

**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:

**«Організація оплати праці в сільськогосподарських  
підприємствах»**

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Богдан ПАНЧЕНКО**

**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**

**Панченко Богдану Сергійовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Організація оплати праці в сільськогосподарських підприємствах»**

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 «Волочиськ-Агро»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Науково-теоретичні основи сучасного стану оплати праці
2. Дослідження системи та порядку нарахування оплати праці
3. Напрями удосконалення організації оплати праці

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:**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Богдан ПАНЧЕНКО**

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Організація оплати праці в сільськогосподарських підприємствах» викладена на 102 сторінках комп'ютерного тексту, містить 28 таблиць, 9 рисунків. Для написання магістерської роботи використано 62 джерела.

**Метою магістерської роботи** є дослідження існуючої системи оплати праці на сільськогосподарських підприємствах виявлення її недоліків і розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Об'єктом дослідження** виступають сільськогосподарські підприємства, а предметом – форми, принципи та методи організації оплати праці.

**Предмет дослідження** – форми, принципи та методи організації оплати праці.

**Методи дослідження** – абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, системний підхід, статистико-економічний.

У розділі 1 висвітлено суть організації оплати праці як головного інструмента мотивації праці, зокрема в сільськогосподарському виробництві, особливості застосування форм і систем оплати праці в галузі. У розділі 2 наведено результати проведеного економічного аналізу стану оплати та організації праці в сільськогосподарських підприємствах. У розділі 3 визначено напрями удосконалення матеріального й нематеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств, застосування грейдової системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах тощо.

**Ключові слова:** оплата праці, заробітна плата, сільськогосподарське підприємство, форми оплати праці, системи оплати праці, мотивація праці, соціальний пакет.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1_НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО СТАНУ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	8
1.1 Форми та види оплати праці .....	8
1.2 Сучасний стан та проблемні аспекти оплати праці .....	13
1.3 Основні принципи організації оплати праці .....	17
РОЗДІЛ 2_ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТА ПОРЯДКУ НАРАХУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	21
2.2 Забезпеченість та ефективність використання працівників підприємства .....	34
2.3 Ефективність використання фонду оплати праці на підприємстві .....	50
РОЗДІЛ 3_НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	62
3.1 Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління оплатою праці .....	62
3.2 Напрями ефективного формування та використання фонду оплати праці .....	68
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів .....	74
ВИСНОВКИ .....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	89
ДОДАТКИ .....	96

## ВСТУП

У сучасних умовах реформування економіки та підвищення ефективності управління персоналом особливе значення набуває питання організації оплати праці на сільськогосподарських підприємствах. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що ефективна система оплати праці не лише стимулює продуктивну діяльність працівників, а й забезпечує стабільність трудових колективів, підвищує результативність господарської діяльності та сприяє конкурентоспроможності підприємства. Особливо це важливо для аграрного сектору, де трудові ресурси є ключовим фактором виробництва. Магістерська робота присвячена дослідженню особливостей оплати праці в аграрному секторі, що є актуальним у контексті реформування економіки та підвищення ефективності управління персоналом. Оплата праці є одним з головних стимулів до продуктивної діяльності, а її правильна організація забезпечує мотивацію працівників, стабільність трудових колективів і зростання результативності господарської діяльності.

**Метою роботи** є дослідження існуючої системи оплати праці на сільськогосподарських підприємствах виявлення її недоліків і розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

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

1. Вивчити теоретичні основи організації оплати праці, її форми, види та принципи.
2. Проаналізувати сучасний стан системи оплати праці на сільськогосподарських підприємствах та виявити проблемні аспекти.
3. Дослідити організаційно-економічні характеристики конкретного підприємства та ефективність використання його трудових ресурсів.
4. Оцінити ефективність використання фонду оплати праці та розробити шляхи його оптимізації.

5. Запропонувати організаційно-методичні заходи щодо підвищення ефективності управління оплатою праці.

**Об'єктом дослідження** виступають сільськогосподарські підприємства, а **предметом** – форми, принципи та методи організації оплати праці.

**Методологічну основу роботи** складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичний метод, графічні та аналітичні способи подання інформації.

**Наукова новизна магістерської роботи** полягає у комплексному дослідженні існуючої системи оплати праці в аграрному секторі, виявленні її недоліків та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації фонду оплати праці та підвищення мотивації персоналу.

**Практичне значення магістерської роботи** полягає у можливості використання її результатів для вдосконалення системи оплати праці на підприємствах аграрного сектору, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності управління персоналом.

Результати роботи були апробовані у процесі виконання навчально-наукових завдань магістранта, обговорені на наукових конференціях та семінарах кафедри. Положення, винесені на захист, стосуються організаційно-економічних засад підвищення ефективності системи оплати праці, шляхів оптимізації фонду оплати праці та методів стимулювання працівників.

**Структура магістерської роботи** визначена логікою дослідження теми та включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Перший розділ присвячено науково-теоретичним основам оплати праці; другий розділ присвячений дослідженню системи та порядку нарахування заробітної плати на конкретному підприємстві; третій розділ присвячений розробці практичних заходів щодо підвищення ефективності організації оплати праці. Загальний обсяг роботи складає 102 сторінки, містить 28 таблиць, 9 рисунків та 62 використаних джерела.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО СТАНУ

### ОПЛАТИ ПРАЦІ

#### 1.1 Форми та види оплати праці

Оплата праці є однією з ключових економічних категорій, яка відображає не лише вартість виконаної роботи, а й соціально-економічну взаємодію між роботодавцем і працівником. У сучасних умовах розвитку ринку праці та глобалізації економічних процесів оплата праці виступає не тільки як засіб матеріального забезпечення, але й як ефективний інструмент мотивації, управління трудовим потенціалом та підвищення продуктивності праці. З огляду на це, дослідження сутності оплати праці набуває особливої актуальності для забезпечення сталого розвитку підприємств та оптимізації управлінських рішень у сфері трудових відносин [1, с. 23; 3, с. 24].

Розвиток теоретичних підходів до визначення сутності оплати праці охоплює як економічний, так і соціальний аспекти. Економічний підхід підкреслює роль оплати праці як показника вартості праці та ефективності виробництва, тоді як соціальний аспект зосереджується на забезпеченні соціальних гарантій, стимулюванні працівників та формуванні їхньої мотивації [4, с. 73; 5]. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється інтеграції економічних та психологічних факторів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу [8, с. 241; 10].

Табл. 1.1 відображає основні підходи авторів щодо сутності оплати праці, демонструючи різні акценти – від економічної категорії до інструмента мотивації та соціальної взаємодії. У систематизованому вигляді ці підходи дозволяють краще зрозуміти функціональне та концептуальне значення оплати праці в сучасному економічному та управлінському середовищі.

## Підходи авторів щодо сутності оплати праці

<b>Автор, джерело</b>	<b>Визначення / підхід до сутності оплати праці</b>
О. Андрусик [1, с. 23]	Оплата праці – економічна категорія, що відображає вартість праці, виконує функції матеріального стимулювання та регулювання трудових відносин.
О. Арапов, Т. Дорошенко [2, с. 189]	Оплата праці розглядається через призму нормування, що підвищує ефективність виробництва та продуктивність працівників.
О. Балан, Ю. Савченко [3, с. 24]	Соціально-економічна сутність оплати праці включає матеріальне забезпечення, мотивацію та соціальний захист працівників.
Н. Болквадзе, Т. Гетьман [4, с. 73]	Оплата праці є інструментом мотивації персоналу, особливо у високотехнологічних ІТ-компаніях.
Т. Бондар, А. Краснонос [5]	В сучасних умовах оплата праці поєднує економічні та психологічні фактори стимулювання працівників.
Д. Бутенко [6, с. 435]	Оплата праці розглядається як частина системи управління персоналом на основі нормування і обліку витрат робочого часу.
М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, М. Зелена, Н. Базалійська, О. Чернушкіна [8, с. 241]	Оплата праці тісно пов'язана з формуванням мотивації персоналу та стимулюванням до ефективної праці.
О. Герасименко, А. Потапенко [10]	Оплата праці – ключовий елемент мотивації персоналу, адаптованої до умов трансформаційного ринку праці.

*Джерело:* сформовано на основі [1, с. 23; 2, с. 189; 3, с. 24; 4, с. 73; 5; 6, с. 435; 8, с. 241; 10].

Оплата праці є центральним елементом системи трудових відносин, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників, продуктивність праці та ефективність функціонування підприємства. Наукові підходи до визначення сутності оплати праці відображають багатовимірний характер цього явища, охоплюючи економічні, соціальні та психологічні аспекти. Аналіз літературних джерел дозволяє виділити кілька ключових напрямів дослідження даної проблематики, що представлені у табл. 1.1. Так, економічний підхід, який виділяють О. Андрусик [1, с. 23] та О. Арапов і Т. Дорошенко [2, с. 189], акцентує увагу на оплаті праці як на категорії, що відображає вартість праці та її роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів. При цьому наголошується на взаємозв'язку між нормуванням праці та підвищенням продуктивності, що створює основу для раціонального

використання трудових ресурсів. Даний підхід дозволяє розглядати оплату праці не лише як витрату підприємства, а як стратегічний інструмент управління ресурсами та оптимізації виробничих процесів.

Соціально-економічний аспект оплати праці відображає взаємодію матеріального стимулювання та соціальної захищеності працівників. Відповідно до позицій О. Балана та Ю. Савченка [3, с. 24], оплата праці виконує функцію соціального забезпечення, формуючи базу для мотивації та стабільності трудових колективів. У сучасних умовах високих темпів змін на ринку праці, інтеграція соціальних та економічних аспектів дозволяє підприємствам підвищувати лояльність персоналу та зменшувати плинність кадрів.

Особлива увага сучасних досліджень приділяється психологічним і мотиваційним складовим оплати праці. Як зазначають Н. Болквядзе та Т. Гетьман [4, с. 73], а також Т. Бондар і А. Краснонос [5], у високотехнологічних і інноваційних галузях оплата праці виступає не лише як винагорода за результат, а як комплексний стимулюючий механізм, що підвищує зацікавленість працівників у досягненні корпоративних цілей. Цей підхід дозволяє підприємствам формувати мотивовані команди, що здатні ефективно працювати у динамічних умовах ринку. Крім того, оплата праці розглядається як складова системи управління персоналом, що поєднує нормування, облік витрат робочого часу та аналіз ефективності трудових ресурсів. Д. Бутенко [6, с. 435] підкреслює важливість інтеграції облікових та управлінських процесів для оптимізації витрат та забезпечення прозорості розрахунків. У свою чергу, М. Ведерніков та співавт. [8, с. 241] акцентують на взаємозв'язку оплати праці та формування мотивації, що дозволяє не лише стимулювати продуктивність, а й підтримувати задоволеність працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі.

В умовах трансформаційного ринку праці оплата праці набуває функції адаптивного інструменту управління. Зокрема, О. Герасименко та А.

Потапенко [10] визначають її як ключовий елемент мотивації персоналу, що враховує зміни економічного та правового середовища, а також специфіку сучасних трудових відносин. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики ринку праці та забезпечувати конкурентоспроможність через ефективне використання трудового потенціалу.

Проведений аналіз підходів авторів демонструє, що оплата праці є комплексним економічним явищем, яке включає функції матеріального стимулювання, соціального забезпечення, мотивації та управління трудовими ресурсами. Узагальнення цих підходів дозволяє сформулювати власне визначення оплати праці: це комплекс економічних, соціальних та психологічних відносин між працівником і роботодавцем, що виражається у грошовій та натуральній формі винагороди за виконану працю, виконує функції стимулювання, мотивації та регулювання трудових відносин. Це визначення відображає багатовимірну природу оплати праці та її роль у забезпеченні ефективного функціонування сучасних підприємств.

Форма оплати праці є одним із ключових елементів організаційно-економічного механізму управління трудовими ресурсами на підприємстві. Вона визначає, яким чином винагорода працівника корелює з його результатами, навантаженням та ефективністю виконаної роботи (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

*Основні форми оплати праці*

<b>Форма</b>	<b>Характеристика</b>
<i>Погодинна</i>	<i>Працівник отримує оплату залежно від фактично відпрацьованого часу. Використовується на підприємствах з нестабільним навантаженням або сезонною роботою.</i>
<i>Відрядна</i>	<i>Оплата залежить від кількості виготовленої продукції або виконаних робіт. Стимулює продуктивність праці.</i>
<i>Змішана (погодинно-відрядна)</i>	<i>Поєднує погодинну та відрядну системи. Гарантує мінімальну оплату за час і додаткову за продуктивність.</i>
<i>Стимулююча</i>	<i>Включає премії, бонуси, винагороди за досягнення певних результатів або показників ефективності.</i>

<i>Колективна</i>	<i>Оплата праці формується на основі результатів роботи колективу. Використовується для стимулювання командної роботи.</i>
-------------------	--

*Джерело:* сформовано на основі [25, с. 98].

Вибір форми оплати праці залежить від специфіки підприємства, характеру виробничого процесу, рівня кваліфікації працівників та стратегічних цілей організації. Науковий аналіз дозволяє виділити декілька основних форм, що широко застосовуються в практиці управління персоналом, кожна з яких має свої переваги та обмеження.

Види оплати праці є невід’ємним компонентом системи матеріального стимулювання працівників та відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

*Види оплати праці*

<b><i>Вид оплати праці</i></b>	<b><i>Характеристика</i></b>
<i>Основна (базова)</i>	<i>Фіксована частина заробітної плати, що встановлюється за посаду, категорію та кваліфікацію працівника.</i>
<i>Додаткова (преміальна)</i>	<i>Винагорода понад основну зарплату за досягнення певних результатів, виконання планів або підвищення продуктивності.</i>
<i>Матеріальна допомога</i>	<i>Разові виплати або компенсації працівникам у разі особливих обставин (відпустки, святкові виплати, соціальні потреби).</i>
<i>Натуральна (у вигляді товарів або послуг)</i>	<i>Оплата праці частково або повністю здійснюється у натуральній формі: продуктами, послугами підприємства, житлом або транспортом.</i>
<i>Премія за результатами роботи</i>	<i>За досягнення певних фінансових, виробничих або організаційних показників.</i>

*Джерело:* сформовано на основі [11, с. 23].

Проведений аналіз видів оплати праці дозволяє розкрити, яким чином різні компоненти винагороди сприяють досягненню економічних і соціальних цілей організації, а також забезпечують справедливе і прозоре відображення результатів трудової діяльності. Основна (базова) оплата праці є стабільною складовою заробітної плати і встановлюється залежно від посади, кваліфікації та категорії працівника [1, с. 25]. Додаткова (преміальна) оплата передбачає винагороду понад основну частину заробітної плати за досягнення конкретних

результатів, виконання планових показників або підвищення продуктивності [5; 6, с. 437].

Отже, оплата праці виступає ключовим механізмом регулювання трудових відносин, поєднуючи економічні, соціальні та психологічні функції стимулювання працівників. Форми та види оплати праці забезпечують збалансоване поєднання гарантованої та змінної винагороди, сприяють підвищенню продуктивності, розвитку мотиваційного потенціалу персоналу та створенню ефективної організаційної культури. Рациональний вибір конкретних форм і видів оплати дозволяє підприємствам адаптувати систему матеріального стимулювання до специфіки виробничих процесів, кваліфікаційного складу працівників та стратегічних цілей, що є запорукою стабільного та конкурентоспроможного розвитку сучасних організацій.

## **1.2 Сучасний стан та проблемні аспекти оплати праці**

Оплата праці є ключовим елементом соціально-економічної системи країни, що безпосередньо впливає на рівень добробуту населення, мотивацію працівників та ефективність підприємств. Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати є одним із ключових показників економічного розвитку країни та рівня добробуту населення (рис. 1.1).

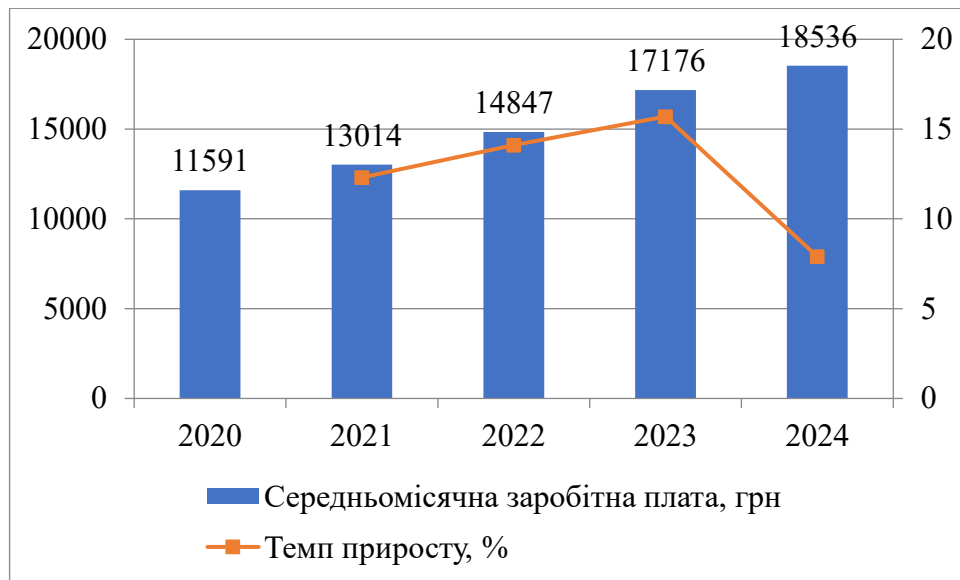


Рис. 1.1. Динаміка середньомісячної заробітної плати в Україні за 2020–2024 рр.

*Джерело:* побудовано на основі [62].

Згідно з наведеними даними (рис. 1.1), середньомісячна заробітна плата в Україні за період 2020–2024 рр. демонструє стабільну тенденцію до зростання. У 2020 році середня заробітна плата становила 11591 грн, що слугувало базовим рівнем для подальшого аналізу. Вже у 2021 році відбулося її збільшення до 13014 грн, що відповідає темпу приросту 12,3 %. Це свідчить про відновлення економіки після спаду, спричиненого пандемією COVID-19, а також про підвищення мінімальних стандартів оплати праці в країні.

У 2022 році середньомісячна заробітна плата зросла до 14847 грн, що характеризується темпом приросту 14,1%. Це зростання відображає як продовження тенденції підвищення рівня доходів, так і інфляційні процеси, які впливали на реальну купівельну спроможність населення. 2023 рік відзначився найбільш суттєвим приростом серед аналізованого періоду – до 17176 грн при темпі приросту 15,7%. Така динаміка свідчить про активне підвищення заробітних плат у державному та приватному секторах, а також про впровадження державних програм стимулювання доходів громадян.

У 2024 році середньомісячна заробітна плата досягла 18536 грн, однак темп її приросту знизився до 7,9%, що є наслідком уповільнення економічного зростання та стабілізації заробітних плат після значних річних підвищень у

попередні роки. Зниження темпу приросту також вказує на необхідність комплексного аналізу структурних змін у галузях економіки та впливу макроекономічних факторів на рівень оплати праці.

Проведений аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати в Україні за 2020–2024 рр. показує загальну тенденцію до зростання доходів населення при коливанні темпів приросту, що обумовлено як економічними, так і соціально-політичними чинниками. Такий аналіз є важливим для прогнозування майбутніх змін рівня доходів, формування економічної політики та забезпечення стабільного розвитку ринку праці.

Проблемні аспекти оплати праці свідчать про існуючі дисбаланси у трудовій сфері та відображають потребу у вдосконаленні законодавчих, економічних і соціальних механізмів регулювання заробітної плати (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

*Проблемні аспекти оплати праці в Україні упродовж 2020-2024 рр.*

<b>№</b>	<b>Проблемний аспект</b>	<b>Особливості</b>
1	Невідповідність продуктивності та винагороди	Оплата праці часто не відображає ефективність працівника чи результати діяльності підприємства, що знижує мотивацію.
2	Гендерний розрив у оплаті праці	Жінки в Україні отримують в середньому на ~18,6 % менше, ніж чоловіки; проблема упереджень, нерівних можливостей.
3	Нерівномірність міжрегіональної оплати праці	Значні розбіжності в заробітній платі між регіонами, що породжують трудову міграцію та соціальну нерівність.
4	Тіньова зайнятість та виплати «в конвертах»	В Україні значна частка заробітної плати не декларується, що призводить до втрат бюджету та пенсійного страхування.
5	Ускладнення виплат та обліку під час воєнного стану	Дія воєнного стану ускладнює своєчасну оплату праці, змінює умови праці та змушує роботодавців адаптуватись.

*Джерело:* сформовано на основі [30, с. 205-207].

Проведений аналіз проблем у сфері оплати праці в Україні упродовж 2020-2024 рр. дозволяє визначити фактори, які стримують підвищення ефективності праці та соціальну справедливість, а також окреслити шляхи подолання негативних тенденцій у сфері зайнятості. Першим проблемним аспектом є невідповідність продуктивності та винагороди. Другим аспектом є

гендерний розрив у оплаті праці. У середньому жінки в Україні отримують приблизно на 18,6 % менше, ніж чоловіки [12]. Третій аспект – нерівномірність міжрегіональної оплати праці. Заробітна плата суттєво відрізняється між регіонами, що спричиняє трудову міграцію та соціальну нерівність. Четвертий проблемний аспект – тіньова зайнятість та виплати «в конвертах». Велика частка заробітної плати залишається недекларованою, що призводить до втрат державного бюджету, зменшує надходження до пенсійного фонду та обмежує соціальні гарантії працівників. П'ятий аспект стосується ускладнень виплат та обліку під час воєнного стану. Дія воєнного стану ускладнює своєчасну оплату праці, змінює умови праці та змушує роботодавців адаптувати внутрішні процеси управління персоналом. Це впливає на стабільність доходів працівників і підвищує ризики соціальної напруженості [10].

Серед головних проблемних аспектів можна виділити наступні [30, с. 207]:

1. Невідповідність продуктивності та винагороди. Оплата праці часто не відображає реальну ефективність працівника, що знижує мотивацію та сприяє відтоку кваліфікованих кадрів. Під час війни ця проблема загострюється через зменшення виробничої активності та нестабільність економічних процесів.

2. Гендерний розрив у оплаті праці. Жінки отримують в середньому на 18,6% менше, ніж чоловіки, що обумовлено як соціальними упередженнями, так і нерівними можливостями для кар'єрного зростання. В умовах війни нерівність у доходах додатково посилює соціальну вразливість жінок, які часто беруть на себе додаткові обов'язки догляду за сім'єю та евакуаційні витрати.

3. Нерівномірність міжрегіональної оплати праці. Існують значні розбіжності в зарплатах між західними та східними регіонами країни, що провокує трудову міграцію та соціальну нерівність. Війна призвела до значної внутрішньої міграції населення, що збільшує навантаження на економічно стабільні регіони та спричиняє додаткове напруження на ринку праці.

4. Тіньова зайнятість та виплати «в конвертах». В умовах економічної нестабільності та воєнного стану частка неформальної зайнятості зростає, що призводить до зменшення надходжень до бюджету та обмежує соціальні гарантії працівників.

5. Ускладнення виплат та обліку під час воєнного стану. Підприємства стикаються з необхідністю адаптувати систему виплат, враховуючи зміну умов праці та переселення працівників. Затримки виплат, нестабільність доходів та зміна трудових контрактів стають загальною проблемою для українського ринку праці.

Отже, сучасний стан оплати праці в Україні характеризується одночасною наявністю позитивної динаміки доходів населення та значними структурними проблемами. Війна значно ускладнює ситуацію, підсилюючи соціальні нерівності, нерівномірність регіональних зарплат і ризики тіньової зайнятості. Проблемні аспекти оплати праці в Україні за 2020–2024 рр. відображають комплекс соціально-економічних та регуляторних викликів. Їхній аналіз є необхідним для формування ефективної політики у сфері оплати праці, забезпечення соціальної справедливості та підвищення економічної продуктивності країни. Для забезпечення стабільності ринку праці та соціальної справедливості необхідна комплексна державна політика, що враховує як економічні, так і соціальні виклики воєнного часу.

### **1.3 Основні принципи організації оплати праці**

*Організація оплати праці є одним із ключових елементів системи управління трудовими ресурсами на підприємстві та безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність праці та ефективність функціонування організації. Науковий аналіз дозволяє виділити основні принципи організації*

оплати праці, які визначають порядок формування заробітної плати та взаємодію між працівником і роботодавцем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

*Основні принципи організації оплати праці*

<b>Принцип</b>	<b>Суть принципу</b>
Справедливість	Забезпечення рівності оплати праці за однаково складність та обсяг роботи незалежно від особистих характеристик працівника.
Відповідність результатам праці	Оплата повинна відображати ефективність і результати працівника, стимулюючи підвищення продуктивності.
Прозорість	Порядок нарахування та розмір заробітної плати повинні бути зрозумілими для працівників.
Стабільність	Система оплати повинна забезпечувати передбачуваність доходів працівників і фінансову стабільність підприємства.
Законність	Організація оплати праці повинна відповідати законодавству та нормативним актам у сфері праці та соціального захисту.
Гнучкість	Можливість коригування системи оплати праці залежно від змін у виробничому процесі, ринку праці та економічної ситуації.

*Джерело:* сформовано на основі [3, с. 24; 12].

*Серед основних принципів організації оплати праці центральне місце займає принцип справедливості, який передбачає забезпечення рівності винагороди за однаково складність та обсяг роботи незалежно від особистих характеристик працівника. Цей принцип є фундаментальним для формування довіри та соціальної стабільності у колективі, оскільки забезпечує відчуття рівності та прозорості в оплаті праці [1, с. 45]. Не менш важливим є принцип відповідності результатам праці, який акцентує увагу на стимулюванні продуктивності та ефективності. Оплата праці повинна відображати фактичний внесок працівника у досягнення результатів діяльності підприємства. Використання цього принципу дозволяє мотивувати працівників до підвищення кваліфікації, поліпшення якості виконання завдань та досягнення стратегічних цілей організації [2, с. 78].*

*Організація оплати праці є фундаментальним компонентом системи управління персоналом, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти трудових відносин (табл. 1.6).*

Таблиця 1.6

### *Характеристика принципів організації оплати праці*

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Практичне застосування</b>
<i>Справедливість</i>	<i>Забезпечує рівність винагороди за однакову працю</i>	<i>Використання тарифних сіток, посадових окладів, стандартів оплати</i>
<i>Відповідність результатам праці</i>	<i>Стимулює до підвищення продуктивності</i>	<i>Відрядна система, премії за виконання плану, бонуси</i>
<i>Прозорість</i>	<i>Забезпечує розуміння правил нарахування заробітної плати</i>	<i>Публікація положень про оплату, внутрішні інструкції, консультації для працівників</i>
<i>Стабільність</i>	<i>Гарантує передбачувані доходи працівників</i>	<i>Встановлення мінімальної заробітної плати, регулярні виплати</i>
<i>Законність</i>	<i>Дотримання норм трудового законодавства</i>	<i>Виконання вимог до закону про оплату праці</i>
<i>Гнучкість</i>	<i>Можливість адаптації до змін</i>	<i>Введення стимулюючих виплат, бонусів за сезонні або індивідуальні результати</i>

*Джерело: сформовано на основі [31, с. 232].*

*Серед ключових принципів виділяють справедливість, яка забезпечує рівність винагороди за однакову складність та обсяг роботи незалежно від особистих характеристик працівника. Практичне застосування цього принципу проявляється у використанні тарифних сіток, посадових окладів та стандартів оплати, що гарантують однакові умови для працівників із однаковою кваліфікацією та посадовими обов'язками. Забезпечення справедливості сприяє формуванню довіри до керівництва та підтримці соціальної стабільності в колективі [1, с. 46].*

*Організація оплати праці в Україні ґрунтується на ряді принципів, які закріплені законодавчими актами, зокрема Кодексом законів про працю України, Законом «Про оплату праці» та іншими нормативними документами. Дотримання цих принципів сприяє забезпеченню соціальної справедливості, економічної ефективності підприємств та захисту прав працівників.*

*Отже, дотримання основних принципів організації оплати праці – справедливості, відповідності результатам праці, прозорості, стабільності, законності та гнучкості – забезпечує формування ефективної системи*

*матеріального стимулювання на підприємстві. Вони створюють умови для підвищення продуктивності, соціальної стабільності та довіри між працівниками і керівництвом, одночасно підтримуючи економічну доцільність та конкурентоспроможність організації.*

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТА ПОРЯДКУ НАРАХУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

*ТОВ «Волочиськ-Агро» є провідним агропідприємством Хмельницької області та входить до складу одного з найбільших агрохолдингів України – «Астарта-Київ». Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників за зобов'язаннями та спрощену систему управління, а його діяльність регламентується статутом. Дата реєстрації підприємства – 7 жовтня 2004 року, що свідчить про понад двадцятирічний досвід роботи на ринку агропродукції. Статутний капітал підприємства на сьогодні становить 3600000 грн, що відображає його фінансову спроможність і здатність забезпечувати стабільне виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції [39; 40] (табл. 2.1).*

*Таблиця 2.1*

*Загальна характеристика ТОВ «Волочиськ-Агро»*

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Повне найменування юридичної особи</i>	<i>Товариство з обмеженою відповідальністю «Волочиськ-Агро»</i>
<i>Скорочена назва</i>	<i>ТОВ «Волочиськ-Агро»</i>
<i>Код ЄДРПОУ</i>	<i>33007668</i>
<i>Дата реєстрації</i>	<i>07.10.2004 р. (21 рік)</i>
<i>Уповноважені особи</i>	<i>Турчинець Володимир Іванович – керівник, підписант</i>
<i>Головний бухгалтер</i>	<i>Фулей Світлана Іванівна</i>
<i>Організаційно-правова форма</i>	<i>Товариство з обмеженою відповідальністю</i>
<i>Основний вид діяльності</i>	<i>01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</i>

<i>Інші види діяльності</i>	<i>01.13 Вирощування овочів, баштанних, коренеплодів і бульбоплодів; 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід</i>
-----------------------------	---

*Продовження табл. 1.1*

<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Місцезнаходження</i>	<i>Україна, 31200, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, м. Волочиськ, вул. Фридріхівська, 40</i>
<i>Керівник</i>	<i>Турчинець Володимир Іванович</i>
<i>Головний агроном</i>	<i>Ігор Михайлович Ткачук</i>
<i>Приналежність</i>	<i>Входить до агрохолдингу «Астарта-Київ»</i>

*Джерело: сформовано на основі [39; 40].*

*Основним видом діяльності ТОВ «Волочиськ-Агро» є вирощування зернових культур, бобових та насіння олійних культур, що формує базу для забезпечення продовольчої безпеки та сировинної підтримки харчової промисловості. Додаткові напрями діяльності включають вирощування овочів, баштанних та коренеплодів, а також розведення великої рогатої худоби молочних порід, що дозволяє забезпечувати диверсифікацію продукції та збільшувати економічну ефективність підприємства [39; 40].*

*Управлінську діяльність очолює керівник Володимир Іванович Турчинець, а головним агрономом є Ігор Михайлович Ткачук, що гарантує професійний підхід до організації виробничого процесу та контролю якості продукції. Головний бухгалтер підприємства, Фулей Світлана Іванівна, відповідає за фінансову дисципліну, облік та звітність. Місцезнаходження підприємства – м. Волочиськ, Хмельницька область – забезпечує сприятливі кліматичні та географічні умови для ведення сільськогосподарської діяльності, а також оптимальну логістику для постачання продукції [39; 40]. Таким чином, ТОВ «Волочиськ-Агро» представляє собою стабільне та добре структуроване агропідприємство з багаторічним досвідом роботи, диверсифікованими напрямками виробництва та чіткою системою управління, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей агрохолдингу «Астарта-Київ».*

*Аналіз динаміки активів підприємства є важливим елементом оцінки його фінансового стану та ефективності використання ресурсів. Складові*

активів відображають як інвестиції в довгострокові та оборотні ресурси, так і здатність підприємства генерувати економічну вигоду в короткостроковому та середньостроковому періодах. Вивчення змін у структурі та обсягах активів дозволяє визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність капітальних вкладень та виробничих процесів, а також виявити причини відхилень від попередніх періодів. У ТОВ «Волочиськ-Агро» динаміка активів за 2020–2024 рр. відображає вплив економічних факторів, інвестиційної політики підприємства та зовнішніх викликів, включаючи економічну нестабільність і воєнні дії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складових активів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.

(тис. грн)

Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	6640	10063	12492	15534	18106	11466	172,68
первісна вартість	8528	13227	17557	23057	28283	19755	231,65
накопичена амортизація	1888	3164	5065	7523	10177	8289	439,04
Незавершені капітальні інвестиції	1292	2709	470	20010	84007	82715	6402,09
Основні засоби	533678	475547	540524	498072	486953	-46725	-8,76
первісна вартість	741649	766628	570332	628308	699817	-41832	-5,64
знос	207971	291081	29808	130236	212864	4893	2,35
Довгострокові біологічні активи	123694	110336	107317	125835	204956	81262	65,70
Довгострокова дебіторська заборгованість	35	0	0	0	0	-35	-100,00
Інші необоротні активи	635107	611804	704687	758162	801487	166380	26,20
Усього за розділом I	1300446	1210459	1365490	1417613	1595509	295063	22,69
II. Оборотні активи							
Запаси	379251	665785	707874	1597255	1477540	1098289	289,59
Виробничі запаси	96629	98767	128550	149019	141880	45251	46,83
Незавершене виробництво	124153	192611	203223	236597	162374	38221	30,79
Готова продукція	158417	373685	369351	1206704	1172878	1014461	640,37

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Товари	52	722	6750	4935	408	356	684,62
Поточні біологічні активи	99377	151310	159897	83824	172641	73264	73,72
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	675032	759839	699555	432964	520734	-154298	-22,86
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	550	1038	4245	120070	90490	89940	16352,73
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	56600	0	164054	137009	137009	x
Інша поточна дебіторська заборгованість	172784	391168	325918	125995	287704	114920	66,51
Гроші та їх еквіваленти	79272	3354	4122	5957	10098	-69174	-87,26
Готівка	94	329	42	26	35	-59	-62,77
Рахунки в банках	79633	3025	4080	5931	10063	-69570	-87,36
Витрати майбутніх періодів	163	197	1281	479	891	728	446,63
Інші оборотні активи	10127	10240	20955	35148	47675	37548	370,77
Усього за розділом II	1417954	2039531	1923847	2565746	2744782	1326828	93,57
Всього активів	2718431	3249990	3289337	3983359	4340291	1621860	59,66

Джерело: сформовано на основі [40].

За аналізований період загальні активи ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. зросли на 1621860 тис. грн, або на 59,66 %, що свідчить про активну інвестиційну та виробничу діяльність. У структурі необоротних активів спостерігається різноспрямована динаміка. Зокрема, обсяг нематеріальних активів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. збільшився на 17466 тис. грн (172,68%), що обумовлено придбанням та оцінкою нових технологій, програмного забезпечення та інтелектуальної власності, які сприяють автоматизації та підвищенню ефективності управлінських процесів. Первісна вартість основних засобів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. зменшилася на 46725 тис. грн (-8,76%), що пояснюється вибуттям старих засобів, амортизацією та переоцінкою частини активів. Незавершені капітальні інвестиції зросли на 82715 тис. грн, що свідчить про значне вкладення коштів у будівництво та реконструкцію виробничих об'єктів у 2023–2024 рр., що могло бути викликано розширенням потужностей та

модернізацією виробництва. Довгострокові біологічні активи збільшилися на 81262 тис. грн (65,7 %), що відображає інтенсифікацію тваринництва та розширення посівних площ для довгострокових культур.

Що стосується оборотних активів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр., їх загальний обсяг збільшився на 1326828 тис. грн (93,57 %), що є результатом активізації виробничого процесу та збільшення обсягів готової продукції. Найбільш суттєве зростання спостерігається у готовій продукції (на 1014461 тис. грн, 640,37%), що пояснюється одночасним збільшенням обсягів виробництва зернових, овочевих культур та молока. Запаси виробничих ресурсів та незавершене виробництво ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. зросли на 45251 тис. грн (46,83%) та 38221 тис. грн (30,79%) відповідно, що свідчить про накопичення ресурсів для забезпечення безперервного виробничого циклу. Поточні біологічні активи ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. збільшилися на 73264 тис. грн (73,72%), що пов'язано з нарощуванням поголів'я худоби та інтенсивним веденням сільськогосподарських угідь. З іншого боку, частина дебіторської заборгованості за продукцію ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. зменшилась на 154298 тис. грн (-22,86%), що свідчить про покращення розрахунків з покупцями та оптимізацію фінансових потоків. Обсяг коштів на рахунках та готівки ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. знизився на 69174 тис. грн (-87,26%), що пояснюється значними капітальними інвестиціями та витратами на розширення виробничих потужностей.

Динаміка активів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр. свідчить про активне інвестування в необоротні активи та нарощування виробничих потужностей, з одночасним збільшенням оборотних ресурсів. Основними причинами змін є модернізація виробничих засобів, розширення посівних площ та тваринницьких угідь, інтенсифікація виробничих процесів і активізація управління запасами та готовою продукцією. Водночас зменшення грошових коштів і частини дебіторської заборгованості відображає пріоритетність

капітальних вкладень та підвищення ефективності фінансових потоків підприємства.

Аналіз пасивів підприємства є невід'ємною складовою оцінки його фінансової стійкості та структури капіталу. Пасиви відображають джерела формування активів, зокрема власні та залучені кошти, а також поточні та довгострокові зобов'язання перед контрагентами, банками і державними органами. Вивчення динаміки пасивів дозволяє визначити фінансову автономію підприємства, ефективність управління борговим навантаженням та зміни у структурі капіталу. У ТОВ «Волочиськ-Агро» динаміка пасивів за 2020–2024 рр. відображає як внутрішню інвестиційну політику, так і зовнішні економічні чинники, включаючи вплив ринкової кон'юнктури та воєнних дій на фінансову діяльність підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складових пасивів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.

(тис. грн)

Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	11527	11527	36	36	36	-11491	-99,69
Капітал у дооцінках	216420	177107	239270	186296	152973	-63447	-29,32
Додатковий капітал	-93809	-93809	-228809	-228809	-228809	-135000	143,91
Резервний капітал	4172	4172	4172	4172	4172	0	0,00
Нерозподілений прибуток	1525899	2141738	2158260	2236406	2674136	1148237	75,25
Усього за розділом I	1664209	2240735	2172929	2198101	2602508	938299	56,38
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	25383	11178	23498	11981	3532	-21851	-86,09

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокові зобов'язання з оренди	498957	0	0	0	0	-498957	-100,00
Інші довгострокові зобов'язання	154	496861	591358	626672	656184	656030	425993,51
Цільове фінансування	234	0	0	0	0	-234	-100,00

Усього за розділом II	524728	508039	614856	638653	659716	134988	25,73
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	0	0	35684	37982	0	0	x
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	18583	173845	222153	242686	254198	235615	1267,91
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями з оренди	170371	0	0	0	0	-170371	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	141921	33171	192436	268552	342897	200976	141,61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4849	69865	7472	5591	6193	1344	27,72
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	314	677	1143	1549	1440	1126	358,60
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1647	2936	4679	5386	5673	4026	244,44
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	183694	201287	3677	539956	414660	230966	125,73
Поточні забезпечення	4572	16091	17845	33543	25772	21200	463,69
Інші поточні зобов'язання	3543	3344	16463	11360	27234	23691	668,67
Усього за розділом III	529494	501216	501552	1146605	1078067	548573	103,60
Всього пасивів	2718431	3249990	3289337	3983359	4340291	1621860	59,66

Джерело: сформовано на основі [40].

За аналізований період власний капітал підприємства збільшився на 938299 тис. грн (56,38%), що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зростання внутрішніх джерел формування активів. Основним фактором цього зростання є нарощування нерозподіленого прибутку, який за 2020-2024 рр. зріс на 1148237 тис. грн (75,25%), що відображає ефективність операційної діяльності та позитивну фінансову результативність підприємства. Зменшення зареєстрованого капіталу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. на 11491 тис. грн (-99,69%) та капіталу у дооцінках на 63447 тис. грн (-29,32%) можна пояснити переоцінкою активів, корекцією

капітальних вкладень та реструктуризацією власного капіталу для оптимізації податкового навантаження.

У структурі довгострокових зобов'язань і забезпечень ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. спостерігається загальне збільшення на 134988 тис. грн (25,73 %). Зростання інших довгострокових зобов'язань на 425993 тис. грн (425 993 %) пов'язане з накопиченням боргових зобов'язань за інвестиційними проектами та угодами довгострокового фінансування. Одночасне зменшення довгострокових кредитів банків на 21851 тис. грн (-86,09%) та припинення зобов'язань з оренди (-100%) свідчить про скорочення боргового навантаження та оптимізацію структури довгострокових ресурсів.

Що стосується поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр., їх обсяг зріс на 548573 тис. грн (103,60%), що обумовлено активізацією операційної діяльності та збільшенням обсягів закупівель сировини та товарів. Найбільш суттєве зростання спостерігається у поточній кредиторській заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями (1267,91%) та за одержаними авансами (125,73%), що пояснюється збільшенням обсягів залучених оборотних коштів для фінансування виробничого циклу. Підвищення поточних забезпечень ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. на 46,69% та інших поточних зобов'язань на 66,87% відображає збільшення обсягу короткострокових фінансових ризиків, а також необхідність забезпечення виконання договірних зобов'язань у складних економічних умовах.

Динаміка пасивів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. свідчить про одночасне зміцнення власного капіталу та активізацію поточних зобов'язань для забезпечення операційної діяльності. Основними причинами змін є нарощування нерозподіленого прибутку, переоцінка активів, залучення довгострокових фінансових ресурсів для інвестиційних проектів, а також зростання поточної кредиторської заборгованості у зв'язку із розширенням виробництва та підвищенням оборотності активів. Ця структура дозволяє

підприємству зберігати фінансову стійкість, оптимізувати управління борговими зобов'язаннями та ефективно використовувати власні та залучені ресурси для розвитку виробничої діяльності.

Аналіз Звіту про фінансові результати ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. дозволяє оцінити ефективність його операційної та інвестиційної діяльності, прибутковості, а також співвідношення доходів і витрат. Для ТОВ «Волочиськ-Агро» вивчення динаміки основних показників за 2020–2024 рр. є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує в умовах економічної нестабільності та воєнних дій в Україні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1173103	1593893	1897729	1641060	2761841	1588738	135,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1166966	1612708	1699171	1429905	2669139	1502173	128,72
Валовий прибуток	326251	-18815	198558	211155	92702	-233549	-71,59
Інші операційні доходи	11763	1103350	494016	442749	831464	819701	6968,47
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	320114	1093063	490689	391970	802710	482596	150,76
Адміністративні витрати	18511	28966	31435	48284	45916	27405	148,05
Витрати на збут	73886	89364	236396	252927	243201	169315	229,16
Інші операційні витрати	60794	267297	270374	166086	79711	18917	31,12

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	234448	139476	137958	58285	58285	x

Фінансовий результат від операційної діяльності	184823	698908	154369	186607	555338	370515	200,47
Інші фінансові доходи	348	304	2169	1456	2880	2532	727,59
Фінансові витрати	126957	122684	167585	163262	153811	26854	21,15
Фінансовий результат до оподаткування	58214	576528	-11047	24801	404407	346193	594,69
Чистий прибуток	58214	576528	-11047	24801	404407	346193	594,69

*Джерело: сформовано на основі [40].*

*За період 2020–2024 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. збільшився на 1588738 тис. грн (135,43%), що відображає розширення обсягів виробництва, збільшення продажів зернових культур, овочів та молочної продукції, а також ефективну політику з маркетингу та реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зростання доходів від первісного визнання біологічних активів та сільськогосподарської продукції ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. на 482596 тис. грн (150,76%) пояснюється нарощуванням посівних площ і поголів'я худоби, що забезпечило збільшення вартісного вираження біологічних активів підприємства.*

*Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. зросла на 1502173 тис. грн (128,72%), що зумовлено одночасним збільшенням обсягів виробництва та підвищенням цін на матеріальні ресурси, енергоносії та сировину. Це відображає природну тенденцію до росту витрат при розширенні виробничого циклу та високій інтенсивності використання ресурсів.*

*Валовий прибуток підприємства за аналізований період показав значну нестабільність: від позитивних значень у 2020 та 2022–2024 рр. до збитку в 2021 році (-18815 тис. грн), що пояснюється різким зростанням собівартості продукції на фоні коливань ринкових цін та впливом економічних обмежень, зокрема, проблем із логістикою та постачанням матеріалів під час воєнного стану.*

*Інші операційні доходи ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. зросли на 819701 тис. грн, що свідчить про активізацію господарської діяльності,*

зростання доходів від реалізації побічної продукції, орендних платежів та субсидій, а також збільшення вартості біологічних активів на рахунках підприємства.

Адміністративні витрати та витрати на збут ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. зросли на 27405 тис. грн (148,05%) та 169315 тис. грн (229,16%) відповідно, що свідчить про інтенсифікацію управлінських та комерційних витрат у процесі розвитку виробничих потужностей та розширення ринків збуту. Зростання фінансових доходів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. на 2532 тис. грн при відносно невеликому збільшенні фінансових витрат на 26854 тис. грн (21,15%) відображає ефективне управління короткостроковими фінансовими ресурсами та інвестиціями підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. збільшився на 346193 тис. грн (594,69%), а чистий прибуток – на аналогічну величину, що свідчить про відновлення прибутковості підприємства та позитивний ефект від реалізації інвестиційних проектів та операційної діяльності. Основними причинами підвищення фінансових результатів ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. є оптимізація виробничих процесів, збільшення обсягів продажу та зростання ефективності використання біологічних активів.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. свідчить про поступове відновлення та нарощування прибутковості підприємства, одночасно зростають доходи та собівартість продукції. Причини змін фінансових результатів пов'язані з розширенням виробництва, активізацією господарської діяльності, збільшенням вартості біологічних активів, підвищенням операційних витрат та управлінською оптимізацією фінансових потоків у складних економічних умовах, включаючи вплив воєнних дій.

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим елементом оцінки його стабільності, платоспроможності та ефективності використання

ресурсів. Коефіцієнтний аналіз дозволяє не лише порівняти динаміку окремих фінансових показників, але й виявити причини змін, які впливають на фінансову стійкість та прибутковість підприємства. У табл. 2.5 розглянуто динаміку основних коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка основних коефіцієнтів фінансового стану в  
ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Абс. відх. 2024 до 2022 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,612	0,689	0,661	0,552	0,599	-0,062
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	4,39	3,36	3,07	1,38	1,76	-1,31
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,088	0,341	0,324	0,200	0,204	-0,120
Коефіцієнт покриття зобов'язань (поточна ліквідність)	2,68	4,07	3,84	2,24	2,55	-1,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,08	2,10	2,05	0,60	0,90	-1,15
Рентабельність активів, %	2,14	17,74	-0,34	0,62	9,31	9,65
Рентабельність власного капіталу, %	3,50	25,73	-0,51	1,13	15,54	16,05
Рентабельність продажу, %	4,96	36,17	-0,58	1,51	14,65	15,23
Оборотність активів	0,4316	0,4902	0,5771	0,4120	0,6361	0,0590
Оборотність дебіторської заборгованості	1,736	2,098	2,713	3,790	5,300	2,587

Джерело: сформовано на основі [40].

Коефіцієнт автономії, що характеризує частку власного капіталу в структурі фінансування підприємства, зменшився з 0,661 у 2022 році до 0,599 у 2024 році (абсолютне відхилення -0,062). Така тенденція свідчить про деяке збільшення залежності підприємства від залучених джерел фінансування. Причиною цього є зростання довгострокових та поточних зобов'язань для забезпечення фінансування розширення виробничих потужностей і закупівлі матеріальних ресурсів у 2023–2024 рр.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами скоротився з 3,07 у 2022 році до 1,76 у 2024 році (абсолютне відхилення -1,31). Це свідчить про відносно меншу частку власних оборотних коштів у покритті запасів, що могло бути зумовлено зростанням обсягів виробничих

запасів та готової продукції в умовах збільшення попиту на продукцію підприємства, а також активним залученням кредитних ресурсів для їх фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився з 0,324 у 2022 році до 0,204 у 2024 році, що відображає обмежену частку ліквідних активів (гроші та дебіторська заборгованість) у структурі власного капіталу. Це пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості та ростом оборотних активів, що формувалися для забезпечення виробничих потреб та реалізації продукції.

Коефіцієнти ліквідності також демонструють тенденцію до зниження: поточна ліквідність зменшилась з 3,84 у 2022 р. до 2,55 у 2024 р., а швидка ліквідність знизилася з 2,05 до 0,90. Основною причиною є значне збільшення поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості на фоні розширення операційної діяльності, що потребує активного використання оборотних коштів.

Коефіцієнти рентабельності зазнали значних коливань: рентабельність активів підвищилась до 9,31% у 2024 році порівняно з -0,34% у 2022 році, рентабельність власного капіталу збільшилась до 15,54%, а рентабельність продажу – до 14,65%. Позитивна динаміка обумовлена суттєвим зростанням чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році та оптимізацією витрат виробництва. Водночас негативні показники 2022 року були зумовлені збитковою діяльністю підприємства у зв'язку з нестабільністю ринку та підвищенням собівартості продукції.

Коефіцієнти ділової активності, зокрема оборотність активів та дебіторської заборгованості, демонструють покращення: оборотність активів зростає з 0,5771 до 0,6361, а оборотність дебіторської заборгованості – з 2,713 до 5,300. Це свідчить про ефективніше використання активів та прискорення обігу дебіторської заборгованості, що підвищує ліквідність та фінансову гнучкість підприємства.

*Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Волочиськ-Агро» свідчить про стабільне та ефективне функціонування підприємства як частини агрохолдингу «Астарта-Київ». За 2020-2024 рр. підприємство продемонструвало суттєве зростання активів і власного капіталу, що відображає активну інвестиційну політику, модернізацію виробничих потужностей та ефективне використання ресурсів. Збільшення обсягів готової продукції, виробничих запасів та біологічних активів свідчить про нарощування виробничого потенціалу та диверсифікацію напрямів діяльності. Поряд із цим, зменшення грошових коштів і частини дебіторської заборгованості демонструє пріоритетність капітальних вкладень та оптимізацію фінансових потоків. Динаміка фінансових результатів відображає відновлення прибутковості, ефективне управління операційною та інвестиційною діяльністю, а зміцнення власного капіталу і одночасне залучення короткострокових зобов'язань забезпечують фінансову стійкість та гнучкість підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнних дій.*

## **2.2 Забезпеченість та ефективність використання працівників підприємства**

*Забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами та ефективність їх використання є ключовими факторами стабільного розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. В умовах сучасної економіки продуктивність праці безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, її здатність до розширення виробництва та реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. ТОВ «Волочиськ-Агро» як агропромислове підприємство з комплексним напрямком діяльності потребує ефективної організації праці та раціонального*

використання наявного персоналу, що дозволяє досягати максимальних показників продуктивності при оптимальному рівні витрат на оплату праці.

Аналіз чисельності персоналу та структури підрозділів підприємства (табл. 2.6) показує, що ТОВ «Волочиськ-Агро» має розгалужену організаційну структуру, яка включає керівні, виробничі та обслуговуючі відділи.

Таблиця 2.6

**Характеристика організаційної структури ТОВ «Волочиськ-Агро»**

<b>№</b>	<b>Підрозділ</b>	<b>Кількість працівників, осіб</b>	<b>Основні функції та завдання</b>	<b>Керівництво / Структурна позиція</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Дирекція	5	Стратегічне управління, прийняття ключових рішень, контроль діяльності підприємства	Генеральний директор, заступники
2	Виробничий відділ	300	Планування, організація та контроль виробничих процесів, догляд за рослинницькими та тваринницькими об'єктами	Начальник виробництва, майстри дільниць
3	Фінансово-економічний відділ	25	Бухгалтерський облік, фінансовий контроль, формування звітності, бюджетування	Головний бухгалтер, економісти
4	Відділ збуту та маркетингу	20	Реалізація продукції, маркетинговий аналіз, робота з клієнтами та постачальниками	Керівник відділу, менеджери з продажу
5	Відділ кадрів та соціальної роботи	15	Управління персоналом, кадрове діловодство, навчання та розвиток працівників, соціальні програми	HR-менеджер
6	Відділ технічного забезпечення	50	Обслуговування та ремонт техніки, модернізація обладнання, забезпечення матеріалами	Інженер з експлуатації техніки, механіки

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
7	Відділ постачання та логістики	25	Закупівля матеріалів та сировини, організація транспортування, складський облік	Керівник логістики, спеціалісти з постачання
8	Відділ правового забезпечення	5	Юридичний супровід діяльності, договірна робота, контроль відповідності законодавству	Юрист, помічники
9	Відділ IT та автоматизації	5	Підтримка інформаційних систем, автоматизація виробничих та облікових процесів	IT-менеджер, фахівці IT

*Джерело: сформовано на основі [40].*

*Дирекція підприємства забезпечує стратегічне управління та контроль діяльності, координує роботу всіх підрозділів та приймає ключові економічні рішення. Основна чисельність працівників зосереджена у виробничому відділі (300 осіб), що обумовлено високою інтенсивністю технологічних процесів та необхідністю постійного догляду за рослинницькими та тваринницькими об'єктами.*

*Фінансово-економічний відділ та відділ збуту і маркетингу, з чисельністю 25 та 20 осіб відповідно, забезпечують фінансовий контроль, формування бухгалтерської та управлінської звітності, а також організацію реалізації продукції та аналіз ринкових тенденцій. Наявність спеціалізованих відділів кадрового забезпечення, технічного обслуговування, постачання, правового супроводу та IT підтримки свідчить про комплексний підхід до управління персоналом та оптимізації виробничих і облікових процесів.*

*Ефективність використання персоналу визначається не лише чисельністю, а й раціональним розподілом функціональних обов'язків між підрозділами, рівнем кваліфікації працівників та забезпеченням умов для підвищення продуктивності. Забезпечення балансу між адміністративними, виробничими та сервісними службами дозволяє підприємству підтримувати*

стабільну операційну діяльність та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Волочиськ-Агро» відповідає принципам ефективного управління кадрами та забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, що є важливою передумовою підвищення продуктивності праці та фінансової стабільності підприємства.

Аналіз структури персоналу підприємства є важливим етапом управлінського дослідження, що дозволяє оцінити ефективність організаційної побудови, розподіл функціональних обов'язків та забезпеченість ключових підрозділів необхідними людськими ресурсами. Для підприємств аграрного сектору, таких як ТОВ «Волочиськ-Агро», оптимальна структура персоналу має стратегічне значення, оскільки від її організації залежить продуктивність виробничих процесів, своєчасність виконання операцій та забезпечення стабільного фінансового результату.

Рис. 2.1 відображає структуру персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за підрозділами станом на 2024 рік.

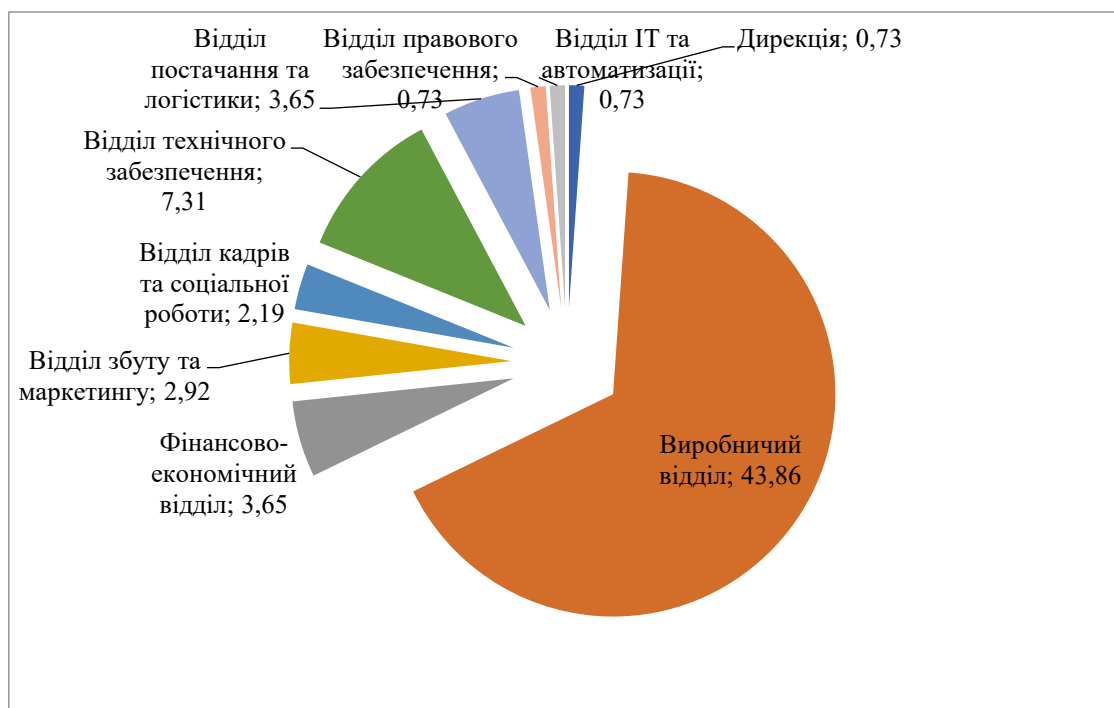


Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за відділами в 2024 р. (%)

Джерело: побудовано на основі [40].

Загальна чисельність працівників підприємства становить 684 особи. Аналіз даних показує, що найбільша частка персоналу зосереджена у виробничому відділі – 300 осіб або 43,86% від загальної чисельності. Це закономірно для аграрного підприємства, де основні трудові ресурси спрямовані на безпосереднє виконання виробничих процесів, догляд за рослинницькими та тваринницькими об'єктами. Дирекція налічує 5 працівників, що становить лише 0,73 % загальної чисельності, що свідчить про компактність керівного складу та концентрацію управлінських функцій у вузькому колі керівників. Подібна пропорція забезпечує швидке прийняття стратегічних рішень та ефективний контроль діяльності підприємства. Фінансово-економічний відділ та відділ постачання й логістики налічують по 25 працівників кожен (3,65 %), що відображає оптимальне забезпечення контролю за фінансовими потоками, обліком, бюджетуванням та організацією матеріально-технічного забезпечення. Відділ збуту та маркетингу з 20 працівниками (2,92 %) забезпечує комерційну діяльність та роботу з клієнтами, тоді як відділ кадрів та соціальної роботи (15 осіб, 2,19 %) відповідає за управління персоналом та соціальні програми. Відділ технічного забезпечення має 50 працівників (7,31 %), що забезпечує належну експлуатацію обладнання, ремонт техніки та матеріальне забезпечення виробничих процесів. Невеликі відділи правового забезпечення та ІТ та автоматизації, по 5 осіб у кожному (0,73 %), виконують спеціалізовані функції, необхідні для юридичного супроводу та підтримки інформаційних систем. Загалом структура персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» відображає пропорційний розподіл працівників між основними функціональними напрямками підприємства, де пріоритет віддано виробничому сектору. Така організаційна структура сприяє ефективному виконанню виробничих та управлінських процесів, забезпеченню стабільності діяльності та підвищенню продуктивності праці.

*Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за період 2020–2024 рр. показує загальну тенденцію до зростання чисельності працівників (рис. 2.2).*



*Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.*

*Джерело: побудовано на основі [40].*

*У 2020 році чисельність становила 636 осіб, а вже у 2021 році відбулося збільшення до 651 особи, що свідчить про розширення виробничих процесів та потребу у додаткових кадрах. У 2022 році спостерігається незначне зниження чисельності на 1 особу, що зумовлено оптимізацією штатного розпису або природною плінністю кадрів. У 2023–2024 рр. чисельність персоналу зросла до 677 та 684 осіб відповідно, що відображає стабільне розширення виробничої діяльності та необхідність залучення додаткових працівників для забезпечення безперервності технологічних процесів. Така динаміка чисельності персоналу є важливим показником забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та слугує основою для подальшого аналізу ефективності використання працівників і продуктивності праці на підприємстві.*

*Аналіз гендерної структури персоналу підприємства є важливим показником соціальної політики та управління людськими ресурсами, що*

дозволяє оцінити баланс між чоловічими та жіночими працівниками, рівень соціальної рівності та ефективність використання трудового потенціалу. Для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Волочиськ-Агро», гендерна структура відображає специфіку трудових процесів, рівень залученості різних категорій працівників до виробничої та адміністративної діяльності, а також формує основу для кадрової політики та планування персоналу (рис. 2.3).

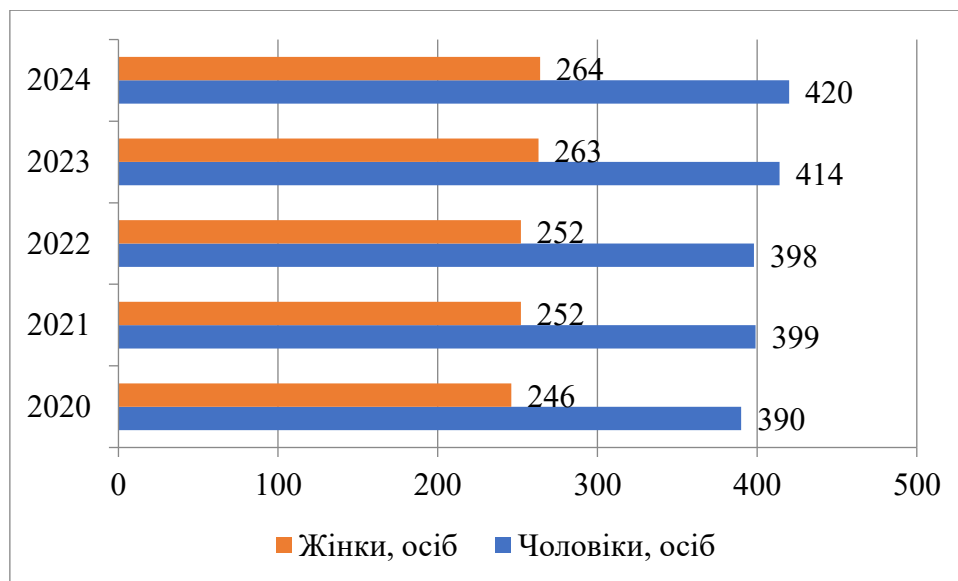


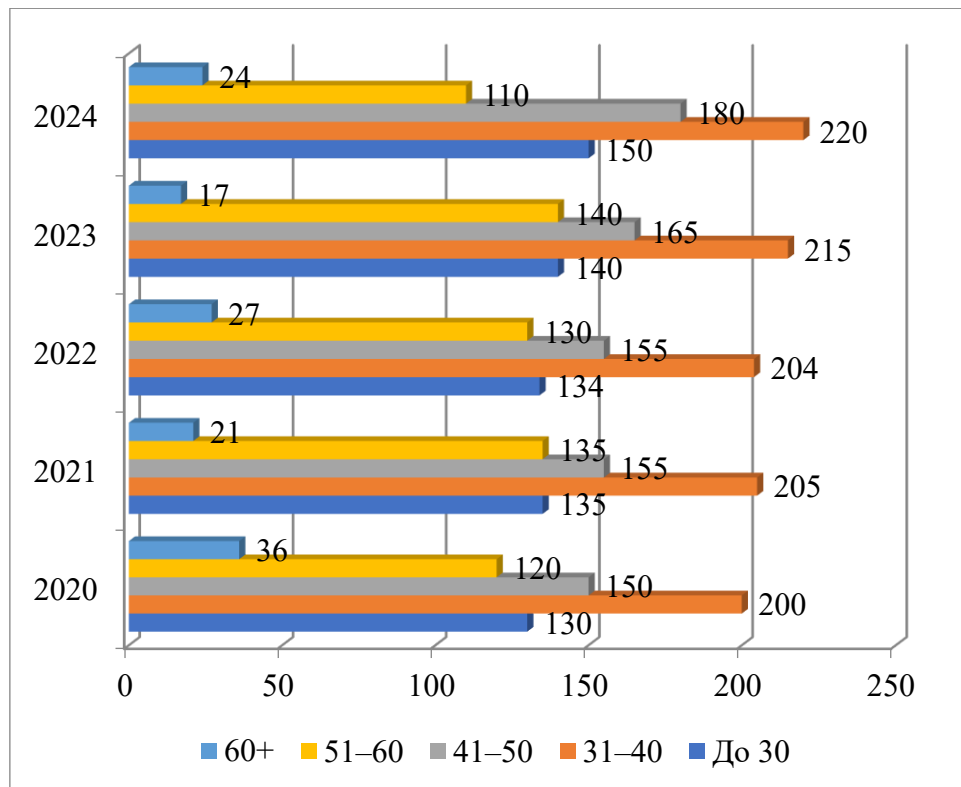
Рис. 2.3. Структура персоналу за статтю в ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. (осіб)

Джерело: побудовано на основі [40].

Рис. 2.3 демонструє динаміку структури персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за статтю протягом 2020–2024 років. Загальна чисельність працівників підприємства за цей період зростала від 636 осіб у 2020 році до 684 осіб у 2024 році. При цьому чоловіки становлять більшість персоналу, що відповідає специфіці аграрного виробництва та фізичної складності деяких виробничих процесів. У 2020 році чисельність чоловіків становила 390 осіб (61,3%), тоді як жінки налічували 246 осіб (38,7%). Протягом наступних років спостерігається стабільність гендерної пропорції: частка чоловіків залишалася в межах 61,2–61,4%, а жінок – 38,6–38,8 %. Така стабільність вказує на збереження кадрової політики підприємства, орієнтованої на

*підтримку оптимального співвідношення статей, яке відповідає потребам виробничих та адміністративних процесів. Зростання чисельності чоловіків до 420 осіб у 2024 році та жінок до 264 осіб є результатом загального збільшення персоналу та розширення виробничих обсягів підприємства. Водночас стабільне співвідношення статей свідчить про відсутність суттєвих дисбалансів у залученні чоловіків та жінок, що позитивно впливає на соціальну рівновагу та забезпечення ефективного функціонування підприємства. Гендерна структура персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр. демонструє стійку тенденцію до збалансованого розподілу працівників за статтю, з переважанням чоловіків у виробничих підрозділах та стабільною часткою жінок у адміністративних та допоміжних службах. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне використання трудового потенціалу та формує основу для подальшого розвитку кадрової політики підприємства.*

*Аналіз вікової структури персоналу підприємства є важливим інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє оцінити динаміку оновлення кадрів, розподіл робочої сили за віковими категоріями, рівень професійного досвіду та потенціал для планування кар'єрного росту ТОВ «Волочиськ-Агро» (рис. 2.4).*



*Рис. 2.4. Структура персоналу за віковими категоріями в ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. (осіб)*

*Джерело: побудовано на основі [40].*

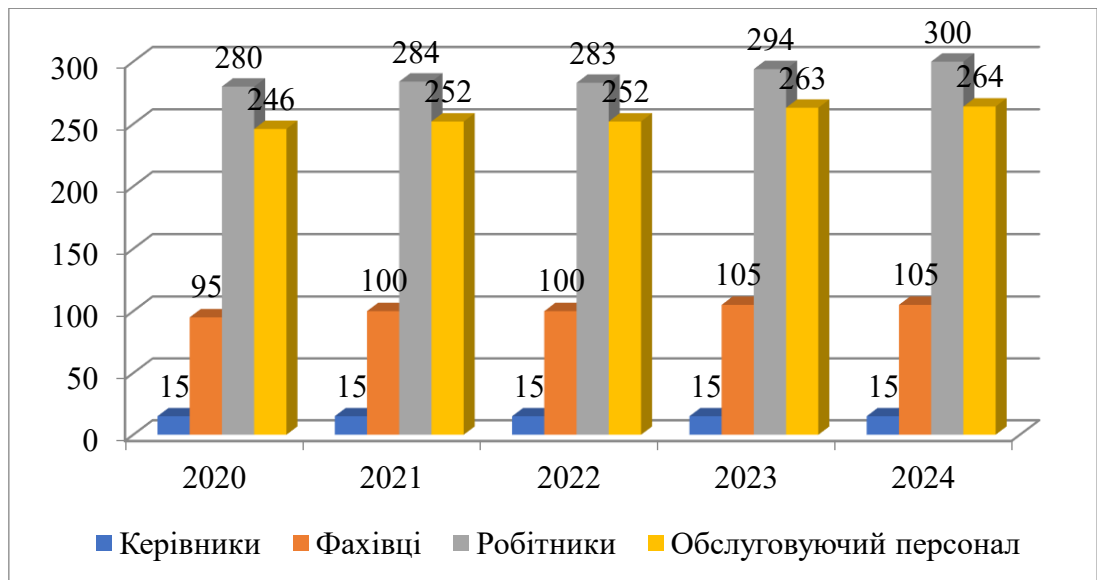
*Рис. 2.4 відображає структуру персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за віковими категоріями протягом 2020–2024 років. Загальна чисельність працівників підприємства за цей період зростає з 636 осіб у 2020 році до 684 осіб у 2024 році. У 2020 році найбільшу частку склали працівники віком 31–40 років (200 осіб, 31,5%), що свідчить про активну та досвідчену виробничу силу. Молоді працівники до 30 років налічували 130 осіб (20,4%), забезпечуючи перспективу оновлення кадрів. Працівники віком 41–50 років становили 150 осіб (23,6%), 51–60 років – 120 осіб (18,9%), а старші 60+ – 36 осіб (5,7%), що відображає збереження значного досвідченого персоналу на підприємстві.*

*Протягом наступних років спостерігається тенденція до збільшення чисельності молодих та середнього віку працівників. У 2024 році категорія до 30 років зростає до 150 осіб, а віком 31–40 років – до 220 осіб. Кількість працівників 41–50 років збільшилася до 180 осіб, тоді як категорія 51–60 років скоротилася до 110 осіб. Кількість працівників старше 60 років залишалася*

невеликою – 24 особи, що забезпечує оптимальне поєднання досвідчених і молодих кадрів.

Динаміка вікової структури свідчить про стабільне оновлення персоналу та раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Збільшення чисельності працівників молодого та середнього віку дозволяє підтримувати ефективність виробничих процесів та забезпечує можливість передачі досвіду старших спеціалістів. Одночасно скорочення частки працівників старших вікових категорій є природним процесом виходу на пенсію, що вимагає планування заміщення кваліфікованих кадрів та підтримки безперервності виробничих процесів. Вікова структура персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр. демонструє збалансоване поєднання молодих і досвідчених працівників, що є важливим фактором підвищення продуктивності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Аналіз структури персоналу за кваліфікаційними категоріями є важливим аспектом управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки дозволяє оцінити рівень професійної підготовки, компетентності та організаційної спроможності працівників. Для агропромислового підприємства, такого як ТОВ «Волочиськ-Агро», знання розподілу працівників за категоріями – керівники, фахівці, робітники та обслуговуючий персонал – є критично важливим для планування кадрової політики, підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації трудових витрат (рис. 2.5).



*Рис. 2.5. Структура персоналу за кваліфікаційними категоріями в ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. (осіб)*

*Джерело: побудовано на основі [40].*

*Рис. 2.5 демонструє динаміку структури персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за кваліфікаційними категоріями протягом 2020–2024 років. Загальна чисельність персоналу зросла з 636 осіб у 2020 році до 684 осіб у 2024 році, що відображає тенденцію до стабільного розвитку підприємства та розширення виробничих та обслуговуючих підрозділів. Категорія керівників залишалася стабільною протягом всього періоду – 15 осіб, що свідчить про консолідацію управлінського ядра та відсутність значних змін у стратегічному керівництві підприємства. Кількість фахівців поступово збільшувалася з 95 осіб у 2020 році до 105 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення потреб у висококваліфікованих кадрах для забезпечення ефективного управління виробничими процесами та виконання аналітичних та організаційних завдань. Робітники, які складають основну частку персоналу, зросли з 280 осіб у 2020 році до 300 осіб у 2024 році, забезпечуючи безперервність виробничих процесів та підтримку продуктивності підприємства. Обслуговуючий персонал, що відповідає за супровід та допоміжні функції, також показав поступове збільшення з 246 осіб у 2020 році до 264 осіб у 2024 році. Це підкреслює потребу підприємства у забезпеченні належних умов роботи та підтримки*

виробничих підрозділів. Динаміка кваліфікаційної структури персоналу свідчить про збалансованість кадрового складу: керівники формують стратегічний потенціал, фахівці забезпечують професійну компетентність, робітники – виконання виробничих завдань, а обслуговуючий персонал підтримує безперерйну роботу підприємства. Такий розподіл дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільний розвиток ТОВ «Волочиськ-Агро».

Аналіз структури персоналу за стажем роботи є ключовим елементом оцінки стабільності трудових ресурсів та управління кадровим потенціалом підприємства. Стаж роботи відображає професійний досвід працівників, рівень їхньої компетентності та здатність ефективно виконувати виробничі та організаційні завдання (рис. 2.6).

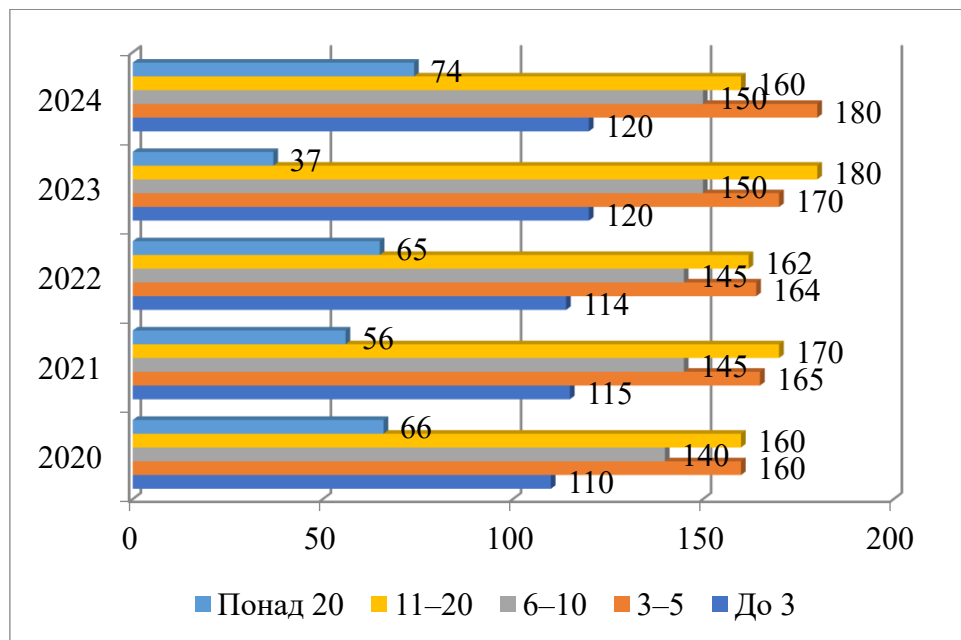


Рис. 2.6. Структура персоналу за стажем роботи в ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр. (осіб)

Джерело: побудовано на основі [40].

Рис. 2.6 відображає динаміку структури персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за стажем роботи протягом 2020–2024 років. Загальна чисельність працівників за цей період зросла з 636 осіб у 2020 році до 684 осіб у 2024 році, що свідчить про поступове розширення виробничих підрозділів та збільшення потреби у трудових ресурсах. Категорія працівників зі стажем до 3 років

*показує стабільне зростання: з 110 осіб у 2020 році до 120 осіб у 2024 році. Це свідчить про активний приток нових кадрів, адаптацію молодих спеціалістів до виробничих процесів та оновлення кадрового складу. Працівники зі стажем 3–5 років також демонструють поступове збільшення чисельності – від 160 осіб у 2020 році до 180 осіб у 2024 році, що вказує на успішну інтеграцію молодих кадрів у виробничі процеси та формування середнього професійного ядра підприємства. Категорії зі стажем 6–10 та 11–20 років зберігають відносну стабільність чисельності протягом аналізованого періоду. Працівники з досвідом 6–10 років становлять 140–150 осіб, а з досвідом 11–20 років – 160–180 осіб. Це забезпечує підприємству стабільність виробничих процесів, передачу професійного досвіду та високий рівень компетентності середнього та старшого персоналу.*

*Серед працівників із стажем понад 20 років спостерігаються коливання чисельності: від 66 осіб у 2020 році до 74 осіб у 2024 році, з мінімальним зниженням у 2023 році до 37 осіб. Такі коливання можуть бути пов'язані з виходом на пенсію, внутрішньою міграцією та іншими кадровими змінами. Присутність працівників із великим стажем забезпечує підприємству цінний професійний досвід, знання виробничих технологій та традицій, що сприяє підтримці стабільності та якості продукції. Аналіз структури персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за стажем роботи демонструє збалансованість кадрів: підприємство поєднує молодих спеціалістів та досвідчених працівників, що дозволяє забезпечити ефективне виконання виробничих завдань, передачу професійного досвіду та підтримання стабільності трудового колективу. Така структура сприяє оптимальному використанню трудових ресурсів, підвищенню продуктивності та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.*

*Аналіз показників ефективності використання працівників ТОВ «Волочиськ-Агро» за період 2020–2024 рр. дозволяє оцінити продуктивність та вклад персоналу у фінансові результати підприємства (табл. 2.7).*

*Таблиця 2.7*

*Показники ефективності використання працівників*

*ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.*

<b>Рік</b>	<b>Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн</b>	<b>Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн</b>	<b>Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн</b>
2020	1844	513	92
2021	2448	-29	886
2022	2920	305	-17
2023	2425	312	37
2024	4038	136	591

*Джерело: сформовано на основі [40].*

*Чистий дохід на одного працівника демонструє загальну економічну ефективність праці і протягом розглянутого періоду показує зростання: від 1844 тис. грн у 2020 році до 4038 тис. грн у 2024 році. Валовий прибуток на одного працівника коливався протягом періоду, відображаючи нестабільність виробничих результатів та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на рентабельність продукції. Особливо варто відзначити негативне значення у 2021 році (-29 тис. грн), що свідчить про перевищення собівартості над доходами в окремі періоди діяльності. Чистий прибуток на одного працівника відображає кінцевий результат ефективності використання персоналу з урахуванням усіх витрат та фінансових результатів. Він демонструє значну коливаність, зокрема негативне значення у 2022 році (-17 тис. грн), що пов'язано з високими операційними або адміністративними витратами, а також впливом макроекономічних факторів. У 2024 році показник значно зріс і склав 591 тис. грн, що відображає покращення ефективності використання робочої сили та стабілізацію фінансових результатів підприємства. Загалом, проведений аналіз свідчить про поступове зростання економічної продуктивності працівників ТОВ «Волочиськ-Агро», хоча окремі коливання валового та чистого прибутку підкреслюють потребу у більш ефективному управлінні витратами та оптимізації виробничих процесів.*

*Рентабельність праці є ключовим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства, оскільки дозволяє оцінити*

співвідношення отриманого чистого прибутку до витраченого людського потенціалу. Аналіз цього показника дає змогу виявити економічну продуктивність працівників та оцінити внесок кожного працівника у фінансові результати підприємства. Для ТОВ «Волочиськ-Агро», як підприємства агропромислового сектору, рентабельність праці є важливим критерієм планування та стимулювання персоналу, підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації кадрових ресурсів (рис. 2.7).

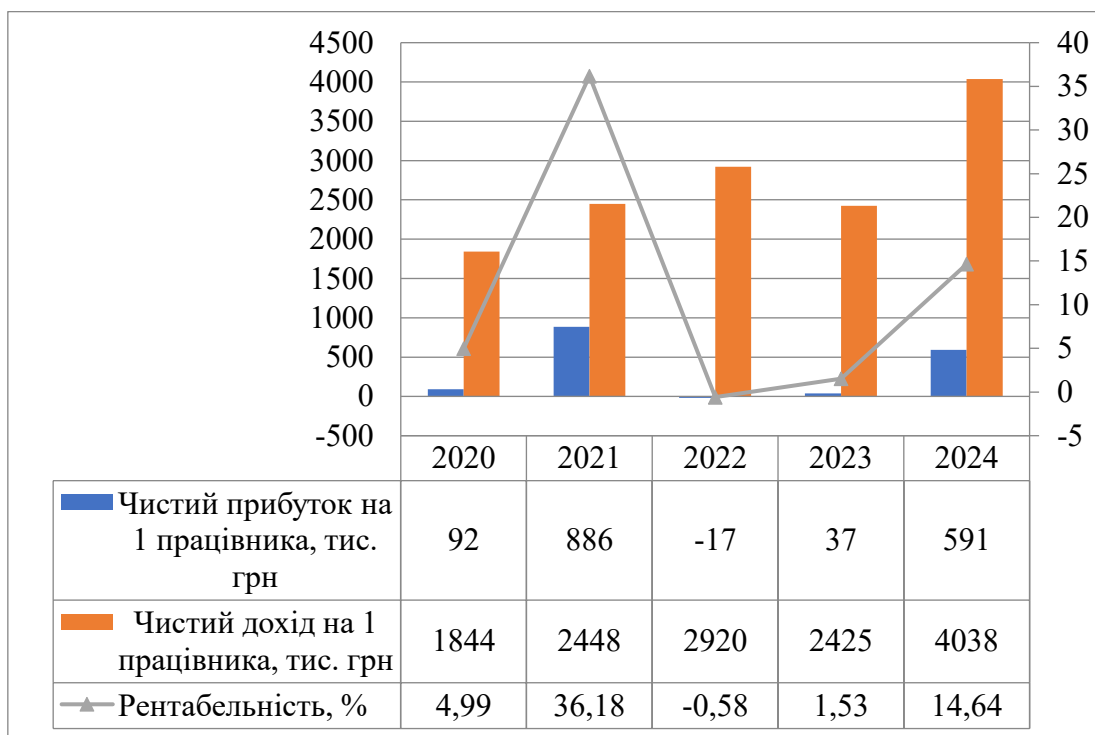


Рис. 2.7. Рентабельність праці за чистим прибутком на одного працівника ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [40].

Рис. 2.7 демонструє динаміку рентабельності праці ТОВ «Волочиськ-Агро» за період 2020–2024 років. У 2020 році рентабельність праці, розрахована як співвідношення чистого прибутку до чистого доходу на одного працівника, становила 4,99%. Це свідчить про відносно низьку ефективність використання трудових ресурсів на початковому етапі аналізованого періоду. У 2021 році спостерігається значне зростання рентабельності до 36,18%, що обумовлено різким збільшенням чистого прибутку на одного працівника до 886

*тис. грн при помірному зростанні доходу. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізацію виробничих витрат та покращення організаційних процесів на підприємстві. У 2022 році рентабельність праці знизилась до -0,58%, що відображає негативний результат: чистий прибуток на одного працівника став від'ємним (-17 тис. грн) при одночасному зростанні доходу до 2920 тис. грн, що пов'язано із підвищенням витрат виробництва, впливом економічних або зовнішніх факторів, які знизили фінансовий результат підприємства. У 2023 році рентабельність праці відновилась до 1,53%, що свідчить про початкове відновлення фінансової стабільності підприємства та покращення контролю за витратами, хоча рівень рентабельності ще залишається низьким. У 2024 році спостерігається значне підвищення рентабельності до 14,64% на фоні збільшення чистого прибутку до 591 тис. грн при зростанні доходу до 4038 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про поліпшення ефективності використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності та оптимізацію управлінських та виробничих процесів на підприємстві.*

*Проведений аналіз рентабельності праці на ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр. показує високу волатильність ефективності використання персоналу, що пов'язано як із внутрішніми виробничими факторами, так і з впливом зовнішніх економічних та соціально-політичних умов. Систематичний моніторинг цього показника дозволяє приймати управлінські рішення щодо стимулювання працівників, оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці.*

*Отже, загальний аналіз забезпеченості та ефективності використання працівників ТОВ «Волочиськ-Агро» свідчить про те, що підприємство має добре організовану та збалансовану кадрову структуру, яка забезпечує раціональне використання трудового потенціалу та стабільну продуктивність виробничих процесів. Динаміка чисельності, вікової та кваліфікаційної структури персоналу демонструє збалансоване поєднання молодих та досвідчених працівників, що дозволяє ефективно виконувати*

*виробничі завдання та забезпечувати передачу професійного досвіду. Рентабельність праці та показники доходу і прибутку на одного працівника підтверджують зростання економічної ефективності персоналу, хоча на окремих етапах спостерігалися коливання, що вимагає постійного контролю та оптимізації управлінських і виробничих процесів. Таким чином, ефективне управління кадрами та забезпечення оптимальної організаційної структури є ключовим фактором підвищення продуктивності праці і фінансової стабільності підприємства.*

### **2.3 Ефективність використання фонду оплати праці на підприємстві**

*Фонд оплати праці є одним із ключових елементів системи мотивації персоналу та визначальним фактором ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах господарювання, особливо під час воєнного стану в Україні, питання раціонального використання фонду оплати праці набуває особливої актуальності. Від його структури, динаміки та ефективності залежать як фінансові результати підприємства, так і рівень соціальної стабільності трудового колективу. Аналіз витрат на оплату праці дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для забезпечення належної продуктивності праці та стимулювання персоналу. Як видно з табл. 2.8, упродовж 2020–2024 рр. чисельність персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» поступово зростала з 636 до 684 осіб, тобто на 7,5 %. Збільшення кількості працівників супроводжувалося значним зростанням витрат на оплату праці – з 96,4 млн грн у 2020 р. до 186,4 млн грн у 2024 р., що становить приріст на 93,3 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, зростання обсягів виробництва та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів.*

*Таблиця 2.8*

*Дитанімка витрат на оплату праці та чисельність персоналу*

*ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.*

<b>Рік</b>	<b>Чисельність персоналу, осіб</b>	<b>Витрати на оплату праці, тис. грн</b>	<b>Відрахування на соц. заходи, тис. грн</b>	<b>Загальні витрати на персонал, тис. грн</b>	<b>Витрати на одного працівника, тис. грн</b>
2020	636	96413	18485	114898	180,6
2021	651	129018	22274	151292	232,4
2022	650	118255	23282	141537	217,7
2023	677	168658	28550	197208	291,3
2024	684	186382	34738	221120	323,5

*Джерело: сформовано на основі [40].*

*Важливо відзначити, що паралельно зі збільшенням фонду оплати праці зростали й відрахування на соціальні заходи, які у 2024 р. досягли 34,7 млн грн. Це свідчить про виконання підприємством соціальних зобов'язань перед державою та працівниками, а також про підвищення легалізації трудових доходів. Загальні витрати на персонал за досліджуваний період зросли майже вдвічі – з 114,9 млн грн у 2020 р. до 221,1 млн грн у 2024 р., що підтверджує активну політику у сфері стимулювання праці.*

*Особливо показовим є показник витрат на одного працівника, який зріс із 180,6 тис. грн у 2020 р. до 323,5 тис. грн у 2024 р. Така динаміка свідчить про підвищення середнього рівня заробітної плати, що, у свою чергу, є результатом підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості діяльності підприємства та загальної інфляційної тенденції в економіці України. Однак, варто врахувати, що на фоні військових подій, нестабільності ринку праці та інфляційних процесів підвищення фонду оплати праці має не лише позитивний, а й обмежувальний ефект. Надмірне збільшення витрат без відповідного приросту продуктивності праці здатне знизити рентабельність виробництва. Тому ключовим завданням підприємства є підтримання оптимального співвідношення між рівнем заробітної плати та ефективністю використання трудових ресурсів. У цілому, проведений аналіз показує, що ТОВ «Волочиськ-Агро» ефективно управляє своїм фондом оплати праці, забезпечуючи стабільне зростання*

доходів працівників, що сприяє зміцненню трудової мотивації та збереженню висококваліфікованого персоналу навіть у складних умовах воєнного часу.

Фонд оплати праці є одним із найважливіших елементів системи соціально-трудових відносин та ключовим інструментом мотивації персоналу. Його структура визначає не лише рівень матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці, а й ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Аналіз структури фонду оплати праці дозволяє оцінити співвідношення між основною та додатковою заробітною платою, виявити динаміку змін у мотиваційній політиці та визначити, наскільки підприємство забезпечує справедливу і конкурентоспроможну систему винагород (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Структура фонду оплати праці ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.

Рік	Витрати на оплату праці, тис. грн	Основна заробітна плата, тис. грн	Додаткова заробітна плата, тис. грн
2020	96413	77130	19283
2021	129018	103214	25804
2022	118255	94604	23651
2023	168658	134926	33732
2024	186382	149106	37276

Джерело: сформовано на основі [40].

Як видно з табл. 2.9, упродовж 2020–2024 рр. спостерігалося стабільне зростання витрат на оплату праці в ТОВ «Волочиськ-Агро» – з 96,4 млн грн у 2020 році до 186,4 млн грн у 2024 році, тобто майже у два рази. Така динаміка зумовлена як підвищенням обсягів виробництва, так і необхідністю адаптації заробітних плат до інфляційних процесів і підвищення вартості життя в умовах воєнного стану в Україні. Основна заробітна плата протягом досліджуваного періоду становила в середньому 78–81 % у загальному обсязі фонду оплати праці. У 2020 році вона дорівнювала 77,1 млн грн, а у 2024 році – вже 149,1 млн грн. Це свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення стабільного базового доходу працівників, що є позитивною тенденцією у контексті підтримання соціальної стабільності та трудової

мотивації. Додаткова заробітна плата (премії, надбавки, оплата відпусток, доплати за понаднормову роботу тощо) також зростає за аналізований період – з 19,3 млн грн у 2020 році до 37,3 млн грн у 2024 році. Це свідчить про активізацію системи стимулювання персоналу, розширення практики матеріального заохочення за результатами роботи та поліпшення умов праці. Варто відзначити, що у 2022 році, попри загальну економічну нестабільність і воєнні виклики, підприємству вдалося зберегти відносно високий рівень оплати праці – 118,3 млн грн. Незначне скорочення фонду порівняно з попереднім роком (–8,3 %) пояснюється тимчасовими виробничими труднощами, перебоями в логістиці та падінням платоспроможного попиту, характерними для воєнного періоду. Проте вже у 2023–2024 рр. спостерігається стрімке зростання фонду оплати праці, що свідчить про поступове відновлення діяльності та підвищення продуктивності праці. Загалом структура фонду оплати праці ТОВ «Волочиськ-Агро» характеризується стабільністю та соціально орієнтованим підходом до управління персоналом. Переважання основної заробітної плати забезпечує працівникам фінансову впевненість, а поступове збільшення частки додаткових виплат – гнучкість системи мотивації, спрямованої на підвищення ефективності праці. Таким чином, підприємство демонструє ефективну політику у сфері винагороди працівників, що сприяє зростанню трудової активності, утриманню кваліфікованих кадрів та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату навіть у складних економічних умовах.

Ефективність використання фонду оплати праці є ключовим показником економічного стану підприємства, адже саме заробітна плата виступає не лише інструментом стимулювання трудової активності працівників, а й важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. В умовах воєнного стану, що зумовлює коливання ринку праці, скорочення трудових ресурсів та зниження купівельної спроможності населення, особливої актуальності набуває аналіз

ефективності використання фонду оплати праці. На прикладі ТОВ «Волочиськ-Агро» доцільно дослідити динаміку основних показників, що відображають взаємозв'язок між результатами діяльності підприємства та витратами на персонал у 2020–2024 рр. У табл. 2.10 наведено динаміку показників ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 роки. Протягом аналізованого періоду спостерігаються значні коливання основних фінансових результатів, що пов'язано як із макроекономічними факторами (інфляцією, зростанням витрат на ресурси, воєнними діями), так і з внутрішніми змінами у структурі витрат підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці  
ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020-2024 рр.

<b>Рік</b>	<b>Чистий дохід, тис. грн</b>	<b>Валовий прибуток, тис. грн</b>	<b>Чистий прибуток, тис. грн</b>	<b>Витрати на оплату праці, тис. грн</b>	<b>Чистий дохід на 1 грн витрат на оплату праці</b>	<b>Чистий прибуток на 1 грн витрат на оплату праці</b>
2020	1173103	326251	58214	96413	12,17	0,60
2021	1593893	-18815	576528	129018	12,35	4,47
2022	1897729	198558	-11047	118255	16,05	-0,09
2023	1641060	211155	24801	168658	9,73	0,15
2024	2761841	92702	404407	186382	14,81	2,17

Джерело: сформовано на основі [40].

У 2020 році чистий дохід підприємства становив 1173103 тис. грн, при цьому витрати на оплату праці склали 96413 тис. грн. Це забезпечило формування 58214 тис. грн чистого прибутку та дало можливість отримати 12,17 грн чистого доходу і 0,60 грн чистого прибутку на кожну гривню витрат на оплату праці.

У 2021 році підприємство суттєво збільшило чистий дохід до 1593893 тис. грн, що супроводжувалося зростанням фонду оплати праці на 34%. Найбільшим досягненням став стрибок чистого прибутку до 576528 тис. грн, що свідчить про високий рівень ефективності використання трудових

ресурсів – 4,47 грн прибутку на 1 грн витрат на оплату праці. Це був період активного розвитку до початку повномасштабної війни.

2022 рік характеризувався впливом воєнних дій, логістичних ускладнень, перебоїв у постачанні та зниженням купівельного попиту. Незважаючи на збільшення чистого доходу до 1897729 тис. грн, підприємство зазнало чистого збитку в розмірі 11047 тис. грн. Це призвело до негативного показника ефективності – лише -0,09 грн прибутку на 1 грн витрат на оплату праці. Така ситуація є типовою для більшості аграрних підприємств у перший рік повномасштабної війни, коли основна увага була спрямована на збереження персоналу та стабільність виробничих процесів.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення діяльності: чистий прибуток зріс до 24801 тис. грн, проте ефективність використання фонду оплати праці залишалася низькою (0,15 грн прибутку на 1 грн витрат). Це свідчить про поступову стабілізацію, але ще недостатній рівень рентабельності персоналу.

2024 рік став періодом відновлення фінансової стійкості підприємства. Чистий дохід зріс до 2761841 тис. грн, а чистий прибуток – до 404407 тис. грн, що дозволило підвищити показник ефективності використання фонду оплати праці до 2,17 грн прибутку на 1 грн витрат. Це свідчить про посилення управління витратами, оптимізацію чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці.

Варто відзначити, що ефективність використання фонду оплати праці в ТОВ «Волочиськ-Агро» має циклічний характер і значною мірою залежить від зовнішніх умов – насамперед воєнного стану та економічної нестабільності. Водночас підприємство демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення після кризових періодів.

Мотивація персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки саме вона забезпечує формування стабільної трудової поведінки, ініціативності та продуктивності працівників. У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану в Україні,

система мотивації набуває особливого значення, адже від неї залежить не лише збереження кадрового потенціалу, але й здатність підприємства швидко адаптуватися до кризових змін у зовнішньому середовищі. Дослідження складу фонду мотивації персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр. дає змогу оцінити тенденції в управлінні персоналом і виявити напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів. У табл. 2.11 наведено структуру та динаміку основних складових фонду мотивації персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 роки. До його складу входять витрати на оплату праці, премії та бонуси, а також відрахування на соціальні заходи, що разом формують загальний фонд мотивації.

**Таблиця 2.11**

**Складові фонду мотивації персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро»  
за 2020-2024 рр. (тис. грн)**

<b>Рік</b>	<b>Витрати на оплату праці</b>	<b>Премії та бонуси</b>	<b>Відрахування на соціальні заходи</b>	<b>Разом фонд мотивації</b>
2020	96413	19283	18485	34768
2021	129018	25804	22274	48078
2022	118255	23651	23282	46933
2023	168658	33732	28550	62282
2024	186382	37276	34738	72014

*Джерело:* сформовано на основі [40].

У 2020 році загальний фонд мотивації становив 34768 тис. грн. Основна частка в його структурі припадала на премії та бонуси (19283 тис. грн) і соціальні відрахування (18485 тис. грн). Це свідчить про прагнення керівництва підтримувати матеріальну зацікавленість персоналу навіть у складних економічних умовах після пандемії COVID-19.

У 2021 році фонд мотивації зріс до 48078 тис. грн, що на 38% більше, ніж попереднього року. Позитивна динаміка пояснюється збільшенням чистого доходу та прибутковості підприємства, що дозволило розширити програму преміювання та соціального стимулювання. Зростання премій і бонусів до 25 804 тис. грн підтверджує активне застосування матеріальної мотивації як інструменту підвищення результативності працівників.

*Проте у 2022 році, під впливом воєнних дій, відбулося скорочення загального фонду мотивації до 46933 тис. грн. Незважаючи на зниження обсягів виробництва та фінансову нестабільність, підприємство зберегло відносно високий рівень преміювання (23651 тис. грн) і соціальних виплат (23282 тис. грн). Це свідчить про соціально відповідальну політику ТОВ «Волочиськ-Агро» щодо підтримки працівників у кризових умовах.*

*У 2023 році підприємство поступово відновило свою фінансову стабільність, що дало змогу збільшити фонд мотивації до 62282 тис. грн. Найбільшу частку знову становили премії та бонуси (33732 тис. грн), що свідчить про посилення індивідуальної матеріальної стимуляції за досягнення у виробничій діяльності.*

*У 2024 році фонд мотивації зріс до 72014 тис. грн, що є найвищим показником за п'ятирічний період. Зростання на 15,6% порівняно з попереднім роком зумовлене активізацією виробничої діяльності, збільшенням прибутку та удосконаленням системи преміювання. Це демонструє, що підприємство успішно адаптувалося до нових економічних реалій та продовжує орієнтуватися на підвищення рівня мотивації персоналу як стратегічного ресурсу розвитку. Проведений аналіз показує стабільне зростання фонду мотивації ТОВ «Волочиськ-Агро» у довгостроковій перспективі, що є свідченням ефективного управління трудовими ресурсами та соціальної відповідальності підприємства навіть у складних умовах воєнного часу.*

*Система преміювання є важливим інструментом матеріальної мотивації працівників, оскільки вона безпосередньо пов'язує рівень доходів персоналу з результатами їхньої праці. У сучасних умовах господарювання, зокрема в умовах воєнного стану, ефективна система преміювання сприяє збереженню трудового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та формуванню лояльності персоналу до підприємства. Дослідження динаміки преміювання персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр. дозволяє оцінити тенденції у сфері стимулювання праці, визначити рівень матеріальної зацікавленості працівників та вплив зовнішніх чинників на*

мотиваційну політику підприємства. У табл. 2.12 подано динаміку преміювання персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 роки, що характеризує рівень додаткової матеріальної мотивації працівників. Аналіз цих показників дозволяє зробити висновки щодо змін у політиці стимулювання праці та адаптації підприємства до зовнішніх викликів.

**Таблиця 2.12**

**Динаміка преміювання персоналу ТОВ «Волочиськ-Агро»  
за 2020-2024 рр. (тис. грн)**

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Загальні премії та бонуси	Середня премія на одного працівника, тис. грн
2020	636	19283	30,3
2021	651	25804	39,6
2022	650	23651	36,4
2023	677	33732	49,8
2024	684	37276	54,5

*Джерело:* сформовано на основі [40].

У 2020 році загальна сума премій і бонусів становила 19283 тис. грн, а середня премія на одного працівника – 30,3 тис. грн. Цей період характеризувався післякризовими наслідками пандемії COVID-19, коли підприємство зосереджувалося на підтриманні стабільної зайнятості та базового рівня стимулювання працівників. У 2021 році спостерігається зростання загального обсягу премій до 25804 тис. грн, що на 34% більше, ніж у попередньому році. Середня премія на одного працівника збільшилася до 39,6 тис. грн. Така динаміка зумовлена позитивними фінансовими результатами діяльності підприємства та орієнтацією на підвищення ефективності праці шляхом матеріального заохочення. У 2022 році, в умовах початку повномасштабної війни, преміальний фонд знизився до 23651 тис. грн, а середня премія скоротилася до 36,4 тис. грн. Це зниження було спричинене нестабільністю виробничої діяльності, логістичними труднощами та обмеженням фінансових можливостей підприємства. Незважаючи на це, ТОВ «Волочиськ-Агро» продовжувало виплачувати премії, що свідчить про соціально відповідальну позицію керівництва. У 2023 році відбувається

суттєве покращення преміювання персоналу: загальна сума бонусів зростає до 33732 тис. грн, а середня премія – до 49,8 тис. грн. Це пояснюється частковою стабілізацією економічної ситуації, відновленням збутових каналів та підвищенням продуктивності праці. У 2024 році тенденція зростання продовжилася: фонд преміювання досяг 37276 тис. грн, а середня премія на одного працівника збільшилася до 54,5 тис. грн. Зростання на 9,4% порівняно з попереднім роком відображає ефективне управління трудовими ресурсами та посилення ролі матеріальної мотивації в системі управління персоналом.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного оцінювання, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.13).

**Таблиця 2.13**

**SWOT-аналіз ефективності використання фонду оплати праці  
в ТОВ «Волочиськ-Агро»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність стабільного фонду оплати праці.</li> <li>- Підвищення середньої заробітної плати в 2023–2024 рр.</li> <li>- Система премій та бонусів для стимулювання персоналу.</li> <li>- Попри військові ризики, підприємство підтримує мотиваційний рівень працівників, що сприяє збереженню трудового ресурсу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока частка витрат на матеріали у структурі витрат.</li> <li>- Нестійкий валовий прибуток (мінус у 2021–2022 рр.).</li> <li>- Обмежені ресурси на соціальні програми.</li> <li>- Війна зумовила коливання ринку та зростання цін на сировину, що зменшує можливості для підвищення заробітної плати.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження дистанційних та гнучких форм праці.</li> <li>- Державні програми підтримки аграрного сектору під час війни.</li> <li>- Оптимізація фонду оплати праці через автоматизацію.</li> <li>- Можливе залучення грантів і дотацій на оплату праці, збереження персоналу та підвищення ефективності через технологічні рішення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мобілізація персоналу та демографічні втрати.</li> <li>- Інфляція та зростання витрат на життя.</li> <li>- Нестабільність ринку через воєнні дії.</li> <li>- Війна створює ризики нестачі кваліфікованих кадрів, зростання витрат на зарплату та соціальні виплати, що може знизити ефективність використання фонду.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором.*

*У 2023–2024 рр. спостерігалось поступове підвищення середньої заробітної плати, що стало результатом адаптації підприємства до нових економічних реалій і прагнення зберегти кваліфікований персонал. Додатковою перевагою є розвинена система премій і бонусів, спрямована на стимулювання продуктивності праці. Попри військові ризики, підприємство змогло зберегти мотиваційний рівень працівників, що свідчить про його соціальну стійкість і стратегічну орієнтацію на людський капітал.*

*Серед слабких сторін варто відзначити високу частку матеріальних витрат у загальній структурі витрат підприємства, що обмежує можливість для подальшого підвищення оплати праці. Крім того, нестійкий валовий прибуток, зокрема від'ємні показники у 2021–2022 роках, зменшили фінансові можливості компанії для реалізації соціальних програм. Війна зумовила різке зростання цін на сировину, що також призвело до зниження реальної купівельної спроможності заробітних плат.*

*До можливостей розвитку можна віднести впровадження дистанційних і гнучких форм праці, які сприяють зниженню непрямих витрат і підвищенню задоволеності працівників. Значну роль відіграють державні програми підтримки аграрного сектору, зокрема під час воєнного стану, а також потенційне залучення грантів і дотацій на оплату праці. Автоматизація та цифровізація управлінських процесів можуть забезпечити оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання фонду оплати праці.*

*Водночас існують суттєві загрози, пов'язані з мобілізацією працівників, демографічними втратами, інфляційними процесами та нестабільністю ринку. Війна створює ризики дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання соціальних виплат і витрат на безпеку персоналу. Ці чинники у сукупності можуть негативно впливати на ефективність використання фонду оплати праці та загальну конкурентоспроможність підприємства.*

*Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «Волочиськ-Агро» має значний потенціал для подальшого підвищення ефективності використання*

*фонду оплати праці за рахунок модернізації мотиваційної системи, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом і залучення зовнішніх ресурсів підтримки. Водночас успішна реалізація цих можливостей потребує мінімізації ризиків, пов'язаних із воєнними подіями, нестабільністю ринку праці та фінансовими коливаннями.*

*Отже, ефективність використання фонду оплати праці на підприємстві є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, рентабельності та конкурентоспроможності. Аналіз діяльності ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2020–2024 рр. показав позитивну тенденцію зростання витрат на оплату праці, що супроводжується підвищенням рівня доходів працівників і збереженням високої трудової мотивації навіть у складних умовах воєнного стану. Підприємство демонструє збалансовану структуру фонду оплати праці, у якій домінує основна заробітна плата, що забезпечує стабільність доходів персоналу, тоді як зростання частки додаткової оплати свідчить про активне використання преміальних та стимулюючих механізмів. Підвищення витрат на оплату праці супроводжується зростанням продуктивності та фінансових результатів, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами. Таким чином, політика підприємства у сфері оплати праці є соціально орієнтованою, результативною та спрямованою на довгострокове утримання висококваліфікованих кадрів, що забезпечує стійкий розвиток і підвищення конкурентних позицій ТОВ «Волочиськ-Агро».*

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

#### **3.1 Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління оплатою праці**

*Ефективне управління оплатою праці є ключовим елементом системи управління персоналом, що безпосередньо впливає на рівень мотивації, продуктивність праці, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Для сільськогосподарських підприємств, зокрема ТОВ «Волочиськ-Агро», особливого значення набуває побудова раціональної організаційно-методичної системи оплати праці, яка враховує сезонність виробництва, ризики воєнного стану, обмеження ресурсів та необхідність збереження трудового потенціалу.*

*В умовах трансформації аграрного ринку та загроз, спричинених війною, система оплати праці має бути не лише економічно обґрунтованою, але й соціально спрямованою. Вона повинна забезпечувати працівникам стабільний дохід, а підприємству – зростання ефективності виробничих процесів. Для цього важливо забезпечити комплексний підхід, що поєднує нормування, тарифікацію, преміювання, соціальні гарантії та контроль результативності використання фонду оплати праці. Організаційна структура системи управління оплатою праці ТОВ «Волочиськ-Агро» включає п'ять основних елементів, узагальнених у табл. 3.1. У структурі системи управління оплатою праці ТОВ «Волочиськ-Агро» важливе місце посідає нормування праці, що базується на сезонному характері аграрного виробництва. Це дає змогу гнучко розподіляти трудові ресурси залежно від періодів польових робіт, збору врожаю чи обслуговування техніки.*

*Раціональне нормування є запорукою справедливого нарахування заробітної плати, а також сприяє зростанню продуктивності.*

*Таблиця 3.1*

*Організаційна характеристика системи управління оплатою праці*

*ТОВ «Волочиськ-Агро»*

<b>№</b>	<b>Елемент системи</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Відповідальний підрозділ</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
1	Нормування праці	Визначення норм виробітку та навантаження відповідно до аграрних сезонів	Виробничий відділ, відділ кадрів	Підвищення продуктивності праці
2	Тарифна система	Використання погодинної та відрядної форм оплати залежно від виду робіт	Фінансово-економічний відділ	Справедливість і гнучкість оплати
3	Преміювання	Система щомісячних і сезонних бонусів за результатами діяльності	Відділ кадрів, бухгалтерія	Мотивація персоналу до досягнення цілей
4	Соціальні виплати	Медичне страхування, компенсації за проїзд, харчування	Відділ соціальної роботи	Зниження плинності кадрів
5	Контроль ефективності	Аналіз динаміки витрат на оплату праці та продуктивності	Економічний відділ	Оптимізація фонду оплати праці

*Джерело: розроблено автором.*

*Особливим елементом розвитку системи управління оплатою праці є тарифна система, яка в ТОВ «Волочиськ-Агро» поєднує погодинну та відрядну форми оплати праці. Такий підхід дозволяє адаптувати розрахунки заробітної плати до специфіки робіт – від механізованих процесів до ручних операцій. Гнучкість тарифної системи підвищує справедливість розподілу доходів між працівниками, що є важливим фактором соціальної стабільності в умовах воєнного стану.*

*Важливу роль відіграє також система преміювання, що стимулює працівників до досягнення цілей підприємства. Зокрема, передбачено щомісячні, кварталні та сезонні премії за підвищення врожайності,*

*економію ресурсів і якість виконаних робіт. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, що відповідає сучасним принципам мотиваційного менеджменту. Окрім фінансових аспектів, підприємство приділяє значну увагу соціальним виплатам, які охоплюють медичне страхування, компенсацію транспортних витрат і забезпечення харчуванням. Це підвищує рівень соціального захисту працівників і сприяє зниженню плинності кадрів, що особливо актуально в умовах війни, коли зростає міграційна мобільність населення.*

*Завершальним компонентом є контроль ефективності системи оплати праці, який здійснюється шляхом аналізу динаміки витрат, співвідношення фонду оплати праці до чистого доходу та показників продуктивності праці. На основі отриманих даних формуються рекомендації щодо оптимізації структури фонду та вдосконалення методів стимулювання персоналу.*

*Організаційно-методичні засади управління оплатою праці в ТОВ «Волочиськ-Агро» базуються на поєднанні економічних, соціальних і мотиваційних механізмів. Удосконалення цих елементів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку в умовах воєнної нестабільності.*

*У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності та воєнними ризиками, ефективне управління оплатою праці набуває стратегічного значення для аграрних підприємств. Зростання витрат, інфляційні процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів і мобілізаційні втрати змушують роботодавців шукати нові підходи до формування та використання фонду оплати праці. ТОВ «Волочиськ-Агро» як представник аграрного сектору демонструє приклад системного підходу до вдосконалення механізмів матеріального й нематеріального стимулювання працівників, що дозволяє підвищити їхню ефективність і мотивацію до праці навіть у складних умовах воєнного часу.*

Основним завданням системи вдосконалення оплати праці є забезпечення балансу між економічною доцільністю витрат і соціальною відповідальністю перед працівниками. Для цього доцільно поєднувати матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) з нематеріальними (навчання, корпоративна культура, гнучкі умови праці). Комплекс організаційно-методичних заходів, запропонованих для підвищення ефективності управління оплатою праці, представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

*Організаційно-методичні напрями підвищення ефективності управління оплатою праці в ТОВ «Волочиськ-Агро»*

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Зміст заходів</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Оптимізація структури фонду оплати	Перегляд частки змінної складової (премії, бонуси)	Збільшення продуктивності праці
Удосконалення системи мотивації	Впровадження KPI, нематеріальне стимулювання	Підвищення трудової віддачі
Автоматизація обліку праці	Впровадження HRM-системи для моніторингу ефективності	Скорочення витрат часу на управлінські процеси
Навчання та розвиток персоналу	Проведення тренінгів, програм підвищення кваліфікації	Формування лояльності працівників
Мотиваційна програма під час війни	Соціальні виплати, підтримка мобілізованих	Збереження кадрового потенціалу
Перегляд системи преміювання відповідно до індивідуальних KPI	Підвищення продуктивності праці на 10–15%	2025 рік
Впровадження щоквартальних бонусів за економію ресурсів (паливо, добрива, корми)	Зниження собівартості виробництва на 5–7%	2025 рік
Формування резервного фонду для виплати винагород за інноваційні пропозиції	Підвищення ініціативності працівників	2025–2026 рр.
Оптимізація структури фонду оплати праці з урахуванням воєнних ризиків	Забезпечення стабільності доходів персоналу	Постійно
Запровадження системи матеріальної допомоги у кризових випадках (військові дії, евакуація)	Підвищення соціальної лояльності персоналу	2025 рік
Публічне визнання найкращих працівників (дошка пошани, відзнаки)	Формування корпоративної культури	Підвищення мотивації та лояльності
Організація навчання та тренінгів з агротехнологій	Підвищення професійної компетентності	Зростання ефективності праці

Впровадження системи наставництва для нових працівників	Соціальна адаптація персоналу	Зниження плинності кадрів
Корпоративні заходи (дні поля, благодійні акції, спортивні події)	Підвищення згуртованості колективу	Зміцнення командного духу
Гнучкий графік роботи для працівників, які мають сімейні або військові обставини	Забезпечення балансу між роботою і життям	Зниження рівня стресу

*Джерело: розроблено автором.*

*Варто відзначити, що головна увага ТОВ «Волочиськ-Агро» приділяється оптимізації структури фонду оплати праці та вдосконаленню системи мотивації. Передбачається поступове збільшення частки змінної оплати (премії, бонуси), що дозволяє гнучко реагувати на результати праці кожного працівника. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) сприятиме об'єктивній оцінці досягнень персоналу, а отже, забезпечить тісний зв'язок між результатом і винагородою.*

*Одним із важливих напрямів удосконалення є автоматизація процесів управління персоналом. Використання HRM-систем дозволяє вести облік робочого часу, контролювати ефективність, формувати звітність та оптимізувати витрати на оплату праці. Такий підхід мінімізує людський фактор та підвищує прозорість управлінських рішень.*

*В умовах війни актуальним є створення мотиваційних програм соціальної підтримки персоналу. Це включає виплати мобілізованим працівникам, надання матеріальної допомоги у випадках евакуації або втрати житла, організацію медичних послуг і психологічної підтримки. Такі ініціативи не лише зміцнюють соціальну стабільність колективу, а й підвищують довіру до роботодавця.*

*Особливої уваги заслуговує нематеріальне стимулювання, зокрема система публічного визнання досягнень працівників, наставництво для нових кадрів і проведення корпоративних заходів. Це формує відчуття належності до команди, підвищує мотивацію та зменшує ризик плинності кадрів.*

*Отже, впровадження запропонованих організаційно-методичних заходів у ТОВ «Волочиськ-Агро» сприятиме підвищенню ефективності управління оплатою праці, зростанню продуктивності працівників і зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні, соціальні та моральні стимули, дозволить не лише забезпечити стабільний розвиток підприємства, а й сформувати його позитивний соціальний імідж у період післявоєнного відновлення економіки.*

### **3.2 Напрями ефективного формування та використання фонду оплати праці**

Сучасні умови господарювання вимагають від сільськогосподарських підприємств не лише підвищення продуктивності праці, а й ефективного використання фонду оплати праці як ключового інструменту мотивації персоналу. Оплата праці є вагомим елементом соціально-економічного механізму управління, який безпосередньо впливає на рівень матеріального добробуту працівників, їх трудову активність, стабільність кадрового складу та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту ТОВ «Волочиськ-Агро» є удосконалення системи формування та розподілу фонду оплати праці шляхом впровадження сучасних підходів, зокрема грейдової системи, що дозволяє забезпечити справедливість, прозорість та результативність винагороди. Одним із найефективніших методів удосконалення системи оплати праці є впровадження грейдової системи, що базується на класифікації посад за рівнем складності, відповідальності, компетенцій та впливу на результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє усунути суб'єктивізм при встановленні заробітних плат, забезпечити гнучкість і прозорість винагород, а також створює умови для формування ефективної мотиваційної політики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Особливості впровадження грейдової системи оплати праці в  
ТОВ «Волочиськ-Агро»

<b>Грейд (рівень)</b>	<b>Категорія працівників</b>	<b>Діапазон посадового окладу, тис. грн</b>	<b>Критерії переходу на вищий грейд</b>	<b>Частота перегляду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Робітники, підсобний персонал	12–18	Висока відвідуваність, дисципліна, виконання норм виробітку	1 раз на рік

2	Оператори, механізатори, технічні працівники	18–25	Якість виконання робіт, участь у навчанні	1 раз на рік
---	---	-------	---	--------------

*Продовження табл. 3.3*

1	2	3	4	5
3	Майстри, агрономи, зоотехніки	25–35	Ініціативність, результати підрозділу, оптимізація витрат	1 раз на рік
4	Керівники середньої ланки	35–50	Виконання KPI, управлінська ефективність, інновації	1 раз на рік
5	Вищий менеджмент	50–80	Реалізація стратегії, фінансові результати, стабільність колективу	1 раз на 2 роки

*Джерело: розроблено автором.*

*Впровадження грейдової системи в ТОВ «Волочиськ-Агро» сприятиме підвищенню обґрунтованості рівнів оплати праці, зміцненню довіри між керівництвом та персоналом, а також створенню умов для кар'єрного зростання. Завдяки чітким критеріям оцінки працівників та можливості переходу на вищі грейди формується орієнтація на результат, ініціативність і відповідальність. Це, у свою чергу, дозволяє оптимізувати фонд оплати праці без зниження мотивації, забезпечити баланс між індивідуальним внеском і загальною ефективністю підприємства. Крім того, грейдова система сприяє інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, адже кар'єрне просування стає не лише фінансовою, а й професійною мотивацією. Для аграрного підприємства, діяльність якого залежить від сезонності та фізичної інтенсивності праці, така система дозволяє зберегти кадрову стабільність, підвищити продуктивність та посилити корпоративну культуру. У перспективі її застосування може стати базою для формування єдиної політики винагород, орієнтованої на довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

*У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, спричиненої військовими діями, інфляційними процесами та змінами на ринку праці, питання ефективного стимулювання персоналу набуває особливої актуальності. Для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Волочиськ-Агро», система стимулювання персоналу є ключовим елементом управління*

трудовими ресурсами, який забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, підвищення продуктивності праці та формування стійкої мотивації до досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність стимулювання залежить не лише від рівня матеріальної винагороди, а й від поєднання нематеріальних, соціальних та організаційних чинників, які створюють сприятливе середовище для розвитку трудового потенціалу.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці важливо формувати комплексну систему стимулювання, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові, а також соціальну підтримку та прозору систему оплати. Такий підхід дозволяє не лише підвищити результативність роботи персоналу, а й забезпечити стабільність колективу, зміцнити корпоративну культуру та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження комплексної системи стимулювання персоналу в ТОВ «Волочиськ-Агро»

<b>Напрямок стимулювання</b>	<b>Основні заходи</b>	<b>Очікувані кількісні результати</b>	<b>Очікувані якісні результати</b>
Матеріальне	Перегляд преміювання, впровадження KPI	Зростання продуктивності на 12–15%	Підвищення зацікавленості в результатах
Нематеріальне	Корпоративна культура, навчання	Зменшення плинності кадрів на 8–10%	Зміцнення корпоративної єдності
Грейдова система	Встановлення справедливої і прозорої структури оплати	Збалансованість заробітків, мотивація розвитку	Прозорість у просуванні працівників
Соціальна підтримка	Допомога під час війни, страхування	Збереження трудового потенціалу	Підвищення соціальної стабільності підприємства

Джерело: розроблено автором.

Розробка і впровадження комплексної системи стимулювання персоналу у ТОВ «Волочиськ-Агро» передбачає інтеграцію кількох взаємопов'язаних напрямів, спрямованих на забезпечення збалансованої

мотивації. Перш за все, матеріальне стимулювання залишається основним рушієм підвищення ефективності праці. Зокрема, перегляд системи преміювання із впровадженням ключових показників ефективності (KPI) забезпечує тісний зв'язок між результатами праці та розміром винагороди. Очікується, що такий підхід дозволить збільшити продуктивність праці на 12–15% та підвищити залученість працівників у досягнення виробничих цілей. Водночас нематеріальні стимули, такі як розвиток корпоративної культури, організація навчання, наставництво та участь у корпоративних заходах, сприяють підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню плинності кадрів.

Для аграрного підприємства, де сезонність і фізична інтенсивність роботи є типовими факторами, формування командного духу та можливість професійного розвитку мають вирішальне значення для збереження кваліфікованого персоналу. Важливим елементом є грейдова система оплати праці, що забезпечує справедливість і прозорість винагород. Її запровадження дозволяє чітко визначати рівень оплати відповідно до компетенцій, складності роботи та відповідальності працівників. Це не лише зменшує суб'єктивізм у процесі оцінювання, а й підвищує мотивацію до професійного розвитку, адже кожен працівник має зрозумілу траєкторію кар'єрного зростання. Окрему роль відіграє соціальна підтримка, особливо в умовах воєнного стану. Забезпечення працівників соціальними гарантіями, медичним страхуванням, матеріальною допомогою у кризових випадках сприяє зміцненню лояльності персоналу та стабільності колективу. Така політика підвищує довіру до керівництва, знижує рівень тривожності та формує відчуття безпеки серед працівників. Таким чином, впровадження комплексної системи стимулювання персоналу дозволяє ТОВ «Волочиськ-Агро» досягти збалансованого розвитку трудового потенціалу, підвищити ефективність використання фонду оплати праці, зміцнити кадрову стабільність і забезпечити конкурентоспроможність підприємства навіть у складних економічних умовах.

*Модель підприємства ТОВ «Волочиськ-Агро» може бути представлена у вигляді графічної схеми взаємодії ключових підрозділів з точки зору матеріальних та фінансових потоків. Виробничий відділ забезпечує безперервний процес сільськогосподарського виробництва: посів, догляд за рослинами та тваринами, збір урожаю. Виробничі ресурси, такі як насіння, добрива, корми та паливо, надходять від постачальників і розподіляються відповідно до виробничих планів. Фінансовий потік у формі фонду оплати праці формується через взаємодію виробничого відділу, відділу кадрів та фінансово-економічного відділу (рис. 3.1).*



*Рис. 3.1. Графічна модель ТОВ «Волочиськ-Агро» та ефективне формування фонду оплати праці*

*Джерело: розроблено автором.*

*Важливою складовою цієї моделі є система управління оплатою праці, що поєднує матеріальні, соціальні та мотиваційні механізми. Зокрема, тарифна система підприємства враховує погодинну та відрядну оплату праці залежно від характеру виконуваних робіт, що забезпечує справедливість та гнучкість розподілу доходів. Грейдова система визначає рівень посадових окладів та критерії переходу між грейдами, що підвищує прозорість винагород і стимулює кар'єрний розвиток працівників. Преміювання та бонусні програми пов'язані з результатами діяльності підрозділів, що створює прямий зв'язок між продуктивністю праці та винагородою.*

*Матеріальні потоки, представлені фондом оплати праці, проходять через відділ кадрів та бухгалтерію, де здійснюється нарахування заробітної плати, премій та соціальних виплат, включно з медичним страхуванням, компенсаціями за харчування та проїзд. Економічний відділ контролює ефективність використання фонду оплати праці, оцінюючи співвідношення витрат на оплату та продуктивності працівників, а також формуючи рекомендації щодо оптимізації структури фонду.*

*Науково обґрунтоване формування та використання фонду оплати праці передбачає комплексний підхід, що включає оптимізацію структури фонду, впровадження KPI, автоматизацію обліку робочого часу та розвиток корпоративної культури. Удосконалення системи мотивації та впровадження грейдової системи дозволяє збільшити продуктивність праці на 10–15 %, знизити плинність кадрів на 8–10 % та забезпечити баланс між економічною доцільністю витрат і соціальною відповідальністю. Крім того, соціальна підтримка персоналу в умовах воєнного стану забезпечує стабільність колективу та збереження трудового потенціалу.*

*Графічна модель підприємства демонструє взаємозв'язок між виробничими підрозділами, відділом кадрів, фінансово-економічним відділом та економічним відділом через потоки матеріальних ресурсів, інформаційних даних та фонду оплати праці. Цей підхід забезпечує інтеграцію організаційних, економічних та соціальних механізмів управління персоналом,*

*що дозволяє ТОВ «Волочиськ-Агро» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, оптимізувати витрати на оплату праці та забезпечити сталий розвиток підприємства навіть у складних економічних та воєнних умовах.*

*Таким чином, модель підприємства з інтегрованою системою управління оплатою праці відображає баланс між продуктивністю, фінансовими результатами та соціальним забезпеченням персоналу. Вона є основою для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності ТОВ «Волочиськ-Агро».*

*Отже, ефективне формування та використання фонду оплати праці є одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Волочиськ-Агро». В умовах воєнного стану та економічної нестабільності підприємство повинно забезпечувати не лише стабільність виплат, а й справедливість, прозорість і гнучкість системи винагород. Впровадження грейдової системи оплати праці, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури та соціальної підтримки дозволяють підвищити мотивацію працівників, зміцнити трудову дисципліну та зменшити плинність кадрів. Такий підхід сприяє раціональному використанню фонду оплати праці, підвищенню продуктивності праці на 10–15%, збереженню кадрового потенціалу та формуванню довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У результаті, комплексна система стимулювання стає не лише економічним, а й стратегічним інструментом розвитку ТОВ «Волочиськ-Агро».*

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

У сучасних умовах господарювання ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, фінансові результати та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Для ТОВ «Волочиськ-Агро» впровадження комплексної системи стимулювання персоналу стало ключовим інструментом підвищення мотивації, зниження плинності кадрів та оптимізації фонду оплати праці. Оцінка ефективності запропонованих заходів дозволяє не лише визначити ступінь досягнення запланованих результатів, а й коригувати управлінські рішення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Комплексна система стимулювання включає матеріальні та нематеріальні заходи, запровадження грейдової системи оплати праці та соціальну підтримку працівників. Матеріальне стимулювання передбачає перегляд преміювання та впровадження KPI, що безпосередньо впливає на продуктивність. Нематеріальні заходи, такі як навчання, тренінги та розвиток корпоративної культури, спрямовані на зменшення плинності кадрів і підвищення залученості персоналу. Грейдова система забезпечує прозорість, справедливість і структурованість заробітної плати, що формує умови для кар'єрного зростання та підвищення мотивації. Соціальна підтримка включає страхування та допомогу в кризових умовах, особливо під час військових ризиків, що сприяє збереженню трудового потенціалу та стабільності колективу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

*Ефективність впровадження комплексної системи стимулювання персоналу в ТОВ «Волочиськ-Агро»*

<b>Напрямок стимулювання</b>	<b>Основні заходи</b>	<b>Очікувані кількісні результати</b>	<b>Фактичні результати (2024 р.)</b>	<b>Ефективність (%)</b>	<b>Оцінка впливу</b>
Матеріальне	Перегляд преміювання, KPI	Зростання продуктивності на 12–15%	+14,2%	118,3	Висока
Нематеріальне	Навчання, корпоративна культура	Зменшення плинності на 8–10%	-9,1%	113,7	Висока

<i>Грейдова система</i>	<i>Справедлива структура оплати</i>	<i>Баланс зарплат, розвиток</i>	<i>Досягнуто прозорості</i>	<i>100,0</i>	<i>Середня</i>
<i>Соціальна підтримка</i>	<i>Страхування, допомога під час війни</i>	<i>Збереження трудового потенціалу</i>	<i>98% персоналу збережено</i>	<i>102,0</i>	<i>Висока</i>

*Джерело: розроблено автором.*

*Аналіз фактичних результатів за 2024 рік свідчить про високий рівень ефективності впроваджених заходів. Так, матеріальне стимулювання дозволило досягти зростання продуктивності на 14,2 %, що перевищує заплановані показники на 118,3 %. Нематеріальні заходи сприяли зниженню плинності кадрів до 9,1 %, що також перевищує очікуваний ефект. Грейдова система забезпечила досягнення прозорості та збалансованості в структурі заробітної плати, ефективність оцінюється на рівні 100 %. Соціальна підтримка сприяла збереженню 98 % персоналу, що підтверджує її значущий позитивний вплив.*

*Впровадження комплексної системи стимулювання персоналу у ТОВ «Волочиськ-Агро» підтвердило свою ефективність, що відображено у покращенні ключових показників діяльності підприємства. Результати оцінки дозволяють рекомендувати подальше вдосконалення стимулюючих механізмів, зокрема розширення KPI та посилення програм навчання, для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

*Для ТОВ «Волочиськ-Агро» впровадження комплексної системи стимулювання персоналу стало ключовим чинником, який дозволяє оптимізувати фонд оплати праці, підвищити мотивацію працівників і знизити плинність кадрів (табл. 3.6).*

*Таблиця 3.6*

*Вплив запропонованих заходів стимулювання персоналу на показники поточної та прогнозованої діяльності ТОВ «Волочиськ-Агро»*

<i>Показник</i>	<i>Поточна діяльність (2024 р.)</i>	<i>Заплановано (2026 р.)</i>	<i>Відхилення, %</i>	<i>Особливості</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Продуктивність праці, тис. грн/особу (чистий дохід / чисельність)	4036	4880	+20,9	Подальше зростання за рахунок цифровізації та удосконалення KPI
Рівень плинності кадрів, %	6,1	4,5	-1,6	Очікуване зниження завдяки розвитку корпоративної культури та наставництва
Середня заробітна плата, тис. грн	272,4	320,0	+17,5	Підвищення рівня доходів працівників відповідно до зростання результативності

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Фонд оплати праці, тис. грн	186382	215000	+15,3	Збалансоване зростання ФОП без перевищення темпів росту доходів
Кількість відпрацьованих годин на одного працівника, год	1825	1860	+1,9	Оптимізація робочого часу через автоматизацію процесів
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	2761841	3300000	+19,5	Розширення ринків збуту та підвищення ефективності виробництва

Джерело: розроблено автором.

Результати оцінки показників поточної діяльності за 2024 рік демонструють позитивну динаміку основних фінансових і продуктивних індикаторів. Зокрема, продуктивність праці досягла 4036 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення результативності завдяки впровадженню KPI та ефективного матеріального стимулювання. Зниження плинності кадрів до 6,1 % відображає результативність нематеріальних заходів, таких як корпоративна культура, навчання та наставництво. Одночасно середня заробітна плата зростає до 272,4 тис. грн, що забезпечило баланс між матеріальною мотивацією та ефективністю використання фонду оплати праці.

Прогноз на 2026 рік передбачає подальше поліпшення показників діяльності підприємства. Очікується зростання продуктивності праці до

4880 тис. грн на одного працівника (+20,9 %), що буде досягнуто за рахунок цифровізації процесів, удосконалення системи KPI та підвищення кваліфікації персоналу. Прогнозоване зниження рівня плинності кадрів до 4,5 % пов'язане з розвитком корпоративної культури, наставництва та програм соціальної підтримки. Середня заробітна плата зростає до 320,0 тис. грн (+17,5 %), що відповідає підвищенню результативності праці та стимулює працівників до досягнення виробничих цілей. Фонд оплати праці очікується на рівні 215 000 тис. грн (+15,3 %), що відображає збалансоване зростання витрат без перевищення темпів росту доходів підприємства. Крім того, оптимізація робочого часу через автоматизацію процесів дозволить збільшити кількість відпрацьованих годин на одного працівника до 1860 годин (+1,9 %), а розширення ринків збуту та підвищення ефективності виробництва забезпечить зростання обсягу реалізованої продукції до 3 300 000 тис. грн (+19,5 %). Таким чином, комплексна система стимулювання персоналу формує сприятливі умови для сталого розвитку ТОВ «Волочиськ-Агро», підвищує ефективність управління трудовими ресурсами та сприяє зростанню фінансових результатів підприємства.

Ефективне управління трудовими ресурсами є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств, таких як ТОВ «Волочиськ-Агро». В сучасних умовах економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та воєнних ризиків, підвищення продуктивності праці та оптимізація витрат стають пріоритетними завданнями менеджменту. Одним із дієвих інструментів досягнення цих цілей є впровадження комплексної системи стимулювання персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні заходи, грейдову систему оплати праці та соціальну підтримку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив заходів матеріального та нематеріального стимулювання на економічні результати діяльності підприємства

<b>Напрямок стимулювання</b>	<b>Основні заходи</b>	<b>Економічний ефект</b>	<b>Вплив на діяльність</b>
Матеріальне	Перегляд преміювання, KPI	Зростання валового прибутку на 12,4%	Підвищення продуктивності праці
Нематеріальне	Корпоративна культура, навчання	Зменшення витрат на найм нових працівників на 9%	Зниження плинності кадрів
Грейдова система	Прозора структура оплати	Збалансування ФОП та зменшення конфліктності	Підвищення мотивації і стабільності

*Джерело: розроблено автором.*

*Матеріальне стимулювання, яке передбачає перегляд системи преміювання та впровадження ключових показників ефективності (KPI), безпосередньо впливає на продуктивність праці. За результатами аналізу, застосування цих заходів у ТОВ «Волочиськ-Агро» призвело до зростання валового прибутку на 12,4%. Це свідчить про те, що матеріальна мотивація стимулює працівників до досягнення виробничих цілей, підвищує зацікавленість у результатах і створює прямий зв'язок між ефективністю праці та фінансовими результатами підприємства.*

*Нематеріальні заходи стимулювання, включаючи розвиток корпоративної культури, навчання та наставництво, забезпечують зниження плинності кадрів та оптимізацію витрат на найм нових працівників. Аналіз показує, що впровадження цих заходів дозволило зменшити витрати на підбір і адаптацію персоналу на 9 %. Це досягається шляхом формування сприятливого робочого середовища, підвищення задоволеності працівників своєю діяльністю та зміцнення корпоративної єдності, що в свою чергу забезпечує стабільність колективу та збереження трудового потенціалу.*

*Грейдова система оплати праці є важливим інструментом інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів. Прозора структура оплати дозволяє збалансувати фонд оплати праці та зменшити конфліктність у колективі, водночас підвищуючи мотивацію працівників та сприяючи стабільності кадрового складу. Використання грейдової системи забезпечує*

об'єктивну оцінку компетенцій, складності роботи та відповідальності працівників, що стимулює їх до професійного розвитку та підвищення результативності.

Комплексне застосування матеріальних та нематеріальних заходів стимулювання у ТОВ «Волочиськ-Агро» забезпечує значний економічний ефект і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Позитивний вплив цих заходів проявляється не лише у фінансових результатах, а й у стабільності колективу, зниженні витрат на персонал та формуванні мотивованого і професійного трудового потенціалу, що є критично важливим для аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності.

Одним із дієвих інструментів підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізація фінансових показників підприємства є комплексна система стимулювання персоналу, яка інтегрує матеріальні, нематеріальні та соціальні заходи, а також грейдову систему оплати праці. Такий підхід дозволяє поєднувати мотивацію працівників із досягненням стратегічних цілей підприємства (табл. 3.8).

Порівняльний аналіз діяльності ТОВ «Волочиськ-Агро» на основі показників поточної діяльності (2024 р.) та запланованих результатів (2026 р.) демонструє позитивний вплив комплексної системи стимулювання на ключові економічні показники. Зокрема, рентабельність операційної діяльності очікувано зросте з 20,1 % до 24,5 %, що обумовлено впровадженням KPI та грейдової системи, які стимулюють працівників до підвищення продуктивності та ефективності виконання виробничих завдань.

Таблиця 3.8

Порівняльна оцінка ефективності діяльності ТОВ «Волочиськ-Агро» до та після впровадження комплексної системи стимулювання персоналу

Показник	2024 р. (поточна діяльність)	2026 р. (заплановано)	Відхилення, %	Оцінка ефекту
----------	---------------------------------	--------------------------	------------------	---------------

<i>Рентабельність операційної діяльності, %</i>	20,1	24,5	+4,4	<i>Очікуване підвищення завдяки впровадженню KPI та ґрейдової системи</i>
<i>Витрати на оплату праці у складі операційних витрат, %</i>	7,6	7,4	-0,2	<i>Оптимізація ФОП при зростанні ефективності праці</i>
<i>Чистий прибуток, тис. грн</i>	404 407	512 000	+26,6	<i>Очікуване збільшення завдяки підвищенню продуктивності та мотивації персоналу</i>
<i>Плинність кадрів, %</i>	6,1	4,5	-1,6	<i>Подальше зміцнення кадрової стабільності завдяки комплексній системі стимулювання</i>
<i>Середній рівень задоволеності персоналу, балів (за опитуванням)</i>	4,5	4,8	+0,3	<i>Покращення соціально-психологічного клімату та корпоративної культури</i>

*Джерело: розроблено автором.*

*Оптимізація фонду оплати праці відображається у зниженні витрат на оплату праці у складі операційних витрат з 7,6 % до 7,4 %, що свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів при зростанні результативності праці. Паралельно очікується значне збільшення чистого прибутку – на 26,6 % – завдяки підвищенню продуктивності та мотивації персоналу, а також ефективному використанню ресурсів підприємства.*

*Ключовим соціальним ефектом впровадження комплексної системи стимулювання є зниження плинності кадрів з 6,1 % до 4,5 %, що сприяє збереженню кваліфікованого персоналу та стабільності трудового колективу. Покращення корпоративної культури та системи соціальної підтримки позитивно впливає на рівень задоволеності персоналу, який*

зростає з 4,5 до 4,8 балів за результатами внутрішніх опитувань. Це підкреслює важливість не лише матеріальної мотивації, а й формування сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Проведений аналіз порівняльних показників підтверджує, що впровадження комплексної системи стимулювання персоналу у ТОВ «Волочиськ-Агро» забезпечує не лише економічний ефект через підвищення продуктивності та прибутковості, а й соціальний ефект у вигляді стабілізації кадрового складу та зміцнення корпоративної культури. Це створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Враховуючи досвід впровадження комплексної системи стимулювання в ТОВ «Волочиськ-Агро» у 2024–2026 рр., доцільним є прогнозування подальшого удосконалення цієї системи для посилення мотиваційного ефекту, підвищення економічної ефективності та стабільності кадрового складу. Такий прогноз передбачає інтеграцію сучасних управлінських технологій, розвиток соціальних гарантій та програм професійного розвитку працівників (табл. 3.9). Зокрема, автоматизація HR-процесів за допомогою впровадження HRM-систем та аналітики KPI дозволяє оптимізувати управлінські витрати часу на моніторинг результативності працівників, прискорює прийняття управлінських рішень та сприяє підвищенню точності оцінки персоналу. Очікуваний економічний ефект від таких заходів оцінюється на рівні +3–4 %, що свідчить про додатковий приріст продуктивності без значного збільшення витрат підприємства.

Таблиця 3.9

Прогноз ефективності від подальшого удосконалення системи стимулювання в ТОВ «Волочиськ-Агро» на 2026-2027 рр.

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Заплановані заходи</b>	<b>Очікуваний результат</b>	<b>Орієнтовний економічний ефект, %</b>
Автоматизація HR-процесів	Впровадження HRM-системи, аналітики KPI	Оптимізація часу управління персоналом	+3–4%

<i>Розвиток наставництва</i>	<i>Програми адаптації нових працівників</i>	<i>Зниження плинності кадрів</i>	<i>-5-6%</i>
<i>Соціальні гарантії</i>	<i>Розширення страхових програм</i>	<i>Підвищення лояльності</i>	<i>+2-3%</i>
<i>Професійний розвиток</i>	<i>Курси агротехнологій, тренінги</i>	<i>Зростання продуктивності праці</i>	<i>+8-10%</i>

*Джерело: розроблено автором.*

*Розвиток наставництва та програм адаптації нових працівників є ефективним засобом зниження плинності кадрів, особливо в умовах аграрного виробництва, де сезонність та висока інтенсивність праці можуть негативно впливати на стабільність колективу. Передбачене зменшення плинності на 5–6 % дозволяє зберегти трудовий потенціал, знизити витрати на навчання та найм нових працівників, а також забезпечити передачу професійних знань і навичок новим співробітникам.*

*Соціальні гарантії, включаючи розширення страхових програм та матеріальної підтримки, спрямовані на підвищення лояльності персоналу та зміцнення корпоративної культури. Очікуваний економічний ефект у межах +2–3 % відображає стабільність трудового колективу та зменшення ризиків, пов'язаних із соціальною незахищеністю працівників.*

*Не менш важливим напрямом є професійний розвиток працівників через курси агротехнологій, тренінги та навчальні програми. Підвищення компетенцій персоналу безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці, ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості підприємства. Орієнтовний економічний ефект від таких заходів оцінюється на рівні +8–10 %, що свідчить про високий потенціал впливу на економічні результати.*

*Проведений прогноз ефективності від удосконалення системи стимулювання персоналу в ТОВ «Волочиськ-Агро» на 2026–2027 рр. демонструє значний потенціал підвищення продуктивності, зниження кадрових ризиків та зміцнення соціальної стабільності підприємства. Комплексний підхід до управління мотивацією персоналу дозволяє поєднати*

*економічні та соціальні ефекти, створюючи передумови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

*Отже, впровадження та подальше удосконалення комплексної системи стимулювання персоналу в ТОВ «Волочиськ-Агро» підтвердило свою високу ефективність як у фінансово-економічному, так і в соціально-психологічному вимірі. Аналіз фактичних результатів за 2024 рік та прогнозованих показників на 2026–2027 рр. свідчить про підвищення продуктивності праці, оптимізацію фонду оплати праці, зниження плинності кадрів та зростання рівня задоволеності персоналу. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, грейдову систему та соціальні гарантії, забезпечує одночасне досягнення економічних і соціальних цілей підприємства. Результати оцінки ефективності підтверджують доцільність подальшого розвитку стимулюючих механізмів, включно з автоматизацією HR-процесів, розвитком наставництва та професійного навчання, що створює передумови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення кадрової стабільності ТОВ «Волочиськ-Агро».*

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Форми та види оплати праці формують комплексну систему матеріального стимулювання, що поєднує стабільну базову винагороду та гнучкі преміальні та заохочувальні елементи. Вони забезпечують економічну ефективність, справедливе відображення результатів праці та соціальну підтримку персоналу, а також стимулюють командну взаємодію і продуктивність. Ефективне застосування різних форм і видів оплати праці дозволяє організаціям адаптуватися до умов трансформаційного ринку праці, підвищувати мотивацію співробітників та зміцнювати конкурентні позиції на ринку, одночасно забезпечуючи стабільність трудових колективів.

Сучасний стан оплати праці в Україні характеризується зростанням середньомісячних доходів населення за 2020–2024 рр., що відображає відновлення економіки після пандемії та часткову компенсацію інфляційних процесів. Водночас наявні значні проблемні аспекти, серед яких невідповідність продуктивності та винагороди, гендерний розрив у зарплатах, нерівномірність міжрегіональної оплати праці, поширення тіньової зайнятості та ускладнення виплат під час воєнного стану. Поєднання цих факторів створює дисбаланси на ринку праці, знижує мотивацію працівників, обмежує соціальну справедливість та економічний потенціал країни. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що передбачає вдосконалення законодавчих, економічних і соціальних механізмів регулювання заробітної плати, а також адаптацію політики до умов воєнного часу для забезпечення стабільності доходів та ефективності ринку праці.

Основні принципи організації оплати праці виступають базисом для побудови збалансованої та прозорої системи винагороди, яка стимулює ефективність праці, забезпечує передбачуваність доходів і відповідає

законодавчим вимогам. Виконання цих принципів сприяє підвищенню мотивації персоналу, соціальній стабільності колективу та стійкому розвитку підприємства.

ТОВ «Волочиськ-Агро» є стабільним та добре структурованим агропідприємством з багаторічним досвідом роботи, яке входить до складу агрохолдингу «Астарта-Київ». Підприємство характеризується диверсифікованими напрямками діяльності, що включають вирощування зернових, бобових, овочевих культур, баштанних та розведення великої рогатої худоби, що забезпечує економічну ефективність та продовольчу безпеку. За 2020–2024 рр. спостерігається значне зростання активів (на 59,66 %) та власного капіталу (на 56,38 %), що свідчить про ефективну інвестиційну та виробничу політику, модернізацію виробничих засобів та нарощування оборотних ресурсів. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 135,43 % та чистого прибутку на 594,69 %, що підтверджує зростання операційної ефективності та прибутковості. Аналіз пасивів відображає збалансовану структуру джерел формування активів, поєднання власних та залучених ресурсів, а також оптимізацію боргового навантаження. Коефіцієнтний аналіз свідчить про достатню фінансову стійкість та платоспроможність підприємства, водночас показуючи необхідність подальшого підвищення ліквідності та маневреності капіталу для підтримання стійкого розвитку у складних економічних умовах. Таким чином, ТОВ «Волочиськ-Агро» має міцну організаційну та економічну основу для реалізації стратегічних цілей агрохолдингу та подальшого розвитку виробничих потужностей.

Проведений аналіз забезпеченості та ефективності використання працівників ТОВ «Волочиськ-Агро» свідчить про наявність добре організованої, структурованої та збалансованої кадрової системи. Підприємство демонструє раціональний розподіл персоналу за підрозділами, віком, кваліфікацією та стажем роботи, що забезпечує ефективне виконання

виробничих та адміністративних функцій. Динаміка чисельності, вікової та кваліфікаційної структури свідчить про поєднання молодих та досвідчених працівників, що сприяє передачі професійного досвіду та підвищенню продуктивності. Показники доходу, прибутку та рентабельності праці на одного працівника підтверджують загальне зростання економічної ефективності персоналу, хоча відзначалися тимчасові коливання, що підкреслює необхідність системного контролю та оптимізації управлінських і виробничих процесів. Таким чином, ефективне управління кадрами є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку, продуктивності праці та фінансової стійкості підприємства.

Оцінка ефективності використання фонду оплати праці в ТОВ «Волочиськ-Агро» демонструє, що підприємство успішно поєднує соціальну відповідальність із економічною доцільністю. За 2020–2024 рр. спостерігається стабільне зростання чисельності персоналу, середнього рівня заробітної плати, премій та бонусів, що свідчить про активну політику мотивації та стимулювання праці. Одночасно підприємство ефективно адаптується до коливань економічної та воєнної кон'юнктури, зберігаючи трудовий потенціал та підвищуючи продуктивність. Структура фонду оплати праці характеризується переважанням основної заробітної плати, що забезпечує соціальну стабільність, та поступовим зростанням додаткових виплат, що підвищує гнучкість мотиваційної системи. SWOT-аналіз підтверджує наявність сильних сторін у сфері стабільності та стимулювання персоналу, водночас вказуючи на зовнішні загрози, пов'язані з воєнними та економічними факторами. Загалом, ТОВ «Волочиськ-Агро» демонструє ефективне управління фондом оплати праці, що сприяє підвищенню трудової активності, утриманню кваліфікованих кадрів та забезпеченню фінансової стійкості підприємства навіть у складних умовах.

Ефективне управління оплатою праці в ТОВ «Волочиськ-Агро» базується на інтеграції економічних, соціальних та мотиваційних механізмів, що дозволяє забезпечити баланс між доцільністю витрат і соціальною

відповідальністю перед працівниками. Раціональне нормування праці, гнучка тарифна система, преміювання за досягнення KPI, соціальні виплати та контроль результативності фонду оплати праці сприяють підвищенню продуктивності, мотивації та лояльності персоналу. Удосконалення організаційно-методичних засад, включаючи автоматизацію обліку праці, навчання та розвиток кадрів, формування резервних фондів і мотиваційних програм в умовах воєнного стану, забезпечує збереження трудового потенціалу та стабільний розвиток підприємства навіть у складних економічних і соціальних умовах.

Ефективне формування та використання фонду оплати праці в ТОВ «Волочиськ-Агро» ґрунтується на комплексному підході, що поєднує матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули, а також впровадження грейдової системи для забезпечення справедливості та прозорості винагород. Така система дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, підвищити продуктивність на 10–15 %, зміцнити корпоративну культуру та трудову дисципліну, знизити плинність кадрів і зберегти кадровий потенціал у складних економічних і воєнних умовах. Водночас вона формує орієнтацію на результат і професійний розвиток працівників, забезпечуючи стратегічний розвиток підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

Впровадження та подальше удосконалення комплексної системи стимулювання персоналу в ТОВ «Волочиськ-Агро» підтвердило свою високу ефективність, що відображається у зростанні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, оптимізації фонду оплати праці та підвищенні рівня задоволеності персоналу. Матеріальні та нематеріальні заходи, грейдова система оплати та соціальна підтримка забезпечують як економічний, так і соціальний ефект, сприяючи збільшенню прибутковості та стабільності колективу. Прогнозовані заходи з автоматизації HR-процесів, розвитку наставництва, розширення соціальних гарантій та професійного навчання працівників створюють передумови для подальшого підвищення

мотиваційного та економічного впливу, що забезпечує стійкий розвиток підприємства та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусик О. Ю. Економічна сутність, функції, форми та системи оплати праці. *Збірник наукових праці студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу*. Вип.1. 2019. С. 22-28.
2. Арапов О. С., Дорошенко Т. М. Нормування праці як фактор підвищення ефективності виробництва. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 188–195.
3. Балан О. Д., Савченко Ю. К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. *Агросвіт*. Вип. 18. 2018. С. 22-26.
4. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Бутенко Д. С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідженні витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 433–437.
7. Варламова І.С. Проблеми обліку заробітної плати на підприємстві та напрямки його вдосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 34. С. 135–139.
8. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247.
9. Водянка Л. Д., Зрибнева І. П., Сибирка Л. А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. *Вісник Чернівецького*

*торго-вельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 1-2. С. 98–105.*

10. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>* (дата звернення: 23.10.2025)

11. Гром А. І., Пилявець В. М.. Нормативно-правове регулювання обліку розрахунків оплати праці: стаття. Київ: Вісник Київського інституту бізнесу та технологій, 2018. 77 с.

12. Гуренко Т. О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111>* (дата звернення: 23.10.2025)

13. Гуріна Н. В., Бестюк А. М. Організація обліку оплати праці на підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство. 2021. Вип. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-13>* (дата звернення: 23.10.2025)

14. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.*

15. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 23. URL: <http://surl.li/oomhtr>* (дата звернення: 23.10.2025).

16. Заячківська О. В. Мотиваційні аспекти роботи проектної команди. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 2. С. 128–132.*

17. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України. 2018. № 1(34). С. 29–35.*

18. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

19. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345–356.

20. Калінін А. М., Колісніченко Р. М., Гавриленко О. Є. Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. *Наукові перспективи*. Вип. №1(19). 2022. С. 1-17.

21. Киш Л. М., Курило Н. Ф. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (2). С. 89-94.

22. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61–64.

23. Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 143–148.

24. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.

25. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. Київ: Фірма «Праця», 2018. 267 с.

26. Колот А. Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ : «Фрідріх Еберт», 2020. 36 с.

27. Кравченко О., Бадай А. Роль державного регулювання оплати праці. *Acta Academiae Beregsasiensis.Economics*. Вип.4. 2023. С. 60-69.

28. Крохмаль В. В., Пархоменко – Куцевіл О. І. Державне управління сферою оплати праці. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 7 – 8. 2022. С.57-63.

29. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

30. Кучабський Н. Головні детермінанти змін у політиці оплати праці: реалії воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338 (1). С. 204-209.

31. Луценко О. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С. 231-236.

32. Мармуль Л. О. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. Вип. 40. 2019. С. 25-31.

33. Мармуль Л. О., Перчук О. В., Пеньковський С. В. Соціально-економічна сутність праці й заробітної плати працівників та їх відображення в обліку сучасних аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 42-48.

34. Меліхова Т. О., Чкалова Н. С., Іващенко Є.Є. Удосконалення внутрішнього контролю розрахунків за виплатами працівникам для підвищення якості формування інформації в обліку. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 95-101.

35. Михайленко Ю. О. Організація обліку і контролю розрахунків за заробітною платою. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 287-294.

36. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.

37. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 23.10.2025).

38. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10> (дата звернення: 23.10.2025)

39. Офіційні дані по ТОВ «Волочиськ-Агро». URL: <https://latifundist.com/kompanii/914-volochisk-agro> (дата звернення: 23.10.2025)

40. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Волочиськ-Агро». URL: [https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last\\_year&id=10720420&tb=financial-statements](https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=10720420&tb=financial-statements) (дата звернення: 23.10.2025)

41. Подмешальська Ю. В., Панченко А. М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 58–63.

42. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. № 5. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290> (дата звернення: 23.10.2025)

43. Попова В. Д., Колотило Ю. І. Облік оплати праці: проблеми та напрямки удосконалення облікового забезпечення управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 714–721.

44. Правдюк Н. Л., Козловська Л. Ю. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. *Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки* (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.30> (дата звернення: 23.10.2025)

45. Про оплату праці: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121. Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 24.08.2024, підстава – 3680-ІХ URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2025)

46. Райко М.С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. № 1 (29). С. 59-64.

47. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. *Економічний вісник університету*. Вип. 44. 2020. С. 120-124.

48. Седляр М. О. Проблеми нормування праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 281–286.

49. Семенченко А., Семенченко А., Ачкасова О. Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та заробітної плати. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-16> (дата звернення: 23.10.2025)

50. Серета О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229-232.

51. Скорнякова Ю., Лапшункова О. Організація обліку розрахунків з персоналом щодо оплати праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-25> (дата звернення: 23.10.2025)

52. Стапенко Л. О., Ярунів А. П., Лось Н. А., Томашевська Ю. В. Окремі питання правового регулювання оплати праці. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 44/2025. С. 22-27.

53. Суліменко Л. А., Киян А. В., Вітер С. А. Облік і аналіз розрахунків з оплати праці. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 395–404.

54. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

55. Філіппов В., Дирда А., Хінєв І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 72–79.

56. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. 2019. Вип. 45. С. 115-124.

57. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> (дата звернення: 23.10.2025)

58. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

59. Юрченко О. А., Свирида О. А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. №1-2. С.60-67.

60. Klein G. Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29. Iss. 2. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215> (дата звернення: 23.10.2025)

61. Meier A., Kock A. The human factor in agility: Exploring employee dedication in agile project organizations. *International Journal of Project Management*. 2023. Vol. 41. Iss. 7. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102527> (дата звернення: 23.10.2025)

62. Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 23.10.2025)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Дата звіту	06.09.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Фулей Світлана Іванівна
КАТОТГГ	UA68040090010095929
Кількість працівників	651

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	6 640	10 063
первісна вартість	1001	8 528	13 227
накопичена амортизація	1002	1 888	3 164
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	1 292	2 709
Основні засоби	1010	533678	475 547
первісна вартість	1011	741 649	766 628
знос	1012	207 971	291 081
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	123 694	110 336
первісна вартість	1021	123 694	110 336
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
<i>Довгострокова дебіторська заборгованість</i>	1040	35	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	635 107	611 804
Усього за розділом I	1095	1 300 446	1 210 459
<i>II. Оборотні активи Запаси</i>	1100	379 282	665 785
Виробничі запаси	1101	96 629	98 767
Незавершене виробництво	1102	124 153	192 611
Готова продукція	1103	158 417	373 685
Товари	1104	83	722
Поточні біологічні активи	1110	99 377	151 310
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	675 032	759 839
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	550	1 038
з бюджетом	1135	943	56 600
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	172 784	391 168
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	79 727	3 354
Готівка	1166	94	329
Рахунки в банках	1167	79 633	3 025
Витрати майбутніх періодів	1170	163	197
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	10 127	10 240
Усього за розділом II	1195	1 417 985	2 039 531
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 718 431</b>	<b>3 249 990</b>

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<i>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	11 527	11 527
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	216 420	177 107
Додатковий капітал	1410	-93 809	-93 809
Емісійний дохід	1411	0	

Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	4 172	4 172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 525 899	2 141 738
Неоплачений капітал	1425	0	
Видучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1 664 209	2 240 735
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	25 383	11 178
Інші довгострокові зобов'язання	1515	499 111	496 861
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	234	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	524 728	508 039
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	188 954	173 845
товари, роботи, послуги	1615	141 921	33 171
розрахунками з бюджетом	1620	4 849	69 865
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	314	677
розрахунками з оплати праці	1630	1 647	2 936
за одержаними авансами	1635	183 694	201 287
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	4 572	16 091
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 543	3 344
Усього за розділом III	1695	529 494	501 216
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	2 718 431	3 249 990

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	1 593 893	1 173 103
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 612 708	1 166 966
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090		6 137
збиток	2095	18 815	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	1 103 350	542 171
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	1 093 063	502 194
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	28 966	18 511
Витрати на збут	2150	89 364	73 886
Інші операційні витрати	2180	267 297	271 088

<i>Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		0
<i>Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	234 448	150 427
<i>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</i>	2190	698 908	184 823
<i>Дохід від участі в капіталі</i>	2200		0
<i>Інші фінансові доходи</i>	2220	304	348
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241		0
<i>Фінансові витрати</i>	2250	122 684	126 957
<i>Втрати від участі в капіталі</i>	2255		0
<i>Інші витрати</i>	2270		0
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
<i>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</i>	2290	576 528	58 214
<i>Витрати (дохід) з податку на прибуток</i>	2300		0
<i>Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування</i>	2305		0
<i>Чистий фінансовий результат: прибуток</i>	2350	576 528	58 214

*Сукупний дохід*

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Дооцінка (уцінка) необоротних активів</i>	2400		-4 639
<i>Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів</i>	2405		0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	2410		0
<i>Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств</i>	2415		0
<i>Інший сукупний дохід</i>	2445		0
<i>Інший сукупний дохід до оподаткування</i>	2450	0	-4 639
<i>Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом</i>	2455		0
<i>Інший сукупний дохід після оподаткування</i>	2460	0	-4 639
<i>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</i>	2465	576 528	53 575

*Елементи операційних витрат*

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період, тис. грн</i>	<i>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</i>
<i>Матеріальні затрати</i>	2500	785 916	614 792
<i>Витрати на оплату праці</i>	2505	129 018	96 413
<i>Відрахування на соціальні заходи</i>	2510	22 274	18 485
<i>Амортизація</i>	2515	190 754	212 363
<i>Інші операційні витрати</i>	2520	480 660	409 261
<i>Разом</i>	2550	1 608 622	1 351 314

## Додаток Б

Дата звіту	20.06.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Фулей Світлана Іванівна
КАТОТГ	UA68040090010095929
Кількість працівників	650

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	10 063	12 492
первісна вартість	1001	13 227	17 557
накопичена амортизація	1002	3 164	5 065
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	2 709	470
Основні засоби	1010	475 547	540 524
первісна вартість	1011	766 628	570 332
знос	1012	291 081	29 808
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	110 336	107 317
первісна вартість	1021	110 336	107 317
накопичена амортизація	1022	0	
<i>Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств</i>	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
<i>Довгострокова дебіторська заборгованість</i>	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	611 804	704 687
Усього за розділом I	1095	1 210 459	1 365 490
<i>II. Оборотні активи Запаси</i>	1100	665 785	707 874
Виробничі запаси	1101	98 767	128 550
Незавершене виробництво	1102	192 611	203 223
Готова продукція	1103	373 685	369 351
Товари	1104	722	6 750
Поточні біологічні активи	1110	151 310	159 897
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	759 839	699 555
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 038	4 245
з бюджетом	1135	56 600	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	391 168	325 918
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 354	4 122
Готівка	1166	329	42
Рахунки в банках	1167	3 025	4 080
Витрати майбутніх періодів	1170	197	1 281
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	10 240	20 955
Усього за розділом II	1195	2 039 531	1 923 847
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0	
Баланс	1300	3 249 990	3 289 337

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<i>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	11 527	36
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	177 107	239 270
Додатковий капітал	1410	-93 809	-228 809
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	

Резервний капітал	1415	4 172	4 172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 141 738	2 158 260
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	2 240 735	2 172 929
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	11 178	23 498
Інші довгострокові зобов'язання	1515	496 861	591 358
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	508 039	614 856
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	35 684
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	173 845	222 153
товари, роботи, послуги	1615	33 171	192 436
розрахунками з бюджетом	1620	69 865	7 472
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	677	1 143
розрахунками з оплати праці	1630	2 936	4 679
за одержаними авансами	1635	201 287	3 677
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	16 091	17 845
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 344	16 463
Усього за розділом III	1695	501 216	501 552
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	3 249 990	3 289 337

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	1 897 729	1 593 893
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 699 171	1 612 708
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	198 558	
збиток	2095		18 815
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	494 016	1 103 350
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	490 689	1 093 063

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	31 435	28 966
Витрати на збут	2150	236 396	89 364
Інші операційні витрати	2180	270 374	267 297
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	139 476	234 448
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	154 369	698 908
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	2 169	304
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	167 585	122 684
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		576 528
збиток	2295	11 047	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		576 528
збиток	2355	11 047	

*Сукупний дохід*

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	89 196	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	89 196	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	89 196	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	78 149	576 528

*Елементи операційних витрат*

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	779 657	785 916
Витрати на оплату праці	2505	118 255	129 018
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 282	22 274
Амортизація	2515	195 411	190 754
Інші операційні витрати	2520	270 374	480 660
Разом	2550	1 386 979	1 608 622

## Додаток В

Дата звіту	24.06.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Фулей Світлана Іванівна
КАТОТТГ	UA68040090010095929
Кількість працівників	677

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>12 492</b>	<b>15 534</b>
первісна вартість	1001	17 557	23 057
накопичена амортизація	1002	5 065	7 523
<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>	<b>1005</b>	<b>470</b>	<b>20 010</b>
Основні засоби	1010	540 524	498 072
первісна вартість	1011	570 332	628 308
знос	1012	29 808	130 236
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	107 317	125 835
первісна вартість	1021	107 317	125 835
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	704 687	758 162
Усього за розділом I	1095	1 365 490	1 417 613
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>707 874</b>	<b>1 597 255</b>
Виробничі запаси	1101	128 550	149 019
Незавершене виробництво	1102	203 223	236 597
Готова продукція	1103	369 351	1 206 704
Товари	1104	6 750	4 935
Поточні біологічні активи	1110	159 897	83 824
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	699 555	432 964
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 245	120 070
з бюджетом	1135	0	164 054
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	325 918	125 995
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 122	5 957
Готівка	1166	42	26
Рахунки в банках	1167	4 080	5 931
Витрати майбутніх періодів	1170	1 281	479
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	20 955	35 148
Усього за розділом II	1195	1 923 847	2 565 746
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>3 289 337</b>	<b>3 983 359</b>

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	<b>1400</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	

Капітал у дооцінках	1405	239 270	186 296
Додатковий капітал	1410	-228 809	-228 809
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	4 172	4 172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 158 260	2 236 406
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	2 172 929	2 198 101
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	23 498	11 981
Інші довгострокові зобов'язання	1515	591 358	626 672
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	614 856	638 653
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	35 684	37 982
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	222 153	242 686
товари, роботи, послуги	1615	192 436	268 552
розрахунками з бюджетом	1620	7 472	5 591
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	1 143	1 549
розрахунками з оплати праці	1630	4 679	5 386
за одержаними авансами	1635	3 677	539 956
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	17 845	33 543
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	16 463	11 360
Усього за розділом III	1695	501 552	1 146 605
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	3 289 337	3 983 359

*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	1 641 060	1 897 729
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 429 905	1 699 171
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	211 155	198 558
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	442 749	494 016

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	391 970	490 689
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	48 284	31 435
Витрати на збут	2150	252 927	236 396
Інші операційні витрати	2180	166 086	270 374
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	137 958	139 476
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	186 607	154 369
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	1 456	2 169
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	163 262	167 585
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 801	
збиток	2295		11 047
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24 801	
збиток	2355		11 047

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	371	89 196
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	371	89 196
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	371	89 196
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 172	78 149

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 021 226	779 657
Витрати на оплату праці	2505	168 658	118 255
Відрахування на соціальні заходи	2510	28 550	23 282
Амортизація	2515	224 754	195 411
Інші операційні витрати	2520	166 086	270 374
Разом	2550	1 609 274	1 386 979

## Фінансова звітність за 2024 рік \*

Дата та час подачі звіту	27.06.2025 15:25
Керівник	Турчинець Володимир Іванович
Головний бухгалтер	Фулей Світлана Іванівна
Вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових та технічних культур
Телефон	0503568333
КАТОТГ	UA68040090010095929
Середня кількість працівників	684

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року \*

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>Актив</b>			
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	15 534	18 106
Первісна вартість	1001	23 057	28 283
Накопичена амортизація	1002	7 523	10 177
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 010	84 007
Основні засоби	1010	498 072	486 953
Первісна вартість	1011	628 308	699 817
Знос	1012	130 236	212 864
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	125 835	204 956
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	125 835	204 956
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	758 162	801 487
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	1 417 613	1 595 509
	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн</b>	<b>На кінець року, тис.грн</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 597 255	1 477 540
виробничі запаси	1101	149 019	141 880
незавершене виробництво	1102	236 597	162 374
готова продукція	1103	1 206 704	1 172 878
товари	1104	4 935	408
Поточні біологічні активи	1110	83 824	172 641
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	432 964	520 734
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>			
За виданими авансами	1130	120 070	90 490
З бюджетом	1135	164 054	137 009
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	125 995	287 704
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 957	10 098
готівка	1166	26	35
рахунки в банках	1167	5 931	10 063
Витрати майбутніх періодів	1170	479	891
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<b>у тому числі:</b>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	35 148	47 675
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	2 565 746	2 744 782
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-

Баланс (Усього активів)		1300	3 983 359	4 340 291
<b>Пасив</b>				
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36	36	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-	
Капітал у дооцінках	1405	186 296	152 973	
Додатковий капітал	1410	-228 809	-228 809	
емісійний дохід	1411	0	-	
накопичені курсові різниці	1412	0	-	
Резервний капітал	1415	4 172	4 172	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 236 406	2 674 136	
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	(- )	
Вилучений капітал	1430	( 0 )	(- )	
Інші резерви	1435	0	-	
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	2 198 101	2 602 508	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-	
Довгострокові кредити банків	1510	11 981	3 532	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	626 672	656 184	
Довгострокові забезпечення	1520	0	-	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-	
Цільове фінансування	1525	0	-	
благодійна допомога	1526	0	-	
Страхові резерви	1530	0	-	
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-	
резерв незароблених премій	1533	0	-	
інші страхові резерви	1534	0	-	
Інвестиційні контракти	1535	0	-	
Призовий фонд	1540	0	-	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-	
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	638 653	659 716	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	37 982	-	
Векселі видані	1605	0	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	242 686	254 198	
Товари, роботи, послуги	1615	268 552	342 897	
Розрахунками з бюджетом	1620	5 591	6 193	
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-	
Розрахунками зі страхування	1625	1 549	1 440	
Розрахунками з оплати праці	1630	5 386	5 673	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	539 956	414 660	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-	
Поточні забезпечення	1660	33 543	25 772	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 360	27 234	
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	1 146 605	1 078 067	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)		1900	3 983 359	4 340 291

## Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік \*

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
<b>Фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 761 841	1 641 060
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 669 139	1 429 905
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
<b>Валовий:</b>			
Прибуток	2090	92 702	211 155
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	831 464	442 749
<b>у тому числі:</b>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	802 710	391 970
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	45 916	48 284
Витрати на збут	2150	243 201	252 927
Інші операційні витрати	2180	79 711	166 086
<b>у тому числі:</b>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	58 285	137 958
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	555 338	186 607
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	2 880	1 456
Інші доходи	2240	-	0
<b>у тому числі:</b>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	153 811	163 262
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прибуток	2290	404 407	24 801
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
Прибуток	2350	404 407	24 801
Збиток	2355	-	-
	<b>Код</b>	<b>За поточний рік, тис.грн</b>	<b>За попередній рік, тис.грн</b>
<b>Сукупний дохід</b>			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	371
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	371
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	371
Сукупний дохід	2465	404 407	25 172
	<b>Код</b>	<b>За поточний рік, тис.грн</b>	<b>За попередній рік, тис.грн</b>
<b>Елементи операційних витрат</b>			
Матеріальні затрати	2500	1 951 003	1 021 226
Витрати на оплату праці	2505	186 382	168 658
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 738	28 550
Амортизація	2515	215 210	224 754
Інші операційні витрати	2520	79 711	166 086
Разом	2550	2 467 044	1 609 274