

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.13 – МКР. 1951 «С» 2023.10.26. 016 ПЗ**

**ПИЛИПЕНКА БОГДАНА ВАЛЕРІЙОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

УДК 331.2:631.11

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри економіки

\_\_\_\_\_ **Анатолій ДІБРОВА**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

\_\_\_\_\_ **Вікторія БАЙДАЛА**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Організація і оплата праці в сільськогосподарських  
підприємствах»**

Спеціальність 051 «Економіка»  
(код і назва)

Освітня програма «Економіка підприємства»  
(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми,  
к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Тетяна ГУЦУЛ**

(Ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи,  
д.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Євгеній ЛАНЧЕНКО**

(Ім'я та прізвище)

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Богдан ПИЛИПЕНКО**

(Ім'я та прізвище)

**Київ – 2024**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

Завідувач кафедри економіки

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Вікторія БАЙДАЛА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

**ЗАВДАННЯ**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Пилипенку Богдану Валерійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 051 «Економіка»  
(код і назва)

Освітня програма «Економіка підприємства»  
(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської роботи: «Організація і оплата праці в сільськогосподарських підприємствах»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 26.10.2023 р. № 1951 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2024.11.15  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані: до магістерської роботи: монографії, періодичні наукові видання, інформаційні дані Держстату України, нормативно-правові акти, підручники, навчальні посібники.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади наукової організації праці й формування стимулюючої оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.
2. Стан організації та оплати праці в аграрному секторі економіки.
3. Напрями удосконалення організації і оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.

Дата видачі завдання «13» листопада 2023 р.

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Євгеній ЛАНЧЕНКО  
(Ім'я та прізвище)

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

Богдан ПИЛИПЕНКО  
(Ім'я та прізвище студента)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Організація і оплата праці в сільськогосподарських підприємствах» викладена на 95 сторінках комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць, 4 рисунків. Для написання магістерської роботи використано 61 джерело.

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування шляхів вдосконалення організації оплати праці в аграрних підприємствах.

**Об'єктом дослідження** є процес організації оплати праці, а також матеріального та нематеріального стимулювання працівників в аграрному секторі економіки.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та науково-практичні основи організації оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.

**Методи дослідження** включають абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний методи, системний підхід і статистико-економічний аналіз.

У першому розділі висвітлено сутність організації оплати праці як основного інструменту мотивації, зокрема у сільськогосподарському виробництві, а також особливості застосування різних форм і систем оплати праці в цій галузі. У другому розділі показані результати економічного аналізу стану оплати та організації праці в сільськогосподарських підприємствах. У третьому розділі визначено шляхи вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання працівників, зокрема впровадження грейдової системи оплати праці та інших

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

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Суть, принципи та особливості організації праці в сільськогосподарських підприємствах.....	8
1.2. Загальні положення оплати праці в підприємствах.....	16
1.3. Методичні підходи до застосування різних форм і систем оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Стан організації праці в сільськогосподарських підприємствах.....	31
2.2. Аналіз рівня оплати в сільськогосподарських підприємствах .....	43
2.3. Порядок застосування тарифної системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.....	48
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>56</b>
3.1. Розвиток кадрового потенціалу та розробка соціальних програм для працівників сільського господарства.....	56
3.2. Формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах.....	63
3.3. Практичні рекомендації вдосконалення організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.....	79
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

## ВСТУП

Організація та оплата праці в сільськогосподарських підприємствах відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стійкості виробництва продукції та продуктивності праці в галузі. Сучасний аграрний сектор зіткнувся з рядом викликів, таких як технологічні зміни, зміни у споживчих уподобаннях, а також питання сталого виробництва. В цьому контексті, організація праці та система оплати праці в сільськогосподарських підприємствах постають стратегічно важливими чинниками для досягнення ефективності господарської діяльності, забезпечення якості продукції та економічного розвитку сільських територій. Організація та оплата праці є стратегічно важливими компонентами для досягнення сталості та успіху в аграрному секторі. Їх правильне впорядкування сприяє забезпеченню рентабельності, соціальної відповідальності та стабільності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Правильна організація оплати праці сприяє більш повному заохоченню працівників, а отже, і підвищенню ефективності виробництва на конкретному підприємстві. Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили аграрних підприємств.

Актуальність теми організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах визначається тим, що сільське господарство залишається важливою складовою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку. Рациональна організація та стимулююча оплата праці є ключовими факторами для забезпечення високої продуктивності праці та конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників на сьогоднішній день.

*Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.*

*Завданнями даної роботи є:*

- визначення теоретичних засад організації праці в підприємствах;
- розгляд особливостей організації оплати праці в аграрному секторі економіки;

- проаналізувати стан організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах;
- провести розрахунки щодо диференціації рівня оплати праці різних категорій працівників у сільському господарстві;
- обґрунтувати методичні підходи до формування фонду оплати праці в сільськогосподарському підприємстві на поточний і/або плановий рік;
- визначення перспективних напрямів удосконалення оплати праці в підприємствах;
- запропонувати заходи матеріального й нематеріального стимулювання праці в сільськогосподарських підприємствах.

*Об'єктом дослідження* є аграрний сектор України, а саме процеси організації та оплати праці працівників.

*Предмет дослідження* – аналіз організації праці та удосконалення оплати праці у сільськогосподарських підприємствах.

*Методи дослідження:* абстрактно-логічний (для обґрунтування висновків і понять), історичний (для визначення етапів розвитку й застосування форм і систем оплати праці), системний підхід (для формування напрямів раціоналізації організації і оплати праці в сільськогосподарських підприємствах), монографічний (для дослідження передового досвіду в сільськогосподарських підприємствах), статистико-економічний (для побудови рядів динаміки, кореляційно-регресійного аналізу), розрахунково-конструктивний (для планування обсягу й структури фонду оплати праці в сільськогосподарському підприємстві) методи.

У результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи, направленої на дослідження оплати праці в аграрному секторі економіки автор брав участь у 3-х наукових конференціях і опублікував у співавторстві 3 тези доповідей.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1 Суть, принципи та особливості організації праці в сільськогосподарських підприємствах

Організація праці – це система заходів, спрямованих на раціоналізацію та ефективне використання людських ресурсів у виробництві, щоб досягти максимальної продуктивності та якості продукції. Це спосіб поєднання роботи безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів. На сьогоднішній день організація праці є об'єктивною необхідністю та невід'ємною складовою трудової діяльності людини.

Організація праці повинна сприяти вдосконаленню всіх трудових процесів і виробничих структур для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва. В умовах ринкової економіки керівники всіх рівнів можуть виокремлювати економічні та психосоціальні завдання для вдосконалення організації праці. Економічні завдання передбачають максимізацію економії живої та фізичної праці, підвищення продуктивності праці, зниження витрат процесу виробництва, надання послуг належної якості. Психосоціальні завдання передбачають створення таких умов праці, які забезпечують високий рівень працездатності зайнятих на виробництві. Крім того, співробітники повинні відчувати задоволення від роботи, яку вони виконують.

Основні принципи організації праці включають [2]:

- Поділ і кооперація праці, що передбачають науково обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями;
- Організація і обслуговування робочих місць, що сприяють раціональному використанню робочого часу;

- Нормування праці, що передбачає визначення норм затрат праці виробництво продукції і надання послуг як основу для організації праці і визначення ефективності виробництва;
- Стандартизація: Встановлення стандартів процесів та результатів роботи допомагає забезпечити їхню стійкість та якість.
- Оптимізація режимів праці і відпочинку, встановлення найбільш раціонального чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця. Відпочинок, його зміст і тривалість максимально сприяти досягненню високої працездатності протягом робочого часу;
- Раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду. Раціональним вважається такий спосіб роботи, який забезпечує мінімальні затрати часу;
- Поліпшення умов праці, що передбачає зведення до мінімуму шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних навантажень, а також формування системи охорони і безпеки праці;
- Зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників;
- Мотивація і оплата праці. Використання систем мотивації, таких як стимулюючі зарплати, бонуси, визнання та інші, для стимулювання працівників до високих результатів.

Для успішного виробничого процесу слід прагнути досягти узгодженого ритму роботи всіх підрозділів господарства, забезпечувати раціональну розстановку кадрів у процесі виробництва, поділ і кооперацію праці, визначати нормування й стимулювання праці, оптимальний режим праці й відпочинку виконавців. Цього можна досягти завдяки організації праці і виробництва.

Сутність організації праці полягає у створенні оптимальної взаємодії працюючих людей, знарядь і предметів праці на основі доцільної організації робочих систем з урахуванням продуктивності праці і потреб людини. Організація праці спрямована на створення найсприятливіших умов праці, збереження та підтримку на високому рівні працездатності працівників, підвищення ступеня

привабливості їх праці та досягнення повного використання засобів виробництва. Організація праці — сукупність технічних, організаційних, санітарно-гігієнічних заходів, що забезпечують ефективніше використання робочого часу, засобів виробництва, виробничих навичок і творчих здібностей кожного члена колективу, усунення важкої ручної праці і здійснення сприятливих впливів на організм людини [2].

Мета організації праці складається з двох взаємопов'язаних частин: підвищити дохідність підприємства або коефіцієнт корисної дії робочої системи, тобто виробляти більшу кількість продукції належної якості при низьких витратах; гуманізувати працю шляхом зниження високого навантаження на працівників та підвищення безпеки праці.

В умовах ринкової економіки на всіх рівнях управління можна виділити економічні та соціально-психологічні завдання щодо поліпшення організації праці. Економічні завдання передбачають досягнення максимальної економії живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності, зниження витрат на виробництво продукції і надання послуг належної якості. Соціально-психологічні завдання полягають у створенні сприятливих умов праці і підвищенні культурно-технічного рівня працівників для забезпечення високої їх працездатності і задоволення від роботи.

До основних практичних завдань організації праці належать: розроблення і поліпшення процесів, методів та умов праці; проектування і раціоналізація робочих місць, машин, інструментів, допоміжних засобів, процесів обробки предметів праці з урахуванням характеру трудових процесів. Організація праці — це структуризація праці, що передбачає формування змісту праці і часового зв'язку людини з трудовим процесом з метою підвищення дохідності підприємства й одночасно привабливості робочих місць, а також ступеня задоволення працею.

Наукова організація праці у сільськогосподарських підприємствах - це комплекс науково обґрунтованих заходів, спрямованих на постійне удосконалення праці окремих працівників, планомірне та найдоцільніше

поєднання робочої сили із засобами виробництва з метою ефективного використання землі, трудових ресурсів, техніки та інших засобів виробництва і одержання високоякісної продукції.

Організація праці на підприємствах, в окремих галузях виробництва здійснюється в конкретних формах, різноманітність яких залежить від таких основних чинників:

- рівня науково-технічного прогресу;
- системи організації виробництва; психологічних особливостей людей;
- екологічного стану середовища;
- низки чинників, зумовлених характером завдань, які вирішуються в різних ланках виробничої системи [8].

В основу наукової організації праці мають бути покладені такі принципи: науковість, комплексність, оптимальність, економічна ефективність. Найважливішою умовою для одержання об'єктивних даних про організацію праці є дослідження та аналіз трудових процесів. Зокрема, складанню операційних науково-технічних карт передуює велика дослідницька робота з метою вибору оптимальних прийомів та методів режимів праці, широко вивчається досвід передовиків. Щоб глибоко вивчити окремі операції, їх поділяють на більш дрібні елементи процесу праці - прийоми, дії, рухи. Використовують такі методи дослідження, як хронографія робочого дня та хронометраж. Все це дає змогу виявити більш раціональні прийоми роботи, встановити оптимальні умови праці.

Ефективна організація праці є однією з ключових складових успіху будь-якого підприємства. Принципи організації праці визначають найбільш оптимальні та продуктивні методи управління людськими ресурсами та виробничими процесами. Вони є основою для створення ефективної та здатної до адаптації системи управління, яка сприяє досягненню цілей підприємства та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Існують декілька основних принципів організації праці, що лежать в основі сучасного управління трудовими ресурсами та виробничими процесами.

Системна концепція організації виробництва сприяє підвищенню якості та ефективності управління на підприємстві, а також дозволяє адаптувати параметри функціонування організації до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Вона також допомагає забезпечити стійкість організації та упорядкування параметрів її структури. Згідно з цим, можна виділити такі загальні принципи, які відображають основні закономірності організації:

- Відповідність організації праці досягнутому техніко-технологічному рівню виробництва, що передбачає необхідність приведення форм трудових колективів у відповідність із змінюваними умовами виробництва.
- Оптимальне поєднання поділу та кооперації праці, засобів, предметів праці та робочої сили, розумової і фізичної діяльності працівників.
- Нормативність праці та її умов, що передбачає встановлення норм і стандартів для організації праці та робочих умов.
- Матеріальну і моральну заінтересованість у підвищенні продуктивності праці, що відображає важливість стимулювання працівників для досягнення кращих результатів.

На сьогоднішній день існує багато принципів організації та оплати праці, однак на мою думку точніше всіх підмітив вчений економіст Дуглас Норт. Він був відомий своїми дослідженнями в галузі інституційної економіки, включаючи взаємозв'язок між інституціями та економічним розвитком. Економіст вважав, що інституції, такі як правові норми, політичні установи та соціокультурні звичаї, впливають на структуру економіки та організацію праці в сільському господарстві. Норт відзначав, що на сільськогосподарських підприємствах значний вплив мають правові та політичні умови, такі як власність на землю, податкова політика та регулювання сільськогосподарського сектора. Він вважав, що ефективна організація праці в сільському господарстві залежить від стабільності інституційного середовища та чіткості правових правил.

Крім того, Норт підкреслював важливість соціальних умов для успішної організації праці в сільському господарстві, зокрема, розвитку освіти та доступу до ринків праці.

Дуглас Норт досліджував вплив інституційних чинників на економічний розвиток, включаючи організацію праці в сільському господарстві. Він підкреслював наступні принципи та особливості організації праці в сільськогосподарських підприємствах:

Стабільність інституційного середовища: Норт вважав, що ефективна організація праці в сільському господарстві потребує стабільних правових та політичних умов. Стабільне інституційне середовище створює умови для впевненості в правах власності на землю та інші ресурси, що є важливим для розвитку ефективних форм організації праці. Зростання продуктивності через інновації: Норт підтримував ідею, що зростання продуктивності праці в сільському господарстві може бути досягнуте за допомогою інноваційних технологій та методів виробництва. Він закликав до постійного покращення організації праці шляхом впровадження нових ідей та методів.

Вплив соціальних умов на організацію праці: Норт враховував важливість соціальних умов, таких як доступ до освіти та розвитку ринку праці, для організації праці в сільському господарстві. Він вважав, що покращення соціальних умов може сприяти підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку сільських громад [9].

Ці принципи та особливості відображають підхід Дугласа Нортона до організації праці в сільському господарстві, що базується на розумінні важливості інституційного середовища, інновацій та соціальних умов для досягнення ефективної організації праці та сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Організація праці в сільськогосподарських підприємствах визначається комплексом принципів, які спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення ефективності виробничих процесів [10].

Принцип оптимального поєднання поділу і кооперації праці, засобів, предметів праці та робочої сили полягає у забезпеченні ефективного взаємозв'язку між різними аспектами виробничого процесу. З підвищенням автоматизації виробництва стає більш помітним поділ праці, який може підвищити

продуктивність, але разом з тим зробити працю більш монотонною та менш привабливою. Поділ та кооперація праці дозволяють оптимізувати співвідношення функцій різних працівників, що сприяє покращенню якості роботи та розвитку фахових навичок.

Принцип нормативності праці та її умов забезпечує соціальну сторону організації, регламентуючи робочий день, відпочинок, умови праці та встановлюючи норми на виконання робіт.

Принцип стандартизації матеріальних умов праці передбачає встановлення стандартних параметрів для засобів праці, предметів, технологічних схем та робочих методів. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів та скорочувати час на виконання робіт. У сільському господарстві, де стандартизація може бути складнішою через різноманіття умов та матеріалів, стандартизація відіграє важливу роль у раціональному використанні ресурсів.

Принцип матеріальної і моральної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці полягає в тому, що залучення працівників до активної участі в підвищенні продуктивності є ефективним стимулом для їхньої творчої ініціативи. Зокрема, з ростом рівня механізації виробничих процесів все більше виявляються тенденції до поділу праці, що може призвести до збільшення продуктивності, але одночасно збільшує монотонність роботи та знижує її привабливість. Однак оптимальне поєднання поділу та кооперації праці дозволяє досягти ефективного взаємозв'язку між різними функціями працівників, що сприяє підвищенню привабливості праці та професійному розвитку особистості.

Також, необхідно дотримуватись принципу нормативності праці та її умов, що відображає соціальну сторону організації. Це означає дотримання регламентації робочого часу, встановлення нормативних параметрів санітарно-гігієнічних, психофізіологічних та естетичних умов праці, а також норм і стандартів на виконання робіт.

Принцип стандартизації матеріальних умов праці передбачає встановлення стандартних параметрів засобів праці, предметів, технологічних схем і методів

праці, що дозволяє створювати однотипні трудові колективи та скорочувати час на виконання ідентичних робіт.

Принцип комплексності - ефект від заходів наукової організації праці досягається тоді, коли робота з впровадження наукової організації праці проводиться одночасно за всіма напрямками: поділ та кооперація праці; удосконалення організації трудових процесів, робочих місць, методів і прийомів праці; нормування, поліпшення умов праці; підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Принцип оптимальності - вибір найкращого варіанту організації трудового процесу. Цей принцип безпосередньо впливає з принципу науковості, який передбачає попереднє вивчення й аналіз організації трудових процесів. Оптимальний варіант повинен відповідати вимогам таких принципів як економічність, гуманність і якість.

Принцип раціоналізації трудових операцій включає в себе пошук шляхів оптимізації робочих процесів для зменшення зайвих витрат часу, енергії та ресурсів.

Принцип мотивації працівників - важливо забезпечити стимулюючу робочу атмосферу та систему мотивації для працівників. Це може включати фінансові стимули, визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та інші форми підтримки [10].

Ці принципи становлять основу ефективного управління працею на підприємствах у будь-якій галузі, включаючи сільське господарство. Однак, їх конкретна реалізація може відрізнятись залежно від специфіки галузі та умов виробництва. Враховуючи ці принципи, можна покращити ефективність трудових процесів і зменшити витрати праці.

Організація праці в сільськогосподарських підприємствах має свої особливості, які визначаються специфікою галузі:

- Сезонність робіт - сільське господарство часто має сезонний характер робіт, пов'язаний з вегетаційним циклом рослин та погодними умовами. Це вимагає гнучкості та швидкого реагування з боку організації праці для оптимального використання часу та ресурсів.

- Велика територія та обсяги виробництва. Сільськогосподарські підприємства можуть охоплювати великі території та мати значний обсяг виробництва, що вимагає ефективного планування та координації робіт.
- Залежність від природних факторів – у сільському господарстві успішність виробництва часто залежить від природних факторів, таких як погода, ґрунтові умови та клімат. Організація праці повинна враховувати ці фактори та вміло адаптуватися до них.
- Широке застосування техніки та технологій - сучасне сільське господарство використовує високотехнологічні машини та обладнання для обробки ґрунту, поливу, збору врожаю тощо. Організація праці повинна враховувати специфіку використання цих технічних засобів та забезпечувати їх ефективне використання.
- Потреба у спеціалізованій робочій силі - сільське господарство може вимагати наявності спеціалізованих працівників, які мають знання та навички в галузі агрономії, тваринництва, технічного обслуговування сільськогосподарської техніки тощо.

Урахування цих особливостей допомагає підприємствам сільського господарства ефективно організувати працю та досягати оптимальних результатів у виробництві [4].

Отже, організація праці на сільськогосподарських підприємствах має свої власні особливості, проте вона спирається на загальні принципи ефективного управління трудовими ресурсами та виробничими процесами з метою досягнення успішних результатів у сільському господарстві.

## **1.2. Загальні положення оплати праці в підприємствах**

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата означає винагороду, яка, як правило, виражається у грошовій формі і виплачується працівникові за виконану ним роботу згідно з умовами трудового договору.

Розмір заробітної плати залежить від складності роботи, професійних якостей працівника, його результатів та діяльності підприємства [21].

Основним аспектом організації є заробітна плата - це оплата, яку працівники отримують за виконану роботу або послуги, що надаються на робочому місці.

Основна заробітна плата - це фіксована сума, яку працівник отримує за певний період роботи (наприклад, за годину, день, тиждень або місяць). Основна заробітна плата може бути визначена годинною ставкою, місячним окладом або іншими формами.

Додаткова заробітна плата - це будь-які додаткові платежі, які працівник може отримувати, крім основної заробітної плати. Це може включати бонуси за досягнення цілей, премії за високу продуктивність, надбавки за виконання певних видів робіт або умов праці. Розмір заробітної плати працівника за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати [21].

Заробітна плата є ключовим елементом організації праці в будь-якій організації. Вона визначається різними факторами, такими як рівень кваліфікації працівника, складність виконуваних обов'язків, ринкові умови та внутрішня політика компанії. Організація оплати праці включає в себе наступні аспекти:

1) Оцінка роботи і розробка системи оплати праці: Організація проводить аналіз обов'язків та відповідальності кожної посади, щоб визначити їхню вартість. На основі цього розробляється система оплати праці, яка відображає цінність кожної посади у порівнянні з іншими.

2)Формування базової зарплати: Базова зарплата встановлюється для кожної посади або категорії працівників. Вона може бути визначена як годинна ставка, місячний оклад або річна заробітна плата.

3)Надбавки та бонуси: Крім базової зарплати, працівники можуть отримувати додаткові надбавки та бонуси за досягнення певних цілей, високу продуктивність, роботу в особливих умовах або інші досягнення.

4) Мотиваційні системи: Заробітна плата може використовуватися як інструмент мотивації працівників. Це може включати системи премій за досягнення, підвищення зарплати відповідно до результатів роботи або можливості професійного росту.

5) Адаптація до ринкових умов: Заробітна плата також повинна враховувати ринкові умови, такі як середня зарплата в галузі, конкуренція на ринку праці та інші фактори. Це допомагає забезпечити привабливу заробітну плату для працівників та збереження їх у компанії.

Мотивація через заробітну плату, заробітна плата може бути потужним інструментом мотивації працівників. Висока оплата може стимулювати працівників до більш ефективної роботи, досягнення поставлених цілей та задоволення від роботи.

Важливо, щоб система заробітної плати була прозорою та справедливою, щоб працівники розуміли, за що вони отримують оплату, і відчували, що їхня праця оцінюється відповідно. Також необхідна адаптація до ринкових умов. Заробітна плата може бути адаптована до ринкових умов і конкуренції на ринку праці, щоб забезпечити привабливість для кваліфікованих працівників та збереження них у компанії.

Загалом, заробітна плата виступає важливим елементом управління персоналом та може бути ефективним інструментом мотивації, який допомагає досягти покращення організації праці. Усі ці аспекти заробітної плати є важливими складовими організації праці, оскільки вони впливають на мотивацію, задоволення працівників, продуктивність та ефективність виробничих процесів.

Основні принципи оплати праці в підприємствах можна узагальнити наступним чином:

- Справедливість і рівність: Заробітна плата повинна бути відповідною до внеску працівника у виробництво та його кваліфікації, а також враховувати рівень винагороди порівняно з іншими працівниками на підприємстві.

- Стимулювання продуктивності праці: Система оплати має сприяти підвищенню продуктивності праці шляхом використання різних методів стимулювання, таких як премії за досягнення цілей або результативність.
- Прозорість і прогнозованість: Умови оплати праці повинні бути чіткими і зрозумілими для працівників. Вони повинні мати можливість передбачати свої доходи і розуміти, яким чином вони обчислюються.
- Системність і послідовність: Оплата праці повинна бути частиною системного підходу до управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона має бути узгодженою з цілями та стратегією підприємства.
- Урахування ринкових умов: Заробітна плата повинна відповідати ринковим умовам і бути конкурентоспроможною, щоб забезпечити збереження та привертання кваліфікованих працівників.
- Соціальна відповідальність: Оплата праці повинна забезпечувати пристойний рівень життя для працівників і враховувати їх соціальні потреби, такі як медичне страхування, відпустки та пенсійні виплати.
- Гнучкість: Система оплати повинна бути достатньо гнучкою, щоб враховувати специфіку діяльності підприємства, його розмір і склад працівників [6].

Найпоширеніші форми оплати праці включають відрядну та почасову системи, які кожна відповідає певній мірі кількості праці: перша - кількості виробленої продукції, а друга - кількості відпрацьованого часу. Форми оплати праці повинні належним чином враховувати результати праці, сприяти постійному підвищенню ефективності та якості праці, а також стимулювати працівників до пошуку і використання резервів підвищення продуктивності та якості.

Ефективність форм оплати праці залежить від відповідності їхнього застосування організаційно-технічним умовам виробництва, характеру технологічного процесу та організації праці, рівня використання виробничих потужностей та устаткування, а також відповідності стандартам нормування праці [6].

У додаток до загальних умов застосування конкретної форми оплати праці існують деякі специфічні вимоги. Наприклад, для відрядної оплати праці необхідно мати пряму залежність між трудовими затратами та отриманими результатами, що сприяє можливості працівника збільшувати випуск продукції відповідно до потреб виробництва. Почасова заробітна плата використовується для службовців і спеціалістів. Обидві форми поділяються на кілька систем, що може відрізнятися залежно від конкретних умов виробництва та типу працівників.

Системи відрядної форми оплати праці включають пряму відрядну, відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну, непрямую-відрядну, акордну, та колективну (бригадну) відрядну. У цих системах заробітна плата залежить від обсягу виконаної роботи та якості продукції, враховуючи встановлені норми часу та ціни праці.

У відрядній формі оплати праці розмір заробітної плати безпосередньо залежить від обсягу виробленої продукції або виконаної роботи відповідно до попередньо визначених норм і розцінок. Це створює стимули для працівників до збільшення продуктивності, підвищення кваліфікації та використання передових методів праці. Організація відрядної оплати праці передбачає встановлення чітких кількісних показників виробітку, які точно відображають результати праці. Ці системи мають бути простими та зрозумілими для всіх працівників. Основою таких систем є норма виробітку (часу) і тарифна ставка.

Пряма відрядна система оплати праці полягає в тому, що заробітна плата працівника пропорційна обсягу виконаної ним роботи або виробленій продукції. Розмір оплати визначається на основі індивідуальних розцінок, які залежать від рівня складності та умов праці.

Пряма індивідуальна відрядна система оплати праці стимулює кожного робітника до збільшення виробітку, але не викликає зацікавленості в поліпшенні інших аспектів, таких як економія матеріалів чи підвищення якості продукції.

У відрядно-преміальній системі робітник отримує премію, крім заробітку за прямою відрядною системою, за досягнення певних кількісних і якісних показників. Розмір премії визначається у відсотках до заробітку за відрядними

розцінками, при цьому конкретні показники та умови преміювання встановлюються керівником підприємства з урахуванням думки комітету профспілки. У відрядно-прогресивній системі оплати праці виробіток робітників в межах завдання оплачується за звичайними нормами, а виробіток понад завдання - за підвищеними розцінками, які зростають пропорційно збільшенню кількості продукції понад завдання. Основною вихідною базою для цієї системи є фактичне виконання норм протягом останніх трьох місяців, але вона не може бути меншою за діючі норми виробітку.

Система акордної оплати праці застосовується для певних груп робітників і відрізняється від прямої відрядної оплати тим, що розцінка встановлюється на всі роботи в цілому, а не на окремі виробничі операції. Ця система ґрунтується на діючих нормах часу і розцінках, враховуючи певні обсяги робіт та строки їх виконання. Акордна система стимулює робітників до скорочення строків виконання робіт порівняно з установленими нормами. Вона часто використовується у галузях з тривалим виробничим циклом, таких як суднобудування та важка машинобудування, а також для оплати праці робітників, що виконують роботи в обмежені терміни, наприклад, під час ремонту великих агрегатів [3].

Отже, у сферах, де акордна система активно використовується, вона може бути дієвим інструментом для мотивації працівників до досягнення кращих результатів. Важливо також враховувати правильне встановлення норм та розцінок, а також контроль за дотриманням термінів виконання робіт, щоб система працювала ефективно і справедливо для всіх сторін. Застосування системи акордної оплати праці дозволяє краще відслідковувати зв'язок між оплатою праці та кінцевими результатами.

Почасова форма оплати праці є іншою популярною системою оплати праці, де працівник отримує оплату за фіксовану тривалість робочого часу (наприклад, годину, день або місяць). У зв'язку з переходом до ринкових умов деякі підприємства можуть вибирати почасову оплату, замінюючи відрядну оплату. Однак важливо дотримуватися певних принципів для забезпечення ефективності

роботи і уникнення падіння продуктивності, особливо в умовах конкурентної боротьби на ринку праці [6].

Для використання почасової оплати праці необхідно:

- Точно відстежувати та контролювати фактично відпрацьований час працівників.
- Правильно встановлювати тарифні розряди для працівників з урахуванням їхньої кваліфікації та складності виконуваних робіт.
- Розробляти та застосовувати обґрунтовані норми виробітку, часу та інші нормативи, які визначають обсяг та якість виконуваних робіт.
- Необхідно також нормувати та оцінювати працю працівників з почасовою оплатою на основі певних показників результативності. Ці показники можуть включати:

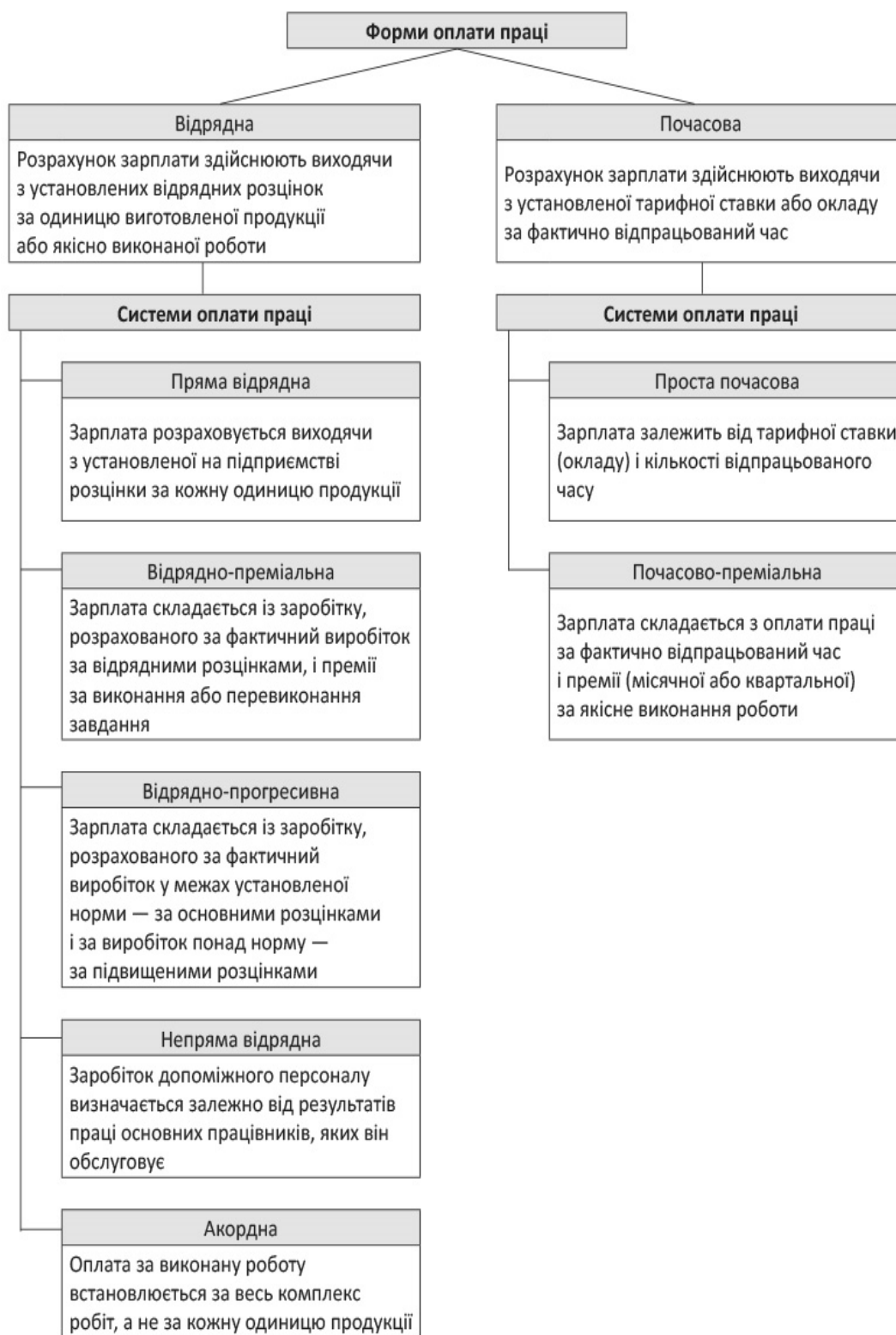
- Планові норми випуску продукції для бригади, дільниці або цеху.

Норми праці, які враховують технологічні параметри, режими, витрати матеріалів та інші виробничі фактори [3].

Система оплати праці в сільськогосподарських підприємствах може варіюватися в залежності від різних чинників, таких як географічне розташування, види вирощуваних культур, масштаби господарювання та організаційна структура підприємства. Однак існують деякі загальні принципи та особливості оплати праці в сільському господарстві:

Почасова оплата праці зокрема для робітників, які займаються виконанням фізичних робіт на полі або в інших виробничих процесах. Почасова оплата може бути застосована для тимчасових або сезонних працівників. Врахування факторів навколишнього середовища сільське господарство часто пов'язане з роботою на відкритому повітрі та в умовах, пов'язаних з природними факторами (погода, сезонність). Ці умови можуть впливати на структуру оплати, враховуючи наприклад, важкі кліматичні умови або піковий сезон вирощування.

Структура форм оплати праці наведена на рис. 1.1.



**Рис 1.1. Структура форм оплати праці**

Програми стимулювання великі сільськогосподарські підприємства можуть впроваджувати системи стимулювання для працівників, що досягають високих результатів або працюють у важких умовах. Це може включати премії за

досягнення виробничих цілей, якість роботи чи ефективність використання ресурсів [6]. Оплата за результат - деякі сільськогосподарські робітники, зокрема фермери або керівники господарств, можуть отримувати оплату за результати виробничої діяльності, такі як врожайність, якість продукції чи ефективність управління.

Кваліфікаційні рівні - різні категорії працівників можуть мати різні рівні кваліфікації, що враховується в тарифній політиці. Вищий рівень кваліфікації може бути винагородженні вищою ставкою оплати. Соціальні гарантії - урахування соціальних гарантій та пільг для працівників, таких як медичне страхування, відпустки, пенсійні виплати. Оплата для керівників - власники або керівники сільськогосподарських підприємств можуть отримувати оплату в залежності від ефективності господарювання та прибутковості підприємства.

Врахування цих особливостей дозволяє справедливо і ефективно організувати систему оплати праці в сільському господарстві, щоб стимулювати працівників до досягнення високих результатів та ефективності у виробничих процесах. Оплата праці в сільськогосподарських підприємствах також має свої особливості, які визначаються специфікою цієї галузі [5].

Фізичні навантаження робота в сільському господарстві часто пов'язана з великим фізичним навантаженням через необхідність виконання важких фізичних робіт, таких як полив, вирощування, збір врожаю тощо. Отже, оплата праці може враховувати ці особливості, наприклад, за допомогою додаткових виплат за роботу в умовах важкої фізичної праці. Залежність від природних умов у сільському господарстві результати праці часто залежать від природних умов, таких як погода, врожайність, наявність вологи тощо. Це може впливати на стимулювання працівників через виплати премій або бонусів за досягнення певних цілей.

Робота на віддалених територіях - багато сільських господарств знаходяться віддалено від міст і мають обмежений доступ до інфраструктури. Це може впливати на умови праці та вимагати додаткових компенсацій для працівників, які працюють в таких умовах. Використання сезонних працівників - сільське

господарство часто залучає сезонних працівників під час пікових періодів. Оплата праці для цих працівників може бути іншою, ніж для постійних працівників, і може включати виплати за години роботи або виробничі досягнення.

Отже, оплата праці в сільському господарстві повинна враховувати умови роботи, природні умови та специфіку цієї галузі, забезпечуючи справедливу та стимулюючу систему оплати для всіх працівників.

### **1.3. Методичні підходи до застосування різних форм і систем оплати праці в сільськогосподарських підприємствах**

Застосування різних форм і систем оплати праці в сільськогосподарських підприємствах може бути здійснене за допомогою різноманітних методичних підходів.

1) Оцінка результативності праці: Цей підхід базується на оцінці результатів роботи працівників. Сільськогосподарське підприємство може використовувати такі чинники, як врожайність, якість продукції, витрати на одиницю продукції тощо для визначення оплати праці.

Оцінка персоналу - завдання, що вимагає як методичної, так і організаційної вправності. Важливо зауважити, що не існує універсальної методики, яка б відповідала всім вимогам оцінки персоналу. Наразі не існує загальноприйнятої методики оцінки персоналу ні в зарубіжній, ні в вітчизняній практиці. Тому підприємства самостійно розробляють свою програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних організацій.

Наша позиція полягає в тому, що оцінка персоналу є важливою складовою процесу відбору та розвитку персоналу та на сьогоднішній день. Існують два основних підходи до оцінювання персоналу: оцінка кандидатів на вакантні посади та періодична оцінка працівників організації.

У вітчизняній та зарубіжній практиці оцінки кандидатів на вакантні посади виділяють чотири напрямки:

- Аналіз анкетних даних.
- Отримання довідок про працівника з попереднього місця роботи.
- Проведення співбесіди.
- Встановлення терміну випробування [3].

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства зазвичай здійснюється за двома напрямками:

- Оцінка результатів роботи та факторів, що впливають на їх досягнення.
- Аналіз динаміки результативності праці та умов, що впливають на результат протягом певного періоду часу.

Організаційна процедура оцінювання передбачає кілька обов'язкових заходів, таких як розроблення методики оцінювання, формування оціночної комісії, визначення часу та місця проведення оцінки, підготовка до підбиття підсумків, а також забезпечення інформаційної бази та консультації з питань оцінювання.

Важливою особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник, який проводить бесіди з працівниками та відповідає за об'єктивність та повноту інформації.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються думки колег, підлеглих, спеціалістів і результати самооцінки працівників.

Основним завданням будь-якої оцінки є визначення чітких показників та критеріїв, що залежать від цілей підприємства. Це може включати результативність роботи, професійну поведінку та особисті якості працівника [3].

2) Оплата за годину або за робочий час: Цей підхід полягає в тому, що працівники отримують оплату залежно від кількості годин або днів, які вони працюють. Він часто використовується для тих, хто займається некваліфікованою роботою або роботою з певною стандартизованою процедурою, наприклад, вирощуванням однорідних культур.

Оплата праці за годину застосовується у випадках, коли складно визначити кількісні параметри роботи. Працівник отримує оплату в залежності від часу,

який він провів на роботі. Цей метод застосовується у ситуаціях, коли важко вимірювати продуктивність або коли робота вимагає більшої гнучкості щодо робочого графіку.

3) Система премій: Цей підхід передбачає виплату додаткових коштів працівникам за досягнення певних цілей або результатів. Наприклад, працівники можуть отримувати премії за перевищення виробничих показників або за досягнення певної якості продукції.

Премія представляє собою основний вид додаткової винагороди, яку сплачує підприємство працівникові за досягнення певних результатів, враховуючи його індивідуальний внесок. Вона виплачується у випадку досягнення підприємством або його окремими підрозділами конкретних цілей або результатів роботи.

Основна відмінність між премією та основною заробітною платою полягає в тому, що премія не є обов'язковою та стабільною виплатою. Її розмір може змінюватися залежно від різних факторів, особливо від результатів праці працівника.

Головною метою преміювання є стимулювання підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, заохочення працівників до поліпшення результатів та досягнення поставлених цілей (табл. 1.1).

4) Оплата за штучний вирібток: Цей підхід полягає в тому, що працівники отримують оплату за кількість виготовлених одиниць продукції або виконаних операцій. Він може бути застосований у виробництві, де легко вимірювати виробничі показники, такі як кількість зібраних фруктів або посаджених рослин.

Основні характеристики оплати за штучний вирібток включають:

Визначення одиниць виміру: Перед початком роботи визначається конкретна одиниця виміру продукції або операції, наприклад, кількість виготовлених деталей, кількість оброблених сільськогосподарських угідь або кількість зібраних кілограмів фруктів.

Таблиця 1.1

## Головні цілі преміювання

Конкурентоспроможність	Збільшення конкурентоспроможності підприємства, його продукції та послуг
Якість	Поліпшення якості продукції, виконання робіт та надання послуг
Обсяг	Збільшення обсягів виробництва та/або збуту
Інновації	Збільшення частки інноваційної продукції
Оптимізація	Раціональне використання ресурсів, включаючи оптимізацію чисельності працівників та скорочення матеріальних витрат
Ефективність	Продуктивне використання обладнання, машин та виробничих потужностей
Ритмічність	Забезпечення ритмічності в роботі та здійснення інших ділових операцій
Гнучкість	Залежно від терміну та характеру поставлених цілей можуть застосовуватися різні системи преміювання

Ставка за одиницю виробітку: Для кожної одиниці виробітку встановлюється певна ставка оплати, яку працівник отримує за її виготовлення або виконання.

Вимірювання продуктивності: Продуктивність працівника вимірюється за кількістю вироблених одиниць продукції або виконаних операцій протягом певного періоду часу.

Стимулювання продуктивності: Оплата за штучний виробіток стимулює працівників до підвищення продуктивності та ефективності, оскільки їхні доходи прямо залежать від кількості виробленої продукції чи виконаних операцій.

Цей метод оплати може бути корисним для стимулювання працівників до більш ефективної роботи та збільшення продуктивності виробництва. Однак його ефективність може залежати від відповідності системи виробничих процесів і вимог ринку.

Існує два основних типи преміювання працівників: індивідуальне та колективне. Індивідуальне преміювання застосовується в ситуаціях, коли потрібно оцінювати роботу кожного працівника окремо, незалежно від

результатів інших. Воно ґрунтується на індивідуальних досягненнях кожного працівника і призначається на основі його власних результатів праці. Умови та критерії преміювання встановлюються для кожної професії або виду робіт. Колективне преміювання застосовується для стимулювання всієї команди до досягнення спільних цілей. Воно може включати як колективні, так і індивідуальні зусилля працівників. Колективна премія нараховується на основну заробітну плату всієї групи працівників (наприклад, бригади, дільниці, цеху) і залежить від виконання спільних показників діяльності [7].

- Критерії колективного преміювання включають:
- Виконання та перевиконання особистих або групових планів і нормативів.
- Підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції.
- Покращення якості продукції та конкурентоспроможності.
- Зменшення втрат і ефективне використання ресурсів.

При оцінці за кількісними показниками також необхідно враховувати якість продукції або виконаної роботи. Наприклад, на машинобудівних підприємствах премію може нараховуватися за виконання технічно обґрунтованих норм при якісному виконанні робіт.

Система преміювання за підвищення коефіцієнта використання устаткування є стандартною на багатьох підприємствах, де точно відстежується ефективність використання обладнання та часу його роботи. Цей метод застосовується в колективах, де існують чіткі норми та стандарти використання обладнання, а також система обліку часу, втрат та причин їх виникнення.

Для визначення премії за цей критерій зазвичай встановлюється нормативний коефіцієнт завантаженості устаткування, що базується на його продуктивності, доступному часі роботи та регламентованих перервах. Цей коефіцієнт розраховується для груп однотипного обладнання і використовується як основа для визначення премії. Розмір премії залежить від того, наскільки ефективно використовується обладнання, і досягнення нормативного коефіцієнта.

В останні роки зростає значення преміювання за покращення якісних характеристик продукції, яке може застосовуватися окремо або в поєднанні з кількісними показниками. Це стимулює працівників не лише до підвищення продуктивності, але й до поліпшення якості виготовленої продукції [7].

Можна зробити висновок, такий підхід до преміювання забезпечує зацікавленість працівників як у покращенні якості, так і в підвищенні продуктивності. Наприклад, працівники, що обслуговують апаратні процеси з точно регламентованим режимом у хімічній промисловості, можуть отримувати премію за дотримання графіків та технологічних режимів, а також за економію сировини та матеріалів порівняно з нормами.

На підприємствах також важливо враховувати індивідуальний внесок кожного працівника в загальні результати роботи. Це може виявлятися через право колективів виробничих бригад на самостійне визначення розміру премій кожного члена, враховуючи його внесок, дисципліну і відповідність правилам внутрішнього розпорядку. У разі преміювання спеціалістів і службовців, враховується їхня специфіка роботи. Наприклад, премію можна надавати за поліпшення технології, зниження собівартості, або збільшення якості продукції. Важливо також диференціювати показники роботи залежно від складності та відповідальності виконуваних функцій.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1. Стан організації праці в сільськогосподарських підприємствах

Основна мета організації праці полягає у забезпеченні високої економічної та соціальної ефективності діяльності підприємств. Поряд з основною метою – виробництвом і продажем матеріальних благ для задоволення потреб споживачів – підприємство прагне досягти різноманітних додаткових цілей, таких як економічні, соціальні, техніко-технологічні, екологічні тощо.

У складі виробничого процесу можна виділити групи процесів, які відрізняються за своїм змістом, принципами та методами організації. Відповідно, у системі організації виробництва також виокремлюються кілька підсистем, що враховують специфіку різних виробничих процесів [27]. Цей комплекс підсистем включає функціональні елементи: організацію підготовки виробництва та освоєння нової продукції, організацію основних виробничих процесів, виробничої інфраструктури, забезпечення якості продукції, матеріального забезпечення виробництва, а також організацію збуту і реалізації продукції (рис. 2.1).

Організація виробництва в підприємстві є формою розподілу праці на окремі одиниці. Розрізняють кілька рівнів організації виробництва в підприємстві:

1. Організація виробництва на робочому місці – передбачає оптимальне поєднання засобів праці, предметів праці та робочої сили.
2. Внутрішньо цехова організація праці – стосується організації праці в межах дільниць та між ними.
3. Міжцехова організація виробництва – охоплює організацію виробничих процесів, що виконуються цехами, з метою функціонування їх як єдиного цілого.

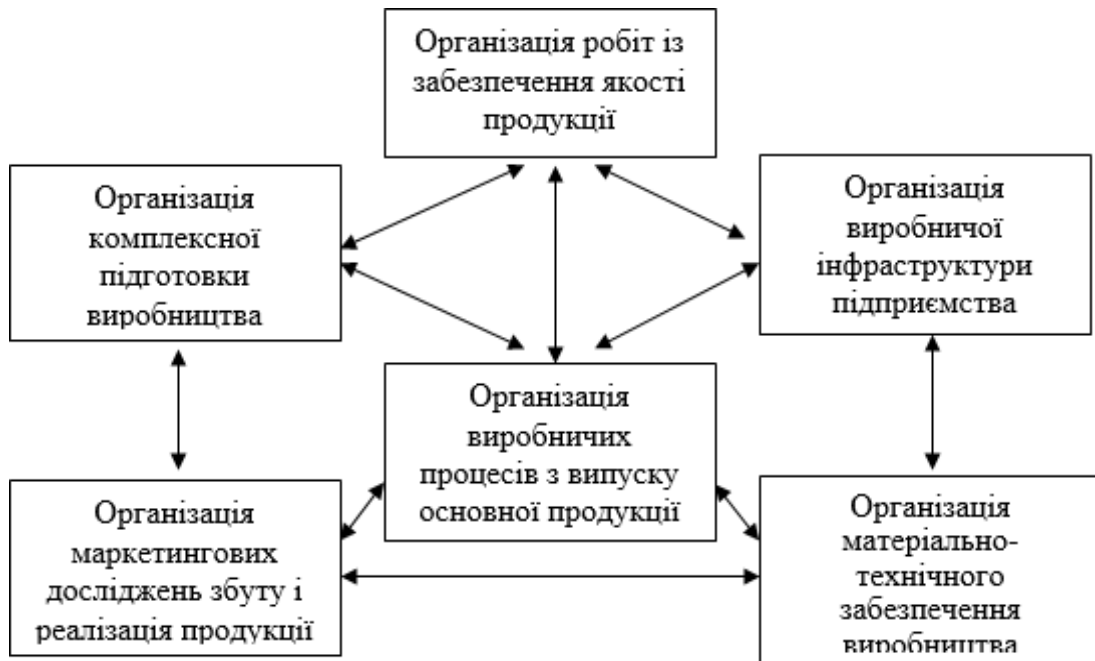


Рис 2.1. Функціональні підсистеми сільськогосподарських організацій

Існують три види організації виробництва:

1. Поелементний – усі елементи виробничого процесу повинні гармонійно поєднуватися, що є основою його організації.
2. Просторовий – стосується рівня організації цехів і дільниць, а також виробничої структури підприємства.
3. Часовий розріз організації виробництва – полягає в оптимальному узгодженні початку і закінчення окремих виробничих процесів, пов'язаних між собою (рис. 2.2).



Рис 2.2 Схема елементів виробничого процесу

Організація будь-якого виробничого процесу відбувається з урахуванням:

- Форми, найбільш притаманної тому чи іншому виробництву;
- Типу виробництва, що відображає його специфічні особливості;
- Методу організації виробництва, який визначає масовість або масштабність випуску виробів в одиницю часу.

Серед найбільш відомих і поширених в сучасних умовах форм організації виробництва можна виділити концентрацію, спеціалізацію, кооперування, комбінування та диверсифікацію [27].

Концентрація – процес зосередження виробництва продукції на обмеженій кількості підприємств та їх виробничих підрозділів. Рівень концентрації визначається обсягом випуску продукції, потужністю машин, агрегатів, кількістю однотипного устаткування та розмірами технологічно однорідних виробництв. Для вимірювання рівня концентрації використовують показники обсягу продукції, чисельності працівників і, в окремих галузях, вартості основних засобів.

Спеціалізація – зосередження на підприємстві випуску однотипної продукції або виконання окремих стадій технологічного процесу. Існують такі види спеціалізації:

- Технологічна спеціалізація – передбачає розділення підприємств, цехів і ділянок для виконання певних операцій або стадій виробничого процесу (наприклад, прядильні, ткацькі та обробні фабрики в текстильній промисловості).
- Предметна спеціалізація – передбачає концентрацію на підприємстві (або в цеху) виробництва повністю готової продукції (наприклад, мотоциклів, велосипедів).
- Подетальна спеціалізація – різновид предметної спеціалізації, що передбачає виробництво окремих деталей і частин готової продукції (наприклад, моторів, підшипників). Однак, реалізація зазначених передумов спеціалізації не повинна погіршувати споживчі властивості продукції або знижувати попит на неї.

Отже, кооперація, комбінування та методи організації виробництва відіграють важливу роль у сільськогосподарських господарствах. Кооперація

сприяє ефективному використанню ресурсів і оптимізації виробничих процесів шляхом співпраці між різними підрозділами і господарствами. Комбінування дозволяє інтегрувати різні сільськогосподарські виробництва, такі як вирощування культур і тваринництво, для покращення ресурс-забезпечення і зменшення витрат.

Методи організації виробництва, такі як потокове виробництво в теплицях або на фермах, забезпечують більш ефективний процес обробки і використання продукції. Разом ці елементи допомагають досягти високої продуктивності, зменшити витрати і покращити економічні результати сільськогосподарських підприємств.

Організація праці сприяє раціональному використанню робочої сили та включає в себе такі аспекти: відповідна розстановка працівників у виробництві, поділ і кооперація праці, нормування та стимулювання праці, оптимізацію режимів праці та відпочинку, організацію робочих місць і їх обслуговування, створення безпечних умов праці, розвиток персоналу, планування та облік праці, підтримання дисципліни. Питання організації праці є предметом наукових досліджень, оскільки раціонально організований процес праці є ключовим фактором у підвищенні продуктивності праці та зниженні витрат на виробництво.

Організація виробництва в аграрних підприємствах являє собою сукупність організаційно-економічних, технологічних і технічних заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів, засобів і предметів праці та землі з метою отримання прибутку. Раціональна організація виробництва полягає в інтеграції різноманітних компонентів, що забезпечують виробничий процес, у цілісну й високоефективну виробничу систему. Усі елементи цієї системи повинні бути ретельно узгоджені між собою за всіма параметрами функціонування.

Для аналізу організації праці в сільському господарстві України розглянемо стан колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин і продуктивності праці в підприємстві.

Можна зазначити що аналіз стану укладання колективних договорів у сільськогосподарських підприємствах України є важливим індикатором

організації праці в галузі. Колективні договори відіграють ключову роль у регулюванні трудових відносин між роботодавцями та працівниками, забезпечуючи захист прав і інтересів обох сторін. Вони охоплюють такі аспекти, як умови й режими праці й відпочинку, нормування праці, рівень оплати, соціальні гарантії та інші важливі питання, що впливають на мотивацію та продуктивність праці.

У наступній таблиці наведено дані щодо кількості зареєстрованих колективних договорів, кількості працівників, охоплених цими договорами, а також відсоткове співвідношення цих працівників до загальної кількості штатних працівників у сільськогосподарських підприємствах України за період з 2020 по 2022 роки. Також розглянуто частку працівників, зайнятих на підприємствах, де мінімальна місячна тарифна ставка (оклад) встановлена колективним договором та галузевою угодою, і порівняння цього розміру з галузевою угодою.

Таблиця 2.1

### Стан укладання колективних договорів у сільськогосподарських підприємствах

Показник	Рік			2022/2020, ±
	2020	2021	2022	
Кількість зареєстрованих колективних договорів, од.	3074	2635	2500	-574
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, тис. осіб	193.8	187.1	180.0	-13.8
У % до облікової кількості штатних працівників	60.4	58.4	56.5	-3.9
Кількість працівників, зайнятих у підприємствах, де мінімальна місячна тарифна ставка (оклад) встановлена колективним договором та галузевою угодою, тис. осіб	144.1	152.1	150.0	+5.9
Частка від облікової кількості штатних працівників, %	45.0	47.4	47.0	+2.0
Розмір мінімальної тарифної ставки (окладу), встановленої колективним договором, відносно встановленого галузевою угодою, %:	1.6	1.5	1.4	-0.2
відповідний	98.2	98.4	98.5	+0.3
нижчий	0.2	0.1	0.1	-0.1

Примітка. У таблиці підприємства з кількістю працівників 10 і більше осіб.

Джерело: складено й розраховано за даними Держстату України.

Аналізуючи ці дані, можна зробити висновки про динаміку та тенденції укладання колективних договорів у сільськогосподарській галузі, а також визначити проблемні аспекти та можливі шляхи покращення ситуації.

Аналізуючи таблиці, можна зробити висновок, що у 2022 році спостерігається зниження кількості укладених колективних договорів та працівників, охоплених ними, порівняно з 2020 роком. Кількість зареєстрованих договорів зменшилася на 574 одиниці, а кількість працівників, охоплених договорами, знизилася на 13,8 тис. осіб. Частка працівників, охоплених колективними договорами, також зменшилася на 3,9%. Однак, зростає кількість працівників, для яких мінімальна місячна тарифна ставка встановлена колективними договорами та галузевими угодами (+5,9 тис. осіб).

Аналіз стану укладання колективних договорів у сільськогосподарських підприємствах України за період 2020-2022 років показує кілька ключових тенденцій:

- **Скорочення кількості колективних договорів:** За три роки спостерігається зменшення кількості зареєстрованих колективних договорів з 3074 у 2020 році до 2500 у 2022 році. Це вказує на зменшення активності в укладанні нових договорів, що може бути результатом економічних труднощів або змін у політиці підприємств.

- **Зниження охоплення працівників:** Кількість працівників, охоплених колективними договорами, зменшилася з 193.8 тис. осіб до 180.0 тис. осіб, що зменшило відсоток охоплення з 60.4% до 56.5%. Це може свідчити про зменшення соціального захисту працівників і необхідність перегляду політики в галузі.

- **Зростання частки працівників із тарифними ставками за колективними договорами:** Кількість працівників, що працюють на підприємствах з тарифними ставками, встановленими колективними договорами, зросла. Це показує, що існуючі колективні договори все ще виконують свою роль у встановленні та підтримці соціальних стандартів.

- Стабільність розміру тарифних ставок. Хоча розмір мінімальної тарифної ставки, встановлений колективними договорами, трохи знизився, переважна більшість тарифних ставок відповідають галузевим угодам. Це вказує на те, що більшість підприємств все ще дотримуються галузевих стандартів, незважаючи на загальне зниження кількості договорів.

Таким чином, хоча спостерігається загальне зниження кількості колективних договорів та охоплення працівників, існуючі договори продовжують забезпечувати певний рівень соціального захисту та дотримання тарифних стандартів. Для покращення ситуації необхідно зосередити увагу на стимулюванні укладання нових колективних договорів, покращенні умов праці та забезпеченні більш широкого охоплення працівників колективними договорами.

Для здійснення дослідження організації праці нами проаналізовано продуктивність праці підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність (табл. 2.2). [5].

Таблиця 2.2

**Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали  
сільськогосподарську діяльність в Україні**

Показник	Рік					Відхилення (-/+), 2018р. до 2022 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Сільське господарство, тис. грн/особа	624,0	765,0	755,4	867,7	928,6	304,6
в рослинництві	660,0	804,0	777,4	900,1	954,4	294,4
В тваринництві	503,9	614,6	664,8	730,4	815,2	311,3
Індекс продуктивності праці на підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність						
Сільське господарство, %	98,2	122,6	98,7	114,9	107,0	8,8
в рослинництві	95,8	121,8	96,7	115,8	106,0	10,2
в тваринництві	106,6	122,2	108,2	109,9	111,6	5

Джерело: складено за даними Держстату України.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити кілька ключових висновків щодо продуктивності праці у підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність в Україні за період 2018–2022 років.

Продуктивність праці в сільському господарстві загалом демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 624,0 тис. грн/особу в 2018 році до 928,6 тис. грн/особу у 2022 році. Загальне відхилення склало +304,6 тис. грн, що свідчить про значне зростання ефективності діяльності в галузі. Найбільший приріст спостерігається у 2021 році, коли продуктивність досягла 867,7 тис. грн/особу, що могло бути результатом сприятливих економічних умов і модернізації технологій.

Рослинництво продемонструвало аналогічну тенденцію, зрісши з 660,0 тис. грн/особу в 2018 році до 954,4 тис. грн/особу у 2022 році (+294,4 тис. грн). Найбільш суттєвий приріст також відзначається у 2021 році. Тваринництво, попри нижчий стартовий рівень у 2018 році (503,9 тис. грн/особу), показало найзначніше відносне збільшення до 815,2 тис. грн/особу у 2022 році (+311,3 тис. грн), що свідчить про більш динамічне зростання продуктивності в цій сфері.

Індекси продуктивності праці в таблиці розраховані як відношення продуктивності праці за відповідний рік до базового року (2018), виражене у відсотках. Вони підтверджують загальну позитивну тенденцію. Для сільського господарства загалом у 2022 році індекс склав 107,0% відносно базового 2018 року, що свідчить про загальний приріст продуктивності на 8,8%. У рослинництві цей показник становить 106,0% (+10,2%), тоді як у тваринництві – 126,6% (+5,4%). Зростання в тваринництві було особливо значущим у 2021–2022 роках, коли індекс досяг піку 119,9% і 126,6% відповідно.

Таким чином, дані свідчать про зростання продуктивності праці у сільському господарстві України в досліджуваній період, причому найбільший внесок у цей приріст зробило тваринництво. Це можна пояснити модернізацією виробничих процесів, підвищенням ефективності управління ресурсами, а також сприятливими економічними умовами в окремі роки.

У таблиці 2.3 відображено продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність за п'ятьма основними регіонами України з найбільшою питомою вагою у валовій аграрній продукції. [5].

Таблиця 2.3

**Продуктивність праці на підприємствах, які здійснювали  
сільськогосподарську діяльність за областями, тис грн/особа**

Область	Рік			Відхилення (-/+), 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Вінницька	1354,9	1480,0	2719,3	1364,4
Полтавська	416,4	395,8	418,5	2,1
Київська	767,7	931,7	951,4	183,7
Харківська	412,4	477,7	539,2	126,8
Дніпропетровська	1126,0	1199,9	1256,8	130,8

Джерело: складено за даними Держстату України.

Проаналізувавши рівень продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах у п'яти регіонах України з найбільшим внеском у валову аграрну продукцію, можна відзначити, що продуктивність праці демонструє зростання. Зокрема, у Вінницькому регіоні спостерігається значне підвищення.

Полтавському регіоні продуктивність праці залишається найнижчою серед проаналізованих регіонів, зростаючи лише на 2,1 тис. грн у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Слід зазначити, що сучасні процеси вказують на серйозні проблеми з контролем за станом трудового потенціалу й процесами його формування та використання. Падіння обсягів виробництва, криза неплатежі, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень негативно впливають на професійно-кваліфікаційний рівень працівників, їх моральний, мотиваційний та творчий потенціали. Це, в свою чергу, ускладнює проведення реструктуризації виробництва, впровадження нових технологій та виробництво конкурентоспроможної продукції [4].

Розвиток соціально-трудових відносин в аграрному секторі економіки має вагомий вплив на формування потреб, інтересів, мотивів трудової діяльності в

сільськогосподарських підприємствах, умов життєдіяльності в сільській місцевості тощо. Рівень життя сільського населення, інфраструктурний розвиток, демографічна ситуація в сільській місцевості значною мірою залежать від регулювання соціально-трудових відносин у сільському господарстві, зокрема нормативних положень організації та оплати праці, соціальних гарантій в галузі, оскільки тут зайнята велика частка сільського населення.

У сільському господарстві традиційно кожні 3-5 років укладається Галузева угода, правові норми якої регулюють соціально-трудові відносини. Для проведення ретроспективного аналізу до розгляду візьмемо таку угоду, яка буда укладена між Мінагрополітики України, Федерацією роботодавців АПК та продовольства, Профспілкою працівників АПК на період 2014-2020 рр. (декілька разів пролонгувалась та вносилися зміни й була чинною до 2023 р) [20].

Ретроспективний аналіз виконання задекларованих положень Галузевої угоди в сільському господарстві зводяться в основному до питань забезпечення зайнятості в галузі й недопущення великої кількості звільнень працівників, підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції, встановлення мінімальних рівнів оплати праці всіх категорій працівників галузі тощо.

На низькому рівні залишається показник кількості працівників у формальному секторі аграрної економіки (наймані працівники, члени фермерських господарств): у 2020-2022 рр. до 500 тис. осіб, тоді як у 2000 р. їх налічувалося 2,8 млн, 2010 р. – понад 800 тис. осіб. Питома вага найманих працівників сільськогосподарських підприємств у загальній їх сукупності в країні стабілізувалася на рівні близько 5 %. На жаль, поступово зменшується питома вага працівників – платників ЄСВ у загальній сукупності зайнятих.

Протягом досліджуваного періоду номінально простежується ріст показника оплати праці в сільськогосподарських підприємствах (заробітна плата у 2022 р. – 12,2 тис грн). Позитивною є тенденція збільшення середньої заробітної плати в галузі та наближення її до середнього рівня в країні – до 82 % від середньої заробітної плати у 2022 р. [21]. Проте, відношення мінімальної основної

заробітної плати в сільському господарстві до середньої зарплати в галузі має тенденцію до зменшення. Це свідчить про зменшення диференціації заробітної плати в галузі, що призведе до погіршення мотивації праці, відношення до роботи працівників, якість трудового життя тощо.

Незважаючи на прогресивний розвиток агробізнесу в останнє десятиріччя, в аналізований період залишилися невиконаними наступні заплановані спільні заходи передостанньої Галузевої угоди, що укладена трьома суб'єктами від держави, роботодавців і працівників й була чинною до середини 2023 р.:

- 1) збільшення офіційної зайнятості населення, робочих місць у сільському господарстві та зменшення рівня безробіття в сільській місцевості;
- 2) забезпечення регулярного підвищення кваліфікації та навчання керівників, професіоналів і фахівців сільськогосподарських підприємств;
- 3) доведення частки оплати праці до 30 % у структурі собівартості сільськогосподарської продукції;
- 4) підвищення рівня заробітної плати в сільському господарстві до середнього в країні;
- 5) активізація фермерського руху як напрям забезпечення зайнятості сільського населення, збільшення їхніх доходів тощо.

Влітку 2023 р. була укладена нова Галузева угода регулювання соціально-трудоких відносин в сільському господарстві на період 2023-2025 рр. [22]. На жаль, вона була укладена між двома суб'єктами: Мінагрополітики України та галузевою профспілкою, що свідчить про пасивну участь представників сторони роботодавців – Федерації роботодавців АПК та продовольства.

В останній Галузевій угоді (2023 р.) задекларовано значне підвищення базової тарифної ставки працівника 1 розряду тарифної сітки, яка масово застосовується в сільськогосподарських підприємствах, зі 105 прожиткового мінімуму для працездатних громадян до 115 % мінімальної заробітної плати. Проте таке значне підвищення може призвести до конфліктних процесів між роботодавцями й працівниками. У кожному окремому господарстві необхідно проаналізувати до якого рівня зростуть витрати на оплату праці й можливо

прийдеться відкоригувати структуру заробітної плати в напрямку збільшення основної її частини. У свою чергу це може призвести до проблем із стимулюванням персоналу через зменшення доплат, надбавок, премій тощо.

Україна приділяє велику увагу боротьбі з глобальною зміною клімату і впроваджує ряд стратегічних ініціатив для зменшення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та адаптації до зміни клімату. На сьогоднішній день можна виділити чотири основні ініціативи України у боротьбі з глобальною зміною клімату:

- 1) Розвиток відновлювальних джерел енергії.
- 2) Енергоефективність
- 3) Зменшення викидів парникових газів у промисловості.
- 4) Міжнародна співпраця.

Стратегічні ініціативи України в боротьбі з глобальною зміною клімату є важливими для сталого розвитку країни та збереження навколишнього середовища. Зусилля України у цьому напрямі свідчать про готовність країни приймати відповідальність за свої викиди та приділяти увагу екологічним аспектам у своєму розвитку. Важливо продовжувати ці зусилля, сприяючи сталому розвитку та забезпеченню [16].

Важливо також відзначити, що рівень оплати праці часто варіюється залежно від типу робіт та кваліфікації працівників. Висококваліфіковані спеціалісти, такі як агрономи чи механізатори, зазвичай отримують вищу заробітну плату порівняно з некваліфікованими робітниками. Однак, у сільськогосподарських підприємствах часто спостерігається нерегулярність виплат, що може впливати на фінансову стабільність працівників. Щоб забезпечити справедливу оплату праці і підтримувати мотивацію працівників, сільськогосподарські підприємства повинні розробити системи, що враховують сезонні коливання та забезпечують своєчасні виплати.

Отже, аналіз організації праці в сільському господарстві України за 2018–2022 роки демонструє важливі тенденції, що впливають на продуктивність праці. Цей період характеризувався впливом кількох чинників, зокрема економічних

викликів та змін у технологічних процесах. З цього випливає що продуктивність праці зростає у зв'язку з впровадженням сучасних агротехнологій, таких як точне землеробство та автоматизація виробничих процесів. Проте ефективність роботи значно залежала від регіону, структури господарств і рівня механізації. Серед викликів можна виділити нестачу кваліфікованих кадрів, вплив пандемії COVID-19 у 2020 році, а також логістичні проблеми, які посилилися внаслідок військових дій у 2022 році. Незважаючи на це, підприємства, які змогли адаптуватися до нових умов, демонстрували значно вищий рівень продуктивності порівняно з середніми показниками по галузі. Загальний тренд свідчить про поступовий перехід до більш ефективних моделей організації праці, але проблеми з інфраструктурою та доступом до ресурсів залишаються значними.

## **2.2. Аналіз рівня оплати в сільськогосподарських підприємствах**

Рівень оплати праці в сільськогосподарських підприємствах є одним із ключових факторів, що впливають на мотивацію працівників, їх продуктивність, а також конкурентоспроможність галузі в цілому. Аналіз динаміки заробітної плати дозволяє оцінити економічну ефективність підприємств, їх здатність залучати та утримувати кваліфіковані кадри, а також виявити регіональні та галузеві відмінності у рівнях доходів працівників. Організація оплати праці покликана оптимально диференціювати розмір заробітної плати за категоріями персоналу залежно від складності й важкості робіт, що виконуються працівниками, кваліфікації та умов праці, а також індивідуальних і колективних результатів праці за умов забезпечення гарантованого в генеральній і галузевій угодах, колективному договорі заробітку за виконання трудових обов'язків.

Для аналізу рівня оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України у 2023 році, розглянемо такі аспекти:

1. Середня зарплата у сільськогосподарських підприємствах - Згідно з даними Державної служби статистики України [23], середня заробітна плата в

галузі у 2023 році становить приблизно 12000 грн на місяць. Це дещо нижче за середню зарплату по країні, яка становить близько 14500 грн.

2. Структура витрат на оплату праці -у сільськогосподарських підприємствах значна частка витрат припадає на оплату праці, особливо під час сезонних робіт. Наприклад, витрати на зарплати можуть становити від 30% до 50% від загальних витрат підприємства залежно від типу господарства та сезону

3. Порівняння з іншими галузями - сільське господарство традиційно має нижчий рівень оплати праці порівняно з промисловістю та ІТ-сектором. Наприклад, у промисловості середня зарплата може досягати 18000 грн, а в ІТ-секторі – понад 30000 грн на місяць.

4. Рівень мотивації та задоволення працівників - згідно з опитуваннями працівників сільськогосподарських підприємств, рівень задоволення зарплатою є середнім. Основні причини незадоволення включають:

- Нерегулярні виплати
- Відсутність соціальних гарантій
- Високий рівень фізичної праці

5. Застосування стандартів праці - сільськогосподарські підприємства часто стикаються з проблемами дотримання законодавчих вимог щодо оплати праці. Деякі підприємства не забезпечують мінімальну зарплату або не сплачують належні податки та збори.

Отже, аналіз рівня оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України показує, що зарплати в цій галузі залишаються нижчими, ніж у середньому по країні (табл. 2.4). Для покращення ситуації необхідно підвищувати зарплати, поліпшувати умови праці та впроваджувати новітні технології. Низький рівень оплати праці в аграрному секторі економіки, її сезонність, відсутність збалансованості між трудовими ресурсами та робочими місцями в галузі, значна міграція населення та мобілізаційна кампанія військовозобов'язаних громадян спричинили вивільнення працюючих із аграрної економіки.

Аналізуючи таблицю, можна відзначити загальне зростання середньомісячної заробітної плати в Україні в період 2019–2022 років, зокрема у

сільському господарстві, де вона збільшилася з 8738 грн у 2019 році до 12243 грн у 2022 році (+40,1%). Проте відносний рівень оплати праці у сільському господарстві залишався нижчим за середній по країні, знизившись з 83,2% від середньої заробітної плати у 2019 році до 82,5% у 2022 році (-0,7 в.п.).

Таблиця 2.4

## Рівень середньомісячної заробітної плати в галузях економіки

Показник	Рік				2022/ 2019, %
	2019	2020	2021	2022	
Мінімальна заробітна плата, грн	4173	5000	6500	6700	160,6
Прожитковий мінімум на 1 особу з розрахунку на місяць, грн	2027	2189	2393	2589	127,7
Середня заробітна плата в Україні, грн	10497	11591	14014	14847	141,4
У т. ч. за галузями:					
промисловість	11788	12759	14902	15176	128,7
будівництво	9356	9832	11289	9781	104,5
транспорт і зв'язок	11704	11951	13837	13731	117,3
торгівля й ремонт транспортних засобів	10795	11286	13488	15103	139,9
сільське господарство	8738	9734	11733	12243	140,1
У % до середньої заробітної плати	83,2	84,0	83,7	82,5	-0,7 в.п
У % до мінімальної заробітної плати	209,4	194,7	180,5	182,7	-26,7 в.п.
У % до прожиткового мінімуму на 1 особу	431,1	444,7	490,3	472,9	41,8 в.п.

Джерело: складено й розраховано за даними Держстату України.

Порівняно з мінімальною заробітною платою, рівень оплати праці у сільському господарстві також демонструє тенденцію до зниження, що свідчить про поступове скорочення відриву між мінімальною та фактичною оплатою.

Аналіз рівня оплати праці та кількості працівників в агропідприємствах різних розмірів (табл. 2.5) свідчить, що більший рівень зарплати простежується в суб'єктів великого (критерії: 251 працівник і більше, річний дохід більше 50 млн євро) і середнього (51-250 осіб, 10-50 млн євро) підприємництва.

Однак більше працівників зосереджено в суб'єктів середнього й малого підприємництва (11-50 осіб, 2-10 млн євро). Критеріями мікро підприємництва є кількість працівників – до 10 осіб і річний дохід – до 2 млн євро.

У структурі фонду оплати праці сільськогосподарських підприємств за досліджуваний період (табл. 2.6), на жаль, ще на низькому рівні знаходиться питома вага додаткової оплати праці (20-21 %). Загальноприйнятою вважається оптимальна структура заробітної плати, коли 30-40 % припадає на додаткову заробітну плату разом із заохочувальними й компенсаційними виплатами.

Таблиця 2.5

**Оплата праці найманих працівників у підприємствах і фізичних осіб-підприємців сільського, лісового й рибного господарств різних розмірів**

Показник	Рік				2022/ 2019, %
	2019	2020	2021	2022	
Заробітна плата, грн	9106,3	9872,3	12033,7	13131,1	4024,8
Заробітна плата, грн:					
суб'єкти великого підприємництва	12814,3	14509,7	16652,2	17970,0	5155,7
суб'єкти середнього підприємництва	8748,5	9664,9	12243,9	12770,1	4021,6
суб'єкти малого підприємництва (крім мікропідприємств)	6548,2	7089,4	8479,3	10227,4	3679,2
суб'єкти мікропідприємництва	3889,7	4149,7	4332,1	5339,3	1449,6
Кількість найманих працівників, тис. осіб – всього	553,2	527,4	520,2	448,4	-104,8
У т. ч., %:					
суб'єкти великого підприємництва	7,8	7,3	8,3	7,7	-0,1 в.п.
суб'єкти середнього підприємництва	54,5	52,7	50,6	51,7	-2,8 в.п.
суб'єкти малого підприємництва (крім мікропідприємств)	22,7	24,0	24,2	25,0	-2,3 в.п.
суб'єкти мікропідприємництва	15,0	16,0	16,8	15,6	0,6 в.п.

*Джерело: складено й розраховано за даними Держстату України.*

Таблиця 2.6

**Фонд оплати праці найманих працівників сільськогосподарських підприємств**

Показник	Рік			2021/ 2019, ±
	2019	2020	2021	
Фонд оплати праці, млн грн	40147	41805	48614	8467
У т. ч., %:				
фонд основної заробітної плати	76,3	77,6	76,6	0,3
фонд додаткової оплати праці	21,0	20,5	20,2	-0,8
заохочувальні та компенсаційні виплати	2,7	1,9	3,2	0,5
Фонд додаткової оплати праці, млн грн	8431	8570	9820	1389
У т. ч., % загальної суми зарплати:				
надбавки й доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4,6	4,6	4,3	-0,3
премії та винагороди, що носять систематичний характер	9,6	9,0	9,2	-0,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати, млн грн	1084	794	1556	472
У т. ч., % загальної суми зарплати:				
матеріальна допомога	0,2	0,2	0,1	-0,1
соціальні пільги індивідуального характеру	0,1	0,0	0,1	0,0

*Примітка. У таблиці підприємства з кількістю працівників 10 і більше осіб.*

*Джерело: складено й розраховано за даними Держстату України.*

Таблиця 2.7 показує позитивну динаміку зростання заробітних плат в Україні та сільському господарстві. Прожитковий мінімум зріс на 547 грн (22%), а мінімальна заробітна плата в країні збільшилася на 1500 грн (22%). Водночас, мінімальна заробітна плата у сільськогосподарських підприємствах, згідно з галузевою угодою, виросла на 6347 грн, що є значним підвищенням.

Середня заробітна плата в Україні також зросла на 6,1 тис. грн, досягаючи 18,9 тис. грн. У сільському господарстві заробітна плата за цей період збільшилася на 5,0 тис. грн, до 15,0 тис. грн, що також є суттєвим підвищенням, хоча в порівнянні з іншими галузями залишається нижчою. Водночас, частка заробітної плати в сільському господарстві від мінімальної заробітної плати та середньої по країні зросла, але в порівнянні з іншими секторами залишається на рівні близько 79%.

Таблиця 2.7

## Рівень середньомісячної заробітної плати в галузях економіки України

Показник	Рік				2024/ 2021, ±
	2021	2022	2023	2024*	
Прожитковий мінімум на 1 особу для працевдатних осіб з розрахунку на місяць, грн	2481	2684	2684	3028	547
Мінімальна заробітна плата на місяць, грн	6500	6700	6700	8000	1500
Мінімальна зарплата на місяць у с.-г. підприємствах згідно з галузевою угодою, грн	2853	3087	3087	9200	6347
Заробітна плата в Україні, тис. грн	12,8	14,6	15,4	18,9	6,1
Заробітна плата в сільському, лісовому й рибному господарствах	10,0	11,9	12,3	15,0	5,0
У % до прожиткового мінімуму на 1 особу для працевдатних осіб	403,1	443,4	458,3	495,4	92,3
У % до мінімальної заробітної плати в державі	153,8	177,6	183,6	187,5	33,7
У % до мінімальної заробітної плати в сільському господарстві	350,5	385,5	398,5	163,0	-187,5
У % до середньої заробітної плати	78,1	81,5	79,9	79,4	1,2
У % до середньої заробітної плати в промисловості	71,9	77,3	74,1	73,5	1,6

\*Примітка: станом на 10.06.2024 р.

Джерело: Складено за даними [39; 48]

### 2.3. Порядок застосування тарифної системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах

Розглянемо порядок застосування тарифної системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України на період 2022-2024 років. Можемо зафіксувати що він визначається законодавчими актами, які регулюють трудові відносини та оплату праці. Тарифна система є основою для нарахування заробітної плати працівникам сільськогосподарських підприємств і складається з кількох основних елементів: тарифної сітки, тарифних ставок, тарифно-кваліфікаційних характеристик і системи доплат та надбавок.

Тарифна система оплати праці в аграрних підприємствах, як і в інших галузях, є основним механізмом регулювання заробітної плати працівників, яка враховує складність виконуваних робіт, умови праці та кваліфікацію працівників. Порядок застосування тарифної системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах в 2022 році включає кілька ключових аспектів.

У таблиці 2.8 відображено основні елементи тарифної системи оплати праці на сільськогосподарських підприємствах. Розглянемо теоретичні положення тарифної системи згідно Закону України на сьогоднішній день.

**Таблиця 2.8**

#### Характеристики тарифної системи оплати праці

Аспект тарифної системи	Опис
Тарифні ставки та оклади	- Визначаються тарифною сіткою. - Залежить від розряду, складності роботи та умов праці.
Кваліфікаційні розряди	- Визначаються на основі професійної підготовки та досвіду. - Вищий розряд відповідає вищій тарифній ставці.
Доплати та надбавки	- За складність та умови праці. - За понаднормову роботу. - Надбавки за стаж роботи в галузі.
Колективні договори	- Можуть уточнювати умови тарифної системи. - Передбачають додаткові виплати та пільги для працівників.
Вимоги законодавства	- Тарифна система повинна відповідати нормам національного законодавства. - Мінімальна заробітна плата в Україні впливає на рівні тарифної сітки.

Джерело: Закон України "Про оплату праці"

Однак, за даними статистичної служби більше 90 % сільськогосподарських підприємств для організації оплати праці застосовують традиційну консервативну тарифну систему оплати праці, яка ще не вичерпала всіх своїх можливостей для оптимальної диференціації оплати праці.

Зважаючи на техніко-технологічні й організаційні особливості виробництва й умов праці в сільському господарстві, укладається відповідна Галузева угода. У свою чергу, у сільськогосподарських підприємствах укладається колективний договір, у якому закріплюються всі умови, розміри та порядок оплати праці його робітників. Додатком до нього, як правило, є Положення про оплату праці, що регулює розміри заробітних плат різних категорій працівників у підприємстві при конкретних умовах у рослинництві, тваринництві, промислових підрозділах; розцінки оплати праці за продукцію, порядок преміювання за результатами роботи, трудовий стаж, кваліфікацію тощо.

На підприємствах аграрного сектору, зазвичай, укладається колективний договір, який визначає всі аспекти оплати праці працівників, такі як умови, розміри та порядок. До цього документа зазвичай додається Положення про оплату праці, яке регламентує розміри зарплат для різних категорій працівників у різних галузях, таких як рослинництво, тваринництво та промислові підрозділи.

Таблиця показує мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок для різних категорій працівників сільськогосподарських підприємств у 2024 році. Розміри ставок визначаються для робітників різних розрядів і варіюються в залежності від виду робіт. Загалом, ставки зростають зі збільшенням розряду, а коефіцієнти між розрядних співвідношень для різних категорій варіюються від 1,00 до 1,80.

Наприклад, ставки для ручних робіт у рослинництві та тваринництві поступово зростають залежно від розряду, з максимальною ставкою в 94,81 грн для робіт IV розряду в рослинництві (табл. 2.9). Для механізованих робіт, зокрема в рослинництві та тваринництві, ставки також зростають залежно від групи підприємства, при цьому на регіональних підприємствах III групи ставки вищі.

Таблиця 2.9

**Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок окремих категорій робітників за видами виконуваних робіт сільськогосподарських підприємств та коефіцієнти міжрозрядних співвідношень у 2024 р. /грн**

Категорія працівників	Розряд робіт						Коефіцієнт співвідношень мінімальних гарантованих розмірів тарифних ставок робітників I розряду
	I	II	III	IV	V	VI	
<i>Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень</i>	<i>1,00</i>	<i>1,09</i>	<i>1,20</i>	<i>1,35</i>	<i>1,55</i>	<i>1,80</i>	<i>x</i>
На ручних роботах у рослинництві	<b>52,67</b>	<b>57,41</b>	<b>63,20</b>	<b>71,10</b>	<b>81,64</b>	<b>94,81</b>	<i>1,00</i>
На ручних роботах у тваринництві	<b>61,10</b>	<b>66,60</b>	<b>73,32</b>	<b>82,49</b>	<b>94,71</b>	<b>109,98</b>	<i>1,16</i>
Механізовані роботи в рослинництві, земляні й дорожні роботи (з урахуванням груп підприємств за регіонами):							
I група	<b>61,62</b>	<b>67,17</b>	<b>73,94</b>	<b>83,19</b>	<b>95,51</b>	<b>110,92</b>	
II група	<b>67,94</b>	<b>74,05</b>	<b>81,53</b>	<b>91,72</b>	<b>105,31</b>	<b>122,29</b>	<i>1,29</i>
III група	<b>74,79</b>	<b>81,52</b>	<b>89,75</b>	<b>100,97</b>	<b>115,92</b>	<b>134,62</b>	<i>1,42</i>
Механізовані роботи у тваринництві	<b>61,62</b>	<b>67,17</b>	<b>73,94</b>	<b>83,19</b>	<b>95,51</b>	<b>110,92</b>	<i>1,17</i>
Механізовані вантажно-розвантажувальні роботи	<b>55,83</b>	<b>60,85</b>	<b>67,00</b>	<b>75,37</b>	<b>86,54</b>	<b>100,49</b>	<i>1,06</i>
Транспортні роботи, виконувані тракторними агрегатами	<b>55,83</b>	<b>60,85</b>	<b>67,00</b>	<b>75,37</b>	<b>86,54</b>	<b>100,49</b>	<i>1,06</i>
Ремонтні й верстатні роботи	<b>55,83</b>	<b>60,85</b>	<b>67,00</b>	<b>75,37</b>	<b>86,54</b>	<b>100,49</b>	<i>1,06</i>

## Примітки:

Групи з оплати праці трактористів-машиністів встановлюються залежно від регіону:

I група - сільгоспідприємства АР Крим (крім гірських і передгірних), Запорізької, Дніпропетровської, Миколаївської, Одеської й Херсонської областей;

II група - сільгоспідприємства Вінницької, Луганської, Донецької, Кіровоградської, Полтавської, Тернопільської, Харківської, Черкаської, Чернівецької (крім гірських і передгірних), лісостепові підприємства Житомирської, Київської, Львівської, Сумської, Хмельницької та Чернігівської областей;

III група - сільгоспідприємства Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Рівненської областей, гірські й передгірні підприємства АР Крим, Львівської й Чернівецької областей та поліські підприємства Житомирської, Київської, Львівської, Сумської, Хмельницької й Чернігівської областей.

Загалом, ставки для механізованих робіт і ремонтних робіт більш високі порівняно з ручними. Мінімальний гарантований розмір основної заробітної плати робітника I-го розряду з 01.04.2024 р. встановлено на рівні 115 % від рівня мінімальної заробітної плати. Тоді розрахунок мінімальної основної заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах становитиме:  $8000 \text{ грн} \cdot 115 \% = 9200 \text{ грн}$ . Середньомісячна норма робочого часу у 2024 р. при 40 год робочому тижні (за умови воєнного стану до кінця року й відповідної відміни святкових днів) становитиме:  $2096 \text{ год} / 12 \text{ міс.} = 174,67 \text{ год}$ . Розрахунок годинної тарифної ставки робітника I-го розряду на найпростіших роботах (на ручних роботах у рослинництві):  $9200 / 174,67 = 52,67 \text{ грн}$ . (табл. 2.10).

Тоді мінімальний гарантований розмір заробітної плати робітника III-го розряду основного виробництва (рослинництво) становитиме з 01.01.2024 р.:  $63,20 \text{ грн} \cdot 174,67 \text{ год} = 11039 \text{ грн}$ . Останній розрахований показник прирівнюється до мінімального розміру посадового окладу техника (фахівця) усіх спеціальностей. Розрахунок посадових окладів спеціалістів профільних служб сільськогосподарських підприємств за коефіцієнтами схеми посадових окладів виглядатиме наступним чином:

- головний бухгалтер:  $11039 \text{ грн} \cdot 2,60 = 28701 \text{ грн}$ ;
- головні економіст, агроном, зоотехнік, ветлікар, інженер:  $11039 \text{ грн} \cdot 2,20 = 24286 \text{ грн}$ ;
- завідувачі інших відділів (менеджери):  $11039 \text{ грн} \cdot 1,90 = 20974 \text{ грн}$ ;
- провідні спеціалісти:  $11039 \text{ грн} \cdot 1,73 = 19097 \text{ грн}$ ;
- начальник відділу кадрів:  $11039 \text{ грн} \cdot 1,63 = 17994 \text{ грн}$  (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Мінімальні гарантовані розміри та коефіцієнти міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів керівників, професіоналів і фахівців підприємств сільського господарства у 2024 р.**

Назва посад	Розміри посадових окладів працівників підприємств, грн	Коефіцієнти міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів і посадового окладу техника всіх спеціальностей (без категорії)
Керівник підприємства*		
Заступник керівника, головний бухгалтер	2,6	28701
Головні: агроном, зоотехнік, лікар ветеринарної медицини, інженер, економіст, меліоратор та інші	2,2	24286
Завідувачі відділів: виробничого, планово-економічного	2,2	24286
Керуючий відділенням, дільницею (сільськогосподарською), фермою	2,09	23072
Завідувачі інших відділів (менеджери) матеріально-технічного постачання, збуту і інших напрямків діяльності, помічник керівника	1,9	20974
Головні фахівці у складі відділень і інших виробничих підрозділів	2	22078
Провідні: агроном, зоотехнік, лікар ветеринарної медицини, інженери всіх спеціальностей, економіст, бухгалтер, агролісомеліоратор і інші	1,73	19097
Завідувач машинного двору, начальник гаража	1,81	19981
Заступник директора з господарської частини, побуту і культури	1,9	20974
Заступник директора з господарської частини	1,47	16227
Начальник відділу кадрів	1,63	17994
Начальник штабу цивільної оборони	1,39	15344
Агроном, зоотехнік, лікар ветеринарної медицини, інженери всіх спеціальностей, економіст, бухгалтер, юрисконсульт, агролісомеліоратор і інші професіонали (в т.ч. медичні, педагогічні):		
I категорії	1,63	17994
II категорії	1,45	16007
Агроном, зоотехнік, лікар ветеринарної медицини, інженери всіх спеціальностей, економіст, бухгалтер, юрисконсульт, агролісомеліоратор і інші професіонали (в т.ч. медичні, педагогічні)	1,27	14020
Референт	1,27	14020
Техніки та фахівці всіх спеціальностей (без категорії) (в т.ч. медичні, педагогічні), фельдшер ветеринарної медицини		
I категорії	1,18	13026
II категорії	1,1	12143

Назва посад	Розміри посадових окладів працівників підприємств, грн	Коефіцієнти міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів і посадового окладу техніка всіх спеціальностей (без категорії)
Техніки та фахівці всіх спеціальностей (без категорії) (в т.ч. медичні, педагогічні), фельдшер ветеринарної медицини	1,0	11039
Старший диспетчер	1,5	16559
Диспетчер	1,27	14020
Експедитор транспортний	0,97	10708
Завідувачі: канцелярії, центрального складу, машинописного бюро, старший інспектор	1,18	13026
Завідувачі: архіву, господарства, складу, копіювально-розмножувального бюро, інспектор	1,1	12143
Завідувач камери схову, кресляр	0,9	9935

**Примітка:**

\* Умови і розміри оплати праці керівників державних підприємств встановлюються Міністерством аграрної політики та продовольства України у контракті, для керівників підприємств інших форм власності - згідно із законодавством та статутами підприємств.

Такий принцип формування тарифної системи оплати праці продубльовано в колективних договорах більшості (98 %) сільськогосподарських підприємств. Такі дані свідчать, що заробітна плата не повною мірою виконує свої функції: відтворювальну, стимулюючу й соціальну. Оскільки порушено принцип диференціації заробітної плати для більшості робітників, зокрема працівників-відрядників (трактористи-машиністи, оператори машинного доїння тощо). Адже з початку 2024 р. розрахунок тарифних ставок і відповідних розцінок базується не на показнику прожиткового мінімуму, а на мінімальній заробітній платі в державі.

Саме в новій Галузевій угоді на 2023-2025 рр. закладено такі домовленості між Мінагрополітики України та Профспілкою АПК України. Проте під питанням постало обов'язковість виконання їх роботодавцями, так як їх представницька організація не була серед підписантів зазначеної угоди. Нині роботодавці в аграрному секторі економіки значно зменшили, а то й зовсім не застосовують доплати й надбавки через те, що рівень основної заробітної плати їх персоналу й так було піднято на високий рівень у поточному році.

Слід не забувати, що крім основної заробітної плати, показники якої подані у сформованих таблицях, передбачається й рекомендується на рівні 30-50 % здійснювати доплати й надбавки, преміювання тощо. Для досягнення цілей кожною стороною соціально-трудова відносин, одним із можливих способів є - експериментувати з підвищенням такого рівня заробітної плати й одночасно проводити аналіз збільшення продуктивності праці та прибутків підприємств.

Таким чином можна забезпечити диференціацію заробітної плати та виконання її функцій. Зазначені аргументи рекомендується використовувати галузевій профспілці працівників АПК і локальним первинним профспілковим організаціям або представникам трудових колективів у сільськогосподарських підприємствах.

Заробітна плата в аграрному секторі залишається дещо нижчою порівняно із середньою по Україні через сезонність та меншу кількість високотехнологічних робочих місць. Проте в деяких регіонах, таких як Київська, Вінницька та Черкаська області, спостерігається зростання оплати праці через попит на кваліфікованих працівників. Зайнятість у сільському господарстві - через воєнні дії кількість працівників в аграрному секторі зменшилася, особливо в областях, які постраждали від бойових дій. Згідно з даними на 2023 рік. Зайнятість у сільському господарстві скоротилася приблизно на 20-30% у порівнянні з довоєнним періодом. Сезонна зайнятість продовжує відігравати важливу роль, особливо у період збору врожаю.

Аграрне виробництво: Попри виклики, аграрний сектор України продовжує бути одним із ключових для економіки. У 2022-2023 роках через окупацію частини територій, логістичні труднощі та блокаду портів, загальний обсяг сільськогосподарського виробництва зменшився приблизно на 30-40%. У 2023 році Україна експортувала близько 60 млн тонн зернових та олійних культур, що на 20% менше, ніж у довоєнні роки. Відновлення виробництва та експортних

поставок заложитиме від стабілізації ситуації в країні та відновлення інфраструктури. Очікується збільшення залучення працівників до сільськогосподарських робіт та зростання заробітної плати внаслідок відновлення виробничих потужностей.

Отже, незважаючи на труднощі, аграрний сектор України залишається важливим для економіки країни, а рівень оплати праці поступово зростає.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **3.1. Розвиток кадрового потенціалу та розробка соціальних програм для працівників сільського господарства**

Розвиток кадрового потенціалу та соціальних програм для працівників сільського господарства в Україні має велике значення для підвищення продуктивності, якості життя робітників та розвитку аграрної галузі загалом. Можна виокремити наступні основні напрями розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств:

##### **1) Освіта та підвищення кваліфікації**

Важливим напрямом є організація спеціалізованих курсів, спрямованих на підвищення професійних навичок у сільському господарстві. Працівники можуть навчатися агротехнологіям, управлінню фермерськими господарствами, органічному землеробству та використанню сучасної техніки. Також активно застосовуються дистанційні форми навчання, зокрема вебінари та відеоуроки від провідних аграрних університетів, що особливо корисно для працівників з віддалених регіонів. Інтернаціональні програми обміну досвідом дозволяють працівникам стажуватися за кордоном, зокрема в Німеччині, Нідерландах та США, щоб впроваджувати передові технології в Україні. Підтримка молодих спеціалістів реалізується через стипендії, гранти на навчання та стартапи.

##### **2) Модернізація робочих умов**

Автоматизація та цифровізація виробничих процесів, включаючи використання дронів, сенсорів і спеціалізованих програм для моніторингу ґрунтів, допомагають підвищити ефективність і зменшити фізичне навантаження. Модернізація техніки також знижує обсяги ручної праці та підвищує рівень безпеки. Поліпшення соціальних умов для працівників — це забезпечення

належного житла, медичного обслуговування та харчування, що сприяє зменшенню плинності кадрів і кращому утриманню персоналу.

### 3) Соціальні програми для підтримки працівників

Впровадження медичного страхування для працівників сільського господарства та їхніх сімей підвищує доступ до якісної медичної допомоги. Також створюються програми реабілітації та відновлення для тих, хто має фізичні або психологічні труднощі, пов'язані з важкими умовами праці. Програми можуть включати фізіотерапію, психологічну підтримку та можливості відпочинку. Житлові програми передбачають забезпечення доступу до пільгових іпотечних програм для сільськогосподарських працівників.

### 4) Підтримка аграрного підприємництва

Фінансова підтримка аграрних підприємств здійснюється через гранти та пільгове кредитування, що сприяє розвитку малих і середніх господарств, а також запуску стартапів. Фермерам надаються консультаційні послуги щодо нових технологій, управління та законодавчих змін. Кооперативні програми об'єднують фермерів для спільної закупівлі матеріалів і збуту продукції, що дозволяє знизити витрати та збільшити прибутковість.

### 5) Інтеграція новітніх технологій

Цифрове управління фермерськими господарствами дозволяє краще планувати ресурси, моніторити посіви та прогнозувати врожай. Крім того, розвиток екологічно чистих технологій та органічного землеробства спрямований на збереження довкілля та підвищення енергоефективності.

### 6) Інтеграція в міжнародні ринки

Підтримка міжнародних стандартів якості продукції сприяє виходу українських аграрних підприємств на нові ринки. Програми експортної підтримки надають необхідну інформаційну та фінансову допомогу для стимулювання експорту.

### 7) Підтримка жінок та молоді в аграрному секторі

Ініціативи для жінок включають пільгове кредитування та гранти для відкриття власного бізнесу. Молодіжні програми сприяють залученню молоді до

аграрного сектору через стипендії, бізнес-конкурси та стажування на успішних підприємствах.

Застосування цих заходів може суттєво покращити ситуацію в аграрному секторі України, зробивши його більш сучасним, ефективним і привабливим для різних вікових груп. Кадровий потенціал характеризує можливість персоналу застосовувати нові знання, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію і являє собою стратегічний ресурс у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.

Вчені Домачук Д. П., Лучик С. Д. і Чикуркова А. Д. у своїх працях стверджують, що до кадрового потенціалу країни відносять: працездатне та непрацездатне населення, економічно-активне населення, безробітні, люди працездатного віку та пенсійного віку, працівники, що виконують науковотехнічні роботи [31].

Автор, Шаульська Л. вважає, що кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства являє собою сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з врахуванням особливостей сільського господарства забезпечують можливість та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю [32].

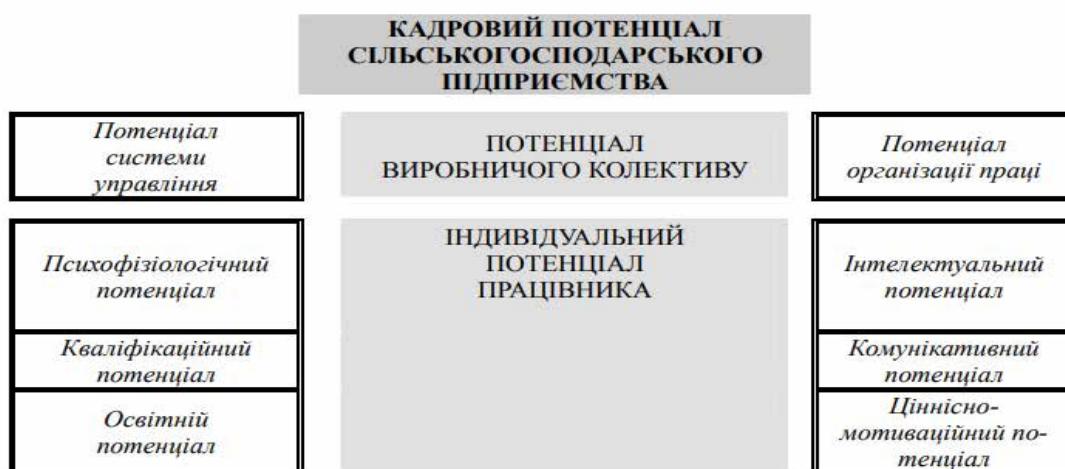


Рис 3.1. Складові елементи кадрового потенціалу аграрного підприємства.

Джерело: Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2016р [57].

Кадровий потенціал знаходиться під впливом особистісних якостей людини, професійні знання, культура, прагнення до професійного зростання, формальна і неформальна структура колективу, організаційно-управлінські фактори. Провівши відповідні дослідження можна сказати, що майже всі сучасні підприємства втратили контроль за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій і виробництву конкурентоспроможної продукції.

Аналіз свідчить, що формування і використання кадрового потенціалу – це важлива функція роботи будь-якого підприємства, що має на меті зведення до мінімуму резервів потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувався у процесі навчання здібностей до праці та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні. Сучасні вітчизняні підприємства основою формування кадрового потенціалу висувають кадрову політику, яка являє собою генеральний напрям кадрової роботи, що характеризується сукупністю принципів, методів, форм, організаційного механізму розробки цілей і завдань, спрямованих на добір і розстановку керівників, спеціалістів та безпосередніх виконавців виробничих та господарських структур.

Кадрова політика підприємства являє собою генеральну лінію розвитку системи управління персоналом і розробляється на перспективу на основі техніко-технологічних, організаційних, галузевих особливостей розвитку, виробничого процесу, адже від них залежить, скільки працівників і з якими характеристиками потрібно залучити. Вважаю, що основним завданням кадрової політики на підприємстві є формування і забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства, тобто визначення потреби, залучення і розвиток персоналу [41].

Автор Прижигалінська Н.В. стверджує, що важливого значення для характеристики кадрового потенціалу мають кількісні характеристики, які включають в себе: чисельність і структуру показників, професійний стаж, тривалість і інтенсивність робочого часу. Зокрема, повноцінна оцінка кадрового потенціалу повинна враховувати такі фундаментальні компоненти: фізіологічний, інтелектуальний та професійно-освітній, соціо-гуманістичний [29].

Кадровий потенціал аграрних підприємств формується переважно за рахунок сільського населення. Зміни в цьому середовищі безпосередньо впливають на кількість і структуру учасників виробничо-господарської діяльності. Сучасний демографічний стан у сільській місцевості, з одного боку, відображає результати попередньої соціально-економічної політики держави щодо аграрного сектору, а з іншого — демонструє соціальні умови, що впливають на майбутній кадровий потенціал сільськогосподарських підприємств. Це підкреслює важливість вивчення різноманітних демографічних процесів у сільській місцевості, оскільки вона є головним джерелом кадрів для агропідприємств. Проблема забезпечення аграрних підприємств кваліфікованими працівниками значною мірою пов'язана зі зростаючою плінністю кадрів і відсутністю ефективних механізмів утримання молодих фахівців у сільськогосподарському виробництві.

Тому для ефективної діяльності підприємств можна запропонувати такі основні етапи формування і використання кадрового потенціалу, що базуються на аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього. До факторів зовнішнього середовища макрорівня відносять: - економічні фактори: залежність темпів зростання (чи зменшення) обсягів виробництва продукції (робіт, і послуг) із задоволеністю власних потреб працівників необхідних для відтворення; прожитковий мінімум, рівень розвитку сфери освіти; - державне регулювання в сфері трудових відносин: трудове законодавство, щодо правового захисту працівників, виплати компенсацій у разі втрати роботи та диференціація доходів; рівень безробіття у державі;

- науково-технічний прогрес впливає на технічну оснащеність робочого місця, рівень використання науково-технічних досягнень, що вимагає додаткових знань працівників, а, відповідно, підвищення рівня кваліфікації;

- техніко-економічні фактори - сприяють інтенсивності використання праці на діяльність та визначають, яким чином підприємства будуть використовувати кадровий потенціал працівників;

- демографічні фактори.

До факторів зовнішнього середовища мікрорівня необхідно віднести [28]: кадрову політику підприємств конкурентів, територіальні фактори, екологічні фактори, конкурентоспроможність аналогічних підприємств, наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів. До факторів внутрішнього середовища, які впливають на формування і використання кадрового потенціалу підприємства, на нашу думку, можна віднести наступні:

- цілі і стратегія підприємства;

- кадрову політику підприємства – основна мета якої зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення його функціонування. - імідж підприємства, який впливає на відношення працівників до будь-якого підприємств;

- техніку, технологію, організацію виробництва та праці сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства;

- фінансово-економічні можливості підприємства, які зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями;

- маркетингова діяльність полягає у формуванні дослідження та прогнозу, необхідної кількості працівників на підприємстві;

- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його зміни в перспективі;

- професійно-кваліфікаційні фактори - рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

В умовах постійної необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливий вихід з соціально-економічної кризи виробництва, питання про формування програми управління кадровим потенціалом переросло в актуальну проблему. Кадровий потенціал підприємства в широкому сенсі цього слова є уміннями і навиками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, в цілях отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

Отже, формування та використання кадрового потенціалу є невід'ємною складовою та важливою функцією в діяльності підприємства. На цей процес впливає низка факторів, серед яких одним із ключових є освіта. Вона виступає найефективнішою інвестицією як для особи, так і для родини, підприємства та суспільства в цілому, а також є основним чинником, що визначає якість кадрового потенціалу.

Сьогодні відношення до кадрів стало одним з найважливіших факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Для того, щоб залучити та утримати висококваліфікованих фахівців, які є основою підприємства, і мотивувати їх до продуктивної роботи, керівництво змушене впроваджувати систему управління кадровим потенціалом. Важливою частиною цього потенціалу є також творчий потенціал працівника. Кожна людина має набір особливостей, таких як пам'ять, мислення, воля та розум. Лише за умов належного розвитку цих якостей, їх взаємозв'язку та спрямованості на досягнення конкретних суспільно важливих цілей, працівник може вносити значний вклад у розвиток діяльності підприємства.

### **3.2. Формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах**

Формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах є надзвичайно важливим процесом, оскільки сільське господарство має свої особливості: сезонність робіт, залежність від погодних умов, обмежені ресурси, а також значну конкуренцію за кваліфіковану робочу силу. Мотиваційний механізм має бути комплексним, охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також враховувати різні рівні кваліфікації та потреби працівників. Основні елементи мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах:

#### **1. Матеріальна мотивація**

Матеріальні стимули є основою мотивації працівників, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень добробуту працівника. Цей блок може бути структурований на декілька ключових складових: [37]

- Конкурентна заробітна плата: Зарплата повинна відповідати ринковим умовам і бути конкурентною в регіоні, щоб залучити і утримати кваліфікованих працівників. Важливою умовою є прозорість системи оплати праці.

- Грейдова система оплати праці: Грейдова система передбачає поділ працівників на категорії або "грейди", кожен з яких має свій рівень оплати праці, залежно від досвіду, кваліфікації та виконуваних функцій. Ця система надає працівникам зрозумілі орієнтири для підвищення кваліфікації і можливості кар'єрного зростання. Наприклад: Працівники з базовими навичками отримують мінімальний рівень заробітної плати.

Зі збільшенням досвіду і знань, працівник може переходити на вищі рівні (грейди), що супроводжується підвищенням оплати.

- Бонуси і премії: Додаткові фінансові стимули можуть бути нараховані за досягнення конкретних результатів: підвищення урожайності, скорочення витрат, успішне виконання завдань у строк. Бонуси можуть нараховуватись як

індивідуально, так і колективно, залежно від характеру роботи. Така система стимулює працівників до досягнення більш високих результатів.

- Матеріальна допомога: У випадках особистих або сімейних обставин (народження дитини, одруження, втрата близьких) підприємство може надавати матеріальну допомогу, що формує лояльність працівників.

## 2. Нематеріальна мотивація

Нематеріальні стимули часто є не менш важливими, ніж матеріальні, оскільки вони впливають на рівень задоволення роботою, створюють відчуття приналежності та значимості працівника в колективі.

- Професійний розвиток і навчання: Сільськогосподарські підприємства можуть надавати можливість своїм працівникам підвищувати кваліфікацію через курси, тренінги, семінари, навчальні програми. Наприклад, навчання новим методам вирощування культур або впровадженню новітніх технологій підвищує ефективність праці та відкриває можливості для кар'єрного зростання. Це мотивує працівників на особистісний і професійний розвиток.

- Кар'єрний ріст: Прозорі механізми кар'єрного зростання дають працівникам зрозуміле бачення їхнього майбутнього на підприємстві. Важливо створити систему, яка дозволяє працівникам підвищувати свій статус і переходити на вищі посади, залежно від результатів їхньої роботи, кваліфікації та досвіду.

- Визнання та заохочення: Публічне визнання досягнень працівників також є сильним мотиваційним фактором. Наприклад, нагородження за "Працівник місяця" або інші види визнання мотивують досягати кращих результатів. Учасники можуть отримувати не лише символічні нагороди, а й реальні переваги, такі як додаткові дні відпустки або подарунки.

- Соціальні відносини: Формування позитивного робочого клімату, командного духу, довіри між працівниками та керівництвом створює сприятливе середовище для продуктивної роботи. Працівники, які відчувають підтримку колег та керівництва, мають більше бажання працювати ефективно та залишатися на підприємстві.

- Гнучкий робочий графік: В умовах сільського господарства графік роботи часто прив'язаний до сезонності. Проте підприємства можуть пропонувати гнучкі умови праці, що дозволяють працівникам поєднувати роботу з особистим життям. Наприклад, надання відпусток у міжсезоння або можливість працювати неповний робочий день.

### 3. Організація робочого процесу

- Мотивація через покращення умов праці: Підприємства можуть мотивувати працівників, поліпшуючи умови праці, наприклад, інвестуючи у сучасне обладнання, механізацію праці та забезпечення безпеки на робочих місцях. Це знижує фізичні навантаження та ризики для здоров'я, підвищуючи тим самим ефективність праці та задоволення роботою.

- Автономія в роботі: Надання працівникам певної автономії у прийнятті рішень та виконанні їх завдань допомагає розвинути почуття відповідальності та власної значимості. Це може включати довіру до працівників у прийнятті рішень щодо виконання щоденних операцій або планування власного робочого часу.

Але на сьогоднішній день все таки матеріальна мотивація — найважливіший аспект управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність роботи і продуктивність працівників. У сільськогосподарських підприємствах вона має особливе значення через специфіку галузі, яка залежить від фізичної праці, сезонності та потреб у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів.

#### Основні елементи матеріальної мотивації

Заробітна плата — це базовий і найважливіший елемент матеріальної мотивації. Вона повинна бути не тільки конкурентною, а й справедливою. Основні аспекти формування заробітної плати включають:

Рівень зарплат у регіоні: Підприємства повинні аналізувати середній рівень заробітної плати на ринку праці в регіоні, щоб не відставати від конкурентів і залучати кваліфікованих працівників.

Прозорість і справедливість: Важливо, щоб працівники розуміли, за що їм нараховується зарплата і що може вплинути на її зростання. Прозорі механізми нарахування оплати дозволяють уникати непорозумінь і конфліктів.

Грейдова система оплати праці передбачає поділ працівників на певні категорії ("грейди"), де кожна категорія має свій рівень оплати праці. Основні принципи цієї системи [38]:

Кваліфікація і досвід: Працівники отримують зарплату відповідно до їх кваліфікації, рівня навичок, досвіду та відповідальності. Наприклад, новачки отримують менший оклад, але з набуттям досвіду і підвищенням кваліфікації можуть переходити на вищий грейд і відповідно отримувати більшу зарплату.

Можливості підвищення - також мотивує працівників до постійного розвитку, адже чітко видно, як можна збільшити свій дохід через підвищення кваліфікації чи ефективності роботи.

Покращення продуктивності - системи можна стимулювати працівників до продуктивнішої праці, оскільки перехід на вищий грейд супроводжується підвищенням зарплати.

На особливий практичний інтерес заслуговує механізм матеріального стимулювання працівників, що ґрунтується на використанні системи грейдів. При цьому кожній посадовій позиції присвоюється свій грейд, відповідно до якого розраховують рівень заробітної плати. Кожній посадовій позиції надають певну кількість балів з урахуванням чинників, визначених як найважливіші та найактуальніші для підприємства [59-61].

Залежно від одержаної оцінки, посадові позиції зараховують у певний грейд, який гарантує отримання відповідної заробітної плати або соціального пакету (наприклад, пільгове харчування, медичне страхування тощо).

Розмір заробітної плати, зазвичай, формують, виходячи з ринкової вартості провідних спеціалістів: спершу визначають рівень заробітної плати найцінніших працівників, а потім, у міру зниження рівня посади, – решти співробітників. Однак, навіть потрапивши в один і той самий грейд, працівники не матимуть абсолютно однакових посадових окладів, адже у кожному тарифному розряді

визначено межі, що змінюватимуть суми матеріальних виплат працівникам. При цьому є можливість корегувати суми винагород на підставі спеціальних коефіцієнтів у межах певного розряду. Таким чином, забезпечується можливість завдяки набутому досвіду і професіоналізму заробляти більше, залишаючись при цьому на своїй посаді.

Етапи розробки грейдів мають наступну послідовність:

1. Опис посад.
2. Визначення критеріїв і показників цінності посад.
3. Оцінка посад і формування (побудова) грейдів.
4. Установлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для грейдів.
5. Впровадження грейдової системи.

Розглянемо приклад запровадження грейдової оплати праці на прикладі умовного сільськогосподарського підприємства.

Для отримання опису посад використано посадові інструкції підприємства. Для оцінювання посад використано наступні чинники (критерії):

- управління працівниками;
- відповідальність;
- досвід роботи;
- кваліфікація (рівень спеціальних знань);
- ціна помилки (рівень впливу на роботу підприємства);
- складність (напруженість, важкість) роботи.

Кожен із ключових чинників оцінки посади був розділений на шість рівнів. Кожному рівню присвоювалися бали залежно від ступеня складності і цінності посади за 6-бальною шкалою (табл. 3.1).

На практиці використовуються різноманітні методи визначення вагомості чинників. Установлення вагомості має здійснювати група експертів, до складу якої можуть входити головні фахівці, які розробляють цю систему, керівники різних рівнів управління, провідні професіонали і фахівці.

Таблиця 3.1

## Ключові чинники оцінки посади

Чинник	Рівень чинника, бал	Опис рівня
<b>Управління працівниками</b>	1	Відсутність підлеглих, тобто немає необхідності управляти персоналом
	2	Відсутність прямих підлеглих, періодична координація робіт інших працівників в межах поставленої задачі
	3	Координація дій робочої групи (2 – 3 особи)
	4	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних задач
	5	Управління підрозділом. Необхідність як горизонтальної, так і вертикальної взаємодії
	6	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
<b>Відповідальність</b>	1	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
	2	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
	3	Відповідальність за фінансові результати окремих дій у межах функціональних обов'язків
	4	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
	5	Повна відповідальність за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати в межах бюджету підрозділу
	6	Повна відповідальність за фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
<b>Досвід роботи</b>	1	Досвід роботи не потрібний
	2	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній сфері
	3	Необхідний спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
	4	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
	5	Необхідний серйозний досвід роботи не тільки в даній області, а й у суміжних сферах
	6	Крім професійного досвіду, необхідний досвід управління великою кількістю персоналу
<b>Кваліфікація</b>	1	Достатньо середньої або н/вищої освіти, спеціальні знання не потрібні
	2	Необхідна вища освіта, не обов'язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями та методиками
	3	Бажана вища освіта за спеціальністю, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
	4	Вища освіта за спеціальністю, необхідні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях
	5	Вища освіта за спеціальністю, спеціальні знання в області розробок
	6	Вища освіта за спеціальністю та додаткова в області управління організацією та персоналом
<b>Ціна помилки</b>	1	Помилки впливають на особисту роботу і на роботу у межах робочої групи
	2	Помилки призводять до порушення у роботі співробітників в межах всього підрозділу

Чинник	Рівень чинника, бал	Опис рівня
	3	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу
	4	Помилки можуть призвести до фінансових витрат у значних розмірах
	5	Помилка може призвести не тільки до значних втрат, але й порушити роботу ряду підрозділів
	6	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах всього підприємства
<b>Напруженість роботи</b>	1	Однотипна робота, постійне виконання одиничних операцій
	2	Робота більш різноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
	3	Різнноманітна робота, яка потребує використання елементів аналізу і вибір шляхів вирішення поставлених задач
	4	Робота потребує детального аналізу, вибір способу вирішення різних проблем
	5	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, вирішенням проблем
	6	Робота пов'язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів вирішення проблем різних підрозділів

Найпростішим у практичному використанні є метод балового оцінювання (за 5-, 10-, 12- чи 100-бальною шкалою). Експерти мають оцінити важливість чинників за запропонованою шкалою.

Наприклад, вагомість кожного чинника визначається сумуванням балів, які

$$\alpha = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}$$

виставили експерти за кожен чинник за формулою: (3.1)

де  $a_i$  – кількість балів, яку набрав  $i$ -тий чинник;  $\sum_{i=1}^n a_i$  – сума балів усіх чинників.

За оцінками експертів визначені коефіцієнти значимості чинників (із заокругленням до 5) наведені в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Значимість чинників оцінювання посад**

Чинник оцінювання	Показник значимості, %
Управління працівниками	20
Відповідальність	15
Досвід роботи	15
Кваліфікація	15
Ціна помилки	20
Складність роботи	15
Разом	100

Як свідчать дані таблиці 2, найбільшу значимість мають такі чинники, як управління працівниками та рівень впливу на роботу підприємства.

З допомогою керівників і спеціалістів підприємства проведено бальну оцінку посад (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Бальна оцінка посад працівників

Посада	Чинники					
	Управління працівниками	Відповідальність	Досвід роботи	Кваліфікація	Рівень впливу на роботу підприємства	Складність роботи
Директор	6	6	6	6	6	6
Головний бухгалтер	4	6	4	4	4	4
Головний агроном	5	6	5	5	5	4
Головний зоотехнік	5	6	5	5	5	4
Головний інженер	5	6	5	5	5	4
Заступник директора по господарській частині	3	3	2	2	3	2
Інспектор відділу кадрів	1	1	3	3	2	2
Завідувач автогаражем	5	4	3	4	3	4
Агроном-насіневод	1	1	3	4	3	5
Зоотехнік	1	1	3	3	2	3
Механік	1	1	3	3	1	1
Ветлікар	1	1	4	5	3	3
Інженер	2	2	4	5	3	3
Економіст	2	2	3	4	3	5
Бухгалтер	1	3	3	4	3	4
Завідувач складу	3	3	2	3	3	2
Секретар-друкарка	1	1	2	1	1	1
Обліковець	1	1	2	1	2	1
Комірник	1	1	2	1	2	1
Касир	1	1	3	1	4	1
Шофер	1	1	1	1	1	1
Прибиральниця	1	1	1	1	1	1
Охоронець	1	1	1	1	4	1

На основі отриманої бальної оцінки усі посади об'єднуються у шість грейдів. До 1-го грейду увійшли посади, які набрали менше 100 балів, до 2-го – від 101 до 200, 3-го – 201 – 300, 4-го – 301 – 400, 5-го – 401 – 500, 6-го – 501 – 600 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Грейд посад працівників

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинників	Грейд
Директор	600	6
Головний інженер	500	5
Головний агроном	500	5
Головний зоотехнік	500	5
Головний бухгалтер	430	5
Завідувач автогаражем	385	4
Інженер	310	4
Економіст	310	4
Бухгалтер	290	3
Агроном-насінневод	275	3
Ветлікар	275	3
Завідувач складу	270	3
Заступник директора по господарській частині	255	3
Зоотехнік	210	3
Інспектор відділу кадрів	195	2
Касир	190	2
Механік	160	2
Охоронець	160	2
Обліковець	135	2
Комірник	135	2
Секретар-друкарка	115	2
Шофер	100	1
Прибиральниця	100	1

Виходячи з даних, наведених у таблиці 4, видно, що до 6-го грейду відноситься директор підприємства, до 5-го грейду – головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік, головний бухгалтер; до 4-го рейду – завідувач автогаражем, інженер, економіст; до 3-го грейду – бухгалтер, агроном-насінневод, ветлікар, завідувач складом, заступник директора по господарській частині, зоотехнік; до 2-го грейду – інспектор відділу кадрів, касир, механік, охоронець, обліковець, комірник; до 1-го грейду – шофер, прибиральниця.

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 3.5), можливість маневрування коефіцієнтами (їх зміни) у межах діапазону створюють додаткові можливості для створення умов кар'єрного зростання працівників за обмежених можливостей посадового просування.

Таблиця 3.5

**Пропонований варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень**

Грейд	Kmin	Kmax	Середнє значення у діапазоні - Kсер	Абсолютне зростання Kсер	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6	3,4	4,0	4,4	0,5	0,6	0,2
5	3,0	3,6	3,9	0,7	0,6	0,2
4	2,4	3,2	3,2	0,8	0,8	0,2
3	1,8	2,6	2,4	0,6	0,8	0,2
2	1,4	2,0	1,8	0,4	0,6	0,2
1	1,0	1,6	1,4	-	0,6	-

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника можуть переглядатися. Враховуючи особисті досягнення працівників, результати і стаж їхньої роботи на підприємстві ці коефіцієнти можуть як збільшуватися, так і зменшуватися, але у межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи.

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводяться у площину посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів, наприклад, на встановлену мінімальну заробітну плату. Розроблені посадові оклади для працівників фірми наведені в таблиці 3.6 з урахуванням мінімальної заробітної плати у 2024 р. (8000 грн.). Згідно з цією системою, для новоприйнятих працівників забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад із зазначених меж.

Таблиця 3.6

**Місячні посадові оклади, визначені на основі системи грейдування, 2024 р.**

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	27200	32000	35200
5	24000	28800	31200
4	19200	25600	25600
3	14400	20800	19200
2	11200	16000	14400
1	8000	12800	11200

Середня зона посадового окладу передбачає оплату праці більшості працівників, які вже себе зарекомендували як кваліфіковані працівники.

Максимальний рівень посадового тарифу відображає максимальну кваліфікацію та досвід працівника.

Таким чином, впровадження грейдової системи оплати праці дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки в разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства тощо.

Премії і бонуси є потужним стимулом для працівників, оскільки це додаткова грошова винагорода за досягнення конкретних цілей або результатів. Основні види бонусів у сільському господарстві:

- Премії за продуктивність: Працівники можуть отримувати премії за досягнення або перевищення встановлених показників виробництва (наприклад, урожайність, якість продукції, виконання планів щодо обробки земель).
- Сезонні бонуси: У сільському господарстві часто використовуються сезонні бонуси, які мотивують працівників у найбільш інтенсивні періоди роботи, такі як посівна або збір урожаю.
- Індивідуальні та командні бонуси: Важливо поєднувати індивідуальні бонуси, які стимулюють працівника особисто, та командні бонуси, які заохочують колективну відповідальність і взаємодопомогу.
- Програми участі у прибутку: Деякі підприємства впроваджують програми участі працівників у прибутку, коли певний відсоток від прибутку підприємства розподіляється серед працівників у формі премій.

Соціальний пакет є важливою частиною матеріальної мотивації, особливо в контексті сільськогосподарських підприємств, де працівники можуть бути віддаленими від великих міст і потребують додаткових соціальних гарантій. Основні елементи соцпакету включають [35]:

- Медичне страхування: Підприємства можуть надавати працівникам страхування, яке покриває медичні витрати, що значно підвищує рівень соціального захисту.

- Пенсійне забезпечення: Додаткові пенсійні програми або накопичувальні пенсії є ефективним способом утримання працівників на підприємстві на довгостроковій основі.
- Компенсації витрат на житло або транспорт: У випадках, коли працівники проживають далеко від підприємства, компенсація витрат на житло або транспорт є важливим фактором мотивації.
- Оплата відпусток і лікарняних: Гарантія оплати відпусток і лікарняних є обов'язковою частиною соцпакету, яка підвищує стабільність і впевненість працівників у їхньому фінансовому становищі.
- Страхування життя та нещасних випадків: Такі програми дозволяють захистити працівників та їхні сім'ї від фінансових ризиків у випадку травм або смерті.
- Оплата понаднормових робіт У сільському господарстві, де робота нерідко виконується за межами звичайного робочого дня, важливою частиною мотивації є оплата понаднормових годин. Це дозволяє працівникам отримувати додатковий дохід і мотивує їх залишатися на роботі довше у критичні періоди (наприклад, під час збору врожаю).
- Надання корпоративних ресурсів сільськогосподарські підприємства можуть надавати своїм працівникам додаткові матеріальні блага у вигляді:
  - Службового транспорту: Якщо робота передбачає часті переміщення, надання транспортних засобів (автомобілі, велосипеди) є вагомим стимулом.
  - Спецодяг і обладнання: Надання якісного спецодягу, інструментів та обладнання для виконання роботи також підвищує мотивацію і рівень лояльності працівників.
- Корпоративні програми лояльності Підприємства можуть впроваджувати програми лояльності, що передбачають додаткові винагороди за довготривалу роботу на підприємстві. Це може включати додаткові бонуси, підвищення зарплати або інші матеріальні стимули для працівників, які працюють на підприємстві більше 5, 10 чи 20 років.

- Підвищення продуктивності: Стимули у вигляді бонусів і премій мотивують працівників досягати кращих результатів.

Звісно, соцпакет та премії є важливою складовою стимулювання працівників у будь-якій організації, зокрема в сільськогосподарських підприємствах. Проте на сучасному етапі розвитку підприємств все частіше наголошують на необхідності використання комплексних підходів до мотивації, які включають як зовнішні, так і внутрішні стимули. Одним з таких підходів є японська система Кайдзен, яка ґрунтується на філософії постійного вдосконалення.

Кайдзен виходить за межі традиційної матеріальної мотивації, зосереджуючись на створенні середовища, де кожен працівник бере участь у покращенні процесів, підвищенні якості та ефективності роботи. Якщо матеріальна мотивація підвищує продуктивність шляхом зовнішніх стимулів, таких як заробітна плата чи бонуси, то Кайдзен стимулює внутрішнє бажання кожного працівника робити свою роботу краще, застосовуючи інноваційні підходи до організації праці.

Впровадження Кайдзен на підприємстві може значно посилити дію матеріальної мотивації, оскільки залучення працівників до постійного вдосконалення процесів підвищує їхню зацікавленість в успіху організації. Це, у свою чергу, створює більш глибокий зв'язок між працівниками та результатами їхньої роботи, що дозволяє збалансувати матеріальні й нематеріальні стимули. Кайдзен (що означає "покращення" або "зміни на краще") – це японська концепція управління, яка стала однією з ключових систем організації праці, орієнтованих на постійне вдосконалення. Ця філософія активно використовується в різних галузях, зокрема в промисловості, сільському господарстві та сфері послуг. Основою системи є прагнення до постійного покращення процесів, що охоплюють усі аспекти роботи — від управління до виробничих процесів і навіть повсякденних завдань [33]. Кайдзен як філософія розвинувся після Другої світової війни, коли японські підприємства шукали нові шляхи підвищення ефективності та продуктивності. Компанія Toyota була однією з перших, що запровадила цю

концепцію, і з часом вона стала невід'ємною частиною японської культури управління виробництвом. Основна ідея полягає в тому, що кожен працівник, незалежно від рівня, має брати участь у процесі вдосконалення — від робочих на конвеєрі до керівництва. Основна філософія Кайдзен ґрунтується на трьох ключових принципах:

Перший принцип це те що люди є основою успіху. Кайдзен ставить великий акцент на залученні всіх працівників до процесу вдосконалення. Другий – це постійне вдосконалення - навіть якщо система працює добре, завжди є можливість покращити її. І останній ключовий принцип - маленькі кроки ведуть до великих змін. Суть Кайдзену полягає в систематичному впровадженні дрібних змін, які з часом накопичуються і дають значні результати.

5S – Система організації робочого місця Одним із базових інструментів Кайдзен є система 5S, яка допомагає створити чисте, організоване та ефективне робоче середовище. Назва "5S" походить від перших літер п'яти японських слів, які описують кроки впорядкування робочого простору:

- Seiri (Сортування): Відсортувати необхідні предмети від непотрібних та позбутися останніх.
- Seiton (Систематизація): Упорядкувати всі речі на робочому місці таким чином, щоб кожен предмет мав своє місце.
- Seiso (Прибирання): Регулярно очищати робоче місце, щоб підтримувати порядок.
- Seiketsu (Стандартизація): Розробка стандартів і правил для підтримки попередніх трьох S.
- Shitsuke (Самодисципліна): Формування звички дотримуватися розроблених стандартів.

Впровадження системи 5S на робочому місці дозволяє зменшити час на пошук необхідних інструментів або матеріалів, покращує продуктивність і знижує ризик помилок або нещасних випадків.

PDCA-цикл (Плануй, Виконуй, Перевірй, Дій) PDCA-цикл — це інструмент управління процесом, який допомагає постійно вдосконалювати

роботу шляхом планування, реалізації, перевірки результатів та коригування дій. Цей цикл складається з таких етапів [34]:

Plan (Плануй): Визначення проблеми або процесу, який потребує вдосконалення. Розробка плану дій.

Do (Виконуй): Впровадження запланованих змін у невеликому масштабі або на експериментальній основі.

Check (Перевірйай): Оцінка результатів змін і їх впливу на процес.

Act (Дій): Якщо зміни показали позитивний результат, вони впроваджуються на постійній основі. Якщо ні — процес починається знову з етапу планування.

Kaizen-евент (Kaizen Event) Kaizen-евент – це спеціально організована зустріч або сесія, під час якої команда фокусується на конкретній проблемі або процесі, що потребує вдосконалення. Протягом декількох днів команда аналізує процес, знаходить вузькі місця і пропонує рішення для їх усунення. Це один із швидких способів досягти значних покращень у короткий термін.

Маленькі покращення (Kaizen Blitz) Kaizen Blitz — це короткостроковий і інтенсивний захід, спрямований на швидке впровадження змін у виробничих процесах. Впродовж короткого періоду (зазвичай кілька днів) команда активно працює над вирішенням конкретної проблеми, залучаючи працівників усіх рівнів. Цей підхід дозволяє досягти швидких результатів і водночас залучити працівників до процесу вдосконалення.

Генчі Генбуцу ("Йти на місце події") Цей принцип Кайдзен наголошує на необхідності керівникам і фахівцям особисто відвідувати місця, де відбувається робота, щоб на власні очі побачити проблеми та нюанси процесів. Підхід "Генчі Генбуцу" передбачає особисту присутність на виробництві для більш точного розуміння ситуації і знаходження рішень.

Виключення втрат (Muda, Mura, Muri) Muda – усунення втрат і непотрібних дій у процесі. Втрата — це будь-яка дія, яка не додає цінності кінцевому продукту або послuzі. Це можуть бути зайві рухи, надлишкові запаси, дефекти продукції, неефективне використання робочого часу тощо.

Mura – усунення нерівномірності або варіабельності процесів. Різні коливання в процесах можуть призводити до нерівномірного завантаження ресурсів, збоїв у роботі та затримок.

Muri – усунення надмірного навантаження на людей, обладнання або процеси. Надмірне використання ресурсів або перевантаження обладнання може призвести до швидшого зношування і навіть аварій.

Стандартизація процесів Після того, як зміни або вдосконалення в процесах впроваджено, важливо створити стандарти для підтримки досягнутих результатів. Це може бути детальний опис нових процедур, робочих інструкцій або правил, яких повинні дотримуватися всі працівники. Стандартизація забезпечує стабільність процесів і мінімізує можливість повернення до старих практик.

Переваги системи Кайдзен:

- Покращення якості продукції та послуг Постійне вдосконалення процесів дозволяє зменшити кількість помилок, дефектів і відходів, що призводить до поліпшення якості кінцевого продукту. Це, своєю чергою, підвищує задоволеність клієнтів.
- Збільшення продуктивності Усунення втрат і неефективних дій, а також оптимізація процесів дозволяє підвищити продуктивність праці, оскільки кожен елемент робочого процесу стає більш ефективним.
- Мотивація працівників Однією з ключових переваг Кайдзен є залучення працівників на всіх рівнях до процесу вдосконалення. Це дає їм відчуття власної значущості та завжди додає мотивацію.

Отже, Кайдзен, як філософія та методологія управління, виявилася надзвичайно ефективною в багатьох сферах бізнесу та особистого розвитку. Її основний принцип – постійне вдосконалення через невеликі, але систематичні зміни – надає можливість досягати значних результатів у довгостроковій перспективі. Таким чином, він є потужним інструментом для організацій, які прагнуть досягти високих результатів і стійкого розвитку. Його принципи можуть бути застосовані не тільки в промисловості, але й в особистому житті, де постійне вдосконалення допомагає досягти особистих цілей та зростати як особистість.

### **3.3. Удосконалення організації і оплати праці на відповідальних технологічних процесах у сільськогосподарських підприємствах**

В аграрному секторі економіки відповідальними технологічними процесами можна вважати посівну кампанію та збір урожаю сільськогосподарських культур. Серед стратегічних сільськогосподарських культур найважливішими є зернові, тому актуальним буде розгляд організації і оплати праці на збиранні їх урожаю. Основними критеріями мотивації та стимулювання праці сільськогосподарських працівників на збиранні урожаю зернових культур є показники своєчасного і якісного збирання, рівень досягнутої урожайності, валового збору, виконання сезонного завдання тощо. Збирання зернових культур в оптимальні строки при мінімальних втратах агропродукції потребує чіткої організації роботи усіх елементів, задіяних у цьому складному технологічному процесі. Підготовка та проведення жнив має супроводжуватися розробкою організаційних заходів, які б включали питання ефективної організації праці та формування мотиваційного механізму за якісні й кількісні показники роботи.

Вибір системи, форми, порядку оплати праці тощо має бути обґрунтований для тих чи інших видів робіт у підприємстві. Відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці» системами оплати праці є тарифна та інші системи, що формуються на оцінках складності виконуваних робіт і кваліфікації працівників. Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики). Тарифна система оплати праці використовується при розподілі робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати. Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі тарифної ставки робітника I розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів). Мінімальний посадовий оклад (тарифна ставка) встановлюється у розмірі, не

меншому за прожитковий мінімум, встановлений для працездатних осіб на початок поточного року [1].

Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам провадиться роботодавцем згідно з професійними стандартами (кваліфікаційними характеристиками) за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником). Вимоги до кваліфікаційних та спеціальних знань працівників, їх завдання, обов'язки та спеціалізація визначаються професійними стандартами або кваліфікаційними характеристиками професій працівників.

Колективним договором, а якщо договір не укладався – актом роботодавця, виданим після погодження з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), а у разі відсутності первинної профспілкової організації – з вільно обраними та уповноваженими представниками (представником) працівників, можуть встановлюватися інші системи оплати праці, зокрема грейдову систему оплати праці. Дана система оплати праці вважається інноваційною новинкою, проте ще не набула такого поширення в господарствах аграрного сектору економіки.

У сільськогосподарських підприємствах все більшою мірою застосовують почасову форму оплати праці (майже 70 % персоналу) із застосуванням тарифної сітки й схеми посадових окладів (більше 80 % персоналу) [58]. Отже, оплата праці в більшості сільськогосподарських підприємств побудована на основі тарифної системи оплати праці, яка не вичерпала своїх можливостей диференціації та обґрунтованості розмірів заробітної плати працівників залежно від кількості та якості виконаної роботи. За відрядною формою оплати праці нараховується заробітна плата працівникам на зборі врожаю зернових культур, оскільки тут можливо забезпечити прямий кількісний зв'язок заробітної плати й тоннажу зібраного врожаю зернових за робочі дні, зібраної площі культур.

Застосування відрядної і/або почасової форми й відповідних їм систем оплати праці, норми праці, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших

заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, розцінки оплати праці за роботу встановлюються підприємствами самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Якщо колективний договір у підприємстві не укладено, то власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності – з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом. Власник або уповноважений ним орган чи фізична особа не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами.

Для розрахунку оплати праці на збиранні врожаю зернових культур норми й положення оплати праці не можуть бути нижчими, ніж передбачено в колективній угоді, укладеній на рівні галузі. Мінімальний розмір тарифної ставки робітника I-го розряду з нормальними умовами праці, як базовий для формування тарифної сітки (схеми посадових окладів фахівців), становить у розмірі не менше 115 % від розміру мінімальної заробітної плати за умови виконання місячної (годинної) норми праці [20].

Надалі наведемо основні методичні підходи до організації оплати праці на зборі врожаю зернових культур в сільськогосподарських підприємствах на наступні два роки. В основу розрахунків встановлення розмірів заробітної плати та норм праці на збиранні зернових культур повинні бути покладені мінімальні державні та галузеві гарантії з оплати праці, тарифна сітка, умови та розміри матеріального стимулювання, визначені в колективному договорі підприємства, тарифні розряди робіт та норми продуктивності праці. Так, Законом України «Про державний бюджет України на 2024 рік» затверджено мінімальну місячну заробітну плату з 1 квітня в розмірі 8000 грн. У наступні два роки більш ймовірно вона залишиться без змін, що підтверджує прийнята Урядом України Бюджетна декларація на 2025-2027 рр. [1].

Для розрахунку тарифних ставок всіх видів робіт і розрядів застосовуються мінімальні коефіцієнти співвідношень тарифних ставок за видами виконуваних робіт (останній стовпчик у таблиці) і коефіцієнти міжрозрядних співвідношень (перший рядок після шапки таблиці). Слід зазначити, що механізовані роботи для трактористів і комбайнерів у тарифній сітці розподілено на 3 групи залежно від місця розташування підприємства. Тут закладений принцип, що більш важче фізично працювати на ґрунтах у північних і західних регіонах держави, й відповідно легше – у південних і східних.

Сільськогосподарська праця має свою специфіку, яка впливає на її оплату. Адже за умови однакових витрат існує ймовірність отримання різних кінцевих результатів діяльності, що залежить від родючості ґрунтів, застосування сортового матеріалу та добрив, природно-кліматичних умов, проявів сезонності. Характерною особливістю аграрного виробництва також є те, що працівнику високої кваліфікації протягом року треба виконувати різні роботи, які відносяться до різних розрядів і відповідно одержувати різну оплату. Всі ці фактори слід враховувати при організації праці. Так, організація жнив розпочинається з визначення сезонного завдання кожному екіпажу трактористів-машиністів сільськогосподарського виробництва (комбайнерів), яке розробляють виходячи з фактичної площі збирання, продуктивності комбайнів, видової урожайності та якості зібраного урожаю, оптимальних строків збирання урожаю зернових культур та наявної збиральної техніки.

При визначенні сезонного завдання враховують, що зернові культури збирають одним чи двома способами – прямим або роздільним комбайнуванням. При роздільному способі валки підбирають і обмолочують самохідними комбайнами з підбирачем через 2–7 днів після скошування. Як правило, прямим комбайнуванням збирають культури прямостоячі й чисті, з підсіяними багаторічними травами, а також низькорослі та зріджені, але незабур'янені. Перед встановленням сезонного завдання формують екіпажі трактористів-машиністів з урахуванням їх кваліфікації, стажу, досвіду, психологічної сумісності тощо,

кожному екіпажу встановлюють виробниче завдання, яке в процесі жнив може корегуватися [43].

Для формування стимулюючого рівня заробітної плати варто розглянути її рівень за різними галузями економіки. Так, у червні 2024 р. середня заробітна плата в сільському господарстві становить 15,0 тис грн, а в Україні – 18,9 тис. грн (див. табл. 2.7).

Позитивною можна вважати тенденцію збільшення протягом останніх років заробітної плати в сільському господарстві як в абсолютному відношенні, так і відносному щодо прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати в цілому та галузі сільського господарства, середньої заробітної плати в державі.

При розрахунку відрядних розцінок оплати праці для трьох основних категорій працівників на зборі врожаю зернових культур: 1) механізаторам (трактористам, комбайнерам); 2) водіям вантажних автомобілів; 3) працівникам на хлібоприймальних пунктах (елеваторах) – слід застосовувати більш стимулюючі виплати порівняно з іншими категоріями працівників та з персоналом інших галузей економіки. Це можна зробити трьома шляхами: 1) підвищення тарифних годинних ставок оплати праці; 2) встановлення доплат і надбавок до заробітної плати; 3) заохочувальні виплати (премії). У кожному конкретному підприємстві до цього можна підходити індивідуально, комбінуючи зазначені підходи.

Основою для визначення відрядної розцінки є розмір годинної тарифної ставки відповідного розряду роботи. Окремим висококваліфікованим працівникам, які зайняті на особливо важливих, відповідальних роботах, у колективних договорах слід визначати підвищені тарифні ставки (місячні оклади) за міжрозрядними коефіцієнтами з підвищеними коефіцієнтами до 2,7 тарифної ставки робітника I розряду відповідного виду роботи чи професії. Враховуючи, що збирання врожаю зернових культур є особливо важливою і відповідальною роботою, та з метою дотримання міжрозрядних співвідношень, рекомендується для визначення годинної тарифної ставки для робіт, що тарифікуються за I-VI розрядом, тарифну ставку робітника 1-го розряду (67,94 грн/год) тарифної сітки

трактористів-машиністів підвищити на відповідні коефіцієнти, наприклад, що наведені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Приклад розрахунку підвищеного розміру годинних тарифних ставок при виконанні ручних, механізованих і транспортних робіт на збиранні врожаю зернових культур, грн/год**

Категорії працівників	Розряди робіт						Мінімальні коефіцієнти співвідношень тарифних ставок за видами виконуваних робіт до тарифної ставки робітника I розряду
	I	II	III	IV	V	VI	
<i>Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень</i>	1,00	1,34	1,68	2,12	2,46	2,70	x
На ручних роботах у рослинництві	52,67	70,58	88,49	111,66	129,57	142,21	1,00
Механізовані роботи в рослинництві, земляні й дорожні роботи (підприємства за регіонами): I група (Степ)	61,62	82,57	103,52	130,63	151,59	166,37	1,17
II група (Лісостеп)	67,94	91,04	114,14	144,03	167,13	183,44	1,29
III група (Полісся, Карпатський регіон)	74,79	100,22	125,65	158,55	183,98	201,93	1,42
Транспортні роботи, виконувані тракторними агрегатами	55,83	74,81	93,79	118,36	137,34	150,74	1,06

Джерело: складено й розраховано за даними [39].

Примітка: станом на 10.06.2024 р.

Крім того, традиційно на збиранні врожаю зернових культур застосовують рекомендовану підвищену оплату в перші дні масового збирання врожаю будь-яких сільськогосподарських культур. Наприклад, оплату праці трактористів-машиністів

сільськогосподарського виробництва, що виконують змінні норми праці на обмолочуванні зернових культур, у перші 10 днів, а на скошуванні зернових у валки у перші 7 днів масового збирання рекомендують проводити за розцінками оплати праці за продукцію, збільшеними до 60 % (при невиконанні норм праці – до 30 %), іншим працівникам – до 15-30 % тощо [39]. Таке значне підвищення заробітної плати виробничого персоналу сільськогосподарських підприємств, залученого на зборі врожаю зернових культур, має місце лише протягом відносно короткого терміну, тому не буде надмірним показником при визначенні собівартості продукції. А враховуючи, що зерно буде отримане кращої якості, закладатиметься на зберігання, згодом чи на продаж, у перспективі має забезпечити відповідні фінансові надходження. Тому щороку варто проаналізувати й співставляти суму додаткових стимулюючих витрат оплати праці з вартісною оцінкою поліпшення кількісно-якісних характеристик отриманого врожаю зернових культур. Така інформація слугуватиме підґрунтям застосування тих чи інших стимулюючих виплат оплати праці.

Конкретні обмежені календарні строки (у днях), на які встановлюють підвищені розцінки на збиранні урожаю, визначають у підприємстві залежно від наявності машин і кадрів механізаторів у межах оптимальних строків, встановлених для відповідних культур. У тих випадках, коли на період масового збирання урожаю зернових культур у зв'язку з виробничою необхідністю для роботи на комбайнах призначають помічників трактористів-машиністів, які мають посвідчення тракториста-машиніста, оплату їх праці рекомендується проводити в розмірі не менше 85 % від заробітку трактористів-машиністів, які працюють на комбайнах. Окремі підприємства формують екіпажі у складі двох комбайнерів і нараховують по 100 % належної заробітної плати кожному. Оплату праці трактористів-машиністів, зайнятих на відвезенні соломи, і водіїв на відвезенні зерна від комбайна рекомендується провадити в розмірі 80 % від середньої оплати трактористів-машиністів сільськогосподарського виробництва (комбайнерів), яких обслуговують зазначені працівники.

Виходячи з прийнятих у підприємстві тарифних ставок і норм праці, відповідно до умов колективного договору (положень про оплату праці й

преміювання) рекомендується встановлювати два види розцінок оплати праці за продукцію й виконану роботу: за одиницю продукції у тоннах і за одиницю зібраної площі в гектарах (у цьому випадку 60–80 % планової заробітної плати доцільно спрямовувати для розрахунку розцінки оплати праці за намолочену тунну зерна). На роботах при скошуванні у валки відрядні розцінки розраховуються за 1 га. Розцінки оплати праці необхідно розрахувати перед початком масового збирання урожаю, коли є змога з достатньою точністю визначити урожайність, а отже, і сезонну норму праці по окремих видах збиральних агрегатів, у тому числі шляхом проведення контрольних обмолотів.

Відповідно до норм чинної Галузевої угоди передбачено встановлювати на вибір різні доплати й надбавки до тарифних ставок: за інтенсивність праці – 12 %, за високу професійну майстерність на роботах V розряду – 20 %, VI розряду – 24 %. Трактористам-машиністам сільськогосподарського виробництва I класу встановлюють гарантовану надбавку у розмірі 20 %, II класу – 10 % від тарифної ставки, водіям автотранспортних засобів I класу відповідно – 25 %, II класу – 10 % від тарифної ставки. Класність встановлює кваліфікаційна комісія, створена за наказом власника підприємства або уповноваженого ним органу [40,41]. Кваліфікаційна характеристика трактористів-машиністів сільськогосподарського виробництва (за класами механізаторів, вимоги до їх встановлення) міститься у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників випуск 2 «Сільське господарство та пов'язані з ним послуги».

За роботу в нічний час встановлюється доплата в розмірі 40 % від годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час (від 22 год до 6 год ранку). За роботу у вечірній час (від 18 до 22 год) встановлюється доплата у розмірі 20 % від годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи у вечірню зміну.

Вищезазначені доплати та підвищена оплата праці провадяться і для робітників, які працюють у режимі підсумованого обліку робочого часу. При запровадженні на підприємстві підсумованого обліку робочого часу в розділ колективного договору «Оплата праці» або «Положення про оплату праці»

необхідно включити й особливості оплати праці при застосуванні такого режиму праці. Зокрема, за погодинною системою оплати праці робота в надурочний час оплачується в подвійному розмірі годинної ставки. За відрядною системою оплати праці за роботу в надурочний час виплачується доплата в розмірі 100 відсотків тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною системою, – за всі відпрацьовані надурочні години. У разі підсумованого обліку робочого часу оплачуються як надурочні всі години, відпрацьовані понад встановлений робочий час в обліковому періоді. Компенсація надурочних робіт шляхом надання відгулу не допускається.

Ефективність роботи на збиранні врожаю зернових культур значною мірою залежить від додаткового матеріального стимулювання. Крім раніше зазначених доплат і надбавок, у підприємствах відповідно до умов колективного договору можуть встановлюватися й інші альтернативні види стимулюючої додаткової оплати праці. Зокрема, ефективним видом матеріального стимулювання є встановлення додаткової оплати за перевиконання змінних норм праці або сезонних виробничих завдань. Також результативно зарекомендувала себе практика стимулювання за виконання сезонного завдання у визначені строки: при виконанні сезонного завдання на рівні: 100-109 % – премія до загального заробітку працівника на збиранні врожаю зернових культур можна встановити на рівні 10 %; 110-114 % – 15 %; 115-119 % – 20 %; 120 % і більше – 30 % [39]

Сільськогосподарські підприємства, крім зазначених видів додаткової оплати праці, можуть застосувати преміювання за окремі показники роботи, про що варто унормувати у внутрішньогосподарських документах оплати праці та преміювання персоналу. Преміювання працівників сільськогосподарських підприємствах рекомендується здійснювати за рахунок фонду заробітної плати за такими критеріями: своєчасне і якісне виконання планової або оперативної роботи, доручень, наказів, розпоряджень; сумлінне виконання службових обов'язків; значні досягнення в роботі, високі показники трудової діяльності тощо.

Відповідно до затвердженого фонду преміювання в штатних розписах працівників преміювання (за поданням керівників внутрішньогосподарських підрозділів і затвердження наказом по підприємству), враховуючи сезонність праці в рослинництві, рекомендується здійснювати з наступною періодичністю: 70 % преміального фонду розподіляти між працівниками протягом року по місяцях, 30 % – у кінці року за результатами їх праці й досягнення плану виробництва сільськогосподарської продукції та фінансових показників діяльності підприємства. Крім того, розподіл поточних премій для працівників галузі рослинництва здійснюватиметься враховуючи сезонність праці в періоди посівної кампанії, збору врожаю тощо.

## ВИСНОВКИ

Аналіз організації і продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах України свідчить про її зростання за останні досліджувані роки й досягла 928,6 тис. грн у 2022 р, що є значним покращенням у порівнянні з попередніми роками. Проте існуючі проблеми, такі як падіння обсягів виробництва, стабілізація рівня заробітної плати, яка у 2022 році склала 12,2 тис. грн, або 82,5 % від середньої заробітної плати в державі, що негативно впливають на професійну кваліфікацію, мотивацію та творчий потенціал працівників. У структурі заробітної плати превалює основна зарплата, яка становить 77 % у 2022 р. Соціально-трудова відносина в аграрному секторі мають суттєвий вплив на формування умов життя сільського населення, рівень зайнятості та інфраструктурний розвиток.

Також, зазначимо, що остання Галузева угода 2023 року передбачає підвищення базової тарифної ставки, що може призвести до конфліктів між роботодавцями та працівниками. Рекомендується зосередитися на розвитку фермерських господарств, аграрної кооперації та підвищенні кваліфікації спеціалістів, що є важливими для забезпечення сталого розвитку аграрного сектора та покращення соціально-економічних умов у сільських територіях. Для вирішення цих проблем важливо налагодити соціальний діалог у кожному сільськогосподарському підприємстві та впровадити колективні договори, адже лише частина працівників охоплена цим процесом. Крім того, впровадження соціального пакета може стати важливим фактором для підвищення мотивації працівників. Якісний соціальний пакет забезпечує стабільність для працівників і є ключем до успіху для роботодавця.

Проблема оплати праці в сільськогосподарських підприємствах полягає в необхідності її підвищення та оптимальної диференціації відповідно до категорій працівників. Це питання стає особливо актуальним у воєнний та повоєнний період, коли спостерігаються інфляційні процеси і зменшення кількості вакансій у аграрному секторі.

Система оплати праці в сільськогосподарських підприємствах ґрунтується на тарифній сітці, яка дозволяє враховувати кваліфікацію працівників і умови праці. Наприклад, мінімальна заробітна плата робітника I розряду з 01.04.2024 р. становитиме 115% від мінімальної зарплати, що складає 9200 грн. При середньомісячній нормі робочого часу 174,67 год, годинна тарифна ставка для робітника I розряду в рослинництві становить 52,67 грн.

Тарифні ставки різняться за розрядами та видами робіт. Для робітника III розряду в сільському господарстві мінімальна гарантована заробітна плата з 2024 р. становитиме 63,20 грн/год, або 11039 грн за місяць. Для фахівців підприємств, де застосовується схема посадових окладів і присвоєні тарифні коефіцієнти, розмір окладу, наприклад, становить: головного бухгалтера – 28701 грн, а головного агронома або інженера – 24286 грн.

Важливо зазначити що організаційний потенціал підприємства суттєво залежить від особистісних якостей працівників, їхніх професійних знань та культурних цінностей. Формування та використання кадрового потенціалу є критично важливою функцією для підприємств, оскільки воно дозволяє мінімізувати розрив між потенційними та фактичними можливостями працівників. Сучасні українські підприємства повинні зосередитися на розробці кадрової політики, що визначає принципи добору та розстановки кадрів відповідно до специфіки виробничих процесів.

Для ефективної діяльності підприємств важливо розробити комплексний підхід до формування кадрового потенціалу, включаючи врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як економічні умови, державне регулювання, кадрова політика конкурентів та стратегічні цілі самого підприємства.

Насамкінець, освіта та професійний розвиток є критично важливими для підвищення якості кадрового потенціалу, а залучення та утримання кваліфікованих фахівців має стати пріоритетом для сільськогосподарських підприємств, оскільки на сьогоднішній день вони є основою їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронний ресурс. Законодавство України. Вебсторінка. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
2. Боброва О.Г. Організація і стимулювання праці: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. У 2 ч. Ч 2. К.: КНЕУ, 2004 С.13-19
3. Економіка праці й соціально-трудова відносини: підручник / за ред. д-ра. екон. наук, проф. О.В. Шкільова. К.: Четверта хвиля, 2008р. С. 47-49.
4. Сільське господарство України // Стат. зб. К., 2022 С. 72-91.
5. Електронний ресурс. Статистичний збірник «Регіони України». URL: <http://surl.li/yjkkmv>.
6. Безбатько О., Манакіна В. Удосконалення системи оплати праці: проблеми та шляхи вирішення. *Довідник економіста*. 2007. № 12. С. 61-78.
7. Кошик В. Автоматизація обліку праці та заробітної плати на сучасному етапі. *Економічний дискурс*. 2017 141 с.
8. Електронний ресурс. Організації праці: сутність та завдання URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19088/#google\\_vignette](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19088/#google_vignette).
9. Дуглас Норт. «Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки». Статистичний збірник «*Чтиво*». 2000р. С. 71-78.
10. Електронний ресурс Принципи організації праці URL: [https://pidru4niki.com/80465/ekonomika/printsipi\\_organizatsiyi\\_pratsi\\_trudovih\\_protse\\_siv#google\\_vignette](https://pidru4niki.com/80465/ekonomika/printsipi_organizatsiyi_pratsi_trudovih_protse_siv#google_vignette).
11. Ланченко Є.О. Формування системи соціально-трудова відносин у аграрному секторі економіки: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2019. 556 с.
12. Ланченко Є. О. Розвиток соціально-трудова відносин в аграрній сфері: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2022. 266 с.
13. Ланченко Є.О. Оплата й продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 1. С. 17-24.

14. Ланченко Є. О. Організація оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління АПК. 2023. Вип. 2. С. 96-110.
15. Ланченко Є. О., Шептицька А. В., Пилипенко Б. В. Стан розвитку соціально-трудових відносин у сільському господарстві. Управління розвитком соціально-економічних систем: VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 21-22 березня 2024 р.: матеріали конф. у 2-х ч. Ч. 1. Харків, 2024. С. 63-66.
16. Пилипенко Б. В. Стратегічні ініціативи та роль України у боротьбі з глобальною зміною клімату. Економічні дні – 2024: Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 квітня 2024 р.: матеріали конф. Київ, 2024. С. 87-88.
17. Державна служба статистики України (State Statistics Service of Ukraine) збірнику "Сільське господарство України" до 2022р. С. 19-36.
18. Антонюк В.П. Динаміка кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу промисловості як загроза її модернізації. Економіка і організація управління. 2016. № 3. С. 19-28.
19. Турчина В.М. Соціально-економічні пріоритети розвитку трудового потенціалу організації. 2016. С. 496-504.
20. Електронний ресурс. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин сільському господарстві URL: <http://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html>.
21. Електронний ресурс. Статистична інформація, публікації. Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
22. Електронний ресурс. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин у сільському господарстві. URL: <http://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html>.
23. Електронний ресурс. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
24. Закон України "Про оплату праці" 1995р, № 17, ст.121.
25. Електронний ресурс. Продовольча і сільськогосподарська організація URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=UKR>.

26. Електронний ресурс. Міністерство аграрної політики та продовольства України URL: <https://minagro.gov.ua/>.
27. Петренко К.В Скоробогатова Н.Є. Навчальний посібник. Економіка та організація виробництва. 2019. С. 45-71.
28. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Науковий вісник. 2009. С. 51-62.
29. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону. Вісник аграрної науки Причорномор'я. Миколаїв. Спеціальний випуск 3 (42). 2007. С. 19-26.
30. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства. Україна: аспекти праці. 2017 С. 41-65.
31. Доманчук Д. П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. Аграрні соціально-трудові відносини. 7-е вид., доп. і перероб. Кам'янець-Подільський: Видавництво Абетка Світ, 2012. С. 25-41.
32. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу // Економіст Праця. 2019 26 с.
33. Електронний ресурс. Кайдзен як термін та його особливості URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B7%D0%B5%D0%BD>.
34. Масаакі Імаї Кайдзен. Шлях до зниження витрат і підвищення якості. 2016 р. С. 1-19.
35. І.М.Новак Стаття: «Соціальний пакет: Особливості формування та управління». 2008 р. С. 5-26.
36. Березін О.В., Плотник О.Д. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2010 р. 108 с.
37. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників. 2009. С. 139-147.
38. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою / Управління розвитком. 2018. С. 36-48.

39. Методичні рекомендації з оплати праці робітників сільськогосподарських підприємств на збиранні зернових культур урожаю 2023 року / В.М. Івченко, О.М. Носіков, В.С. Пивовар, О.С. Філоненко. К.: НДІ «Украгропромпродуктивність», 2023. 40 с.

40. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / Аврамчук О.А., Балан О.Д., Вітвіцький В.В., Лузан Ю.Я., Павленко В.В., Шкільов О.В. К.: Центр «Агропромпраця»; Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП Вип. 2 «Сільське господарство та пов'язані з ним послуги») / Івченко В.М., Носіков О.М., Філоненко О.С. К.: НДІ «Украгропромпродуктивність», 2023, 464 с.

41. Якименко М.М., Пилипенко Б.В. Розвиток кадрового потенціалу як мотиваційний чинник персоналу сільськогосподарських підприємств. Освіта і наука в умовах викликів і загроз. Внесок молодих вчених в сталий розвиток. Міжнар. наук.-практ., м. Київ, 21-22 листопада 2024 р.: матеріали конф. Київ, 2024.

42. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП Вип. 2 «Сільське господарство та пов'язані з ним послуги)/Івченко В.М., Носіков О.М., Філоненко О.С. К.: НДІ «Украгропромпродуктивність», 2023. С.123-126.

43. Електронний ресурс. Середня зарплата в Україні у 2023-2024 р. URL: <http://work.ua/salary-all>.

44. Електронний ресурс. Статистичні збірники «Праця України». Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

45. Електронний ресурс. Статистичні збірники «Робоча сила України». Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

46. Електронний ресурс. Статистичні бюлетені «Травматизм на виробництві». Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

47. Електронний ресурс. Статистичні збірники «Умови праці працівників». Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

48. Електронний ресурс. Статистична інформація, експрес-випуски, публікації. Вебсторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
49. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. пос. Київ: НУБіП України, 2022. 616 с.
50. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 3. С. 146-149.
51. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів управління персоналом. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112-115.
52. Харченко Т.М. Соціальний пакет як інноваційна технологія соціального менеджменту. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип.: 3. Т. 1. Економічні науки. Полтава: ПДАА, 2011. С. 279-286.
53. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика. Довідник аграрника. 2009. № 2 (80). С. 86-98.
54. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних процедур і грейдування. Україна: аспекти праці. 2011, № 7. С. 9-16.
55. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. Соціально-трудова відносини: теорія та практика. 2011. № 1. С. 39.
56. Червінська Л., Мала С. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників. Пропозиція. 2009. № 3. С. 46-50.
57. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Знання, 2016 р. С.3-9.
58. Електронний ресурс. Форми та системи оплати праці в сільських підприємствах. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/june/issue-50/article-18968.html>.
59. Беленкова М.І., Глущенко В.В. Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління. 2012. № 3. С. 133-137.
60. Гуцаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2017. № 11.
61. Кобзиста І.Л. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. Агросвіт. 2018. № 1. С. 42-46.