 тис. грн на рік.

Додатковий економічний ефект формується за рахунок зменшення простою техніки в пікові періоди. За оцінками, втрати від простою складають не менше 2 % чистого доходу. Навіть зниження цього показника на 10 % забезпечує додатковий ефект у розмірі близько 5982 тис. грн (2991139 × 0,02 × 0,1).

Сумарний річний економічний ефект становить:

83532 + 5982 = 89514 тис. грн

Інвестиції в захід – 900 тис. грн.

Коефіцієнт економічної ефективності:

89514 / 900 = 99,46

Таким чином, одна гривня інвестицій у розвиток людського капіталу забезпечує майже 100 грн економічного ефекту.

Реалізація заходу формує не лише значний прямий фінансовий ефект, але й комплекс довгострокових економічних і організаційних результатів. Підприємство знижує залежність від зовнішніх сервісних структур, що є критично важливим в умовах воєнного стану та нестабільного ринку послуг. Підвищується технічна готовність машинно-тракторного парку та скорочується ризик зриву виробничих графіків.

Інвестування в розвиток людського капіталу шляхом підготовки власних фахівців з технічного обслуговування сільськогосподарської техніки формує для ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» багатовекторний економічний ефект, який проявляється як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Насамперед, захід забезпечує суттєве скорочення витрат на оплату послуг сторонніх спеціалізованих підприємств, що у 2024 році становили значну частку інших операційних витрат. Перехід до внутрішнього обслуговування техніки дозволяє підприємству щорічно економити понад 80 млн грн, що безпосередньо підвищує фінансовий результат та знижує витратомісткість виробництва.

Важливим економічним ефектом є мінімізація втрат, пов’язаних із простоєм машинно-тракторного парку. У сільськогосподарському виробництві навіть незначні затримки в ремонті техніки під час посівної чи збиральної кампанії призводять до втрати частини врожаю та недоотримання доходу. Наявність підготовлених власних працівників забезпечує оперативне усунення несправностей і стабільність виробничого процесу, що трансформується у додатковий дохід.

Крім прямих фінансових результатів, захід має вагомий непрямий економічний ефект. Підвищення кваліфікації працівників сприяє зростанню продуктивності праці, раціональнішому використанню основних фондів і зниженню ризику передчасного зносу техніки. Інвестиції в людський капітал також підвищують мотивацію персоналу, зміцнюють його лояльність до підприємства та сприяють зниженню плинності кадрів, що є критично важливим в умовах війни, еміграції та дефіциту робочої сили.

У стратегічному вимірі розвиток внутрішнього технічного потенціалу забезпечує підприємству більшу організаційну та технологічну автономність, зменшення залежності від зовнішніх контрагентів і підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. Сукупність наведених ефектів підтверджує доцільність і високу результативність інвестування в розвиток людського капіталу як одного з ключових напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

3.3 Впровадження внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу ТОВ «АГРОХОЛДИНГ»

Функціонування агропромислових підприємств у сучасних умовах характеризується поєднанням високої капіталомісткості виробництва, значної матеріалоємності продукції та зростаючої залежності кінцевих результатів діяльності від людського фактору. Аналіз фінансово-економічних і трудових показників підприємства свідчить, що, незважаючи на істотне зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2022–2024 роках, підприємство стикається з рядом структурних проблем у сфері управління персоналом.

По-перше, протягом досліджуваного періоду спостерігається стійке скорочення середньооблікової чисельності персоналу (з 1190 осіб у 2022 році до 1098 осіб у 2024 році), що супроводжується високими показниками обороту та плинності кадрів. Хоча коефіцієнт плинності у 2024 році зменшився до 0,157, його абсолютне значення залишається економічно відчутним для підприємства з масштабним виробничим циклом. Плинність кадрів у сільському господарстві особливо небезпечна через втрату накопичених виробничих навичок, порушення технологічної дисципліни та зростання непрямих витрат, пов’язаних з адаптацією нових працівників.

По-друге, аналіз фонду оплати праці свідчить про випереджальне зростання середньорічної заробітної плати порівняно зі змінами чисельності персоналу. Так, середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 31,75 %, тоді як чисельність персоналу скоротилася майже на 8 %. Це означає, що підвищення витрат на оплату праці не супроводжується системним управлінням мотиваційними чинниками та не гарантує довгострокового закріплення персоналу на підприємстві.

По-третє, підприємство активно залучає зовнішні спеціалізовані організації для проведення навчання, адаптації та розвитку персоналу, що призводить до додаткових витрат у складі інших операційних витрат, частка яких

у 2024 році перевищила 21 %. За відсутності власної внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу такі витрати мають переважно споживчий, а не інвестиційний характер і не формують стійкого довгострокового ефекту.

У зв’язку з цим обґрунтованою є необхідність реалізації інвестиційного заходу, спрямованого на формування внутрішньої системи стимулювання персоналу, яка поєднувала б матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, знижувала плинність кадрів і трансформувала витрати на персонал у джерело приросту продуктивності праці, виручки та прибутку. Такий підхід відповідає концепції інвестування в людський капітал і є економічно доцільним для підприємства аграрного сектору.

Суть заходу полягає у створенні на підприємстві цілісної внутрішньої системи стимулювання, орієнтованої не лише на короткострокове матеріальне заохочення, а й на довгострокове закріплення персоналу, зростання відповідальності за результати праці та підвищення виробітку. Ключовою ідеєю заходу є заміщення частини витрат на зовнішні консультаційні та навчальні послуги інвестиціями у підготовку власних внутрішніх тренерів і наставників.

До складу інструментів заходу доцільно включити:

– формування внутрішнього кадрового резерву з числа найбільш продуктивних і лояльних працівників;

– запровадження системи наставництва для нових і сезонних працівників;

– розроблення диференційованої системи преміювання, безпосередньо пов’язаної з показниками продуктивності праці та дотриманням технологічних регламентів;

– організацію внутрішніх навчальних модулів (виробничі інструктажі, технологічні тренінги, програми розвитку управлінських компетенцій майстрів і бригадирів);

– поєднання матеріального стимулювання з нематеріальними інструментами (кар’єрне просування, визнання результатів праці, стабільність зайнятості).

Реалізація заходу дозволяє трансформувати систему стимулювання з витратного елемента в інвестиційний механізм, орієнтований на довгострокове зростання економічної віддачі від праці персоналу.

Вхідні дані для розрахунку ефективності заходу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вхідні дані для розрахунку ефективності інвестування у систему стимулювання персоналу

Показник	Одиниця виміру	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	1098
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	2991139
Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн	2724,17
Коефіцієнт плинності кадрів	од.	0,157
Витрати на оплату праці	тис. грн	277820
Витрати на зовнішні навчальні та консалтингові послуги	тис. грн	3000
Планові інвестиції у внутрішню систему стимулювання	тис. грн	1800
Очікуване зниження плинності кадрів	%	20
Очікуваний приріст продуктивності праці	%	5
Рентабельність операційної діяльності	%	13,36

Розрахунок та оцінка економічної ефективності заходу

Очікуваний приріст продуктивності праці на рівні 5 % за незмінної чисельності персоналу забезпечує додатковий обсяг чистого доходу у розмірі близько 149557 тис. грн (2991139 × 0,05).

За умови операційної рентабельності 13,36 % приріст прибутку становитиме орієнтовно 19980 тис. грн.

Додатковим економічним ефектом є зменшення витрат, пов’язаних з плинністю кадрів**.** Зниження коефіцієнта плинності на 20 % дозволяє скоротити витрати на підбір, навчання та адаптацію персоналу орієнтовно на 600 тис. грн на рік. Крім того, відмова від частини зовнішніх навчальних послуг і перехід до внутрішнього навчання забезпечує економію близько 1200 тис. грн.

Сукупний річний економічний ефект від реалізації заходу становить понад 21,7 млн грн, тоді як обсяг інвестицій – 1,8 млн грн.

Таким чином, захід має високу економічну доцільність, короткий строк окупності та формує довгострокові конкурентні переваги підприємства за рахунок стабільного, мотивованого та продуктивного персоналу.

Узагальнена інформація щодо ефективності запропонованих заходів з покращення стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані заходи щодо покращення стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012»

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний (розрахунковий) результат
1	Створення резерву керівників та спеціалістів	Формування внутрішнього кадрового резерву з числа найбільш кваліфікованих працівників, підготовка до зайняття управлінських і ключових виробничих посад	Зниження плинності кадрів на 10–15 %, скорочення витрат на зовнішній підбір персоналу. Економічний ефект становить 3499,5 тис. грн
2	Інвестування в розвиток людського капіталу	Організація внутрішнього навчання, наставництва, підвищення кваліфікації працівників за рахунок власних ресурсів підприємства	Зростання продуктивності праці, підвищення якості робіт, формування лояльності персоналу Річний економічний ефект становить 89514 тис. грн
3	Впровадження внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу	Запровадження комплексної системи матеріального й нематеріального стимулювання, орієнтованої на результати праці	Приріст продуктивності праці, зростання виручки та прибутку, підвищення мотивації персоналу Економічний ефект заходу становить 21,7 млн грн,

Подані в таблиці 3.4 рекомендовані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012» з урахуванням специфіки аграрного виробництва та кадрової структури підприємства. Створення резерву керівників і спеціалістів дозволяє забезпечити спадкоємність управління, зменшити ризики кадрового дефіциту та скоротити витрати, пов’язані із зовнішнім добором персоналу, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на стабільність

діяльності підприємства. Інвестування в розвиток людського капіталу через навчання, наставництво та підвищення кваліфікації сприяє зростанню професійної компетентності працівників, підвищенню якості виконання виробничих завдань і формуванню стійкої мотивації до продуктивної праці. Впровадження внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу, орієнтованої на результати праці, забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, що проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні фінансових результатів та зміцненні трудової дисципліни.

Висновки до третього розділу

Проведене дослідження у межах третього розділу наукової роботи дозволило сформувати системне бачення напрямів удосконалення стимулювання персоналу як ключового чинника зростання продуктивності праці на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ 2012». Встановлено, що за умов зростання обсягів чистого доходу та середньорічного виробітку одного працівника підприємство одночасно стикається з проблемами скорочення чисельності персоналу, збереження підвищеного рівня плинності кадрів і зростання витрат на залучення зовнішніх кадрових та навчальних ресурсів. Це об’єктивно зумовлює необхідність переходу від фрагментарних стимулюючих заходів до цілісної системи управління людським капіталом.

У межах підрозділу 3.1 обґрунтовано доцільність створення резерву керівників та спеціалістів як інструменту забезпечення кадрової стабільності та спадковості управлінських рішень. Формування внутрішнього кадрового резерву дозволяє знизити ризики управлінських розривів, скоротити витрати на зовнішній підбір персоналу та підвищити мотивацію працівників через реальні перспективи професійного зростання. Очікуваним результатом є зменшення

плинності кадрів, зокрема серед кваліфікованих працівників і керівної ланки, що позитивно впливає на загальну ефективність виробничих процесів.

У підрозділі 3.2 доведено, що інвестування в розвиток людського капіталу є економічно виправданим напрямом, здатним забезпечити довгостроковий ефект у вигляді зростання продуктивності праці, якості виконання робіт і відповідальності персоналу. Перехід від переважного залучення зовнішніх навчальних структур до розвитку внутрішніх компетенцій дає змогу трансформувати витрати на персонал у стратегічні інвестиції, скорочуючи при цьому частку непродуктивних витрат у структурі операційних витрат підприємства.

Найбільш комплексним і результативним напрямом визначено впровадження внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу, розглянуте у підрозділі 3.3. Запропонована система поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, безпосередньо орієнтовані на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зростання економічних результатів діяльності підприємства. Розрахунки показали, що навіть помірний приріст продуктивності праці забезпечує суттєвий приріст виручки та прибутку, що значно перевищує обсяг інвестицій у реалізацію заходів зі стимулювання персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів дозволяє сформувати на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» ефективну, економічно обґрунтовану систему стимулювання персоналу, здатну забезпечити стійке підвищення продуктивності праці, зростання фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання наукової роботи досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти розвитку системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на прикладі ТОВ «АГРОХОЛДИНГ». Отримані результати дозволяють сформувати цілісне уявлення про роль мотиваційних механізмів у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу підприємства та обґрунтувати напрями їх подальшого вдосконалення.

У першому розділі роботи сформовано теоретико-методологічне підґрунтя дослідження, яке дало змогу розкрити економічну природу мотивації праці та системи стимулювання персоналу як багаторівневого соціально-економічного механізму. Узагальнення еволюції теорій мотивації засвідчило, що сучасні підходи до стимулювання персоналу мають базуватися на комплексному врахуванні матеріальних, соціальних і психологічних чинників трудової поведінки. Доведено, що продуктивність праці в умовах ринкової економіки визначається не лише техніко-технологічним рівнем виробництва, а й якістю управління людськими ресурсами, у межах якого система стимулювання виступає ключовим інструментом узгодження інтересів працівників і роботодавця.

Другий розділ роботи присвячено аналізу продуктивності праці та діючої системи стимулювання персоналу ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» у 2022–2024 роках. Проведене дослідження показало, що підприємство демонструє стійке зростання фінансових результатів і продуктивності праці на тлі скорочення середньооблікової чисельності персоналу. Значне підвищення середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку свідчить про інтенсифікацію використання трудових ресурсів та зростання трудового навантаження на працівників. Водночас виявлено, що структура фонду оплати праці характеризується недостатньою диференціацією стимулюючих виплат, а плинність кадрів, попри тенденцію до зниження, залишається чинником ризику

для довгострокової стабільності виробничих процесів. Це обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації з акцентом на результативність праці та утримання кваліфікованого персоналу.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями та шляхи покращення стимулювання персоналу і підвищення продуктивності праці на підприємстві. Доведено доцільність створення резерву керівників та спеціалістів як інструменту забезпечення кадрової стабільності та зниження витрат на зовнішній підбір персоналу. Встановлено, що інвестування в розвиток людського капіталу здатне забезпечити довгостроковий економічний ефект у вигляді зростання продуктивності праці, підвищення відповідальності працівників і якості виконання виробничих завдань. Особливу увагу приділено впровадженню внутрішньої системи стимулювання та розвитку персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації та безпосередньо орієнтована на досягнення вимірюваних економічних результатів.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що розвиток системи стимулювання персоналу на ТОВ «АГРОХОЛДИНГ» має розглядатися як стратегічний напрям управління, спрямований на забезпечення стійкого зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дає змогу трансформувати витрати на персонал у ефективні інвестиції, забезпечити баланс між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами працівників, а також сформувати передумови для стабільного розвитку товариства у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2020. № 1. С. 152–163.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-lv-.html

3. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1 (31). С. 97–106. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

5. Бей Г. В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 4 (28). С. 47–55. URL: http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/5989/6018

6. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19, ч. 1. С. 39–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(1)

7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 100 с.

8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

9. Галайда Т. О., Завгородній А. С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13.

10. Гончар О. І., Фанда Д. А. Підходи до управління мотивацією персоналу в умовах війни та емоційного вигорання. У кн.: Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : зб. матеріалів V Міжнар. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 груд. 2025 р.). Хмельницький, 2025.

11. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2012. № 24. С. 169–200.

12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 270 с.

13. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посібник / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

14. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті : наук.-публ. видання. Київ : ДКС-Центр, 2021. 257 с.

15. Дмитренко Г. А. та ін. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: український системний шлях : наук.-публ. видання. Київ, 2024. 242 с.

16. Дмитренко Г. А., Ріктор Т. Л. Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу : монографія. Київ, 2011. 296 с.

17. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

18. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. С. 1–8. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-54

19. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172.

20. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинник забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНТУСГ. 2018. Вип. 191. С. 222–236.

21. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : Знання, 2010. 476 с.

22. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.

23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 497 с.

24. Лозовський О.М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 54. С. 120-125.

25. Махсма М. Б. Динаміка заробітної плати в сільському господарстві та її вплив на зайнятість сільського населення. Економічний часопис XXI сторіччя. 2013. № 9–10 (2). С. 37–40.

26. Могильна Л.М., Орєхова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php

27. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2015. 346 с.

28. Петращак О. О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці. Науковий вісник БДФЕУ. 2014. Вип. 27. С. 403–411.

29. Покропивний С. Ф. (ред.) Економіка підприємства : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2000. 528 с.

30. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

31. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163–172.

32. Шахно А. Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання : монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2019. 360 с.

33. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні: аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2016. № 5, т. 1. С. 63–67.

ДОДОТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	[illegible]
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " АГРОХОЛДИНГ 2012 "	за ЄДРПОУ	[illegible]
Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КАТОТТГ	UA68040130010039416
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Середня кількість працівників [2] 1 190

Адреса, телефон провулок Вацлава Ксьондза, буд. 17, м. ГОРОДОК, ГОРОДОЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 32000 32033

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	701	564
первісна вартість	1001	832	777
накопичена амортизація	1002	131	213
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 832	12 404
Основні засоби	1010	462 919	425 962
первісна вартість	1011	689 924	715 963
знос	1012	227 005	290 001
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	35 378	42 470
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	35 378	42 470
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	224 072	210 349
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	7 451	3 795
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**736 353**	**695 544**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 443 529	1 657 782
виробничі запаси	1101	73 422	111 438
незавершене виробництво	1102	237 690	123 716
готова продукція	1103	336 552	1 011 263
товари	1104	795 865	411 365
Поточні біологічні активи	1110	34 718	41 436
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 138 288	836 597
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	22 304	10 274
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	135 613	275 528
Поточні фінансові інвестиції	1160	28	28
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 809	3 560
готівка	1166	3	8
рахунки в банках	1167	4 806	3 552
Витрати майбутніх періодів	1170	79 526	88 280
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 570	9 937
Усього за розділом II	**1195**	**2 861 385**	**2 923 422**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**3 597 738**	**3 618 966**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74 150	89 150
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	6
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 507	864 992
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**661 657**	**954 148**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	83 969	44 196
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**83 969**	**44 196**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	177 308	237 696
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	39 773	39 773
товари, роботи, послуги	1615	1 149 996	964 621
розрахунками з бюджетом	1620	5 433	8 184
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 690	3 172
розрахунками з оплати праці	1630	7 324	13 737
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 324	22 403
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 453 262	1 331 036
Усього за розділом III	**1695**	**2 852 112**	**2 620 622**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**3 597 738**	**3 618 966**

ЕП Коваль Юрій Віталійович

Керівник **Коваль Юрій Віталійович**

ЕП Горбатюк Олена Володимирівна

Головний бухгалтер **Горбатюк Олена Володимирівна**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	[illegible]
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " АГРОХОЛДИНГ 2012 "	за ЄДРПОУ	[illegible]
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КАТОТТГ	UA68040130010039416
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11

Середня кількість працівників : 1 098

Адреса, телефон: провулок Ванцета Ксьондза, буд. 17, м. ГОРОДОК, ГОРОДОЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 32000 32033

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	611	333
первісна вартість	1001	794	781
накопичена амортизація	1002	183	448
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 019	5 307
Основні засоби	1010	392 001	537 973
первісна вартість	1011	713 667	938 623
знос	1012	321 666	400 650
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	53 270	66 390
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	53 270	66 390
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	166 388	166 381
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 617	6 243
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**626 906**	**782 627**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 680 686	1 172 006
виробничі запаси	1101	88 590	124 449
незавершене виробництво	1102	192 243	295 446
готова продукція	1103	1 247 183	738 779
товари	1104	152 670	13 332
Поточні біологічні активи	1110	46 126	54 278
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	381 731	925 203
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	177 992
з бюджетом	1135	12 606	10 035
у тому числі з податку на прибуток	1136	5	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	496 390	406 285
Поточні фінансові інвестиції	1160	28	238
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 040	235 772
готівка	1166	17	25
рахунки в банках	1167	3 023	235 747
Витрати майбутніх періодів	1170	120 858	170 861
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 620	995
Усього за розділом II	**1195**	**2 745 085**	**3 151 670**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**1**	**-**
Баланс	**1300**	**3 371 992**	**3 934 297**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	129 150	129 150
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	5	4
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 015 560	1 400 608
Неоплачений капітал	1425	(12 700)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**1 132 015**	**1 529 762**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	73 212	95 323
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**73 212**	**95 323**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	187 747	186 233
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	54 061	56 636
товари, роботи, послуги	1615	688 935	692 239
розрахунками з бюджетом	1620	7 720	9 335
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 844	4 388
розрахунками з оплати праці	1630	15 451	19 081
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	4 091
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	22 393	23 416
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 186 614	1 313 793
Усього за розділом III	**1695**	**2 166 765**	**2 309 212**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**3 371 992**	**3 934 297**

ЕП Коваль Юрій Віталійович
ЕП Горбатюк Олена Володимирівна

Керівник _____ **Коваль Юрій Віталійович**

Головний бухгалтер _____ **Горбатюк Олена Володимирівна**

ЕП • Електронний • підпис • ЕП • Електронний • підпис • ЕП

[1] Код відповідно до адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " АГРОХОЛДИНГ 2012 "	за ЄДРПОУ	40028765		

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 593 419	2 312 909
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(947 506)	(1 289 466)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	645 913	1 023 443
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	16 873	28 406
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(58 850)	(62 615)
Витрати на збут	2150	(187 732)	(73 056)
Інші операційні витрати	2180	(113 525)	(106 030)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	302 679	810 148
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6 162	24 745
Інші доходи	2240	14 985	921
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(31 121)	(16 534)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(15 220)	(11 514)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Електронний примірник ЕП

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	277 485	807 766
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	277 485	807 766
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	277 485	807 766

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 680 723	1 898 161
Витрати на оплату праці	2505	219 020	193 394
Відрахування на соціальні заходи	2510	41 919	35 232
Амортизація	2515	63 078	209 777
Інші операційні витрати	2520	737 717	798 050
Разом	**2550**	3 742 457	3 134 614

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕП Ковань Юрій Віталійович ЕП Горбачик Олена Володимирівна

Керівник Коваль Юрій Віталійович

Головний бухгалтер Горбачик Олена Володимирівна

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " АГРОХОЛДИНГ 2012 "	за ЄДРПОУ	40028765		

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 991 139	2 014 526
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(2 097 948)	(1 440 345)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	893 191	574 181
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	62 738	147 211
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(79 666)	(65 147)
Витрати на збут	2150	(303 246)	(287 360)
Інші операційні витрати	2180	(167 724)	(175 091)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	405 293	193 794
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	30 295	3 262
Інші доходи	2240	343	48
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(50 410)	(42 513)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(538)	(175)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

ЕЛЕКТРОННИЙ ЦИФРОВИЙ ПІДПИС

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	384 983	154 416
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	384 983	154 416
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	384 983	154 416

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 125 083	3 046 307
Витрати на оплату праці	2505	277 820	238 439
Відрахування на соціальні заходи	2510	56 401	48 665
Амортизація	2515	79 249	50 434
Інші операційні витрати	2520	954 659	838 360
Разом	**2550**	4 493 212	4 222 205

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕП Коваль Юрій Віталійович

ЕП Горбанюк Олена Володимирівна

Керівник Коваль Юрій Віталійович

Головний бухгалтер Горбанюк Олена Володимирівна