

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри економіки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Андрій  
**МУЗИЧЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Вікторія  
**БАЙДАЛА**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Ефективність використання людських ресурсів у  
сільськогосподарському підприємстві»**

Спеціальність **051 – «Економіка»**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Тетяна ГУЦУЛ**

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Вікторія БАЙДАЛА**

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи  
ст., викладач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Лариса КОВАЛЕНКО**

Виконав

\_\_\_\_\_

**Максим НЕГРЕЙ**

(підпис)

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ **Вікторія БАЙДАЛА**  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

**Негрею Максиму Ігоровичу**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Ефективність використання людських ресурсів у сільськогосподарському підприємстві»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від **16 жовтня 2024р. №1853 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: наукові публікації і періодичні видання інтернет-джерела, навчальні посібники, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Агронова»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти організації використання трудових ресурсів підприємства
2. Аналіз діяльності та використання трудових ресурсів ТОВ «Агронова»
3. Основні напрямки поліпшення використання трудових ресурсів ТОВ «Агронова»

Перелік графічного матеріалу (за потреби): **таблиці, рисунки**

Дата видачі завдання " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**Керівники магістерської  
кваліфікаційної роботи:**

**д.е.н., професор**

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Вікторія БАЙДАЛА**

**ст.викладач**

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Лариса КОВАЛЕНКО**

**Завдання прийняв**

**до виконання:**

\_\_\_\_\_

**Максим НЕГРЕЙ**

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Ефективність використання людських ресурсів у сільськогосподарському підприємстві» викладена на 78 сторінках комп'ютерного тексту, містить 29 таблиць, 2 рисунки. Для написання магістерської роботи використано 60 джерел.

**Метою магістерської роботи** є дослідження ефективності використання трудових ресурсів на сільськогосподарському підприємстві, виявлення основних проблем та розробка практичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

**Об'єктом дослідження** виступають трудові ресурси сільськогосподарських підприємств.

**Предмет дослідження** – методи, показники та організаційні форми ефективного використання трудових ресурсів.

**Методи дослідження** – загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід, графічні та аналітичні способи подання інформації.

У розділі 1 висвітлено теоретичні аспекти організації використання трудових ресурсів, їх класифікацію, основні показники ефективності та методичні підходи до підвищення продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах. У розділі 2 наведено результати економічного аналізу діяльності та ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «АгроНова», виявлено проблемні аспекти та оцінено поточну ефективність персоналу. У розділі 3 визначено напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів, включно з розробкою заходів щодо мотивації працівників, оптимізації структури персоналу та впровадження сучасних методів управління персоналом.

**Ключові слова:** трудові ресурси, ефективність використання, сільськогосподарське підприємство, персонал, продуктивність праці, мотивація працівників, управління персоналом.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Поняття та класифікація трудових ресурсів.....	8
1.2 Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «АгроНова».....	14
1.3 Методика підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «АгроНова».....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОНОВА».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	25
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	30
2.3. Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів.....	38
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ .....	51
3.1. Пропозиції щодо поліпшення використання трудових ресурсів .....	51
3.2. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення використання трудових ресурсів.....	56
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки особливе значення набуває ефективне використання трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що ефективне управління людським капіталом не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, але й забезпечує стабільність трудових колективів, оптимізацію виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства. Трудові ресурси є ключовим фактором виробництва у сільському господарстві, тому їх раціональне використання та оптимізація є важливими складовими стратегії розвитку підприємства.

**Метою магістерської роботи** є дослідження ефективності використання трудових ресурсів на сільськогосподарському підприємстві, виявлення основних проблем та розробка практичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

1. Вивчити науково-теоретичні основи організації та управління трудовими ресурсами, їх класифікацію та характеристики.
2. Проаналізувати сучасний стан використання трудових ресурсів на підприємствах аграрного сектору та визначити проблемні аспекти.
3. Дослідити організаційно-економічні показники діяльності конкретного підприємства ТОВ «АгроНова» та ефективність використання його трудових ресурсів.
4. Розробити методичні підходи щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.
5. Запропонувати конкретні заходи щодо оптимізації управління персоналом та стимулювання працівників.

**Об'єктом дослідження** виступають трудові ресурси сільськогосподарських підприємств, а **предметом** – методи, показники та організаційні форми ефективного використання трудових ресурсів.

**Методологічну основу роботи** становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід, графічні та аналітичні способи подання інформації.

**Наукова новизна магістерської роботи** полягає у комплексному дослідженні використання трудових ресурсів на підприємствах аграрного сектору з урахуванням сучасних організаційно-економічних умов, виявленні факторів, що знижують ефективність їх використання, та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості застосування її результатів для вдосконалення системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах, що сприятиме підвищенню ефективності виробничої діяльності та оптимізації трудових ресурсів.

**Результати дослідження** були апробовані під час виконання навчально-наукових завдань магістранта та обговорені на семінарах і конференціях кафедри. Положення, винесені на захист, стосуються організаційно-економічних засад підвищення ефективності використання трудових ресурсів та методів оптимізації управління персоналом.

**Структура магістерської роботи** визначена логікою дослідження теми та включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Перший розділ присвячено теоретичним аспектам організації використання трудових ресурсів; другий – аналізу діяльності та ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «АгроНова»; третій – розробці практичних заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок, містить 29 таблиць, 2 рисунки та 60 використаних джерела.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття та класифікація трудових ресурсів

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективно управління трудовими ресурсами є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації. Трудові ресурси виступають одним із центральних елементів виробничого потенціалу підприємства, визначаючи рівень його продуктивності, якість виконання завдань та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1, с. 12; 3, с. 85]. Наукові дослідження свідчать про те, що підхід до визначення сутності трудових ресурсів значною мірою впливає на методи їх оцінки, формування кадрової політики та управлінських рішень. Аналіз існуючих підходів різних авторів дозволяє окреслити ключові аспекти трактування трудових ресурсів та їх роль у діяльності підприємства.

Різні науковці пропонують власні підходи до визначення трудових ресурсів підприємства, акцентуючи увагу на певних характеристиках працівників і їх потенціалі (табл. 1.1). Так, В. Алькема та В. Скиба [1] розглядають трудові ресурси як сукупність працівників із урахуванням їх кваліфікації, професійних навичок та можливостей для виконання виробничих завдань. Такий підхід підкреслює роль конкретного професійного потенціалу працівника у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Інший аспект підкреслюють О. Ачкасова та А. Семенченко [2], визначаючи трудові ресурси як потенціал працівників, який може бути використаний для досягнення стратегічних цілей підприємства. Тут акцент робиться на

стратегічній функції людського капіталу та його значенні у реалізації довгострокових завдань організації.

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо сутності поняття трудових ресурсів підприємства

Автори	Підхід до визначення трудових ресурсів підприємства
В. Алькема, В. Скиба [1]	Трудові ресурси розглядаються як сукупність працівників підприємства з урахуванням їхньої кваліфікації, професійних навичок та можливостей для виконання виробничих завдань.
О. Ачкасова, А. Семенченко [2]	Під трудовими ресурсами розуміють потенціал працівників, який може бути використаний для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян [3, с. 85]	Трудові ресурси визначають як комплексний економічний та соціальний потенціал працівників, що включає знання, вміння, досвід та мотивацію.
Я. Бодрий [7, с. 118]	Трудові ресурси підприємства – це основний фактор виробництва, який безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної кризи.
Г. Братусь, Г. Дмитренко, М. Лазарева [8, с. 35]	Трудові ресурси трактуються як сукупність людського капіталу підприємства, що забезпечує виконання виробничих процесів та досягнення організаційних цілей.
С. Єлецьких, В. Брижниченко [20, с. 210]	Трудові ресурси включають всіх працівників підприємства та їхній професійний потенціал, що визначає рівень продуктивності і якість виконання завдань.
Н. Кубіній [27, с. 120]	Трудові ресурси розглядаються через суб'єктно-об'єктний підхід: працівники як активні суб'єкти виробничої діяльності та об'єкт управлінського впливу.
О. Мельник, Л. Саркісян [32, с. 119]	Під трудовими ресурсами розуміють організовану систему людського потенціалу, що включає управління професійним розвитком і мотивацією працівників.
К. Мільонушкін [33, с. 46]	Трудові ресурси визначають як стратегічний ресурс підприємства, який потребує планування, розвитку та ефективного використання для досягнення конкурентних переваг.
С. Цимбалюк, О. Білик [38, с. 55]	Трудові ресурси підприємства – це комплекс людського потенціалу, що включає знання, професійні навички та мотивацію працівників для забезпечення ефективного функціонування організації.

*Джерело:* сформовано на основі [1; 2; 3, с. 85; 7, с. 118; 8, с. 35; 20, с. 210; 32, с. 119; 33, с. 46; 38, с. 55].

Комплексний підхід пропонують Т. Балановська, М. Михайліченко та А. Троян [3, с. 85], трактуючи трудові ресурси як економічний та соціальний потенціал працівників, що включає знання, вміння, досвід та мотивацію. Цей підхід підкреслює не лише професійні навички, а й соціальний та мотиваційний аспект трудових ресурсів.

Зокрема, Я. Бодрий [7, с. 118] виділяє роль трудових ресурсів як основного фактору виробництва, що безпосередньо впливає на ефективність і конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах економічної кризи. Така трактовка наголошує на важливості трудових ресурсів для забезпечення стійкого функціонування організації навіть у кризових умовах.

Автори Г. Братусь, Г. Дмитренко та М. Лазарева [8, с. 35] акцентують увагу на трудових ресурсах як на сукупності людського капіталу, що забезпечує виконання виробничих процесів і досягнення організаційних цілей. Подібна концепція розглядає працівників як основне джерело знань, компетентностей та ефективної роботи підприємства.

Натомість, С. Слецьких та В. Брижниченко [20, с. 210] зазначають, що трудові ресурси включають всіх працівників підприємства та їх професійний потенціал, що визначає рівень продуктивності і якість виконання завдань. Такий підхід інтегрує різні аспекти кадрового потенціалу та їх безпосередній вплив на результативність організації.

Зокрема, Н. Кубіній [27, с. 120] пропонує суб'єктно-об'єктний підхід, де працівники розглядаються як активні суб'єкти виробничої діяльності та об'єкти управлінського впливу, що дозволяє інтегрувати їх участь у прийнятті рішень і одночасно здійснювати контроль за ефективністю.

Дослідники О. Мельник та Л. Саркісян [32, с. 119] визначають трудові ресурси як організовану систему людського потенціалу, що включає управління професійним розвитком і мотивацією працівників. Такий підхід підкреслює важливість системного управління кадрами для досягнення високих результатів підприємства.

Автор К. Мільонушкін [33, с. 46] розглядає трудові ресурси як стратегічний ресурс, який потребує планування, розвитку та ефективного використання для досягнення конкурентних переваг. Ця позиція акцентує на управлінському вимірі та плануванні людського капіталу.

Зокрема, С. Цимбалюк та О. Білик [38, с. 55] визначають трудові ресурси як комплекс людського потенціалу, що включає знання, професійні навички та

мотивацію для забезпечення ефективного функціонування організації, поєднуючи економічний, соціальний та мотиваційний аспекти в єдину систему.

На основі аналізу підходів різних авторів можна узагальнено визначити трудові ресурси підприємства як організовану сукупність працівників, що володіють професійними знаннями, навичками, досвідом та мотивацією, які забезпечують виконання виробничих та управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Таке визначення інтегрує ключові аспекти трудових ресурсів – професійний, соціальний, мотиваційний та стратегічний – і дозволяє розглядати їх як цілісну систему, що формує конкурентоспроможність підприємства.

Трудові ресурси підприємства є одним із ключових факторів виробництва, від ефективного використання яких залежить результативність і конкурентоспроможність організації. Вони формують основу людського потенціалу, що забезпечує виконання виробничих, управлінських та обслуговуючих функцій, а також реалізацію стратегічних цілей підприємства [3, с. 221]. Систематизація та класифікація трудових ресурсів дозволяє більш детально аналізувати їхню структуру, виявляти резерви підвищення ефективності використання та розробляти цільові програми розвитку персоналу. Наукове вивчення класифікаційних ознак трудових ресурсів сприяє формуванню комплексної кадрової політики та оптимізації процесів управління персоналом. Табл. 1.2 демонструє основні підходи до класифікації трудових ресурсів підприємства за різними ознаками, що дозволяє оцінити їхню складність, потенціал і специфіку використання в організаційних процесах.

За рівнем кваліфікації трудові ресурси поділяються на кваліфіковані та некваліфіковані. Кваліфіковані працівники володіють необхідними професійними знаннями та навичками для виконання специфічних завдань, що безпосередньо впливає на якість продукції та ефективність робочих процесів. Некваліфіковані працівники зазвичай виконують допоміжні або стандартні операції, що забезпечує підтримку основного виробничого процесу.

Таблиця 1.2

## Класифікація трудових ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Категорії трудових ресурсів	Характеристика
За рівнем кваліфікації	Кваліфіковані	Працівники з необхідними професійними знаннями та навичками для виконання специфічних завдань
	Некваліфіковані	Працівники, що виконують допоміжні, стандартні або прості виробничі операції
За професійною спеціалізацією	Фахівці	Працівники з високим рівнем спеціалізації у певній сфері діяльності підприємства
	Робітники	Працівники, які виконують виробничі операції та технічні завдання
За статусом зайнятості	Постійні	Працівники, що мають стабільне робоче місце та контракт
	Тимчасові	Працівники, що залучаються на певний строк для виконання специфічних завдань
За віковою структурою	Молоді (до 35 років)	Працівники з високою енергією, готовністю до навчання та адаптації
	Середнього віку (35–50 років)	Працівники з професійним досвідом та стабільними навичками
	Старші (понад 50 років)	Працівники з великим досвідом; можуть виконувати наставницьку роль
За видом зайнятості	Повна зайнятість	Працівники, які працюють повний робочий день
	Часткова зайнятість	Працівники, які працюють неповний робочий день або неповний тиждень
За умовами праці	Звичайні	Працівники, що працюють у стандартних умовах виробництва
	Ризикові / шкідливі	Працівники, зайняті в умовах підвищеного ризику для здоров'я або безпеки
За функціональною ознакою	Виробничі	Працівники, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі
	Невиробничі	Працівники адміністративного, управлінського та обслуговуючого персоналу

*Джерело:* сформовано на основі [3, с. 221].

За професійною спеціалізацією ресурси поділяються на фахівців та робітників. Фахівці мають високий рівень спеціалізації в певній сфері діяльності підприємства, що дозволяє забезпечувати стратегічно важливі функції та інноваційні процеси. Робітники виконують виробничі операції та технічні завдання, забезпечуючи безперервність основної діяльності підприємства [3, с. 221].

За статусом зайнятості розрізняють постійних і тимчасових працівників. Постійні працівники мають стабільне робоче місце та контракт, що сприяє їхній лояльності та ефективності. Тимчасові залучаються на певний строк для виконання специфічних завдань, що дозволяє гнучко реагувати на сезонні або проектні потреби підприємства.

За віковою структурою трудові ресурси поділяються на молодих (до 35 років), середнього віку (35–50 років) та старших (понад 50 років). Молоді працівники характеризуються високою енергією, готовністю до навчання та адаптації. Працівники середнього віку володіють професійним досвідом і стабільними навичками, а старші – значним досвідом, часто виконують наставницьку роль, передаючи знання молодим колегам [28, с. 295].

За видом зайнятості виділяють працівників з повною та частковою зайнятістю. Повна зайнятість передбачає роботу повний робочий день, тоді як часткова зайнятість передбачає неповний робочий день або тиждень, що дозволяє підприємству гнучко формувати кадровий ресурс відповідно до потреб виробництва.

За умовами праці розрізняють звичайні та ризикові/шкідливі умови. Працівники звичайних умов виконують свою роботу у стандартному виробничому середовищі, тоді як ризикові зайняті у середовищі з підвищеним ризиком для здоров'я чи безпеки, що потребує спеціальних заходів охорони праці.

За функціональною ознакою виділяють виробничі та невиробничі ресурси. Виробничі працівники безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, а невиробничі – адміністративний, управлінський та обслуговуючий персонал, який підтримує функціонування підприємства та забезпечує його ефективність [26, с. 28].

Класифікація трудових ресурсів підприємства є важливим інструментом системного управління персоналом. Вона дозволяє не лише структуровано оцінювати наявні ресурси, а й формувати стратегічні підходи до розвитку професійного потенціалу та підвищення продуктивності праці.

Отже, трудові ресурси підприємства виступають комплексним економічним, соціальним та стратегічним потенціалом, який визначає продуктивність, якість виконання завдань та конкурентоспроможність організації. Класифікація трудових ресурсів за рівнем кваліфікації, професійною спеціалізацією, статусом зайнятості, віком, видом зайнятості, умовами праці та функціональною ознакою дозволяє системно оцінювати кадровий потенціал, визначати резерви підвищення ефективності та формувати цільові програми розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує комплексне управління людським капіталом і є основою для реалізації стратегічних та операційних завдань підприємства.

## **1.2 Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «АгроНова»**

Ефективність використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах підвищеної динаміки ринку та обмеженості ресурсів саме продуктивність праці, оптимальне використання робочого часу та стабільність кадрового складу визначають здатність підприємства до сталого розвитку та забезпечення економічної ефективності. Для комплексної оцінки ефективності трудових ресурсів використовуються спеціальні показники, які дозволяють кількісно виміряти внесок працівників у виробничий процес, рівень завантаженості та мотиваційний стан колективу.

Ефективність використання трудових ресурсів є ключовим чинником, що визначає загальну результативність і конкурентоспроможність підприємства в сучасних економічних умовах [26]. Трудові ресурси, або персонал, розглядаються як один із найважливіших елементів людського капіталу, управління яким забезпечує досягнення стратегічних цілей організації [15, с.

216–217; 33, с. 44]. З огляду на актуальність проблем управління персоналом в умовах нестабільності та цифровізації, особливо зростає роль об'єктивного оцінювання результатів їх використання [4; 54, с. 71].

Система показників ефективності використання трудових ресурсів охоплює кілька взаємопов'язаних груп, які дають змогу комплексно оцінити внесок персоналу у діяльність підприємства. До основних груп показників належать: показники продуктивності праці, показники ефективності витрат на персонал та показники використання робочого часу та кадрового складу [7, с. 116; 38, с. 8]. Показники продуктивності праці відображають результативність роботи персоналу і є найбільш поширеними в аналітичній практиці. Ключовим серед них є виробіток (середньорічний, середньоденний, середньогодинний), що розраховується як відношення обсягу виробленої продукції (або отриманого доходу) до кількості працівників або відпрацьованого часу [7, с. 117]. Важливим доповненням є показник трудомісткості продукції, який є оберненим до виробітку і відображає затрати робочого часу на одиницю продукції. Зростання виробітку та зниження трудомісткості свідчать про підвищення ефективності використання персоналу [38, с. 12].

Друга група включає показники ефективності витрат на персонал. Ці показники демонструють віддачу від інвестицій у трудові ресурси, які охоплюють витрати на оплату праці, соціальні відрахування, навчання та розвиток [38, с. 15]. До основних належать: фондвіддача персоналу (відношення прибутку або доходу до фонду оплати праці), коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати та рентабельність персоналу. Оптимальне співвідношення динаміки продуктивності праці та заробітної плати є індикатором збалансованого управління витратами [1, с. 14].

Третя група показників стосується використання робочого часу та кадрового складу. Сюди відносять показники плинності кадрів, стабільності (закріпленості) кадрів та коефіцієнти використання фонду робочого часу [44, с. 177]. Висока плинність кадрів, особливо кваліфікованих, розглядається як

негативний чинник, що призводить до додаткових витрат на пошук, відбір, наймання та адаптацію нових працівників [49, с. 5]. Коефіцієнт плинності розраховується як відношення кількості звільнених за власним бажанням або за ініціативою адміністрації до середньооблікової чисельності. Показники використання робочого часу (коефіцієнти календарного, максимально можливого та табельного фонду часу) допомагають виявити внутрішньозмінні та цілодобові втрати часу [38, с. 20]. Комплексний аналіз цих показників дозволяє розробити ефективні напрями управління персоналом, зокрема, у сфері мотивації, розвитку та підвищення трудового потенціалу підприємства [18, с. 43; 27, с. 120].

Показники продуктивності праці відображають ефективність роботи кожного працівника та колективу загалом (табл. 1.3). Основними критеріями є середній виробіток на одного працівника, вартість виробленої продукції на одного працівника та випуск продукції на 1 грн витрат фонду оплати праці. Показник виробітку на одного працівника дозволяє оцінити середню продуктивність праці і виступає базовим індикатором ефективності використання людського потенціалу [6, с. 247].

Таблиця 1.3

## Показники продуктивності праці

Показник	Формула розрахунку	Одиниця виміру	Особливості
Виробіток на одного працівника	Вироблена продукція / Кількість працівників	од./осіб або грн/осіб	Визначає середню продуктивність праці
Вартість виробленої продукції на одного працівника	Вартість продукції / Кількість працівників	грн/осіб	Враховує економічний ефект праці
Випуск продукції на 1 грн витрат фонду оплати праці	Вартість продукції / ФОП	од./грн	Показує ефективність витрат на оплату праці

*Джерело:* сформовано на основі [6, с. 247; 8, с. 35].

Вартість виробленої продукції на одного працівника дозволяє визначити економічний ефект праці, інтегруючи кількісний та вартісний аспекти діяльності підприємства [8, с. 35]. Показник випуск продукції на 1 грн витрат

фонду оплати праці відображає ефективність використання фінансових ресурсів, спрямованих на оплату праці, що є важливим елементом управління витратами на персонал. Таким чином, аналіз продуктивності праці дозволяє виявити резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів та визначити стратегії оптимізації виробничих процесів на підприємстві.

Використання робочого часу є важливим аспектом управління трудовими ресурсами, оскільки безпосередньо впливає на обсяг виробленої продукції та ефективність персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Показники використання робочого часу

Показник	Формула розрахунку	Одиниця виміру	Особливості
Фонд робочого часу на одного працівника	Кількість робочих днів × робочі години	год	Теоретичний фонд робочого часу
Використання робочого часу	(Відпрацьовані години / Фонд робочого часу) × 100%	%	Визначає рівень завантаженості працівників
Продуктивність робочого часу	Вироблена продукція / Відпрацьовані години	од./год або грн/год	Оцінює ефективність витраченого часу

*Джерело:* сформовано на основі [9, с. 34; 11, с. 205].

Фонд робочого часу на одного працівника визначає теоретичну тривалість робочого часу, яку може використати кожен працівник протягом певного періоду [9, с. 34]. Показник використання робочого часу відображає рівень фактичного завантаження працівників і дозволяє оцінити ефективність організації робочого процесу [11, с. 205]. Продуктивність робочого часу показує обсяг виробленої продукції на одну годину роботи, що є інтегральним показником ефективності використання трудових ресурсів у часовому вимірі. Комплексний аналіз показників використання робочого часу дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації графіків роботи, розподілу навантаження та підвищення продуктивності праці.

Кадрова стабільність є критерієм ефективності управління трудовими ресурсами та корпоративної культури підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Показники кадрової стабільності

Показник	Формула розрахунку	Одиниця виміру	Особливості
Коефіцієнт плинності кадрів	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100\%$	%	Визначає стабільність трудового колективу
Коефіцієнт плинності за власним бажанням	$(\text{Кількість звільнених за власним бажанням} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100\%$	%	Показує мотиваційні проблеми в колективі
Коефіцієнт закріплення працівників	$(\text{Кількість працівників, що залишились} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100\%$	%	Оцінює стабільність кадрів і лояльність

*Джерело:* сформовано на основі [18, с. 45; 20, с. 207].

Високий рівень стабільності забезпечує безперервність виробничих процесів, накопичення професійного досвіду та зменшує витрати на підбір і навчання нових працівників. Коефіцієнт плинності кадрів характеризує загальну стабільність трудового колективу та дозволяє оцінити масштаб кадрової мобільності [18, с. 45]. Коефіцієнт плинності за власним бажанням дозволяє виявити мотиваційні проблеми та фактори незадоволеності персоналу, що вимагають управлінського втручання [20, с. 207]. Коефіцієнт закріплення працівників відображає лояльність персоналу до підприємства та ефективність внутрішньої кадрової політики. Аналіз цих показників дозволяє визначити ризики кадрової нестабільності та впроваджувати методики підвищення мотивації, адаптації та професійного розвитку персоналу, що є важливою складовою стратегії підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, ефективність використання трудових ресурсів підприємства визначається комплексом показників продуктивності праці, використання робочого часу та кадрової стабільності. Продуктивність праці дозволяє оцінити внесок кожного працівника у виробничий процес і визначити економічний ефект від використання людського потенціалу. Показники використання робочого часу дають змогу аналізувати рівень завантаженості та ефективність організації робочого процесу, а показники кадрової стабільності – оцінювати

лояльність і мотиваційний стан персоналу. Комплексне застосування цих показників дозволяє виявляти резерви підвищення продуктивності, оптимізувати витрати на персонал та формувати ефективну кадрову політику підприємства.

### **1.3 Методика підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «АгроНова»**

Ефективне використання трудових ресурсів є ключовим стратегічним завданням будь-якого підприємства, що прагне до підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Підвищення ефективності використання персоналу передбачає не лише зростання продуктивності праці, але й оптимізацію витрат, покращення якості трудового потенціалу та зменшення плинності кадрів. Розробка комплексної методики базується на системному підході до управління персоналом [1, с. 14; 55, с. 82].

Першим етапом методики є діагностика поточної ефективності використання трудових ресурсів через аналіз ключових показників, таких як виробіток, трудомісткість, коефіцієнт плинності та рівень витрат на персонал [38, с. 8]. Особлива увага має приділятися якості трудового потенціалу – рівню освіти, кваліфікації, досвіду та мотивації працівників [18, с. 44]. На основі отриманих даних формуються цілі та завдання стратегії управління персоналом, що має бути інтегрована у загальну стратегію підприємства [51, с. 49; 33, с. 45]. На етапі планування важливо не лише визначити необхідну чисельність та структуру персоналу, але й розробити заходи для зменшення дисбалансу між потребами підприємства та наявними компетенціями [56, с. 98].

Ключовим напрямом підвищення ефективності є вдосконалення процесів відтворення персоналу, що охоплює рекрутинг, оцінювання та розвиток [42, с. 62]. Методика рекрутингу та відбіру персоналу передбачає застосування

сучасних персонал-технологій та інноваційних підходів для залучення та відбору найбільш кваліфікованих кандидатів [2, 5, 29, 59]. Використання сучасних HR-технологій, зокрема цифрових платформ, дозволяє підвищити точність оцінки відповідності кандидата вимогам посади та корпоративній культурі [4, с. 96; 6, с. 246; 12, с. 537].

Регулярна оцінка персоналу (на основі компетенцій, KPI та методу «360 градусів») виявляє прогалини у знаннях та навичках [38, с. 79; 52, с. 192]. На підставі оцінки розробляються індивідуальні плани розвитку та програми навчання, що сприяють підвищенню кваліфікації та адаптації працівників до нових вимог, зокрема в умовах діджиталізації [9, с. 34; 57, с. 178]. Стратегічне управління розвитком трудового потенціалу забезпечує його якісне відтворення [39, с. 87].

Важливим елементом методики є система мотивації та стимулювання праці, спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів. Це включає впровадження ефективної системи оплати праці, що пов'язує винагороду з фактичним внеском працівника (преміювання за результатами, участь у прибутках) [47, с. 320]. Нематеріальна мотивація, як-от формування позитивної ділової репутації, створення комфортних умов праці та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання, також є критично важливою для зменшення плинності та підвищення лояльності [25, с. 500; 44, с. 178].

На сучасному етапі цифровізація стає невід'ємною частиною методики підвищення ефективності. Впровадження цифрових HR-інструментів (HRIS-систем, інструментів для дистанційного управління, електронного документообігу) дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, спростити комунікацію, забезпечити оперативний моніторинг показників ефективності та підтримувати управління персоналом у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану [4, с. 94; 22, с. 556; 31, с. 29]. Комплексне застосування цих елементів забезпечує цілісне підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів є критично важливим напрямом управління сучасним підприємством. В умовах зростання конкуренції та обмеженості ресурсів ефективна організація праці, мотивація персоналу та розвиток професійних компетенцій стають основою для забезпечення стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Методика підвищення ефективності трудових ресурсів охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію робочих процесів, стимулювання продуктивності та формування кадрової стабільності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Методи підвищення продуктивності праці працівників підприємства

Метод	Суть та особливості застосування	Очікуваний ефект
Мотиваційні програми	Використання матеріальних (премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, кар'єрний ріст) стимулів	Підвищення зацікавленості та продуктивності працівників
Професійне навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, внутрішніх навчальних програмах	Зростання компетентності, зменшення помилок, підвищення ефективності
Оптимізація робочих процесів	Впровадження сучасних технологій, автоматизація, реорганізація робочих місць	Зменшення часу на виконання завдань, підвищення продуктивності
Системи оцінки ефективності	Введення KPI, рейтингів, регулярної атестації працівників	Об'єктивна оцінка результатів, стимулювання продуктивної діяльності
Гнучкі умови праці	Впровадження дистанційної роботи, часткової зайнятості, гнучкого графіку	Зниження стресу, підвищення задоволеності працівників і продуктивності

*Джерело:* сформовано на основі [17, с. 145; 33, с. 48].

Методи підвищення продуктивності праці спрямовані на збільшення внеску кожного працівника в досягнення виробничих результатів. Одним із основних напрямів є використання мотиваційних програм, що поєднують матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст) стимули. Цей підхід підвищує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів і формує внутрішню мотивацію до продуктивної діяльності [17, с. 145].

Професійне навчання та розвиток забезпечує підвищення кваліфікації та компетентності працівників через тренінги, семінари та внутрішні навчальні

програми, що дозволяє зменшити кількість помилок і підвищити ефективність виконання завдань [33, с. 48]. Оптимізація робочих процесів передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизацію та реорганізацію робочих місць, що дозволяє скоротити час на виконання завдань і підвищити продуктивність.

Системи оцінки ефективності, включаючи KPI та рейтинги, забезпечують об'єктивну оцінку результатів праці, стимулюючи продуктивну діяльність. Нарешті, гнучкі умови праці, такі як дистанційна робота або гнучкий графік, знижують стрес, підвищують задоволеність працівників та, відповідно, їхню продуктивність. Всі зазначені методи створюють комплексний підхід до управління трудовими ресурсами та сприяють збільшенню економічної ефективності підприємства.

Оптимізація використання трудових ресурсів спрямована на забезпечення раціонального розподілу робочої сили та уникнення дефіциту або надлишку персоналу. Планування персоналу передбачає прогнозування потреб у кадрах та балансування навантаження, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та уникати зайвих витрат (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

#### Заходи щодо оптимізації використання трудових ресурсів

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Планування персоналу	Прогнозування потреб у кадрах, балансування навантаження	Зменшення дефіциту та надлишку персоналу, ефективне використання ресурсів
Ротація та переміщення	Тимчасове переведення працівників між підрозділами	Оптимізація навантаження, зниження плинності кадрів
Раціоналізація чисельності	Впровадження нормованих штатів, скорочення дублюючих функцій	Зменшення витрат на персонал без втрати ефективності
Використання тимчасових ресурсів	Залучення сезонних або контрактних працівників	Гнучкість у реагуванні на коливання виробничих потреб
Підвищення кваліфікації	Навчальні програми, внутрішній та зовнішній тренінг	Підвищення компетентності та продуктивності працівників

Джерело: сформовано на основі [38, с. 98].

Ротація та переміщення працівників між підрозділами дозволяє оптимізувати навантаження, зменшити плінність кадрів і розширити компетенції персоналу. Раціоналізація чисельності, що включає впровадження нормованих штатів та скорочення дублюючих функцій, спрямована на зменшення витрат на персонал без втрати ефективності.

Залучення тимчасових ресурсів, таких як сезонні або контрактні працівники, забезпечує гнучкість у реагуванні на коливання виробничих потреб, тоді як підвищення кваліфікації через навчальні програми сприяє підвищенню компетентності та продуктивності працівників. Комплексне впровадження цих заходів забезпечує ефективне використання трудових ресурсів і сприяє зростанню економічної ефективності підприємства.

Інструменти стимулювання ефективності трудових ресурсів забезпечують мотивацію та лояльність персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність та якість виконання виробничих завдань (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

## Інструменти стимулювання ефективного використання трудових ресурсів

<b>Інструмент</b>	<b>Особливості</b>	<b>Позитивний ефект</b>
Матеріальні стимули	Премії, надбавки, бонуси за досягнення КРІ	Мотивація до продуктивної роботи, підвищення результативності
Кар'єрне зростання	Просування по службі, участь у стратегічних проектах	Стимулювання професійного розвитку, збереження цінних кадрів
Соціальні програми	Медичне страхування, корпоративні заходи, підтримка сімейних потреб	Підвищення лояльності та задоволеності працівників
Визнання та похвала	Нефінансове заохочення, нагороди, відзнаки	Формування корпоративної культури, покращення морального стану працівників
Контроль і оцінка результатів	КРІ, регулярні атестації, зворотний зв'язок	Підтримка високого рівня продуктивності, виявлення проблем у роботі

*Джерело:* сформовано на основі [47, с. 112].

Матеріальні стимули, включаючи премії, надбавки та бонуси за досягнення КРІ, підвищують результативність роботи та мотивують працівників до досягнення конкретних цілей [47, с. 112]. Кар'єрне зростання, яке передбачає просування по службі та участь у стратегічних проектах,

стимулює професійний розвиток та утримання цінних кадрів. Соціальні програми, такі як медичне страхування та корпоративні заходи, підвищують лояльність і задоволеність працівників. Не менш важливим є визнання та похвала, що формують позитивну корпоративну культуру та підвищують моральний стан персоналу. Контроль і оцінка результатів через KPI та регулярні атестації дозволяють підтримувати високий рівень продуктивності та своєчасно виявляти проблеми у роботі. Комплексне використання цих інструментів дозволяє сформувати стимулююче середовище, яке сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Отже, методика підвищення ефективності трудових ресурсів на ТОВ «АгроНова» базується на комплексному підході, що поєднує стимулювання персоналу, підвищення кваліфікації, оптимізацію робочих процесів та систематичне оцінювання результатів праці. Планування, раціоналізація чисельності, ротація та залучення тимчасових працівників сприяють ефективному використанню наявного персоналу, зниженню плинності кадрів та збереженню компетентностей. Комплексне застосування мотиваційних інструментів – матеріальних, соціальних, кар'єрних та нематеріальних – створює сприятливе робоче середовище, підвищує продуктивність праці та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОНОВА»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «АгроНова» є одним із активних гравців на ринку України, зареєстрованим у місті Кропивницький у 2018 році. Компанія здійснює діяльність у декількох напрямках. Загальна характеристика ТОВ «АгроНова» наведена в табл. 2.1 [36; 37].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «АгроНова»

Параметр	Характеристика
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія АгроНова»
ЄДРПОУ	42286157
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Адреса	25006, Кіровоградська область, місто Кропивницький, вул. Віктора Чміленка, буд. 35
Дата реєстрації	06.07.2018
Статутний капітал	1000000 грн
Засновники	Лапко Олексій Борисович (9,8%), Гінзеровський Олександр Антонович (51%), Романенко Станіслав Володимирович (9,8%), Черватюк Віталій Васильович (9,8%), Дарманський Андрій Сергійович (9,8%), Оксантик Олександр Олексійович (9,8%)
Уповноважені особи	Рибченко Ірина Володимирівна (підписант), Романенко Станіслав Володимирович (керівник)
Кінцеві бенефіціари	Гінзеровський Олександр Антонович (51%)

*Джерело:* сформовано на основі [36; 37].

ТОВ «АгроНова» характеризується високим рівнем диверсифікації діяльності, що дозволяє компанії стабільно функціонувати та адаптуватися до змін економічних умов. Структура управління підприємством є прозорою, що забезпечує ефективне прийняття рішень і сприяє розвитку бізнесу.

Місія компанії полягає у створенні клієнтоорієнтованого сервісу для сільськогосподарських виробників, який охоплює постачання продукції, надання консультацій та комплексну підтримку на всіх етапах виробничого процесу. Керівництво підприємства має багаторічний досвід роботи в аграрній сфері та здійснює управління на основі принципів професіоналізму, інноваційності та командної роботи.

ТОВ «АгроНова» здійснює постачання широкого асортименту продукції для сільського господарства. Основні категорії продукції наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Асортимент продукції ТОВ «АгроНова»

Категорія продукції	Характеристика	Особливості
Сільськогосподарські культури	Насіння пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та інших культур	Висока схожість, стійкість до хвороб, адаптованість до різних кліматичних умов
Мінеральні добрива	Азотні, фосфорні, калійні добрива	Підвищення врожайності, покращення якості ґрунтів
Засоби захисту рослин	Пестициди, гербіциди, інсектициди	Ефективне усунення шкідників, забезпечення здоров'я рослин
Технічне обладнання	Плуг, культиватор, комбайн та інша сільськогосподарська техніка	Висока продуктивність, економічність, зручність в експлуатації
Технічні рідини	Масла, охолоджувальні рідини	Запобігання зносу техніки, збільшення терміну служби
Добрива та стимулятори росту	Продукти для стимуляції росту рослин	Підвищення урожайності, прискорення росту рослин
Гібриди та насіння	Спеціалізовані гібриди	Висока адаптивність, підвищена врожайність
Сільськогосподарські добавки	Природні добавки для покращення ґрунтів і води	Збереження екології, покращення якості врожаю

*Джерело:* сформовано на основі [36; 37].

ТОВ «АгроНова» пропонує широкий спектр продукції для сільськогосподарських підприємств, що забезпечує комплексне забезпечення аграрного виробництва. Асортимент продукції включає як базові ресурси для вирощування культур, так і супутні матеріали та обладнання, необхідні для ефективного ведення агробізнесу.

До основних категорій продукції компанії належать сільськогосподарські культури. Це насіння пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та інших культур, яке характеризується високою схожістю та стійкістю до хвороб. Висока адаптивність насіння до різних кліматичних умов дозволяє аграріям забезпечувати стабільну врожайність навіть за несприятливих погодних факторів, що є важливим аспектом для ефективного сільськогосподарського виробництва.

Наступною важливою категорією є мінеральні добрива, включно з азотними, фосфорними та калійними комплексами. Використання таких добрив сприяє підвищенню врожайності культур та покращенню родючості ґрунтів. Комплексний підхід до живлення рослин дозволяє аграріям оптимізувати витрати на виробництво та забезпечити стабільні результати на всіх етапах росту рослин.

Для захисту сільськогосподарських культур від шкідників та хвороб ТОВ «АгроНова» пропонує засоби захисту рослин, серед яких пестициди, гербіциди та інсектициди. Ці продукти забезпечують ефективне усунення шкідників і підтримання здоров'я рослин, що безпосередньо впливає на збереження врожаю та якість продукції.

Важливим елементом комплексу продукції є технічне обладнання. Компанія постачає сільськогосподарську техніку, зокрема плуги, культиватори, комбайни та інші агрегати для обробітку землі та збору врожаю. Така техніка відзначається високою продуктивністю, економічністю та зручністю в експлуатації, що дозволяє підвищити ефективність робіт на полях і зменшити трудові та матеріальні витрати.

ТОВ «АгроНова» також пропонує технічні рідини, включно з маслами та охолоджувальними рідинами для техніки. Їх використання забезпечує запобігання зносу механізмів, продовжує термін служби обладнання та сприяє стабільній роботі агрегатів протягом усього сезону. Ще однією категорією є добрива та стимулятори росту, які підвищують врожайність рослин та прискорюють їх розвиток. Ці продукти сприяють активізації фотосинтезу,

підвищенню стійкості культур до стресових факторів, таких як посуха чи високі температури, що дозволяє отримати якісний і стабільний врожай.

ТОВ «АгроНова» пропонує також спеціалізовані гібриди та насіння, які відрізняються підвищеною врожайністю та високою адаптивністю до змінних кліматичних умов. Використання таких гібридів дозволяє аграріям підвищити ефективність виробництва та зменшити ризики втрат урожаю через несприятливі фактори середовища. Окрему категорію займають сільськогосподарські добавки, включно з природними компонентами для покращення ґрунтів і води. Вони сприяють збереженню екологічної рівноваги, покращують якість продукції та підтримують біорізноманіття, що є важливим для сталого розвитку сільського господарства. Завдяки комплексному асортименту продукції ТОВ «АгроНова» забезпечує аграріїв усім необхідним для високоефективного ведення сільського господарства, поєднуючи якість продукції з інноваційними рішеннями та професійною підтримкою на всіх етапах виробничого процесу.

ТОВ «АгроНова» обслуговує різні категорії споживачів, серед яких фермери, агрохолдинги, кооперативи, роздрібні магазини та виробники техніки. Характеристику цільової аудиторії наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Характеристика цільової аудиторії споживачів у ТОВ «АгроНова»

<b>Категорія споживачів</b>	<b>Характеристика цільової аудиторії</b>	<b>Потреби та очікування</b>	<b>Продукція та послуги</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Аграрії (фермери)	Малі та середні фермерські господарства	Високоякісне насіння, добрива, захист рослин, техніка	Насіння, добрива, засоби захисту, техніка
Великі агрохолдинги	Великі аграрні підприємства	Великі обсяги продукції, конкурентні ціни, оперативне постачання	Пакетні пропозиції на насіння, добрива, засоби захисту, техніка
Аграрні кооперативи	Об'єднання фермерів	Гнучкі умови постачання, стабільне забезпечення	Спеціалізовані пропозиції, консультування

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Роздрібні магазини	Продаж кінцевим споживачам	Конкурентні ціни, гарантії якості, стабільні поставки	Оптова постачання товарів, гарантійне обслуговування
Виробники сільгосптехніки	Компанії виробники/постачальники техніки	Запчастини та компоненти для обслуговування техніки	Постачання запчастин, масла, рідини для техніки
Державні та приватні аграрні підприємства	Великі державні і приватні агропідприємства	Великі обсяги продукції за вигідними умовами, супровід	Спеціалізовані пропозиції, консультування, великі партії продукції

*Джерело:* сформовано на основі [36; 37].

Підприємство керується принципами чесності, відкритості та професіоналізму, що забезпечує стабільність корпоративної культури та довіру з боку клієнтів і партнерів. Завдяки комплексному підходу до постачання продукції, наданню консультацій та логістичному супроводу, ТОВ «АгроНова» забезпечує високий рівень ефективності та задоволення потреб аграрного сектору.

Отже, проведений аналіз діяльності ТОВ «АгроНова» дозволяє зробити висновок, що підприємство є стабільним та диверсифікованим учасником аграрного ринку України. Прозора структура управління та професійний досвід керівництва сприяють ефективному прийняттю управлінських рішень і розвитку бізнесу. Широкий асортимент продукції, що включає сільськогосподарські культури, добрива, засоби захисту рослин, техніку та супутні матеріали, забезпечує комплексне обслуговування різних категорій споживачів, а клієнтоорієнтований підхід і надання консультаційних послуг підвищують рівень задоволення потреб аграрного сектору.

## 2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

Аналіз ефективності діяльності підприємства є невід’ємною складовою фінансового управління та стратегічного планування. Він дозволяє оцінити рівень використання активів, фінансову стійкість, ліквідність та загальну продуктивність господарської діяльності. В умовах динамічного розвитку аграрного сектору України, дослідження фінансових показників ТОВ «АгроНова» за період 2022–2024 років (додатки А-В) дає змогу визначити тенденції росту, ефективність управління ресурсами та потенціал для подальшого розвитку. Вибір саме цього підприємства обумовлений його значною роллю на ринку постачання сільськогосподарської продукції та матеріально-технічного забезпечення аграрних виробників. З урахуванням багатогалузевого характеру діяльності ТОВ «АгроНова» та різноманітного складу активів (табл. 2.4), аналіз дозволяє комплексно оцінити ефективність використання як необоротних, так і оборотних ресурсів.

Таблиця 2.4

Динаміка складових активів ТОВ «АгроНова» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	10	7	1	-9	-90,00
первісна вартість	105	108	108	3	2,86
накопичена амортизація	95	101	107	12	12,63
Незавершені капітальні інвестиції	200	143	145	-55	-27,50
Основні засоби	14780	23801	20831	6051	40,94
первісна вартість	36641	51879	60050	23409	63,89
знос	21861	28078	39219	17358	79,40
Усього за розділом I	14990	23951	20977	5987	39,94
II. Оборотні активи					
Запаси	86077	128431	81339	-4738	-5,50
Виробничі запаси	215	112	178	-37	-17,21
Товари	85861	128319	81161	-4700	-5,47

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	85784	127655	123392	37608	43,84
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	15	89	91	76	506,67
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2893	31	3839	946	32,70
Інша поточна дебіторська заборгованість	64543	98917	166647	102104	158,20
Гроші та їх еквіваленти	2323	8745	28987	26664	1147,83
Рахунки в банках	2323	8745	28987	26664	1147,83
Витрати майбутніх періодів	745	508	468	-277	-37,18
Інші оборотні активи	12046	13981	26422	14376	119,34
Усього за розділом II	254426	378357	431185	176759	69,47
Баланс	269416	402308	452162	182746	67,83

*Джерело:* сформовано на основі [36; 37].

Аналізуючи динаміку необоротних активів ТОВ «АгроНова», слід зазначити, що загальна їх вартість зросла на 39,94% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Основні засоби демонструють значне збільшення первісної вартості на 63,89%, що свідчить про інвестиції підприємства в модернізацію техніки та обладнання. Одночасно накопичений знос зріс на 79,40%, що вказує на активне використання ресурсів та потребу в регулярному оновленні або ремонті обладнання. Незавершені капітальні інвестиції знизилися на 27,50%, що свідчить про завершення частини проектів або консервацію певних інвестиційних напрямів.

Зменшення вартості нематеріальних активів на 90% свідчить про поступове списання або амортизацію інтелектуальної власності, патентів та ліцензій, що було значущим фактором у структурі активів підприємства. Водночас приріст первісної вартості нематеріальних активів на 2,86% є свідченням окремих вкладень у розвиток інтелектуального потенціалу.

Щодо оборотних активів, їх загальна вартість за три роки зросла на 69,47%, що свідчить про активне накопичення ресурсів для поточної діяльності та розширення оборотного капіталу. Значне збільшення дебіторської заборгованості за іншими операціями (на 158,20%) та на рахунках у банках (на

1147,83%) відображає посилення фінансових потоків та можливе збільшення розрахунків з контрагентами. Одночасно зменшення запасів на 5,50% свідчить про ефективне управління складськими ресурсами та оптимізацію товарно-матеріальних запасів. Підприємство забезпечує стабільний фінансовий розвиток, зберігаючи баланс між довгостроковими та поточними ресурсами. Зростання основних засобів та оборотних активів разом із зростанням грошових коштів і дебіторської заборгованості підтверджує ефективність фінансової політики та спрямованість на збільшення продуктивності підприємства. Одночасне зниження витрат майбутніх періодів на 37,18% вказує на оптимізацію планових витрат і покращення фінансового планування.

Аналіз пасивів підприємства дозволяє оцінити джерела фінансування активів, ступінь фінансової незалежності та структуру зобов'язань. Вивчення даних табл. 2.5 за період 2022–2024 років дає змогу визначити тенденції зміни власного капіталу та зобов'язань, а також оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.5

Динаміка складових пасивів ТОВ «АгроНова» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	1000	1000	0	0,00
Нерозподілений прибуток	144207	114844	154103	9896	6,86
Усього за розділом I	145207	115844	155103	9896	6,82
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання	1248	4611	3905	2657	212,90
Усього за розділом II	1248	4611	3905	2657	212,90
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	0	0	14550	14550	x
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21099	62544	44099	23000	109,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2347	1637	1398	-949	-40,43
у тому числі з податку на прибуток	2347	1621	1388	-959	-40,86

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	369	53	1	-368	-99,73
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	0	9	9	x
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0	34735	3894	3894	x
Поточні забезпечення	551	613	1074	523	94,92
Інші поточні зобов'язання	98595	182271	228129	129534	131,38
Усього за розділом III	122961	281853	293154	170193	138,41
Баланс	269416	402308	452162	182746	67,83

*Джерело:* сформовано на основі [36; 37].

Власний капітал ТОВ «АгроНова» за три роки зріс на 6,82%, що відображає стабільність фінансової бази підприємства. Зареєстрований капітал залишився незмінним, що свідчить про відсутність додаткових внесків засновників. Зростання нерозподіленого прибутку на 6,86% свідчить про ефективне використання доходів та здатність підприємства акумулювати кошти для фінансування розвитку. Такий позитивний приріст власного капіталу є важливим показником фінансової стабільності та здатності покривати частину активів за рахунок власних ресурсів.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 212,90%, що зумовлено збільшенням інших довгострокових зобов'язань. Така динаміка вказує на активне залучення довгострокових джерел фінансування для підтримки інвестиційної діяльності та розвитку підприємства. Зростання довгострокових зобов'язань дозволяє компанії реалізовувати масштабні проекти без надмірного навантаження на поточні фінансові ресурси.

Поточні зобов'язання показали значне збільшення на 138,41%, що зумовлено, перш за все, зростанням інших поточних зобов'язань на 131,38% та появою короткострокових кредитів банків у 2024 році. Збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 109,01% вказує на активне використання кредиторської підтримки для фінансування

операційної діяльності. Одночасне зменшення зобов'язань за податками та страхуванням свідчить про оптимізацію податкового навантаження та ефективне управління фінансовими потоками. Збільшення короткострокових банківських кредитів на 14 550 тис. грн у 2024 році пояснюється потребою підприємства в додатковому фінансуванні поточної діяльності та інвестиційних проектів. Така стратегія дозволяє забезпечити гнучкість у покритті оперативних витрат та підтримку виробничих процесів без надмірного навантаження на власний капітал. В цілому, структура пасивів ТОВ «АгроНова» демонструє збалансоване поєднання власних та залучених джерел фінансування. Зростання власного капіталу разом із активним використанням довгострокових та поточних зобов'язань свідчить про фінансову стійкість підприємства, його здатність ефективно управляти ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.

Аналіз фінансових результатів підприємства дає змогу оцінити прибутковість, ефективність використання ресурсів та динаміку ключових доходів і витрат. Згідно з табл. 2.6, чистий дохід від реалізації продукції за період 2022–2024 років зріс на 26,05%, що свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації та активне розширення ринку збуту.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати  
ТОВ «АгроНова» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	872827	1143338	1100208	227381	26,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	727097	994748	956274	229177	31,52
Валовий прибуток	145730	148590	143934	-1796	-1,23
Інші операційні доходи	1048	6905	8627	7579	723,19
Адміністративні витрати	24561	29849	28710	4149	16,89
Витрати на збут	52055	53782	58556	6501	12,49
Інші операційні витрати	1032	1631	10544	9512	921,71

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності	69130	70233	54751	-14379	-20,80
Інші доходи	262	81	109	-153	-58,40
Фінансові витрати	540	245	4858	4318	799,63
Інші витрати	2	5	0	-2	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування	68850	70064	50002	-18848	-27,38
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-12441	-12698	-10744	1697	-13,64
Чистий фінансовий результат: прибуток	56409	57366	39258	-17151	-30,40
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	12720	14429	13696	976	7,67
Витрати на оплату праці	12157	14428	20035	7878	64,80
Відрахування на соціальні заходи	2430	2879	3889	1459	60,04
Амортизація	8610	7160	11616	3006	34,91
Інші операційні витрати	41730	46098	48442	6712	16,08
Разом операційних витрат	77647	84994	97678	20031	25,80

Джерело: сформовано на основі [36; 37].

Незважаючи на збільшення доходу, собівартість реалізованої продукції зросла на 31,52%, що перевищує темпи росту доходу. Це пов'язано із підвищенням витрат на матеріали, оплату праці та амортизацію обладнання. Така динаміка спричинила незначне зниження валового прибутку на 1,23%, що свідчить про необхідність оптимізації виробничих витрат і контролю за ефективністю ресурсного забезпечення. Варто відзначити значне зростання інших операційних доходів на 723,19%, що включає додаткові надходження від реалізації непрофільних активів чи фінансових операцій. Одночасно збільшення адміністративних витрат на 16,89% та витрат на збут на 12,49% пояснюється розширенням управлінської структури та активізацією маркетингових заходів для підтримки обсягів продажу.

Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 20,80%, що зумовлено зростанням операційних витрат у поєднанні з невеликим падінням валового прибутку. Зростання витрат на оплату праці на 64,80% та відрахувань на соціальні заходи на 60,04% пояснюється підвищенням заробітної плати

персоналу та відповідним збільшенням соціальних платежів, що є типовим для підприємств, що розширюють масштаб діяльності. Амортизаційні відрахування зросли на 34,91%, що свідчить про оновлення та інтенсивне використання основних засобів у виробничому процесі. Слід відзначити значне збільшення фінансових витрат на 799,63%, що пов'язано з залученням короткострокових банківських кредитів для фінансування операційної діяльності, що підтверджує дані аналізу пасивів. Зниження витрат на податок на прибуток на 13,64% відображає ефективне податкове планування підприємства. В результаті, чистий фінансовий результат (прибуток) підприємства за 2024 рік знизився на 30,40% у порівнянні з 2022 роком, що зумовлено одночасним зростанням операційних і фінансових витрат при незначному збільшенні валового прибутку. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами, оптимізації використання ресурсів та контролю над фінансовими потоками.

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану підприємства дозволяє оцінити ліквідність, фінансову стабільність, ефективність використання активів та рівень заборгованості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «АгроНова»  
за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх. 2024 до 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,07	1,34	1,47	-0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,10	0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,37	0,89	1,19	-0,18
Коефіцієнт автономії	0,54	0,29	0,34	-0,2
Рентабельність активів (ROA), %	20,94	14,26	8,68	-12,26
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	48,21	43,95	28,98	-19,23
Чиста маржа	0,06	0,05	0,04	-0,02
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	9,69	4,84	7,39	-2,3
Коефіцієнт заборгованості	0,46	0,70	0,65	0,19

Джерело: сформовано на основі [36; 37].

Як свідчать дані табл. 2.7, коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 2,07 у 2022 році до 1,47 у 2024 році, що відображає зменшення оборотних активів у порівнянні з поточними зобов'язаннями, що пов'язано із залученням кредитних ресурсів і збільшенням короткострокових зобов'язань для фінансування операційної діяльності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,02 до 0,10, що свідчить про підвищення частки грошових коштів у загальних оборотних активах. Це позитивна тенденція, яка підвищує здатність підприємства оперативно покривати короткострокові зобов'язання готівкою. Одночасно коефіцієнт швидкої ліквідності залишився нижчим за нормативний рівень у 1,2–1,5 у 2024 році (1,19), що вказує на необхідність контролю за дебіторською заборгованістю та запасами для підвищення платоспроможності.

Зниження коефіцієнта автономії з 0,54 до 0,34 свідчить про збільшення частки позикових коштів у структурі фінансування активів, що пов'язано з активним залученням кредитів та збільшенням поточних зобов'язань. Таке зростання фінансового ризику вимагає обережного управління борговим навантаженням та планування виплат за зобов'язаннями.

Динаміка показників рентабельності свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів. Рентабельність активів (ROA) знизилася з 20,94% у 2022 році до 8,68% у 2024 році, а рентабельність власного капіталу (ROE) з 48,21% до 28,98%. Основною причиною є збільшення витрат на виробництво та фінансові витрати при відносно невеликому зростанні доходів, що підтверджує попередній аналіз Звіту про фінансові результати.

Чиста маржа зменшилася з 0,06 до 0,04, що свідчить про зниження прибутковості продажів та збільшення питомої ваги витрат. Водночас коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом залишився високим, 7,39 у 2024 році, що забезпечує стабільність основних засобів і підтверджує достатній рівень власних коштів для покриття довгострокових інвестицій.

Збільшення коефіцієнта заборгованості з 0,46 до 0,65 вказує на більшу залежність від позикових коштів і потенційне підвищення фінансового ризику. Це обумовлено активним залученням кредитів для підтримки операційної діяльності та інвестицій у виробничі потужності, що є типовим для підприємств із динамічним розвитком. ТОВ «АгроНова» забезпечує стабільну ліквідність та фінансову стійкість, але потребує підвищення ефективності використання ресурсів і контролю над борговим навантаженням для забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АгроНова» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання доходів та активну інвестиційну діяльність, зокрема у розвиток основних засобів та оборотного капіталу. Водночас зростання операційних і фінансових витрат, зменшення рентабельності активів та власного капіталу, а також підвищення коефіцієнта заборгованості вказують на необхідність оптимізації виробничих витрат, контролю за фінансовими потоками та ефективного управління борговим навантаженням. Таким чином, підприємство демонструє фінансову стійкість і потенціал для подальшого розвитку, проте для забезпечення стабільної прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів доцільно впроваджувати додаткові механізми планування, контролю і оптимізації витрат.

### **2.3. Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів**

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів є ключовим елементом управління підприємством, оскільки дозволяє оцінити ступінь задіяння персоналу, його продуктивність та вплив на фінансові результати компанії. Дослідження динаміки чисельності працівників, структури персоналу за віком, статтю, освітою, досвідом роботи та категоріями дозволяє

виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити баланс між кваліфікованими спеціалістами та молодими працівниками, а також ефективність системи мотивації і соціальних гарантій. Такий аналіз створює основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації кадрової політики, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку. Рис. 2.1 ілюструє зміну чисельності персоналу ТОВ «АгроНова» протягом 2022–2024 років.

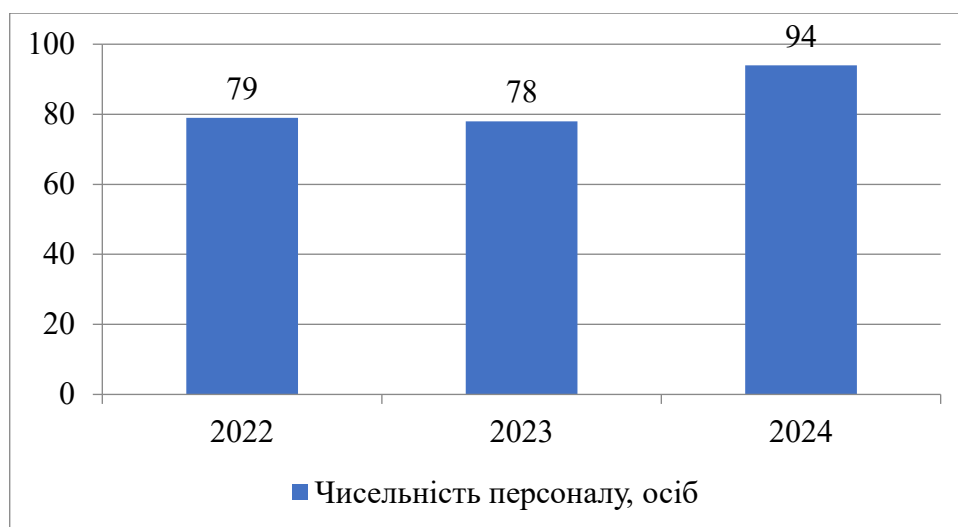


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «АгроНова» за 2022-2024 рр. (осіб)

*Джерело:* сформовано на основі [36; 37].

З даних видно, що у 2022 році чисельність працівників становила 79 осіб, у 2023 році спостерігається незначне зниження до 78 осіб, що зумовлено оптимізацією витрат на персонал або скороченням окремих посад у зв'язку з реорганізацією виробничих процесів. У 2024 році чисельність персоналу зросла до 94 осіб, що на 15 осіб більше, ніж у 2022 році. Це зростання пов'язане з розширенням діяльності підприємства, збільшенням обсягів виробництва та впровадженням нових підрозділів, що потребують додаткових спеціалістів. Така тенденція свідчить про активне залучення трудових ресурсів для підтримки росту підприємства та забезпечення більш ефективної роботи виробничих процесів.

Рис. 2.2 демонструє динаміку витрат підприємства на оплату праці та відрахування на соціальні заходи протягом 2022–2024 років.

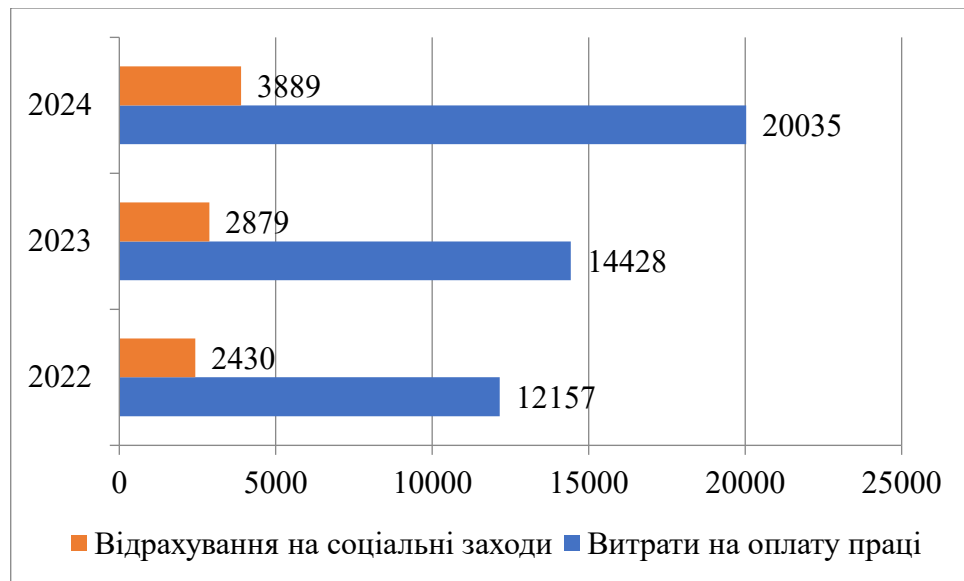


Рис. 2.2. Динаміка витрат на оплату праці та соціальні заходи ТОВ «АгроНова» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

*Джерело:* сформовано на основі [36; 37].

У 2022 році витрати на оплату праці склали 12157 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи – 2430 тис. грн, що разом утворює 14587 тис. грн витрат на персонал. У 2023 році спостерігається зростання витрат на оплату праці до 14428 тис. грн (+18,6% до 2022 року), а відрахування на соціальні заходи – до 2879 тис. грн (+18,4%), що загалом становить 17307 тис. грн. Це свідчить про підвищення заробітної плати та соціального забезпечення, зумовлене, ймовірно, підвищенням кваліфікаційних вимог та збільшенням чисельності персоналу.

У 2024 році витрати на оплату праці зросли до 20035 тис. грн (+39% до 2023 року), а відрахування на соціальні заходи – до 3889 тис. грн (+35%). Разом це складає 23924 тис. грн, що свідчить про суттєве збільшення інвестицій у трудові ресурси. Зростання витрат на персонал пов'язане із залученням додаткових працівників, підвищенням заробітної плати та поліпшенням соціальних гарантій, що сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та стабільності кадрів.

Таким чином, аналіз динаміки чисельності персоналу та витрат на трудові ресурси показує, що ТОВ «АгроНова» активно інвестує у розвиток кадрового потенціалу, що є важливим чинником забезпечення ефективності виробничих процесів та довгострокової стійкості підприємства.

Табл. 2.8 відображає динаміку продуктивності праці в ТОВ «АгроНова» за період 2022–2024 років. Аналіз продуктивності праці дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів, взаємозв'язок між чисельністю персоналу та фінансовими результатами підприємства.

Таблиця 2.8

## Розрахунок продуктивності праці ТОВ «АгроНова» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	872827	1143338	1100208
Середня чисельність персоналу (осіб)	79	78	94
Продуктивність праці на одного працівника (тис. грн/осіб)	11048,44	14658,18	11704,34

*Джерело:* побудовано на основі [37].

У 2022 році середня чисельність персоналу становила 79 осіб, а чистий дохід від реалізації склав 872827 тис. грн, що забезпечило продуктивність праці на рівні 11048,44 тис. грн на одного працівника. У 2023 році спостерігається зростання продуктивності до 14658,18 тис. грн на одного працівника, незважаючи на незначне зниження чисельності персоналу до 78 осіб. Основною причиною підвищення продуктивності у цей період стало збільшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 26,05% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про ефективне використання наявних трудових ресурсів та покращення організації виробничого процесу.

У 2024 році чисельність персоналу зросла до 94 осіб, проте продуктивність праці на одного працівника знизилась до 11704,34 тис. грн. Зниження показника продуктивності пояснюється тим, що збільшення чисельності персоналу не супроводжувалося пропорційним зростанням чистого доходу, який склав 1100208 тис. грн (-3,7% до 2023 року), що пов'язано із залученням нових працівників для обслуговування розширення бізнесу або реалізацією інвестиційних проектів, які ще не почали генерувати повний

економічний ефект. Таким чином, аналіз продуктивності праці показує, що ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «АгроНова» у 2023 році була найвищою за досліджуваний період. Водночас у 2024 році збільшення чисельності персоналу потребувало додаткових заходів для оптимізації трудових процесів та підвищення результативності на одного працівника.

Табл. 2.9 ілюструє вікову структуру персоналу ТОВ «АгроНова» за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.9

Структура персоналу ТОВ «АгроНова» за віковими групами  
за 2022-2024 рр.

Вікова група	2022 (осіб)	% від загальної кількості	2023 (осіб)	% від загальної кількості	2024 (осіб)	% від загальної кількості
18-25 років	15	19,0%	14	17,9%	20	21,3%
26-35 років	30	38,0%	29	37,2%	35	37,2%
36-45 років	20	25,3%	21	26,9%	25	26,6%
46-55 років	10	12,7%	10	12,8%	12	12,8%
56 років і старші	4	5,0%	4	5,1%	2	2,1%
Всього	79	100,0%	78	100,0%	94	100,0%

*Джерело:* побудовано на основі внутрішньої звітності.

У 2022 році середня чисельність персоналу складала 79 осіб, з яких 19% належали до молодшої вікової групи 18–25 років. Найбільшу частку займали працівники віком 26–35 років (38%), що свідчить про наявність високого потенціалу для активної трудової діяльності та гнучкості в роботі. Працівники віком 36–45 років становили 25,3%, а старші вікові групи (46–55 років і 56 років і старші) разом забезпечували приблизно 17,7% персоналу, що відображає баланс між досвідом і молододою робочою силою.

У 2023 році структура персоналу залишилася майже незмінною. Молодші працівники 18–25 років становили 17,9% від загальної чисельності, що трохи нижче показника 2022 року. Частка працівників віком 26–35 років залишалася стабільною на рівні 37,2%, а група 36–45 років дещо зросла до 26,9%, що свідчить про збереження кваліфікованих спеціалістів на підприємстві. Старші

вікові групи демонстрували стабільну частку, що підтверджує збалансованість кадрового складу.

У 2024 році загальна чисельність персоналу зросла до 94 осіб. Частка молодих працівників 18–25 років збільшилася до 21,3%, що свідчить про оновлення персоналу та залучення нових кадрів. Працівники віком 26–35 років залишилися домінуючою групою (37,2%), а група 36–45 років становила 26,6%. Водночас частка працівників віком 56 років і старших скоротилася до 2,1%, що є наслідком природного скорочення робочої сили або пенсійних відходів. Таким чином, аналіз вікової структури персоналу ТОВ «АгроНова» показує стабільну основу трудових ресурсів, де більшість працівників знаходиться у працездатному віці, що забезпечує ефективність виробничих процесів. Зростання молодих співробітників у 2024 році свідчить про оновлення кадрового складу та перспективу розвитку підприємства за рахунок залучення енергійних і мотивованих працівників.

Табл. 2.10 демонструє розподіл персоналу ТОВ «АгроНова» за статтю за період 2022–2024 років. Аналіз гендерної структури є важливим для оцінки соціальної рівноваги на підприємстві, визначення політики рівних можливостей, а також для розробки стратегій управління персоналом і мотиваційних програм. Гендерний склад працівників впливає на організаційну культуру та ефективність роботи, зокрема через розподіл ролей, компетенцій та професійних навичок.

Таблиця 2.10

## Структура персоналу ТОВ «АгроНова» за статтю за 2022-2024 рр.

Стать	2022 (осіб)	% від загальної кількості	2023 (осіб)	% від загальної кількості	2024 (осіб)	% від загальної кількості
Чоловіки	45	57,0%	44	56,4%	55	58,5%
Жінки	34	43,0%	34	43,6%	39	41,5%
Всього	79	100,0%	78	100,0%	94	100,0%

*Джерело:* побудовано на основі внутрішньої звітності.

У 2022 році серед 79 працівників підприємства чоловіки склали більшість – 57% від загальної чисельності, тоді як жінки становили 43%. Такий розподіл свідчить про традиційну гендерну структуру в аграрній сфері, де більшість операційних і технічних функцій виконують чоловіки.

У 2023 році чисельність персоналу трохи зменшилася до 78 осіб, причому пропорції за статтю залишилися практично стабільними: чоловіки – 56,4%, жінки – 43,6%. Це свідчить про відсутність значних змін у гендерному складі персоналу та стабільність кадрової політики підприємства.

У 2024 році загальна чисельність персоналу зросла до 94 осіб. Частка чоловіків збільшилася до 58,5%, а частка жінок відповідно зменшилася до 41,5%. Зростання чисельності чоловіків пов'язане з розширенням виробничих потужностей або залученням додаткового технічного персоналу, що традиційно виконується чоловіками.

Табл. 2.11 відображає розподіл персоналу ТОВ «АгроНова» за рівнем освіти протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.11

Структура персоналу ТОВ «АгроНова» за рівнем освіти за 2022-2024 рр.

Рівень освіти	2022 (осіб)	% від загальної кількості	2023 (осіб)	% від загальної кількості	2024 (осіб)	% від загальної кількості
Вища освіта	35	44,3%	34	43,6%	45	47,9%
Середня спеціальна освіта	25	31,6%	24	30,8%	30	31,9%
Професійно-технічна освіта	15	19,0%	16	20,5%	17	18,1%
Середня освіта	4	5,1%	4	5,1%	2	2,1%
Всього	79	100,0%	78	100,0%	94	100,0%

*Джерело:* побудовано на основі внутрішньої звітності.

У 2022 році з 79 працівників майже половина (44,3%) мали вищу освіту, 31,6% – середню спеціальну освіту, 19% – професійно-технічну та 5,1% – середню освіту. Така структура свідчить про достатній кваліфікаційний

потенціал підприємства, здатність реалізовувати складні виробничі завдання та впроваджувати інноваційні технології.

У 2023 році чисельність персоналу незначно зменшилася до 78 осіб. Частка працівників з вищою освітою залишилася практично на тому ж рівні – 43,6%, середньої спеціальної – 30,8%, професійно-технічної – 20,5%, середньої освіти – 5,1%. Така стабільність свідчить про збереження кваліфікаційного потенціалу підприємства та підтримку компетентного складу кадрів.

У 2024 році чисельність персоналу зросла до 94 осіб. Частка працівників з вищою освітою збільшилася до 47,9%, що свідчить про акцент на залучення висококваліфікованих фахівців. Частка працівників із середньою спеціальною освітою залишилася стабільною – 31,9%, професійно-технічної – 18,1%, а середньої освіти зменшилася до 2,1%. Це свідчить про тенденцію підвищення загального освітнього рівня персоналу, що є позитивним фактором для розвитку підприємства, впровадження інновацій та покращення управлінських процесів.

Табл. 2.12 демонструє розподіл персоналу ТОВ «АгроНова» за стажем роботи в компанії протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.12

Структура персоналу ТОВ «АгроНова» за досвідом роботи в компанії за 2022-2024 рр.

Досвід роботи	2022 (осіб)	% від загальної кількості	2023 (осіб)	% від загальної кількості	2024 (осіб)	% від загальної кількості
До 1 року	12	15,2%	10	12,8%	25	26,6%
1-3 роки	25	31,6%	24	30,8%	30	31,9%
3-5 років	22	27,8%	24	30,8%	20	21,3%
Понад 5 років	20	25,4%	20	25,6%	19	20,2%
Всього	79	100,0%	78	100,0%	94	100,0%

*Джерело:* побудовано на основі внутрішньої звітності.

У 2022 році структура персоналу за стажем показала, що 15,2% працівників мали досвід роботи до одного року, 31,6% – від 1 до 3 років, 27,8% – від 3 до 5 років і 25,4% – понад 5 років. Така пропорція свідчить про

збалансованість між досвідченими працівниками та новачками, що забезпечує ефективне поєднання стабільності та оновлення кадрового потенціалу.

У 2023 році чисельність персоналу зменшилася до 78 осіб, при цьому частка працівників з досвідом до 1 року знизилася до 12,8%, 1–3 роки залишилася практично незмінною – 30,8%, 3–5 років – зросла до 30,8%, понад 5 років – 25,6%. Це свідчить про збереження стабільної частки досвідчених працівників та помірне оновлення складу персоналу.

У 2024 році чисельність працівників зросла до 94 осіб, при цьому суттєво збільшилася частка працівників з досвідом роботи до 1 року – 26,6%, що свідчить про інтенсивне залучення нових кадрів. Частка працівників з досвідом 1–3 роки становила 31,9%, 3–5 років – 21,3%, понад 5 років – 20,2%. Така динаміка вказує на оновлення складу персоналу та зміщення вікового ядра компанії до молодших і середньокваліфікованих працівників.

Табл. 2.14 відображає розподіл персоналу ТОВ «АгроНова» за категоріями, включно з керівним складом, спеціалістами, адміністративним та робочим персоналом.

Таблиця 2.14

Структура персоналу ТОВ «АгроНова» за категоріями персоналу  
за 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	2022 (осіб)	% від загальної кількості	2023 (осіб)	% від загальної кількості	2024 (осіб)	% від загальної кількості
Керівний склад	8	10,1%	8	10,3%	10	10,6%
Спеціалісти	35	44,3%	34	43,6%	45	47,9%
Адміністративний персонал	12	15,2%	11	14,1%	15	16,0%
Робочий персонал	24	30,4%	25	32,0%	24	25,5%
Всього	79	100,0%	78	100,0%	94	100,0%

*Джерело:* побудовано на основі внутрішньої звітності.

У 2022 році структура персоналу показала, що керівний склад становив 10,1% від загальної чисельності, спеціалісти – 44,3%, адміністративний персонал – 15,2%, а робочий персонал – 30,4%. Така структура демонструє

достатньо збалансований розподіл між управлінським та виконавчим персоналом, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

У 2023 році чисельність працівників зменшилася до 78 осіб, при цьому частка керівного складу залишилася майже незмінною – 10,3%, спеціалісти – 43,6%, адміністративний персонал – 14,1%, а робочий персонал зріс до 32,0%. Збільшення частки робочого персоналу свідчить про потребу підприємства в більшій кількості виконавців для забезпечення виробничих процесів.

У 2024 році загальна чисельність персоналу зросла до 94 осіб. Частка керівного складу становила 10,6%, спеціалістів – 47,9%, адміністративного персоналу – 16,0%, а робочого персоналу – 25,5%. Зростання числа спеціалістів та адміністративного персоналу вказує на акцент підприємства на підвищенні професійного рівня управлінських і технічних функцій, тоді як зменшення частки робочого персоналу відображає оптимізацію виробничих процесів і підвищення продуктивності праці.

Загалом, аналіз структури персоналу за категоріями свідчить про прагнення ТОВ «АгроНова» підтримувати ефективний баланс між управлінськими, спеціалізованими та виконавчими функціями, що сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат та стабільному розвитку підприємства.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства є важливим елементом управлінської діяльності, оскільки дозволяє оцінити потенціал персоналу, визначити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити зовнішні фактори, які можуть впливати на продуктивність праці. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для систематизації цієї інформації, оскільки дозволяє наочно зіставити внутрішні можливості та обмеження підприємства з зовнішніми загрозами та перспективами розвитку. В контексті ТОВ «АгроНова» дослідження даного аспекту забезпечує обґрунтування стратегічних рішень щодо управління персоналом, оптимізації чисельності та підвищення рівня кваліфікації працівників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

## SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів

## ТОВ «АгроНова»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збалансована структура персоналу за категоріями та кваліфікацією – велика частка спеціалістів (44–48%), що забезпечує високий рівень професіоналізму у виконанні завдань.</li> <li>– Досвід та стабільність керівного складу – керівний персонал становить близько 10% і забезпечує ефективне управління підприємством.</li> <li>– Високий рівень освіти працівників – майже 48% персоналу має вищу освіту, що сприяє підвищенню продуктивності праці та впровадженню інноваційних рішень.</li> <li>– Розвинена система соціальних відрахувань та мотивації – витрати на оплату праці та соціальні заходи зростають, що підвищує залученість і лояльність працівників.</li> <li>– Адаптивність до змін чисельності персоналу – підприємство швидко реагує на потреби виробництва, збільшуючи або оптимізуючи чисельність працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабільна чисельність персоналу та зростання частки нових працівників – у 2024 році понад 26% персоналу мають досвід роботи до 1 року, що може знижувати ефективність і вимагати додаткового навчання.</li> <li>– Незбалансованість вікових груп – частка працівників старше 56 років зменшилася до 2%, що може призвести до втрати цінного досвіду та знань.</li> <li>– Сезонні коливання навантаження на робочий персонал – відносно невелика чисельність робочих працівників (25,5% у 2024 році) може створювати перевантаження під час пікових періодів виробництва.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення кваліфікації та навчання персоналу – впровадження програм підвищення компетентності сприятиме зростанню продуктивності праці та розвитку управлінських навичок.</li> <li>– Використання інновацій та цифрових технологій – автоматизація виробничих та управлінських процесів дозволить зменшити витрати часу та підвищити ефективність трудових ресурсів.</li> <li>– Привертання молодих фахівців – активна кадрова політика та пропозиції щодо розвитку кар'єри сприятимуть поповненню компанії талановитими працівниками.</li> <li>– Оптимізація структури витрат на персонал – корегування витрат на соціальні заходи та оплату праці відповідно до продуктивності забезпечить фінансову стабільність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока конкуренція на ринку праці – ризик втрати кваліфікованих працівників на користь конкурентів.</li> <li>– Нестабільна економічна ситуація – коливання доходів компанії можуть призвести до зменшення фонду оплати праці та соціальних виплат, що негативно вплине на мотивацію персоналу.</li> <li>– Сезонні та зовнішні ризики для аграрного виробництва – збільшення навантаження на персонал у періоди збору врожаю може знизити продуктивність та ефективність управління трудовими ресурсами.</li> <li>– Моральне та фізичне виснаження працівників – при недостатньому плануванні робочих змін і навантаження може зростати ризик професійного вигорання та втрати мотивації.</li> </ul>

*Джерело:* побудовано на основі внутрішньої звітності.

ТОВ «АгроНова» характеризується збалансованою структурою персоналу за категоріями та кваліфікацією, що забезпечує високий рівень професіоналізму у виконанні виробничих завдань. Значна частка спеціалістів (44–48%) дозволяє ефективно виконувати виробничі та управлінські функції. Досвід та

стабільність керівного складу (близько 10% від загальної чисельності) сприяють якісному управлінню процесами та підтримці стратегічних цілей компанії. Крім того, високий рівень освіти працівників (приблизно 48% мають вищу освіту) є важливим фактором підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних рішень. Важливою складовою є й система соціальних відрахувань та мотивації, що стимулює залученість і лояльність персоналу. Адаптивність підприємства до змін чисельності персоналу дозволяє гнучко реагувати на виробничі потреби.

Серед слабких сторін можна відзначити нестабільну чисельність персоналу та збільшення частки нових працівників: у 2024 році понад 26% персоналу мали досвід роботи до одного року, що знижує загальну ефективність та вимагати додаткового навчання. Незбалансованість вікових груп, зокрема зменшення частки працівників старше 56 років до 2%, призводить до втрати цінного досвіду та знань. Також слід зазначити, що сезонні коливання навантаження на робочий персонал можуть створювати перевантаження, оскільки чисельність робітників складає лише 25,5% від загальної чисельності у 2024 році.

Підприємство має значний потенціал для підвищення кваліфікації та навчання персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності праці та розвитку управлінських навичок. Використання інновацій та цифрових технологій, зокрема автоматизації виробничих та управлінських процесів, дозволяє зменшити витрати часу та підвищити ефективність трудових ресурсів. Активна кадрова політика, орієнтована на залучення молодих фахівців, забезпечує поповнення компанії талановитими працівниками. Оптимізація структури витрат на персонал із урахуванням продуктивності сприяє підтриманню фінансової стабільності.

Основними загрозами є висока конкуренція на ринку праці, що призводить до втрати кваліфікованих працівників, та нестабільна економічна ситуація, яка може обмежити фонд оплати праці та соціальні виплати, впливаючи на мотивацію персоналу. Крім того, сезонні та зовнішні ризики

аграрного виробництва можуть збільшити навантаження на працівників у періоди збору врожаю, що знижує продуктивність. Моральне та фізичне виснаження персоналу при недостатньому плануванні робочих змін є додатковою загрозою для ефективного використання трудових ресурсів.

Отже, проведений аналіз показників чисельності, вікової та освітньої структури, стажу роботи та продуктивності праці персоналу ТОВ «АгроНова» свідчить про активне інвестування підприємства у розвиток кадрового потенціалу та підтримку високого рівня професіоналізму. Незважаючи на зростання чисельності персоналу у 2024 році, ефективність використання трудових ресурсів залишається достатньо високою завдяки збалансованому розподілу працівників за категоріями, віком та рівнем кваліфікації, а також системі соціальної підтримки та мотивації. Водночас збільшення частки нових працівників і нестабільність чисельності персоналу потребують додаткових заходів щодо навчання та оптимізації трудових процесів для забезпечення стабільного росту продуктивності та довгострокової ефективності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

#### 3.1. Пропозиції щодо поліпшення використання трудових ресурсів

Ефективне використання трудових ресурсів є ключовим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних підприємств, особливо в умовах воєнного конфлікту, що створює додаткові ризики кадрового дефіциту та зниження продуктивності праці. Для ТОВ «АгроНова» актуальним є питання оптимізації чисельності та структури персоналу, а також підтримки мотивації та залучення нових фахівців. Реалізація комплексних заходів із покращення використання трудових ресурсів дозволить не лише зберегти виробничі потужності, а й підвищити ефективність виконання робіт у складних умовах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Оптимізація чисельності та структури персоналу в ТОВ «АгроНова»

Напрямок	Поточний стан	Пропозиції щодо поліпшення	Очікуваний ефект
Чисельність працівників	Часткова нестача кадрів через мобілізацію та переміщення	Впровадження гнучкого графіка та дистанційної роботи для частини працівників	Збереження виробничих потужностей та зменшення кадрового дефіциту
Структура персоналу	Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів	Підвищення кваліфікації та перекваліфікація внутрішніх ресурсів	Підвищення ефективності виконання робіт
Вікова структура	Висока питома вага працівників віком понад 50 років	Програми залучення молодих спеціалістів і стажистів	Збалансована вікова структура та збереження досвіду

*Джерело:* розроблено автором.

Аналіз поточного стану трудових ресурсів ТОВ «АгроНова» показав, що підприємство зазнає часткової нестачі кадрів, що зумовлено мобілізацією

працівників та переміщенням населення через воєнні дії. Для забезпечення безперервності виробничих процесів пропонується впровадження гнучкого графіка роботи та дистанційних форм праці для окремих категорій персоналу. Такий підхід дозволяє зменшити кадровий дефіцит та зберегти виробничі потужності, водночас зберігаючи продуктивність праці на належному рівні.

Ще однією проблемою є недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів у структурі персоналу. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів доцільно реалізувати програми підвищення кваліфікації та внутрішньої перекваліфікації працівників. Це дозволить не лише оптимізувати існуючі кадри, але й скоротити залежність від зовнішнього ринку праці, який у період війни є нестабільним та обмеженим.

Особливу увагу слід приділити віковій структурі персоналу, де значна питома вага припадає на працівників віком понад 50 років. Для досягнення збалансованої вікової структури та передачі професійного досвіду доцільно впроваджувати програми залучення молодих спеціалістів і стажистів. Поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами сприятиме підвищенню ефективності виконання виробничих завдань, а також забезпеченню сталого розвитку підприємства в майбутньому.

Загалом запропоновані заходи з оптимізації чисельності та структури персоналу спрямовані на підвищення продуктивності праці, зменшення кадрового дефіциту та забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного ризику. Реалізація таких пропозицій дозволяє створити гнучку систему управління трудовими ресурсами, яка адаптується до зовнішніх викликів та забезпечує довгострокову ефективність роботи ТОВ «АгроНова».

Для ТОВ «АгроНова» критично важливо забезпечити не лише своєчасну матеріальну винагороду, а й психологічну та фізичну підтримку персоналу, оскільки від цього залежить продуктивність, лояльність та стабільність кадрового складу. Комплексна система стимулювання та соціального захисту дозволяє мінімізувати негативні наслідки війни на робочі процеси та підтримати трудовий потенціал підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Мотивація та соціальний захист працівників ТОВ «АгроНова»

Напрямок	Поточний стан	Пропозиції щодо поліпшення	Очікуваний ефект
Фінансова мотивація	Часткові затримки виплат через воєнні ризики	Введення системи бонусів за стабільну роботу та премій за ефективність	Підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів
Соціальний захист	Недостатня психологічна підтримка	Організація консультацій психологів, медична допомога та допомога постраждалим сім'ям	Збереження морального та фізичного здоров'я персоналу
Гнучкі умови праці	Не всі працівники можуть працювати дистанційно	Впровадження змінного графіка та віддаленої роботи для ризикових категорій	Підвищення безпеки та збереження трудового потенціалу

*Джерело:* розроблено автором.

Аналіз поточного стану мотивації працівників ТОВ «АгроНова» показав, що частково виникають затримки у виплаті заробітної плати через воєнні ризики. Для зменшення цього негативного впливу пропонується введення системи бонусів за стабільну роботу та премій за ефективність. Такий підхід дозволяє стимулювати працівників до підтримки продуктивності навіть у складних умовах та зменшити плинність кадрів, що є критично важливим для аграрного підприємства під час війни.

Ще одним важливим напрямком є соціальний захист персоналу. На сьогодні недостатня психологічна підтримка та відсутність комплексної медичної допомоги створюють ризики зниження морального стану працівників. Рекомендовані заходи – організація консультацій психологів, надання медичної допомоги та допомога постраждалим сім'ям – спрямовані на підтримку морального та фізичного здоров'я персоналу. Реалізація цих заходів забезпечує стабільність робочого середовища та підвищує залученість працівників у виробничі процеси.

Також важливим аспектом є впровадження гнучких умов праці. Не всі працівники на сьогодні можуть виконувати роботу дистанційно, що знижує рівень безпеки та може негативно впливати на трудовий потенціал. Пропонується використання змінного графіка та віддаленої роботи для

ризикових категорій працівників. Це дозволяє підвищити рівень безпеки, зберегти здоров'я персоналу та підтримати продуктивність у складних умовах воєнного часу.

Загалом, комплексні заходи з мотивації та соціального захисту спрямовані на підвищення морального та фізичного стану працівників, збереження трудового потенціалу та стабільності виробничих процесів. Вони створюють умови для ефективного використання персоналу ТОВ «АгроНова» та забезпечують адаптивність підприємства до зовнішніх ризиків.

Підвищення продуктивності та ефективності праці є одним із ключових напрямків забезпечення конкурентоспроможності та стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного конфлікту. Для ТОВ «АгроНова» критично важливо оптимізувати використання робочого часу, впровадити сучасні ІТ-рішення та системи автоматизації, а також забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу. Це дозволяє не лише підвищити ефективність виробничих процесів, а й зберегти трудовий потенціал підприємства у складних зовнішніх умовах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### Підвищення продуктивності та ефективності праці в ТОВ «АгроНова»

Напрямок	Поточний стан	Пропозиції щодо поліпшення	Очікуваний ефект
Використання робочого часу	Часті простої через нестачу персоналу	Оптимізація робочих процесів та розподіл завдань	Підвищення продуктивності та зменшення втрат часу
Автоматизація та цифровізація	Обмежене використання ІТ-рішень	Впровадження систем обліку, планування та контролю роботи	Підвищення точності планування та зниження трудових витрат
Професійний розвиток	Нестача навчальних програм	Проведення внутрішніх тренінгів і навчання за новими технологіями	Підвищення кваліфікації та ефективності працівників

*Джерело:* розроблено автором.

Аналіз використання робочого часу показав наявність частих простоїв через нестачу персоналу, що негативно впливає на продуктивність і фінансові результати. Для усунення цих проблем пропонується оптимізація робочих процесів та більш раціональний розподіл завдань серед працівників. Такий

підхід дозволяє зменшити втрати часу та підвищити ефективність виконання виробничих операцій, що є особливо актуальним в умовах скороченого трудового ресурсу під час війни.

Обмежене використання ІТ-рішень є ще одним фактором, який знижує продуктивність. Впровадження систем обліку, планування та контролю роботи дозволяє точніше прогнозувати виробничі потреби, автоматизувати рутинні процеси та зменшити трудові витрати. Це сприяє підвищенню точності планування, контролю над виконанням завдань і загального рівня продуктивності підприємства.

Також ключовим аспектом підвищення ефективності праці є професійний розвиток персоналу. Нестача навчальних програм обмежує здатність працівників адаптуватися до нових технологій та методів роботи. Пропоновані заходи включають проведення внутрішніх тренінгів, навчання за новими технологіями та розвиток професійних компетенцій. Це дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, забезпечити ефективніше виконання виробничих завдань і підтримати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Отже, комплексне впровадження заходів щодо оптимізації чисельності та структури персоналу, підвищення мотивації, соціального захисту та професійного розвитку працівників ТОВ «АгроНова» сприяє ефективному використанню трудових ресурсів навіть у складних умовах воєнного конфлікту. Реалізація гнучких графіків роботи, дистанційних форм праці, програм підвищення кваліфікації та залучення молодих спеціалістів дозволяє зменшити кадровий дефіцит, підвищити продуктивність і зберегти трудовий потенціал підприємства. Одночасно комплекс заходів із мотивації та соціального захисту сприяє підтриманню морального та фізичного здоров'я персоналу, забезпечуючи стабільність виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства.

### 3.2. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення використання трудових ресурсів

Оцінка ефективності заходів щодо підвищення використання трудових ресурсів є важливим етапом управління персоналом, що дозволяє прогнозувати розвиток підприємства, оптимізувати чисельність та структуру кадрів, а також підвищити загальну продуктивність праці. Для ТОВ «АгроНова» у контексті воєнного часу та нестабільної соціально-економічної ситуації особливо актуальним є забезпечення балансованої чисельності та професійної структури працівників, що дозволяє підтримувати виробничі потужності та мінімізувати ризики кадрового дефіциту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікувана чисельність та структура персоналу ТОВ «АгроНова»  
на 2026-2028 рр.

Показник	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Заходи для підвищення ефективності
Загальна чисельність працівників, осіб	215	220	225	Оптимізація графіків, залучення молодих спеціалістів, перекваліфікація
Кількість кваліфікованих працівників, осіб	150	160	170	Професійне навчання, внутрішні тренінги, обмін досвідом
Частка молодих працівників (до 35 років), %	35	38	40	Програми стажування, співпраця з навчальними закладами
Частка працівників віком понад 50 років, %	25	23	20	Залучення до наставництва та передачі знань

*Джерело: розроблено автором.*

Аналіз очікуваної чисельності персоналу на 2026–2028 роки свідчить про поступове зростання загальної кількості працівників з 215 до 225 осіб. Це забезпечується заходами щодо оптимізації робочих графіків, залученням молодих спеціалістів та перекваліфікацією існуючих працівників. Такий підхід дозволяє підтримувати необхідний рівень трудових ресурсів, навіть у складних умовах воєнного часу, та зменшувати ризики виробничих простоїв. Кількість кваліфікованих працівників планується збільшити з 150 до 170 осіб, що

досягається за рахунок професійного навчання, внутрішніх тренінгів та обміну досвідом між працівниками. Це підвищує ефективність виконання завдань і сприяє підтримці високого рівня продуктивності підприємства. Щодо вікової структури, очікується зростання частки молодих працівників (до 35 років) з 35% до 40% завдяки програмам стажування та співпраці з навчальними закладами. Це дозволяє підприємству збалансувати віковий склад персоналу, залучати енергійних та ініціативних працівників і забезпечувати тривалу перспективу розвитку кадрового потенціалу. Одночасно планується зменшення частки працівників віком понад 50 років з 25% до 20%, при цьому старші співробітники залучаються до наставництва та передачі знань, що забезпечує збереження професійного досвіду та стабільність виробничих процесів.

Продуктивність праці та ефективне використання робочого часу є ключовими показниками ефективності управління трудовими ресурсами. Для підприємств аграрного сектору, таких як ТОВ «АгроНова», особливо важливим є забезпечення високої продуктивності та мінімізація простоїв у складних умовах воєнного часу. Оцінка цих показників дозволяє визначити ступінь реалізації заходів щодо підвищення ефективності трудових ресурсів та планувати подальші кроки з оптимізації виробничих процесів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Продуктивність праці та використання робочого часу в ТОВ «АгроНова»

Показник	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Заходи щодо підвищення ефективності
Середня продуктивність працівника, од/міс	100	105	110	Впровадження автоматизації, оптимізація процесів, навчання персоналу
Використання робочого часу, %	85	88	90	Гнучкі графіки, планування завантаження, дистанційна робота для ризикових категорій
Кількість простих годин, год	1200	1000	800	Раціоналізація робочих процесів, перекваліфікація персоналу
Рівень виконання планових завдань, %	92	95	97	Моніторинг, контроль та мотивація персоналу

*Джерело:* розроблено автором.

Згідно з прогнозом на 2026–2028 роки, середня продуктивність одного працівника зростатиме з 100 до 110 од/міс. Це покращення передбачається

досягти через впровадження автоматизації, оптимізацію робочих процесів та систематичне навчання персоналу. Такий комплексний підхід сприяє зниженню трудових витрат, підвищенню точності виконання завдань та збільшенню обсягу виробленої продукції.

Використання робочого часу також планується підвищити з 85% до 90%, що забезпечується гнучкими графіками, ефективним плануванням завантаження працівників та впровадженням дистанційної роботи для працівників ризикових категорій. Це дозволяє мінімізувати простої, підвищити безпеку та зберегти трудовий потенціал під час воєнного часу.

Кількість простих годин очікувано зменшиться з 1200 до 800 годин завдяки раціоналізації робочих процесів та перекваліфікації персоналу. Скорочення простоїв безпосередньо впливає на загальну ефективність виробництва та економію трудових ресурсів.

Рівень виконання планових завдань зросте з 92% до 97%, що забезпечується регулярним моніторингом, контролем та системою мотивації працівників. Такий показник свідчить про покращення організації праці, відповідальності персоналу та ефективності управлінських заходів.

Таким чином, заплановані заходи щодо підвищення продуктивності праці та використання робочого часу дозволяють ТОВ «АгроНова» підвищити ефективність трудових ресурсів, зменшити втрати робочого часу та забезпечити стабільність виробничих процесів у період 2026–2028 років.

Оцінка економічної ефективності заходів щодо підвищення використання трудових ресурсів є невід’ємною складовою управлінського аналізу на підприємстві. Для ТОВ «АгроНова», що функціонує в умовах воєнного часу, важливо не лише оптимізувати чисельність і структуру персоналу, а й забезпечити ефективне використання робочого часу та підвищення кваліфікації працівників. Економічна оцінка дозволяє визначити віддачу від інвестицій у кадрові, технологічні та соціальні заходи, що сприяє підвищенню продуктивності та стабільності виробництва (табл. 3.6). Оптимізація чисельності працівників та графіків роботи дозволяє скоротити витрати на 250

тис. грн при очікуваному прирості доходу на 400 тис. грн, що забезпечує ROI на рівні 60%. Це свідчить про доцільність впровадження гнучких графіків та більш раціонального розподілу трудових ресурсів для збереження виробничих потужностей.

Таблиця 3.6

## Економічна ефективність заходів у ТОВ «АгроНова»

Заходи	Вплив на витрати, тис. грн	Вплив на дохід, тис. грн	ROI, %	Очікуваний ефект
Оптимізація чисельності та графіків	-250	+400	60	Зменшення кадрових витрат та підвищення продуктивності
Професійне навчання та перекваліфікація	-100	+250	150	Підвищення кваліфікації та ефективності праці
Впровадження автоматизації та ІТ-систем	-300	+600	100	Скорочення трудових витрат, точніше планування та контроль
Соціальна підтримка та мотивація	-80	+200	150	Зменшення плинності кадрів та підвищення мотивації

*Джерело:* розроблено автором.

Заходи професійного навчання та перекваліфікації працівників демонструють високий економічний ефект: витрати зростають лише на 100 тис. грн, тоді як очікуваний приріст доходу складає 250 тис. грн, а ROI досягає 150%. Це свідчить про високу ефективність інвестицій у підвищення кваліфікації, оскільки навчений персонал працює продуктивніше та точніше виконує планові завдання. Впровадження автоматизації та ІТ-систем дозволяє скоротити витрати на 300 тис. грн і отримати приріст доходу на 600 тис. грн (ROI = 100%). Автоматизація забезпечує не лише економію трудових витрат, а й підвищує точність планування та контролю виробничих процесів, що критично важливо у складних умовах воєнного часу. Соціальна підтримка та мотивація персоналу демонструє найбільш високий ROI серед запропонованих заходів – 150%. Незначні додаткові витрати у 80 тис. грн дозволяють забезпечити приріст доходу на 200 тис. грн, що обумовлено зменшенням плинності кадрів, підвищенням морального стану та стимулюванням

ефективної роботи персоналу. Таким чином, комплексне впровадження зазначених заходів забезпечує значне підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «АгроНова», дозволяючи оптимізувати витрати, підвищити доходи та зміцнити стійкість виробничих процесів в умовах воєнного часу.

Отже, проведений аналіз економічної та організаційної ефективності заходів із підвищення використання трудових ресурсів у ТОВ «АгроНова» підтверджує їхню значущість для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного конфлікту. Оптимізація чисельності та графіків роботи, розвиток кваліфікації, впровадження ІТ-систем та систем автоматизації дозволяє скоротити витрати, підвищити продуктивність праці та рівень виконання планових завдань, а також зменшити плинність кадрів. Реалізація зазначених заходів створює передумови для ефективного використання трудових ресурсів, забезпечує адаптивність підприємства до зовнішніх ризиків і сприяє довгостроковій економічній стабільності.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Трудові ресурси підприємства становлять ключовий фактор виробництва, що інтегрує професійні знання, навички, досвід та мотивацію працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Використання системної класифікації ресурсів дає можливість визначити їх склад, функціональні ролі та специфіку використання, а також розробляти ефективні кадрові стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності праці та стабільності персоналу. Такий науково обґрунтований підхід сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства та підвищенню його стійкості у змінних умовах ринку.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів є ключовим інструментом управління персоналом та підвищення економічної результативності підприємства. Аналіз продуктивності праці, робочого часу та кадрової стабільності дозволяє не лише кількісно визначити ефективність роботи колективу, а й виявити проблемні зони, пов'язані з мотивацією, перевантаженням чи плинністю кадрів. Використання цих показників створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію трудових процесів, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «АгроНова» досягається через комплексне впровадження мотиваційних програм, професійного навчання, оптимізації робочих процесів та гнучких умов праці. Застосування систем оцінки ефективності, ротації та переміщення персоналу, планування чисельності й залучення тимчасових ресурсів дозволяє раціонально розподіляти трудові ресурси та уникати надлишку або дефіциту кадрів. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальних програм і контролю результатів забезпечує мотивацію,

лояльність та розвиток персоналу, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці та економічної ефективності підприємства.

ТОВ «АгроНова» характеризується високим рівнем організаційної ефективності та здатністю адаптуватися до динамічних умов ринку. Підприємство успішно поєднує диверсифіковану продукцію з професійним управлінням, що забезпечує стабільність функціонування та розвиток бізнесу. Забезпечення широкого спектру сільськогосподарських товарів, техніки та послуг для різних категорій споживачів, у поєднанні з принципами прозорості, чесності та клієнтоорієнтованості, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій ТОВ «АгроНова» на національному ринку.

Аналіз динаміки активів, пасивів та фінансових результатів ТОВ «АгроНова» показав, що підприємство зберігає фінансову стабільність та ефективно використовує власні та залучені ресурси для підтримки операційної діяльності й реалізації інвестиційних проектів. Одночасне зростання витрат на виробництво, оплату праці та фінансові зобов'язання призвело до зниження рентабельності, що вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та оптимізації фінансових потоків. Загалом, ТОВ «АгроНова» має значний потенціал для розвитку, однак досягнення високого рівня прибутковості потребує комплексного підходу до управління ефективністю діяльності та ресурсами підприємства.

Динаміка чисельності персоналу, продуктивності праці та структури ТОВ «АгроНова» демонструє прагнення підприємства до оптимального використання трудових ресурсів і підвищення кваліфікаційного потенціалу. Підприємство забезпечує збалансовану організаційну та гендерну структуру, високий рівень освіти працівників та стабільність керівного складу, що сприяє ефективності виробничих процесів. Проте зростання частки молодих та нових працівників у 2024 році, а також сезонні коливання навантаження на робочий персонал вказують на необхідність додаткових заходів щодо навчання,

адаптації та оптимізації кадрових ресурсів, щоб забезпечити стабільну продуктивність і реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Запропоновані заходи щодо поліпшення використання трудових ресурсів ТОВ «АгроНова» забезпечують інтегрований підхід до підвищення ефективності роботи персоналу. Оптимізація чисельності та вікової структури, розвиток кваліфікації, впровадження ІТ-систем і автоматизації, а також соціальна підтримка і мотиваційні програми дозволяють зменшити втрати робочого часу, підвищити продуктивність та зберегти кадровий потенціал у нестабільних умовах воєнного часу. Такий системний підхід створює основу для стабільного функціонування підприємства, забезпечуючи адаптивність до зовнішніх ризиків та довгострокову ефективність використання трудових ресурсів.

Проведена оцінка ефективності заходів щодо підвищення використання трудових ресурсів ТОВ «АгроНова» свідчить про позитивний вплив реалізованих та запланованих заходів на продуктивність, оптимізацію чисельності та структури персоналу, а також використання робочого часу. Збільшення загальної чисельності працівників та частки кваліфікованих фахівців, балансування вікової структури, впровадження гнучких графіків і дистанційної роботи дозволяє мінімізувати кадрові ризики, зменшити прості години та підвищити рівень виконання планових завдань. Економічна оцінка показує доцільність інвестицій у професійне навчання, автоматизацію та соціальну підтримку, що забезпечує високий ROI та сприяє стабільності виробничих процесів у складних умовах воєнного часу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853> (дата звернення: 16.11.2025)
2. Ачкасова О., Семенченко А. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства. URL: <https://surl.li/unzdhr> (дата звернення: 16.11.2025)
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і Організація Управління. 2019. № 2. С. 93–101.
5. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення: 16.11.2025)
6. Бикова А. Л., Сальник Е. Д. Впровадження персонал-технологій у системі управління персоналом на торговому підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 245–250.
7. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52 (1). С. 116-121.
8. Братусь Г., Дмитренко Г., Лазарева М. Якість трудового потенціалу організації як ключова умова впровадження системного менеджменту. Економічні горизонти. 2021. № 1(16). С. 30–42.

9. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
10. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 10. С. 29–35.
11. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2021. № 2. Т. 2. С. 200-211.
12. Гетьман О. О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. С. 536-541.
13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 16.11.2025)
14. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
15. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.
16. Дадій О. І., Авербух Г. М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 71–76.
17. Дворник І, Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. №2. С. 144–152.
18. Дмитренко Г. А., Головач Н. В. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з врахуванням потреб роботодавця та працівника. Вчені

записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 43–48.

19. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 39. С. 165-170.

20. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

21. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.

22. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 338 (1). С. 555-563.

23. Каліна І. І., Завгородня А. А. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. Економічний простір. 2022. Вип. 181. С. 105–109.

24. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111–115.

25. Камара Б. М., Замлинський В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 334 (5). С. 499–506.

26. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2(13). С. 26–30.

27. Кубіній Н. Ю. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом. Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. 2018. Вип. № 2 (52). С.119-123.

28. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82 С. 290–297.

29. Кулакова С. Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6054> (дата звернення: 16.11.2025)

30. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4(221). С. 19-26.

31. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. С. 28-34.

32. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. 2017. С. 118–122.

33. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. Випуск 1 (73). С. 44-49.

34. Мирошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. Економічна правда. 7 листопада 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> (дата звернення: 16.11.2025)

35. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-326> (дата звернення: 16.11.2025)

36. Офіційний сайт ТОВ «АгроНова». URL: <https://www.company-agronova.com/> (дата звернення: 16.11.2025)

37. Офіційна фінансова звітність ТОВ «АгроНова». URL: <https://clarity-project.info/edr/42286157/yearly-finances> (дата звернення: 16.11.2025)

38. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

39. Пішенін І. К. Стратегічне управління розвитком і відтворенням трудового потенціалу у секторальних сферах економіки. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 1. С. 87–91.

40. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 16.11.2025)

41. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131> (дата звернення: 16.11.2025)

42. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. Агросвіт. 2022. № 9-10. С. 62-68.

43. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–92.

44. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В. та Бала, О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 177-182.

45. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 381–385.

46. Тарнавський М. І. Типологія органів управління персоналом підприємства. Управління розвитком. 2018. № 1. С. 113-118.

47. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

48. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023.

№ 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 16.11.2025)

49. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

50. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023.

№ 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 16.11.2025)

51. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка ІТ. 2018. № 2. С. 49.

52. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 192–196.

53. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. вип. 6, Грудень 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 16.11.2025)

54. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 71–79.

55. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.

56. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.

57. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих

вчен., 7 лист. 2019 р.: у 2-х частинах / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180.

58. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100–105.

59. Шипуліна В. О. Нові підходи до залучення кадрових ресурсів. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. Т.2. С. 111–117.

60. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Дата звіту 08.01.2024  
 Період 2022 рік, 12 міс  
 Бухгалтер Рибченко Ірина Володимирівна  
 КАТОТТГ UA35040210010019355  
 Кількість працівників 79

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18.00	10.00
первісна вартість	1001	121.00	105.00
накопичена амортизація	1002	103.00	95.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	244.00	200.00
Основні засоби	1010	16 752.00	14 780.00
первісна вартість	1011	30 076.00	36 641.00
знос	1012	13 324.00	21 861.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	17 014.00	14 990.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	95 560.00	86 077.00
Виробничі запаси	1101	329.00	215.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	95 231.00	85 861.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	20 488.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	76 101.00	85 784.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	95.00	15.00
з бюджетом	1135	0.00	2 893.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95 817.00	64 543.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 513.00	2 323.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	3 513.00	2 323.00
Витрати майбутніх періодів	1170	168.00	745.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	16 984.00	12 046.00
Усього за розділом II	1195	308 726.00	254 426.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	

Баланс	1300	325 740.00	269 416.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87 798.00	144 207.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	88 798.00	145 207.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 613.00	1 248.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 613.00	1 248.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	71 544.00	21 099.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 793.00	2 347.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 255.00	2 347.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	369.00
розрахунками з оплати праці	1630	14.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	599.00	551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	155 379.00	98 595.00
Усього за розділом III	1695	233 329.00	122 961.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	325 740.00	269 416.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	872 827.00	845 728.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	727 097.00	729 571.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	145 730.00	116 157.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 048.00	2 056.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	24 561.00	20 682.00
Витрати на збут	2150	52 055.00	33 456.00
Інші операційні витрати	2180	1 032.00	1 206.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	69 130.00	62 869.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	262.00	136.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	540.00	698.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	68 850.00	62 307.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 441.00	-11 257.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	56 409.00	51 050.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	12 720.00	7 934.00
Витрати на оплату праці	2505	12 157.00	10 009.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 430.00	1 969.00
Амортизація	2515	8 610.00	6 135.00
Інші операційні витрати	2520	41 730.00	28 466.00
Разом	2550	77 647.00	54 513.00

## Додаток Б

Дата звіту 16.04.2024  
 Період 2023 рік, 12 міс  
 Бухгалтер Рибченко Ірина Володимирівна  
 КАТОТТГ UA35040210010019355  
 Кількість працівників 78

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	<b>1000</b>	<b>10.00</b>	<b>7.00</b>
первісна вартість	1001	105.00	108.00
накопичена амортизація	1002	95.00	101.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	200.00	143.00
Основні засоби	1010	14 780.00	23 801.00
первісна вартість	1011	36 641.00	51 879.00
знос	1012	21 861.00	28 078.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	14 990.00	23 951.00
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>86 077.00</b>	<b>128 431.00</b>
Виробничі запаси	1101	215.00	112.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	85 862.00	128 319.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	85 784.00	127 655.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15.00	89.00
з бюджетом	1135	2 893.00	31.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	64 543.00	98 917.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	2 323.00	8 745.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	2 323.00	8 745.00
Витрати майбутніх періодів	1170	745.00	508.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	12 046.00	13 981.00
Усього за розділом II	1195	254 426.00	378 357.00
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0.00</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>269 416.00</b>	<b>402 308.00</b>

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	144 207.00	114 844.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	145 207.00	115 844.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 248.00	4 611.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 248.00	4 611.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	21 099.00	62 544.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 347.00	1 637.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 347.00	1 621.00
розрахунками зі страхування	1625	369.00	53.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	34 735.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	551.00	613.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	98 595.00	182 271.00
Усього за розділом III	1695	122 961.00	281 853.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	269 416.00	402 308.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 143 338.00	872 827.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	994 748.00	727 097.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	148 590.00	145 730.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 905.00	1 048.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	29 849.00	24 561.00
Витрати на збут	2150	53 782.00	52 055.00
Інші операційні витрати	2180	1 631.00	1 032.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	70 233.00	69 130.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	81.00	262.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	245.00	540.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5.00	2.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	70 064.00	68 850.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 698.00	-12 441.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	57 366.00	56 409.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	14 429.00	12 720.00
Витрати на оплату праці	2505	14 428.00	12 157.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 879.00	2 430.00
Амортизація	2515	7 160.00	8 610.00
Інші операційні витрати	2520	46 098.00	41 730.00
Разом	2550	84 994.00	77 647.00

## Додаток В

Дата звіту 27.02.2025  
 Період 2024 рік, 12 міс  
 Бухгалтер Рибченко Ірина Володимирівна  
 КАТОТТГ UA35040210010019355  
 Кількість працівників 94

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	7.00	1.00
первісна вартість	1001	108.00	108.00
накопичена амортизація	1002	101.00	107.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	143.00	145.00
Основні засоби	1010	23 801.00	20 831.00
первісна вартість	1011	51 879.00	60 050.00
знос	1012	28 078.00	39 219.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 951.00	20 977.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	128 431.00	81 339.00
Виробничі запаси	1101	112.00	178.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	128 319.00	81 161.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	127 655.00	123 392.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89.00	91.00
з бюджетом	1135	31.00	3 839.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	98 917.00	166 647.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	8 745.00	28 987.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	8 745.00	28 987.00
Витрати майбутніх періодів	1170	508.00	468.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	13 981.00	26 422.00
Усього за розділом II	1195	378 357.00	431 185.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	402 308.00	452 162.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	114 844.00	154 103.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	115 844.00	155 103.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 611.00	3 905.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4 611.00	3 905.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	14 550.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	62 544.00	44 099.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 637.00	1 398.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 621.00	1 388.00
розрахунками зі страхування	1625	53.00	1.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	9.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	34 735.00	3 894.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	613.00	1 074.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	182 271.00	228 129.00
Усього за розділом III	1695	281 853.00	293 154.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	402 308.00	452 162.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 100 208.00	1 143 338.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	956 274.00	994 748.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	143 934.00	148 590.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	8 627.00	6 905.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	28 710.00	29 849.00
Витрати на збут	2150	58 556.00	53 782.00
Інші операційні витрати	2180	10 544.00	1 631.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	54 751.00	70 233.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	109.00	81.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	4 858.00	245.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		5.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	50 002.00	70 064.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 744.00	-12 698.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	39 258.00	57 366.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	13 696.00	14 429.00
Витрати на оплату праці	2505	20 035.00	14 428.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 889.00	2 879.00
Амортизація	2515	11 616.00	7 160.00
Інші операційні витрати	2520	48 442.00	46 098.00
Разом	2550	97 678.00	84 994.00