

ЗРЕЄСТРАЦІЙНА ФОРМА

№	Назва поля	Вміст поля
1.	Назва роботи	Магістерська кваліфікаційна робота
2.	УДК	
3.	Автор (ППП)	Ланько Нікіта Олегович
4.	Дата захисту (рік, місяць, день)	2025.12.23
5.	Факультет (ННІ)	Економічний факультет
6.	Кафедра (шифр, назва)	Кафедра економіки (11.13)
7.	Спеціальність	Економіка
8.	Освітня програма	Економіка підприємства
9.	Програма підготовки	Освітньо-професійна
10.	Форма навчання	Очна
11.	Тема випускної магістерської роботи	Організація та оплата праці в сільськогосподарських підприємствах
12.	Керівник (ППП, науковий ступінь, вчене звання)	Ланченко Євгеній Олександрович, доктор економічних наук, доцент
13.	Ключові слова (до 10 слів)	Організація праці, оплата праці, тарифна система, сільськогосподарське підприємство, мотивація праці, продуктивність праці, нормування праці
14.	Анотація (до 300 символів)	У роботі наведено теоретичні та практичні засади організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. Розглянуто нормування праці, принципи та форми її оплати. Проаналізовано поточний стан організації та оплати праці в аграрному секторі економіки. Розроблено тарифну сітку, схему посадових окладів, а також надано рекомендації вдосконалення організації та оплати праці в галузі

Керівник магістерської роботи _____
(підпис)

Євгеній ЛАНЧЕНКО
(Ім'я та прізвище)

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

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

(підпис) **Андрій
МУЗИЧЕНКО**

(підпис) **Вікторія
БАЙДАЛА**

" ____ " _____ 2025р.

" ____ " _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«Організація та оплати праці в сільськогосподарських
підприємствах»**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ГУЦУЛ

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

(підпис)

Євгеній ЛАНЧЕНКО

Виконав

(підпис)

Нікіта ЛАНЬКО

Київ – 2025

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., проф. _____ **Вікторія БАЙДАЛА**
" ____ " _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
Ланьку Нікіті Олександровичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

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

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

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

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

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні аспекти організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах
2. Оцінка стану нормування праці, її оплати в аграрному секторі економіки
3. Напрями вдосконалення організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки.

Дата видачі завдання "16" жовтня 2025 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____

Євгеній ЛАНЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання _____

Нікіта ЛАНЬКО

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Організація та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах» викладена на 86 сторінках комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць, 19 рисунків. Для написання магістерської роботи використано 56 джерел.

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

Об'єктом дослідження є процеси організації та оплати праці персоналу в аграрному секторі економіки.

Предмет дослідження – теоретичні й практичні питання організації, оплати та мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах.

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

У розділі 1 наведено теоретичні засади організації та оплати праці в аграрному секторі економіки, зокрема суть і принципи організації праці, методичні підходи до нормування праці в сільськогосподарських підприємствах, а також нормативні положення щодо застосування форм і систем оплати праці на підприємствах. У розділі 2 висвітлено результати аналізу стану організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах, зокрема оцінку рівня оплати праці в аграрному та інших секторах економіки та розробку тарифної сітки й схем посадових окладів на поточний рік. У розділі 3 обґрунтовано напрями вдосконалення організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах, зокрема розвиток кадрового потенціалу, формування мотиваційного механізму та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності матеріального й нематеріального стимулювання працівників.

Ключові слова: організація праці, оплата праці, тарифна система, сільськогосподарське підприємство, мотивація праці, продуктивність праці, нормування праці.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ	8
1.1. Суть і принципи організації праці в аграрному секторі економіки	8
1.2. Методичні засади нормування праці в сільськогосподарських підприємствах	16
1.3. Нормативні положення застосування форм і систем оплати праці в підприємствах	23
РОЗДІЛ 2. СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	30
2.1. Стан організації і нормування праці в сільськогосподарських підприємствах	30
2.2. Рівень оплати праці в аграрному й інших секторах економіки.....	36
2.3. Розробка тарифної сітки й схеми посадових окладів оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	50
3.1. Розвиток кадрового потенціалу та розробка соціальних програм для працівників сільського господарства	50
3.2. Формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах	50
3.3. Практичні рекомендації вдосконалення організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Успішне функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від ефективного управління людськими ресурсами, що, у свою чергу, зумовлює потребу в системному підході до організації та оплати праці. Праця в аграрному секторі має низку специфічних характеристик, серед яких - сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, трудомісткість багатьох технологічних операцій. За таких умов особливої ваги набуває раціональна організація трудових процесів, справедливе та мотивуюче матеріальне стимулювання, а також застосування сучасних методів нормування праці.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного сільського господарства в умовах нестабільної економічної ситуації, трудової міграції та дефіциту кваліфікованої робочої сили в сільській місцевості. Необхідність удосконалення системи оплати праці полягає у тому, що вона повинна не лише компенсувати затрати праці, але й виконувати стимулюючу функцію - підвищувати продуктивність, якість роботи та залучати фахівців до аграрного виробництва.

Крім того, сучасні умови ведення агробізнесу потребують впровадження ефективного мотиваційного механізму, що охоплює не лише матеріальну винагороду, а й соціальні гарантії, професійний розвиток та інституційну підтримку працівників. Зважаючи на це, значного значення набуває вдосконалення підходів до формування тарифних сіток, впровадження прогресивних систем оплати праці, а також розробка дієвих механізмів кадрового забезпечення аграрних підприємств.

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

Завданнями даної роботи є:

- визначити суть і принципи організації праці в аграрному секторі економіки, виявити ключові особливості управління трудовими процесами в сільському господарстві;

- проаналізувати методичні засади нормування праці в підприємствах та оцінити їхню ефективність в сучасних умовах;
- розглянути нормативні положення щодо застосування форм і систем оплати праці в аграрних підприємствах та визначити напрямки їх удосконалення;
- оцінити поточний стан організації і нормування праці в сільськогосподарських підприємствах, виявити наявні проблеми й тенденції;
- здійснити порівняльний аналіз рівня оплати праці в аграрному секторі та інших сферах економіки України;
- розробити оптимізовану тарифну сітку та схему посадових окладів, адаптовану до умов сільськогосподарського виробництва;
- запропонувати шляхи розвитку кадрового потенціалу та розробити соціальні програми підтримки працівників аграрного сектору;
- сформувати комплексний мотиваційний механізм для працівників сільськогосподарських підприємств, орієнтований на підвищення продуктивності праці;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення організації та оплати праці на аграрних підприємствах з урахуванням сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процеси організації та оплати праці в аграрному секторі економіки.

Предмет дослідження – теоретичні й практичні питання організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.

Методи дослідження - абстрактно-логічний (для обґрунтування висновків і понять), історичний (для визначення понять за темою роботи), 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 стану оплати праці в галузях економіки держави), розрахунково-конструктивний (для планування обсягу й структури фонду оплати праці в сільськогосподарському підприємстві) методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

1.1. Суть і принципи організації праці в аграрному секторі економіки

Організація праці в аграрному секторі економіки - це не лише питання оптимального розподілу функцій між працівниками, а й комплексна система взаємодії людей, технічних засобів, природних ресурсів і технологій у межах виробничого процесу. Особливості сільськогосподарського виробництва - сезонність, залежність від погодних умов, ручна праця в окремих ланках, велика територіальна розосередженість - зумовлюють потребу у специфічному підході до організації праці. Ефективна система організації праці є фундаментом стабільності та конкурентоспроможності агропідприємств.

Праця, як відомо, є доцільною діяльністю, орієнтованою на трансформацію предметів природи відповідно до людських потреб. Її значення в умовах зростання кількості факторів, що впливають на ефективність виробництва, не зменшується, а навпаки – зростає [5, с. 117]. У зв'язку з цим важливим є вивчення підходів до організації праці як в історичному, так і в сучасному вимірі. У зв'язку з цим важливим є вивчення підходів до організації праці як в історичному, так і в сучасному вимірі. Для кращого розуміння цього феномену варто проаналізувати основні наукові підходи до трактування поняття «організація праці», що представлені в таблиці 1.1.

Термін «організація» у економічній літературі трактується багатозначно. В одному із підходів організація розглядається як гармонійна система взаємодії елементів задля досягнення цілей. У контексті праці це означає впорядковану взаємодію працівників із засобами виробництва. Інше тлумачення акцентує на процесах, які утворюють та вдосконалюють зв'язки між компонентами цілого. Відтак, організація праці передбачає як упорядкування трудових дій, так і

формування ефективної системи взаємодії учасників виробничого процесу.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «організація праці»

Автор	Визначення
Л.Л. Байєрс	це система заходів, спрямованих на раціональне поєднання трудових ресурсів, засобів праці та виробничого середовища для досягнення найвищої продуктивності праці
І.М. Ваганова	це цілеспрямований процес упорядкування трудової діяльності людей у колективі, що включає розподіл і кооперацію праці, нормування, умови та режими праці з урахуванням соціальних чинників
В.Б. Васюта	це елемент управління виробництвом, що охоплює планування, регулювання та вдосконалення трудових процесів з метою підвищення ефективності діяльності персоналу
Ю.В. Вольвач	це спосіб впорядкування трудової діяльності, який враховує мотивацію, психологічний клімат у колективі та соціальну взаємодію працівників у процесі виконання завдань
О.І. Драган, Л.І. Тертична	це сукупність установлених норм, правил і стандартів, які регламентують трудову діяльність працівників з метою досягнення запланованих виробничих результатів

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 7, 9, 14]

Метою організації праці в сільськогосподарських підприємствах є раціоналізація трудового процесу з метою досягнення високої продуктивності. Така раціоналізація спирається на наукові досягнення й передовий досвід і передбачає оптимальне поєднання людських ресурсів і технічних засобів. Цілі організації праці мають два основні аспекти [5, с. 118]:

- економічний - підвищення дохідності сільськогосподарського підприємства через зниження витрат і підвищення ефективності;
- соціальний - зменшення навантаження на працівників, забезпечення безпечних і сприятливих умов праці.

У науковій літературі мету організації праці поділяють на три складові (рис. 1.1).

Предметна складова передбачає забезпечення обсягів виробництва у встановлені строки з дотриманням стандартів якості. Економічна орієнтована на максимізацію результатів за мінімальних витрат, а соціальна - на поліпшення умов життя працівників, їх задоволення працею та розвиток.



Рис. 1.1 Складові мети організації праці

Джерело: складено автором на основі [7]

Реалізація цих цілей здійснюється через конкретні завдання, які, відповідно до дослідників, поділяються на чотири групи: економічні (зниження трудомісткості, економія часу), організаційні (створення ефективної системи мотивації, оптимальних умов праці), психофізіологічні (забезпечення психологічної сумісності, покращення мікроклімату), соціальні (професійне зростання, добробут, самореалізація працівників) [14, с. 78].

На основі рис. 1.2 можна зробити висновок, що завдання організації праці охоплюють як макрорівень (у масштабах народного господарства), так і мікрорівень (на конкретному робочому місці). На загальнодержавному рівні основна увага зосереджена на запобіганні економічним і соціальним втратам, забезпеченні ефективного використання трудових ресурсів та раціональному розподілі зайнятості між сферами діяльності. На рівні робочого місця організація праці передбачає раціональне планування й оснащення робочих місць, впровадження дієвих форм стимулювання та постійне вдосконалення трудового процесу [42, с. 282].

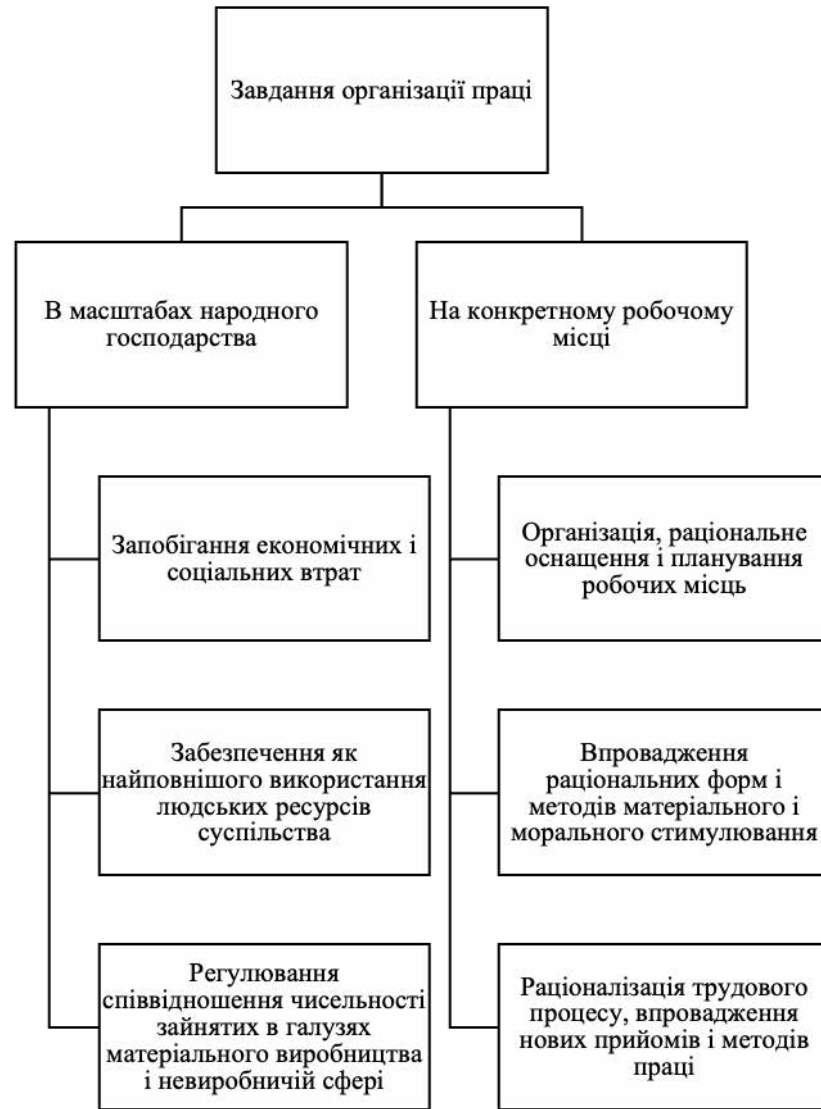


Рис. 1.2 Завдання з організації праці на різних рівнях

Джерело: складено автором на основі [25]

Таким чином, ефективна організація праці є багатоаспектною діяльністю, що вимагає комплексного підходу з урахуванням як загальнодержавних, так і локальних потреб.

Організація праці має свою внутрішню структуру елементів. До ключових елементів зазвичай відносять (рис. 1.3):

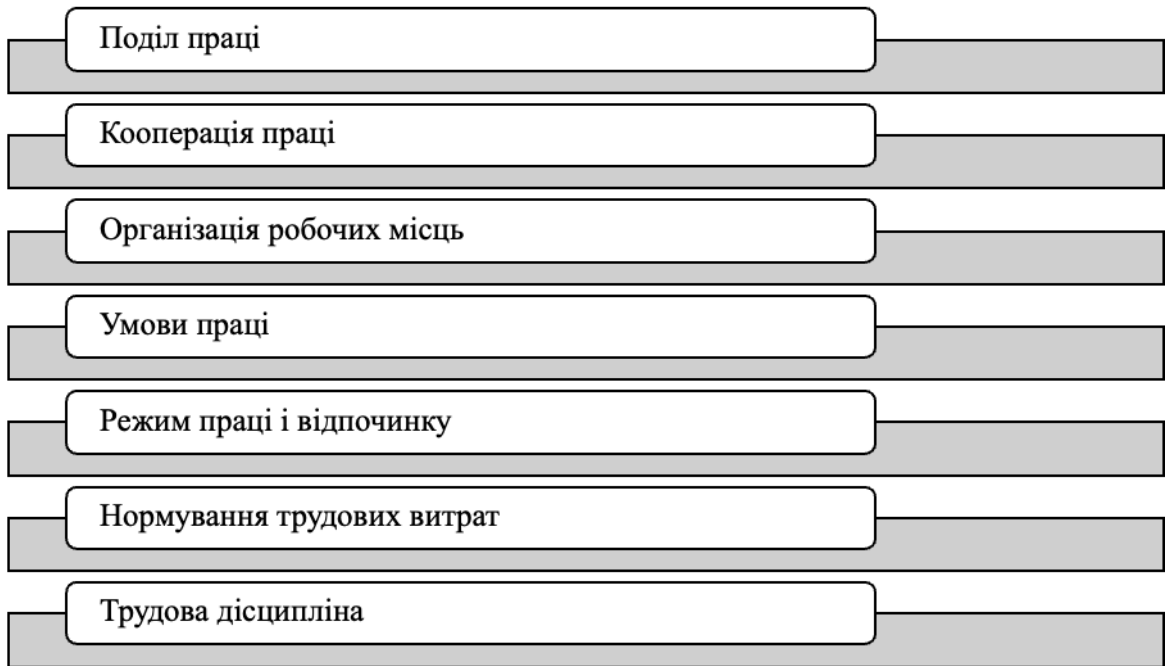


Рис. 1.3 Внутрішня структура елементів організації праці

Джерело: складено автором на основі [2]

Рациональна організація праці є фундаментальним чинником забезпечення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства. Вона охоплює низку взаємопов'язаних елементів, спрямованих на оптимальне використання людських ресурсів, матеріальних засобів та часу. Кожен із цих елементів відіграє окрему, але водночас інтегровану роль у створенні цілісної системи праці.

Однією з основ організації праці є поділ праці, який передбачає спеціалізацію працівників на окремих виробничих операціях. Такий підхід дозволяє поглибити професійні навички, скоротити час на виконання окремих завдань та підвищити загальну продуктивність. У свою чергу, кооперація праці забезпечує узгоджену взаємодію між працівниками, що є необхідною умовою для виконання складних колективних завдань і досягнення спільної виробничої мети [8, с. 98].

Організація робочих місць охоплює їхнє планування, оснащення необхідними інструментами, а також розміщення обладнання. Рационально організоване робоче місце сприяє скороченню непродуктивних витрат часу,

зменшенню фізичних навантажень та підвищенню безпеки праці. Ці аспекти тісно пов'язані з умовами праці, які включають ергономіку, освітлення, мікроклімат та заходи безпеки. Забезпечення комфортних і безпечних умов є передумовою стабільної працездатності персоналу та зниження рівня професійних захворювань і виробничого травматизму [18, с. 61].

Організація праці також передбачає чітку регламентацію режиму праці й відпочинку, що дозволяє запобігти перевтомі працівників і забезпечити сталість їхньої продуктивності. Встановлення обґрунтованих перерв, а також чергування навантаження і відпочинку має позитивний вплив на фізіологічний та психологічний стан персоналу.

Значну роль у трудовому процесі відіграє нормування трудових витрат, зокрема встановлення об'єктивних норм часу на виконання певних операцій і норм виробітку. Таке нормування є основою для планування обсягів роботи, визначення потреб у трудових ресурсах та мотивації працівників до продуктивної діяльності.

Невід'ємною складовою ефективної організації праці є дотримання трудової дисципліни. Вона забезпечує порядок у трудовому процесі, сприяє своєчасному і якісному виконанню завдань, а також підтримує організаційний клімат у колективі.

Взаємопов'язане вдосконалення цих елементів дозволяє досягти комплексного ефекту. Дослідження вчених підтверджують, що особливо важливими складовими є раціональний поділ та кооперування праці і створення безпечних умов праці – ці фактори суттєво впливають на ефективність роботи персоналу.

Важливо відзначити, що поняття організації праці є багатовимірним. З одного боку, його можна розглядати як стан впорядкованості трудового процесу (наскільки добре організована праця на підприємстві в даний момент). З іншого боку – як процес активних дій керівництва, спрямованих на удосконалення використання робочої сили та засобів виробництва. Тобто організація праці – це як результат (певний рівень упорядкування трудової

діяльності), так і безперервний процес управління, що включає планування, регулювання та вдосконалення трудових процесів на основі наукового підходу [24, с. 183].

Особливу увагу слід приділити науковій основі організації праці. Ще на початку ХХ століття виникла концепція наукової організації праці (НОП), яка передбачала використання досягнень науки і передового досвіду для оптимізації трудових процесів. Терміном «НОП» характеризують цілеспрямоване поліпшення способів використання живої праці в межах окремого трудового колективу, наприклад сільськогосподарського підприємства [45, с. 126]. Сучасна організація праці спирається на принципи НОП, збагачені новими підходами менеджменту та психології праці. До принципів організації праці відносять (рис. 1.4):

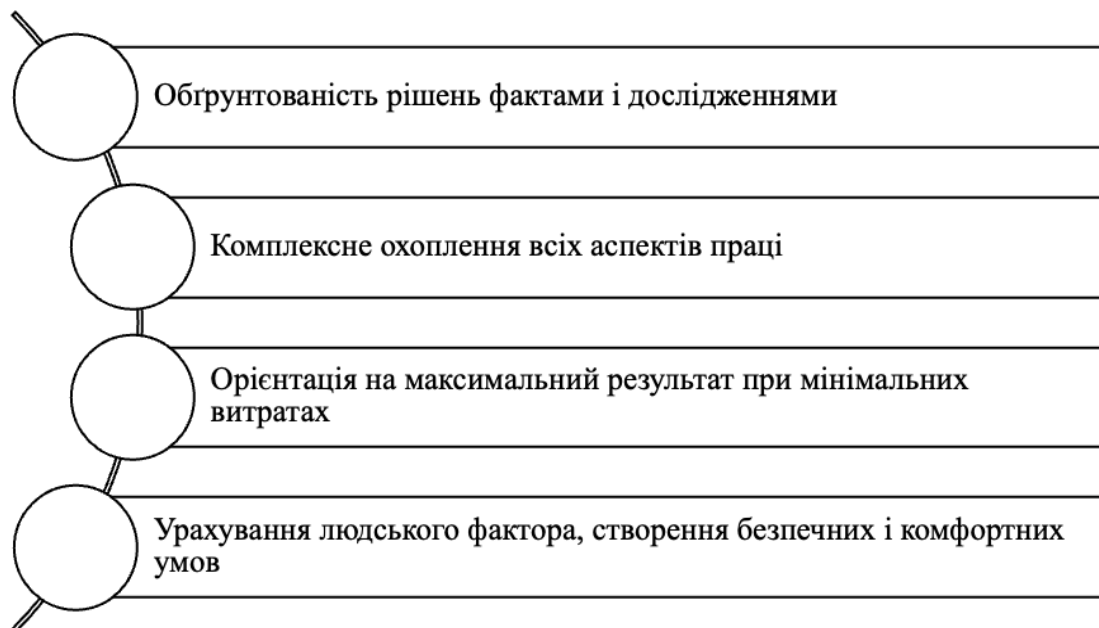


Рис. 1.4 Принципи організації праці

Джерело: складено автором на основі [5]

Організація праці в сучасних умовах вимагає застосування багатовимірного підходу, що ґрунтується на поєднанні наукових знань, системного бачення, орієнтації на результативність і врахування людського фактора. Одним із ключових принципів є науковість, яка передбачає ухвалення

управлінських рішень на основі об'єктивних даних, результатів досліджень і доказової практики. Такий підхід забезпечує підвищення достовірності прогнозів і зниження ризиків управлінських помилок.

Системність в організації праці виявляється у необхідності комплексного охоплення всіх елементів процесу: від планування і мотивації до оцінки результатів і коригування стратегії. Ізольовані рішення втрачають ефективність у складних соціально-економічних системах, тому цілісність управлінських дій є визначальною умовою досягнення стабільного розвитку [12, с. 185].

Ефективність означає досягнення оптимального результату з мінімальними витратами ресурсів, що набуває особливої актуальності в умовах зростання конкуренції та ресурсної обмеженості. Спрямованість на результат повинна поєднуватися з прагненням до інноваційних форм організації праці, автоматизації процесів і підвищення продуктивності.

Гуманізація організації праці фокусується на створенні безпечного, комфортного й мотивувального середовища для працівників. Урахування фізичних і психологічних потреб людини сприяє зниженню професійного вигорання, підвищенню залученості та стабільності персоналу.

Організація праці в сільськогосподарських підприємствах включає в себе (рис. 2.1):



Рис. 2.1 Структура організації праці в сільськогосподарських підприємствах
Джерело: складено автором на основі [5]

Організація праці на сільськогосподарських підприємствах є комплексною системою, яка охоплює чотири ключові елементи: управління виробничими процесами, планування, розподіл обов'язків та використання трудових ресурсів. Ці взаємопов'язані компоненти є основою для ефективного функціонування аграрних підприємств, забезпечуючи злагодженість усіх етапів виробництва - від підготовки до збору врожаю. Оптимізація кожного з цих елементів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та якість продукції, а й сприяє раціональному використанню наявних ресурсів, що є критично важливим для успішного розвитку сільського господарства [6, с. 46].

Підсумовуючи, сутність організації праці на сільськогосподарському підприємстві полягає у створенні такої системи взаємодії працівників, засобів і предметів праці, яка забезпечує раціональне виконання виробничих завдань з найменшими втратами і максимальним ефектом. Раціональна організація праці є передумовою підвищення продуктивності, якості продукції, зниження витрат і травматизму, покращення морально-психологічного клімату в колективі. В сучасних умовах господарювання, які характеризуються динамічними змінами та високою конкуренцією, ефективна організація праці стає стратегічним чинником успіху сільськогосподарського підприємства. Це багатогранна діяльність, що потребує комплексного підходу, постійного аналізу і вдосконалення на основі науки і практичного досвіду.

1.2. Методичні засади нормування праці в сільськогосподарських підприємствах

Нормування праці відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та раціональності виробничих процесів, особливо в аграрному секторі, де поєднуються ручна праця, механізовані процеси та сезонність навантаження.

Це поняття є не лише техніко-економічною категорією, а й вираженням соціально-виробничих відносин, які формуються в умовах суспільного виробництва. Суть нормування полягає у встановленні обґрунтованих затрат праці на одиницю продукції чи операції, що дозволяє гармонізувати взаємодію між людьми, технікою й організаційною структурою підприємства.

У плановій економіці нормування праці виконувало не лише функцію оцінки витрат робочого часу, а й виступало основою для організації заробітної плати, кадрового планування, побудови графіків виробництва та розробки технологічної документації. Науково обґрунтовані норми - це не умовні цифри, а результат комплексного аналізу соціально-економічних, технічних і біологічних чинників, які визначають тривалість і напруженість трудових процесів [1, с. 188]. У сільському господарстві, де існує широкий спектр трудових операцій - від оранки й доїння до ремонту техніки - нормування охоплює всі категорії робіт і типи персоналу.

В аграрному секторі виробничі процеси поділяються на кілька груп: механізовані польові роботи, обслуговування тварин, транспортні операції, ручні та кінно-ручні дії, а також роботи в ремонтних майстернях і з використанням стаціонарних машин. Ефективне нормування дозволяє не лише визначити необхідну кількість працівників і засобів виробництва, а й забезпечити безперервність виробництва, синхронізацію суміжних процесів, а також планування чергування праці та відпочинку. Це, своєю чергою, сприяє зменшенню втрат часу, підвищенню продуктивності та зростанню мотивації працівників.

Складовою частиною нормування праці є раціоналізація трудових прийомів і методів роботи. Розчленування трудового процесу на операції, дії, рухи та прийоми дозволяє виявити слабкі ланки та резерви для вдосконалення. Завдяки цьому створюються передумови для поширення прогресивних способів праці, уніфікації підходів до виконання однакових робіт і підвищення загальної ефективності використання людського капіталу [45, с. 124].

Організація праці в цілому охоплює широке коло питань: від поділу та кооперації праці до поліпшення умов роботи, планування кар'єри, оптимізації режимів праці й відпочинку, підвищення кваліфікації персоналу. Усі ці компоненти перебувають у тісному взаємозв'язку з нормуванням як інструментом вимірювання й оптимізації трудових зусиль. Особливого значення це набуває у сільському господарстві, де високий рівень залежності від природно-кліматичних факторів і сезонних коливань потребує точного прогнозування навантаження на працівників.

Організація праці на підприємствах та в окремих галузях виробництва здійснюється у конкретних формах, що формуються під впливом низки ключових чинників: рівня розвитку науково-технічного прогресу, особливостей виробничої організації, психологічних аспектів та умов екологічного середовища. Залежно від змін у цих факторах відбувається трансформація та вдосконалення організаційних підходів до праці [47, с. 88].

У сільськогосподарському виробництві на практиці застосовується загальноприйнята система класифікації витрат робочого часу за зміну, яка подається у вигляді формули [8, с. 100]:

$$T_{зм} = T_{пз} + T_{о} + T_{б} + T_{обсл} + T_{вип} + T_{відп} + T_{осп} + T_{пер.орг} + T_{пр} \quad (1.1)$$

Де: $T_{зм}$ – загальна тривалість зміни;

$T_{пз}$ – час, відведений на підготовчо-завершальні дії;

$T_{о}$ – період виконання основної роботи;

$T_{д}$ – час, витрачений на допоміжні операції;

$T_{обсл}$ – час, призначений для організаційно-технічного обслуговування робочого місця;

$T_{вип}$ – час, витрачений на виконання непередбачених або випадкових робіт;

$T_{відп}$ – періоди відпочинку під час зміни;

$T_{осп}$ – час для задоволення особистих потреб працівника;

$T_{пер.орг}$ – перерви, спричинені особливостями організації виробничого процесу;

$T_{пр}$ – час простоїв.

З огляду на зміст, робочий час не є однорідним і умовно поділяється на активну частину, коли виконується робота, та перерви, що мають місце протягом зміни. Усі витрати робочого часу класифікують як нормовані - ті, що враховуються при нормуванні праці, і ненормовані - що не підлягають нормативному регулюванню.

При визначенні науково обґрунтованих норм праці необхідно обов'язково враховувати такі нормовані витрати робочого часу (рис. 1.5):

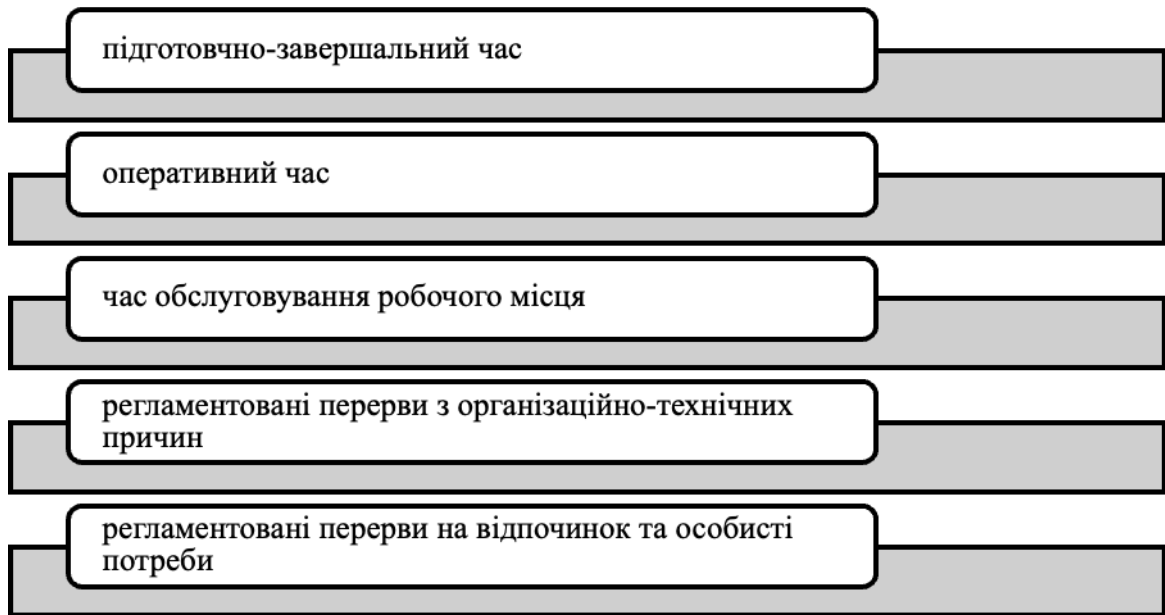


Рис. 1.5 Структура нормованих витрат робочого часу

Джерело: складено автором на основі [42]

Рисунок ілюструє структуру нормованих витрат робочого часу, яка складається з п'яти основних компонентів: підготовчо-завершального часу, оперативного часу, часу обслуговування робочого місця, регламентованих перерв з організаційно-технічних причин та регламентованих перерв на відпочинок та особисті потреби. Розуміння цієї структури є ключовим для ефективного планування робочого процесу, оптимізації продуктивності та забезпечення відповідності трудовим нормам. Кожен із зазначених елементів відіграє важливу роль у формуванні загального часу, необхідного для виконання виробничих завдань, а також для забезпечення належних умов праці.

До ненормованих витрат робочого часу відносять усі випадки втрат протягом зміни, включаючи простої, порушення трудової дисципліни та виконання випадкових робіт. Ці витрати знижують ефективність виробництва, особливо в сільському господарстві, де багато робочих процесів пов'язані зі сезонністю та змінними природно-кліматичними умовами. Скорочення втрат часу потребує чіткої регламентації змін, оптимізації трудових графіків та контролю дисципліни, адже навіть невеликі простої на кожному етапі знижують результативність усієї виробничої системи [18, с. 63].

Кодекс законів про працю України встановлює базову норму тривалості робочого часу - 40 годин на тиждень. Водночас для окремих категорій працівників передбачено скорочений робочий тиждень: для осіб віком від 16 до 18 років - 36 годин, для тих, кому від 15 до 16 - лише 24 години [19]. Такі норми також поширюються на жінок із дітьми та осіб, які працюють у шкідливих умовах. На підприємствах здебільшого застосовують п'ятиденний робочий тиждень, проте залежно від характеру виробництва можливий і шестиденний варіант. Підбір відповідного режиму залежить від специфіки діяльності господарства, рівня механізації та організації змінності.

Рациональне поєднання режимів праці та відпочинку сприяє підвищенню загальної продуктивності та збереженню працездатності персоналу. Змінний режим визначає тривалість зміни, початок і кінець роботи, обідню перерву та частоту короткочасного відпочинку. Добовий, тижневий і місячний режими враховують графіки чергувань, кількість змін, дні відпочинку та періоди відпусток. Їхня побудова має спиратися на динаміку фізичної й психологічної працездатності людини, щоб уникати перевтоми та нераціонального використання ресурсів.

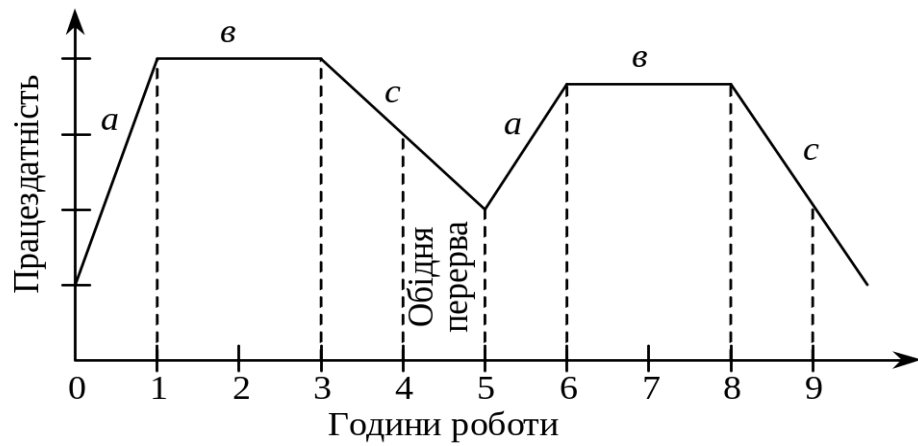


Рис. 1.6 Зміна працездатності протягом робочої зміни

Джерело: складено автором на основі [47]

Де: a – час входження в роботу;

b – період найбільш сталої працездатності;

c – період втоми.

У сільському господарстві особливої уваги потребує організація робочих місць. На відміну від промисловості, значна частина робочих місць у цій сфері є тимчасовими або змінними, особливо під час польових робіт. Наприклад, робота зі збирання врожаю передбачає переміщення працівників у просторі, а межі між робочими зонами часто умовні або відсутні. Такий формат вимагає гнучкого підходу до нормування праці та розміщення персоналу, аби уникати дублювання функцій і зменшити витрати часу на переміщення або організаційні збої [25, с. 135].

Удосконалення нормування праці в аграрному секторі можливе завдяки поєднанню законодавчих приписів із внутрішніми регламентами підприємства, адаптованими до виробничих потреб. Це дозволяє уникати ненормованих втрат часу, ефективно планувати ресурси й підтримувати стабільний ритм роботи в умовах змінного навантаження.

Методи встановлення норм праці в сільському господарстві (табл. 1.2) відображають різноманітність підходів до організації трудового процесу з урахуванням специфіки галузі. Аналітично-дослідний метод забезпечує високу

точність завдяки опорі на передовий досвід і технічні умови, але вимагає значних зусиль і компетенцій. Розрахунково-аналітичний орієнтований на використання узагальнених техніко-економічних показників і є зручним для розробки планів.

Таблиця 1.2

Методи встановлення норм праці в сільському господарстві

Метод нормування	Сутність	Особливості
Аналітично-дослідний	Базується на вивченні передового досвіду та технічних умов	Найточніший, але потребує спеціальних знань та спостережень
Розрахунково-аналітичний	Використовує статистичні та техніко-економічні дані	Ефективний для планових та розрахункових робіт
Експертний (колективно-експертний)	Передбачає встановлення норм на основі думок фахівців	Застосовується за відсутності точних технічних даних
Статистичний	Ґрунтується на аналізі фактичних даних за минулі періоди	Ефективний при стабільному виробництві
Індивідуальний (хронометражний)	Спостереження за виконанням робіт конкретним працівником	Дає змогу врахувати особливості конкретних умов

Джерело: складено автором на основі [1]

Експертний підхід актуальний у ситуаціях нестачі даних і дозволяє залучити професійну думку, хоча й має елемент суб'єктивності. Статистичний метод доцільний при стабільному технологічному процесі, адже ґрунтується на ретроспективному аналізі. Індивідуальний, або хронометражний, забезпечує адаптацію норм до конкретних умов праці, дозволяючи враховувати реальні витрати часу на виконання операцій. Застосування кожного з методів залежить від рівня технічного забезпечення, доступності вихідних даних і цілей нормування [8, с. 103].

Отже, нормування праці в аграрному секторі економіки є фундаментальним інструментом забезпечення виробничої ефективності, який поєднує техніко-економічні розрахунки з організаційними й соціальними аспектами трудової діяльності. Раціональне визначення норм дозволяє оптимізувати використання ресурсів, скоротити втрати часу, забезпечити узгодженість трудових процесів і підвищити мотивацію персоналу. У сільському господарстві, де трудові умови мають підвищену змінність і

сезонність, застосування науково обґрунтованих норм сприяє стабільності виробництва, гнучкості управлінських рішень і збереженню працездатності колективу в довгостроковій перспективі.

1.3. Нормативні положення застосування форм і систем оплати праці в підприємствах

Заробітна плата є фундаментальним елементом трудових відносин, що відіграє ключову роль у забезпеченні матеріального благополуччя працівників та стимулюванні їхньої продуктивності. Вона визначається як винагорода, що, як правило, обчислюється у грошовому виразі, і яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу згідно з трудовим договором. Розмір цієї винагороди залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, а також від результатів його праці та загальної господарської діяльності підприємства.

Ефективне правове регулювання оплати праці є невід'ємною умовою соціальної стабільності, надійного захисту прав працівників та створення передбачуваного середовища для роботодавців. Воно спрямоване на зростання продуктивності праці, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності суспільного виробництва та, як наслідок, піднесення матеріального і культурного рівня життя працівників.

Законодавство про оплату праці в Україні ґрунтується на Конституції України та формується з комплексу нормативно-правових актів. До них належать Кодекс законів про працю України (КЗпП) [19], Закон України «Про оплату праці» [39], Закон України «Про колективні угоди та договори», а також інші законодавчі акти [38].

Правове регулювання оплати праці в Україні формувалося на основі Кодексу законів про працю (КЗпП), який, незважаючи на свій поважний вік, досі зберігає фундаментальне значення для системи трудових відносин.

Прийнятий ще в 1971 році, КЗпП став нормативною основою, що закріплює базові трудові права, серед яких – право на працю та справедливу оплату не нижче мінімального державного рівня. У межах цього Кодексу закладено гарантії, що регулюють види систем оплати – погодинну, відрядну та інші, а також забезпечується правова база для встановлення стандартів умов праці. Однак, попри загальну стабільність і вагу, чимало положень КЗпП залишаються загальними за змістом і потребують конкретизації через інші нормативні акти [19].

Одним із таких актів є Закон України «Про оплату праці», ухвалений у 1995 році, який деталізує економічні, правові та організаційні аспекти винагороди за працю [39]. Закон чітко структурує заробітну плату на основну, додаткову та інші заохочувальні виплати. Така диференціація дозволяє не лише забезпечити справедливість оплати, а й створити мотиваційне середовище для підвищення продуктивності. Проте, аналіз практики на підприємствах свідчить про нерівномірне застосування цієї моделі: найчастіше переважає базовий рівень оплати з мінімальним використанням заохочувальних механізмів. Це може бути наслідком як податкових міркувань, так і відсутності дієвих мотиваційних стратегій, що в кінцевому підсумку знижує зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів і ускладнює утримання кваліфікованих працівників.

Значний крок уперед у напрямку сучасного регулювання оплати праці зроблено з ухваленням нового Закону України «Про колективні угоди та договори» від 2023 року [38]. Документ передбачає розширення можливостей соціального діалогу між працівниками та роботодавцями, запроваджуючи багаторівневу модель колективно-договірного регулювання – від національного до локального рівня. Принцип покращення умов праці на кожному з етапів переговорів унеможливорює зниження гарантій, зафіксованих у законодавстві. У результаті підприємства отримують більшу автономію у формуванні системи оплати праці, але водночас - і підвищену відповідальність за дотримання узгоджених норм і правил. Порушення колективних угод загрожує

адміністративною відповідальністю, що стимулює роботодавців до конструктивної співпраці з профспілками та участі у соціальному діалозі.

Таким чином, правове регулювання оплати праці в Україні поступово трансформується від жорсткої централізованої моделі до гнучкої, переговорної системи, яка враховує як базові державні гарантії, так і специфіку конкретного підприємства або галузі. Така еволюція вимагає від учасників трудових відносин не лише формального дотримання закону, а й глибокого розуміння його принципів, здатності адаптуватися до нових умов і активної участі у формуванні справедливої, прозорої та ефективної системи оплати праці.

Підприємства в Україні мають значну автономію у встановленні форм та систем оплати праці (рис. 1.7). Ці положення закріплюються у колективному договорі з обов'язковим дотриманням норм та гарантій, передбачених законодавством. У разі, якщо колективний договір на підприємстві не укладено, форми та системи оплати праці встановлюються у локальному нормативному документі, який має бути погоджений з виборним органом первинної профспілкової організації або іншим представником трудового колективу.

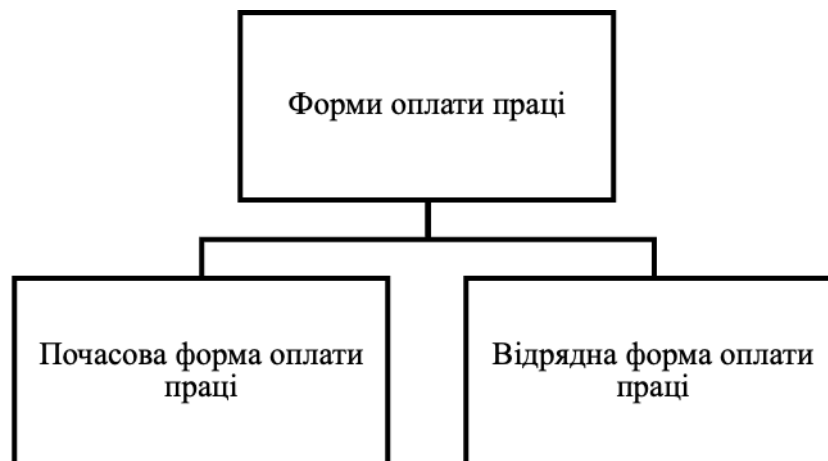


Рис. 1.7 Форми оплати праці

Джерело: складено автором на основі [44]

Почасова форма оплати праці передбачає нарахування заробітної плати залежно від кількості фактично відпрацьованого часу, що робить її ефективною на підприємствах, де ключовим критерієм є не обсяг, а якість виконаної роботи.

Така система є типовою для інтелектуальної, творчої або адміністративної праці, де результати не завжди можна оцінити в матеріальних одиницях. Вона включає різні підвиди, серед яких проста погодинна або поденна оплата, а також почасово-преміальна система, яка дозволяє поєднувати стабільність базової ставки з додатковими стимулами за досягнення певних результатів. У будь-якому разі ця форма потребує чіткого обліку робочого часу та встановлення нормованих завдань.

Натомість, відрядна форма оплати праці ґрунтується на результатах у вигляді виробленої продукції або виконаних робіт і найбільш ефективна там, де праця є повторюваною, з чітко вимірюваними результатами. Вона дозволяє безпосередньо пов'язати розмір заробітку з продуктивністю, що стимулює працівників до інтенсифікації праці. Серед її варіантів – пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна та акордна системи, кожна з яких відповідає певним умовам виробництва. Проте без належного контролю якості та обґрунтованого нормування така форма може призвести до погіршення кінцевого продукту. Отже, вибір між почасовою та відрядною формами оплати праці має враховувати специфіку завдань і стратегічні пріоритети організації [21, с. 96].

Системи оплати праці являють собою встановлений взаємозв'язок між показниками, що характеризують міру (норму) праці, та мірою її оплати. Вони повинні формуватися на основі оцінок складності виконуваних робіт та кваліфікації працівників (рис. 1.8).

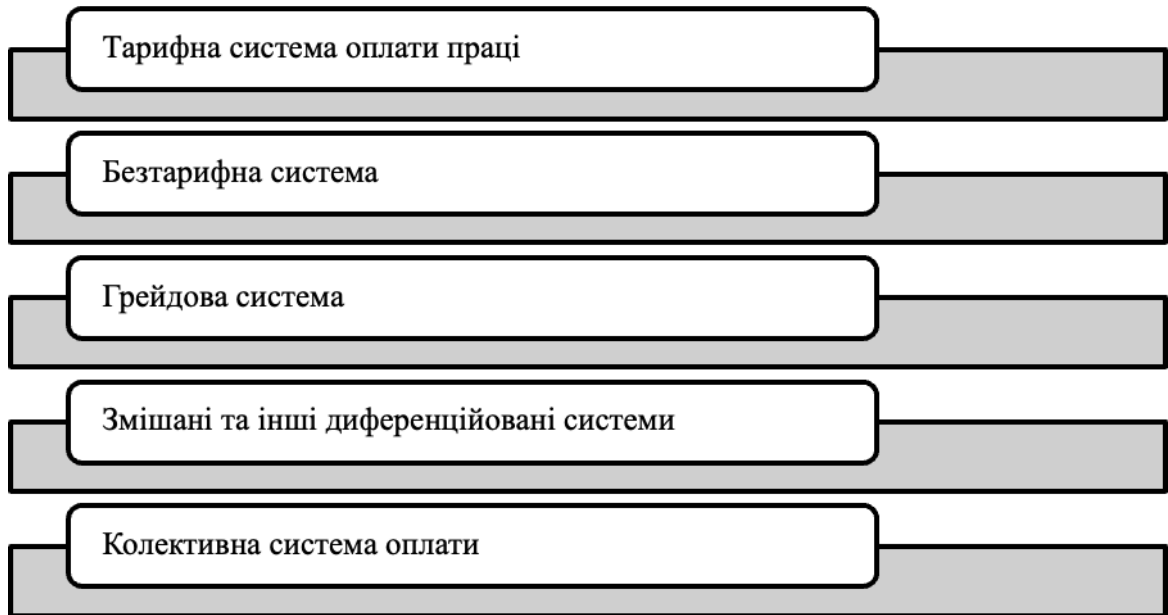


Рис. 1.8 Система оплати праці

Джерело: складено автором на основі [23]

Тарифна система оплати праці є базовою моделлю в організації винагороди працівників в Україні. Вона дозволяє чітко співвіднести рівень заробітної плати з кваліфікацією працівника та складністю виконуваних робіт. Основними її елементами виступають тарифні сітки, ставки, посадові оклади та професійні стандарти. Такий підхід гарантує прозорість та передбачуваність у визначенні рівня оплати праці. Водночас підприємства мають можливість адаптувати ці елементи у межах колективного договору, що забезпечує гнучкість у межах загальнонаціональних гарантій.

Альтернативою традиційній тарифній системі є безтарифна, грейдова та змішані моделі оплати праці, які частіше застосовуються на підприємствах із більш складною організаційною структурою або високим рівнем персоналізованої відповідальності. Безтарифна система базується на трудовому внеску, КТУ та фактично відпрацьованому часі, а грейдова передбачає оцінювання посад за бальною шкалою та використання мотиваційного складника [44]. Змішані моделі поєднують ознаки різних підходів і надають підприємствам більшу гнучкість. Проте їх впровадження потребує глибокої експертизи, чітких критеріїв оцінювання та налагоджених механізмів

управління оплатою праці. Це зумовлює рідше використання таких систем, особливо у малому та середньому бізнесі.

Договірне регулювання оплати праці є ключовим механізмом, який дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до економічних умов, водночас зберігаючи правовий захист працівників. Центральне місце в цьому процесі займає колективний договір - локальний нормативний акт, що узгоджується між роботодавцем і трудовим колективом або профспілкою. Він визначає не лише базові умови праці, а й конкретизує питання оплати, пільг, компенсацій і соціальних гарантій, які не завжди повно охоплені загальним трудовим законодавством. Для підприємств, що не залежать від державного бюджету, колективний договір є інструментом саморегуляції, що дає змогу враховувати специфіку діяльності, фінансові можливості та внутрішню структуру. Водночас закон встановлює обмеження: жодна домовленість не може погіршувати становище працівника порівняно з базовими нормами трудового права [5, с. 120].

Формування та перегляд систем оплати праці також регулюється чіткою процедурою. Будь-яка зміна – зокрема перехід з відрядної системи на погодинну – вважається зміною істотних умов праці. Це вимагає завчасного попередження працівників (у мирний час – щонайменше за два місяці), погодження на рівні трудового колективу, створення спільної комісії для ведення переговорів, публічного обговорення та реєстрації змін у місцевих органах влади. Така складність процесу не випадкова: вона створює баланс між гнучкістю управління підприємством і стабільністю прав працівників. Водночас у воєнний період закон дозволяє пришвидшити ці процеси, щоб підприємства могли оперативніше реагувати на зміни умов праці та економіки, однак і тут дотримання базових трудових прав залишається обов'язковим [18, с. 63].

Порушення законодавства про оплату праці загрожує підприємству серйозними фінансовими наслідками. Затримка заробітної плати, невивплата авансів або ігнорування встановлених строків нарахування тягнуть за собою

штрафи – як для підприємств, так і для відповідальних посадових осіб. Окрім грошових санкцій, закон передбачає обов’язкову компенсацію працівникам за втрату частини доходу через затримку. Такі заходи мають не лише каральну, а й превентивну функцію: вони мотивують роботодавців дотримуватись норм і будувати систему управління оплатою праці з урахуванням ліквідності, прозорості та стабільності. Наявність актуального колективного договору з чітко прописаними правилами виплат знижує ризики як юридичних спорів, так і втрати довіри з боку персоналу [19].

Отже, система правового регулювання оплати праці в Україні являє собою багаторівневу, гнучку та динамічну конструкцію, що поєднує державні гарантії з можливостями локального договірної самоврядування. Її ефективне функціонування залежить від збалансованості інтересів працівників і роботодавців, чіткості нормативної бази, а також готовності сторін до соціального діалогу та відповідального управління. У сучасних умовах, коли економічне середовище постійно змінюється, саме здатність підприємств адаптувати системи оплати праці відповідно до реалій ринку, зберігаючи при цьому законність і справедливість, визначатиме не лише їхню конкурентоспроможність, а й рівень мотивації персоналу та соціальної стабільності в суспільстві.

Узагальнюючи зміст розділу, можна зазначити, що організація праці, нормування трудових витрат і правове регулювання оплати формують єдину систему, яка забезпечує результативність аграрного виробництва. Поєднання раціонального розподілу функцій, науково обґрунтованих норм і прозорих механізмів винагороди створює підґрунтя для зростання продуктивності та стабільності в господарствах. Така система сприяє підвищенню мотивації працівників і оптимальному використанню трудового потенціалу в умовах сезонності та технологічних вимог галузі.

РОЗДІЛ 2. СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Стан організації і нормування праці в сільськогосподарських підприємствах

Організація та нормування праці в сільськогосподарських підприємствах є важливими аспектами для підвищення ефективності аграрного виробництва. Вони мають безпосередній вплив на продуктивність праці, економічну доцільність використання ресурсів і добробут працівників. Ці процеси є складними і багатограними, оскільки вони включають в себе не лише технічні, а й соціально-економічні чинники.

Важливим фактором є врахування сезонності, що є характерною рисою сільського господарства. У різні пори року обсяги робіт змінюються, що потребує гнучкої організації праці. Одним із основних завдань є оптимізація праці, тобто забезпечення найбільш ефективного використання робочого часу і працівників. Для цього важливо враховувати різноманітні фактори: від технологічних особливостей вирощування культур і утримання тварин до рівня кваліфікації робітників і організації робочих місць.

З метою ілюстрації різних підходів до організації праці та їх впливу на загальну ефективність сільськогосподарських підприємств, на рисунку 2.2 представлені основні форми організації праці, що застосовувалися у 2024 році.

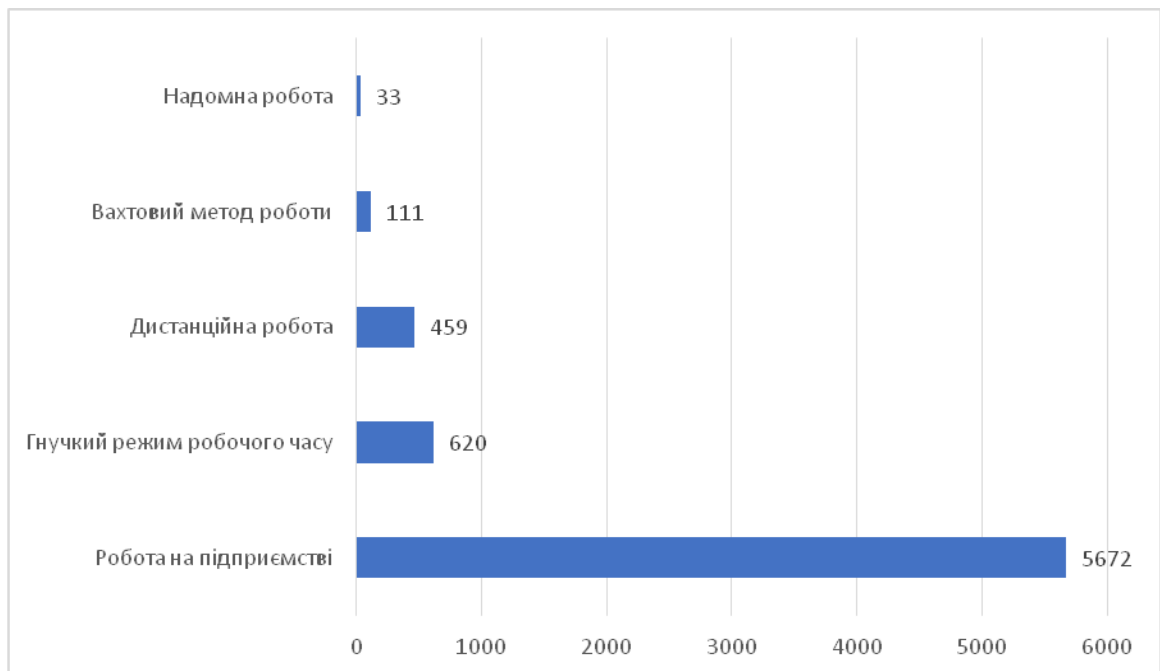


Рис. 2.2 Форми організації праці на підприємствах сільськогосподарського виробництва у 2024 р., осіб

Джерело: складено автором на основі [31]

Проаналізовані дані на рисунку 2.2, що ілюструють форми організації праці на сільськогосподарських підприємствах у 2024 році, свідчать про домінування традиційної форми зайнятості. Більшість працівників, а саме 5672 особи, працюють безпосередньо на підприємстві, що підкреслює специфіку аграрного сектору, де значна частина робіт вимагає фізичної присутності на полях, фермах чи у виробничих приміщеннях. Це свідчить про те, що, попри розвиток технологій, ключова виробнича діяльність у сільському господарстві залишається прив'язаною до конкретної локації.

Поряд із цим, дані також демонструють обмежене, але зростаюче використання гнучких форм зайнятості. Найбільш поширеними серед них є гнучкий режим робочого часу (620 осіб) та дистанційна робота (459 осіб). Ці форми організації праці, ймовірно, використовуються для адміністративного персоналу, фахівців з планування, логістики або бухгалтерського обліку, чії функції не потребують постійної присутності на виробничих об'єктах. Надомна робота (33 особи) та вахтовий метод (111 осіб) використовуються значно рідше,

що вказує на їхню вузьку спеціалізацію або обмежену застосовність у межах аграрної галузі.

Для глибшого розуміння тенденцій у сфері трудових ресурсів аграрного сектору, наступна таблиця 2.1 представляє динаміку штатної чисельності працівників у сільськогосподарському виробництві за 2024-2025 роки у розрізі регіонів.

Таблиця 2.1

**Динаміка штатної чисельності працівників у
сільськогосподарському виробництві у 2024-2025 рр. по регіонах**

Область	Рік		2025 у % від 2024
	2024	2025	
Миколаївська	8884	9638	8,49
Тернопільська	10642	11032	3,66
Львівська	9549	9675	1,32
м. Київ	3785	3842	1,51
Київська	25997	25773	-0,86
Хмельницька	17995	18042	0,26
Волинська	7173	7014	-2,22
Харківська	12877	12478	-3,10
Вінницька	26644	26215	-1,61
Одеська	15112	14638	-3,14
Кіровоградська	18049	17236	-4,50
Житомирська	13910	12828	-7,78

Джерело: складено автором на основі [30]

Аналіз динаміки штатної чисельності працівників у сільськогосподарському виробництві за 2024-2025 роки показує неоднорідну картину по регіонах. Спостерігається загальне зростання чисельності працівників у таких областях, як Миколаївська (на 8,49%), Тернопільська (на 3,66%) та Львівська (на 1,32%). Це може свідчити про розвиток аграрного сектору в цих регіонах, розширення виробництва або створення нових робочих місць. Найбільший приріст чисельності працівників у Миколаївській області, ймовірно, пов'язаний з відновленням агропромислового комплексу. У той же

час, у містах, таких як Київ, приріст був незначним, що вказує на специфіку аграрного виробництва та його концентрацію за межами столиці.

З іншого боку, у деяких регіонах спостерігається скорочення штатної чисельності. Найбільше падіння відбулося у Житомирській (-7,78%), Кіровоградській (-4,50%), Одеській (-3,14%) та Харківській (-3,10%) областях. Це може бути результатом кількох факторів, включаючи оптимізацію виробничих процесів, впровадження автоматизації, що зменшує потребу в ручній праці, а також вплив економічних або демографічних чинників. У Вінницькій (-1,61%) та Київській (-0,86%) областях скорочення чисельності було менш значним. Така різноспрямована динаміка підкреслює регіональні відмінності у розвитку сільськогосподарської галузі, де одні регіони демонструють зростання, тоді як інші адаптуються до нових умов, оптимізуючи трудові ресурси.

Нормування праці у сільському господарстві має на меті визначення раціональних норм праці, що дозволяють досягти необхідної продуктивності за певних умов праці. Це включає в себе розрахунок норм витрат часу для виконання конкретних операцій, визначення трудових норм і оцінку виробничих потужностей підприємства. Важливо зазначити, що норми праці в сільському господарстві повинні враховувати специфіку робіт на різних етапах виробничого процесу, а також умови, в яких працюють сільські працівники [53, с. 38]. Нормування праці у сільському господарстві може бути різним: від обчислення норм витрат часу для окремих операцій до визначення норм виробітку на конкретному підприємстві. Оскільки робота в аграрному секторі часто є фізично важкою і залежить від погодних умов, нормування має враховувати індивідуальні можливості працівників та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для того, щоб проілюструвати, як нормування праці впливає на загальні показники, звернемося до динаміки продуктивності праці, зображеної на рис. 2.3.

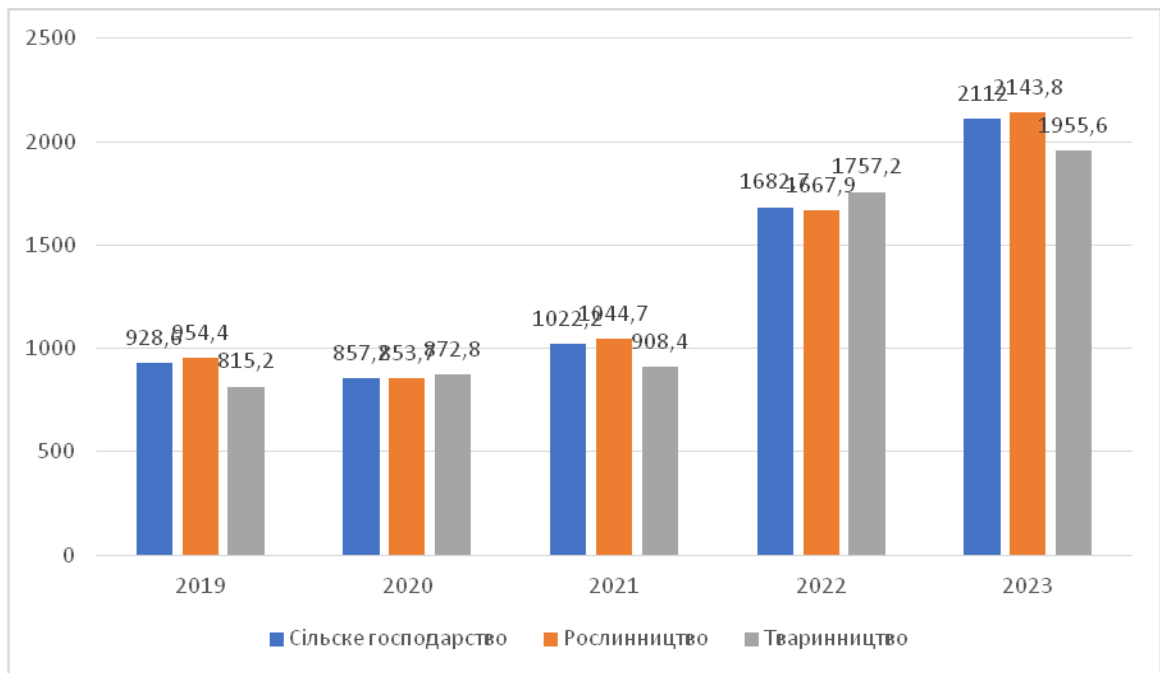


Рис. 2.3 Динаміка продуктивності праці в підприємствах, у 2019-2023 рр., на 1 зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн
Джерело: складено автором на основі [32]

Проведений аналіз динаміки продуктивності праці в підприємствах сільськогосподарського виробництва за 2019–2023 роки свідчить про стійке зростання цього показника. Зокрема, продуктивність праці на одного зайнятого в сільському господарстві збільшилася з 928,6 тис. грн у 2019 році до 2112,1 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 127%. Ця позитивна тенденція спостерігається як у рослинництві, де показник зріс з 954,4 тис. грн до 2143,8 тис. грн, так і у тваринництві, де зростання відбулося з 815,2 тис. грн до 1955,6 тис. грн. Таке значне підвищення продуктивності може бути результатом впровадження сучасних технологій, механізації процесів, оптимізації управління та підвищення кваліфікації працівників.

Зростання продуктивності праці в обох ключових галузях - рослинництві й тваринництві - вказує на комплексний характер розвитку аграрного сектору. Особливо помітним є зростання продуктивності в рослинництві, яке стабільно випереджає показники тваринництва протягом усього досліджуваного періоду. Ця динаміка свідчить про посилення інвестицій та ефективності саме в галузі

рослинництва, що може бути пов'язано з підвищеним попитом на зернові та олійні культури. Загалом, представлені дані демонструють істотний прогрес у підвищенні ефективності праці, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору на внутрішньому та світовому ринках.

Продовжуючи аналіз, необхідно більш детально розкрити стан організації праці в сільському господарстві, акцентуючи увагу на його специфічних особливостях, ключових викликах, зокрема сезонності.

Організація праці в аграрному секторі економіки є унікальною і відрізняється від промисловості низкою фундаментальних факторів, що визначають її поточний стан та потреби в оптимізації. Серед ключових особливостей, які суттєво впливають на стан організації праці, виділяють: залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, неоднорідність виробничих процесів та значну територіальну розосередженість робочих місць. Сезонність сільськогосподарського виробництва - це головний виклик для організації та нормування праці. Вона обумовлена біологічними циклами росту рослин і розвитку тварин, а також зміною погодних умов протягом року [51, с. 43].

Наслідки сезонності для організації праці:

- нерівномірність навантаження - спостерігається різке зростання потреби в робочій силі (так звані «піки») у періоди весняно-польових робіт (посів) та збирання врожаю (жнина), і, навпаки, значне зменшення навантаження у зимовий період;

- проблема трудових ресурсів - для покриття пікових потреб підприємства змушені використовувати тимчасових працівників або працювати з понаднормовим залученням основного штату. Це вимагає від підприємства гнучкої системи найму, навчання та адаптації, що ускладнює стандартизацію трудових процесів. Наприклад, у період збирання зернових культур інтенсивність праці може зростати в 1,5–2 рази порівняно з міжсезонням;

- необхідність міжгалузевого перерозподілу - ефективні агрохолдинги намагаються мінімізувати простої, організовуючи міжсезонне завантаження основного персоналу, наприклад, через переведення їх на ремонтні роботи, обслуговування техніки, сортування та переробку продукції, або в галузь тваринництва, де виробничі процеси більш рівномірні протягом року;

- складність нормування - традиційні норми праці часто не здатні адекватно відобразити мінливість умов праці та якість робочого часу, що залежить від погодних умов.

Отже, організація та нормування праці в сільськогосподарських підприємствах виступають ключовими чинниками підвищення ефективності аграрного виробництва, оскільки забезпечують оптимальний розподіл трудових ресурсів, раціональне використання робочого часу та зростання продуктивності. Аналіз показав, що впровадження сучасних форм організації праці, урахування сезонності та специфіки сільськогосподарських робіт, а також удосконалення системи нормування сприяють як підвищенню економічних результатів, так і покращенню умов праці. Зростання продуктивності у 2019–2023 роках більш ніж удвічі підтверджує позитивний вплив ефективного управління трудовими процесами на розвиток аграрного сектору.

2.2. Рівень оплати праці в аграрному й інших секторах економіки

Рівень оплати праці є одним із ключових показників соціально-економічного розвитку країни, адже він визначає якість життя населення, рівень добробуту та мотивацію працівників до продуктивної праці. В Україні між секторами економіки спостерігається значна диференціація заробітних плат, що зумовлено різними факторами: ринковою кон'юнктурою, продуктивністю праці, рівнем механізації, доданою вартістю виробленої продукції та доступом до міжнародних ринків.

В аграрному секторі, який традиційно є важливим для національної економіки, рівень оплати праці залишається нижчим, ніж у промисловості чи сфері послуг. Це пояснюється сезонністю робіт, високим рівнем фізичної праці, низькою продуктивністю в окремих господарствах та обмеженою можливістю швидкого впровадження інновацій [21, с. 97]. Водночас у великих агрохолдингах, які активно модернізують виробництво, заробітна плата працівників зростає і поступово наближається до середнього рівня в економіці.

Для того, щоб порівняти середній рівень оплати праці в сільському господарстві з іншими секторами економіки, на рисунку 2.4 представлена динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників в Україні у 2020-2025 роках.

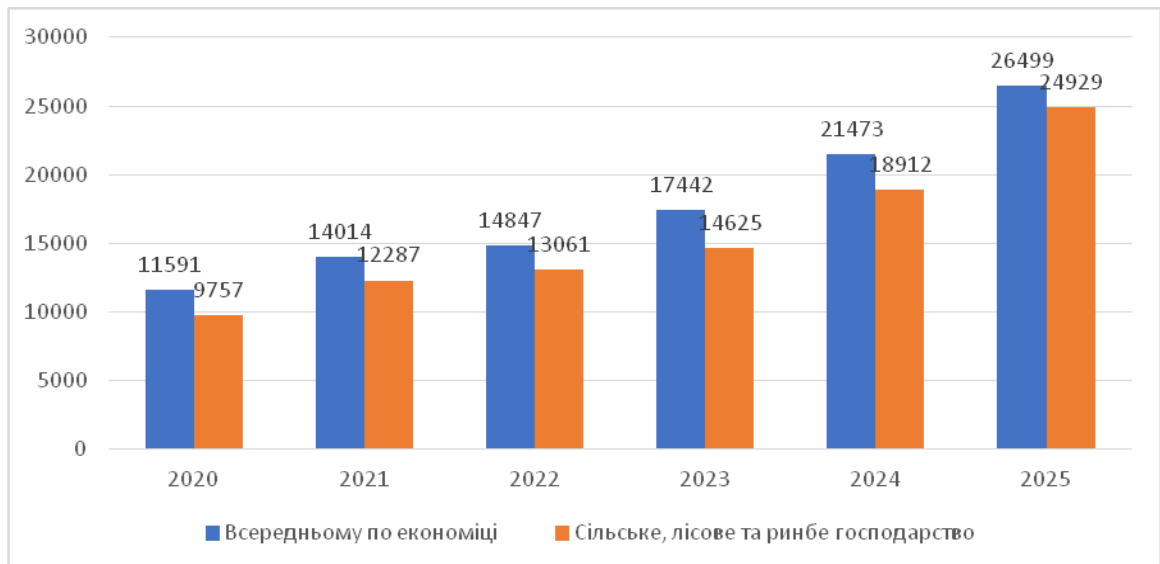


Рис. 2.4 Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників в Україні у 2020-2025 рр., грн.

Джерело: складено автором на основі [32-33]

Згідно з даними, представленими на рисунку, спостерігається постійне зростання середньомісячної заробітної плати штатних працівників в Україні протягом 2020-2025 років. Ця позитивна динаміка є характерною як для економіки в цілому, так і для секторів сільського, лісового та рибного господарства. Загальна тенденція відображає зростання економічної активності, інфляційні процеси, а також потенційне підвищення продуктивності праці та

мінімальних зарплат. Протягом усього періоду, середня заробітна плата по економіці постійно перевищувала аналогічний показник у сільському, лісовому та рибному господарстві, що свідчить про існуючий розрив в оплаті праці між різними секторами.

Попри загальне зростання, сектор сільського, лісового та рибного господарства стабільно демонструє нижчі темпи зростання зарплат у порівнянні із середніми показниками по економіці. Наприклад, у 2025 році різниця між середньою зарплатою по економіці (26 499 грн) та в зазначеному секторі (24 929 грн) становила 1570 грн. Це підкреслює, що проблеми низької оплати праці в аграрному секторі залишаються актуальними, незважаючи на загальнодержавні позитивні тенденції. Таким чином, для зменшення цього розриву необхідні цільові програми підтримки, спрямовані на підвищення ефективності та прибутковості підприємств у цих галузях.

Для того, щоб порівняти середній рівень оплати праці в сільському господарстві з іншими секторами економіки, у таблиці 2.2 представлена динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників за різними видами економічної діяльності в Україні у 2020-2025 роках.

Загальна тенденція в Україні протягом 2020-2025 років демонструє стабільне та значне зростання середньомісячної заробітної плати у всіх представлених галузях економіки, із середнього показника по економіці в 11591 грн у 2020 році до прогнозованих 26499 грн у 2025 році. Це зростання відображає інфляційні процеси, підвищення мінімальної заробітної плати, а також, ймовірно, структурні зміни на ринку праці та вплив військового часу. Найвищі темпи та абсолютні показники заробітної плати послідовно демонструють галузі інформації та телекомунікацій (зростання з 19 888 грн до 67 222 грн) та фінансова та страхова діяльність (з 20 379 грн до 55 994 грн), що підкреслює їхню високу додану вартість, технологічність та важливість для сучасної економіки. Ці сектори виступають локомотивами зростання і формують верхній рівень оплати праці.

Таблиця 2.2

Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників в Україні за видами економічної діяльності у 2020-2025 рр., грн.

Галузь	2020	2021	2022	2023	2024	2025
В середньому по економіці	11591	14014	14847	17442	21473	26499
Сільське, лісове та рибне господарство	9757	12287	13061	14625	18012	24929
Промисловість	12759	14902	15176	18390	23150	29063
Оптова та роздрібна торгівля	11286	13488	15103	20630	25286	31424
Транспорт та складське господарство	11951	13837	13731	17184	21699	26612
Фінансова та страхова діяльність	20379	23975	27986	34393	41384	55994
Інформація та телекомунікації	19888	25530	30829	37946	52457	67222
Державне управління й оборона	16443	19048	20764	23395	29099	33896
Освіта	9271	11817	11999	12439	14593	16029
Охорона здоров'я	8848	11616	13738	14688	16850	20062

Джерело: складено автором на основі [32-33]

Помітним є істотне зростання в галузі оптової та роздрібною торгівлі, де середня зарплата зростає з 11 286 грн до 31 424 грн, особливо різкий стрибок спостерігається у 2023-2024 роках, що може бути пов'язано з адаптацією бізнесу до нових економічних умов та збільшенням попиту на кваліфікований персонал. Промисловість також демонструє стабільне зростання (з 12 759 грн до 29 063 грн), підтримуючи економічну стійкість країни. Галузі державного управління й оборони (з 16 443 грн до 33 896 грн) та охорона здоров'я (з 8 848 грн до 20 062 грн) також показують суттєве покращення рівня оплати праці, що особливо важливо для соціальної сфери, хоча у випадку охорони здоров'я стартовий рівень був одним із найнижчих, і навіть при зростанні галузь у 2025 році все ще перебуває нижче середнього рівня по економіці.

Найнижчий рівень заробітної плати протягом усього періоду зберігається в галузях освіти (зростання з 9 271 грн до 16 029 грн) та сільського, лісового та рибного господарства (з 9 757 грн до 24 929 грн). Незважаючи на постійне

зростання, освіта демонструє найповільнішу динаміку та має найнижчий абсолютний показник у 2025 році, що вказує на системну проблему недооцінки праці педагогів та необхідність прискореного реформування системи оплати праці в цьому секторі для запобігання відтоку кадрів. Галузі транспорту та складського господарства та сільського господарства, хоч і зростають до рівня, близького до середнього по економіці, все ж не демонструють такого випереджаючого зростання, як високотехнологічні та фінансові сектори. Ці тенденції у зростанні заробітної плати за секторами економіки відображають структурні зміни та пріоритети у розвитку ринку праці України. Для детальнішого розуміння цих відмінностей та їхньої динаміки протягом періоду, розглянемо абсолютні показники середньомісячної заробітної плати по галузях.

Таблиця 2.3

**Рівень середньомісячної заробітної плати в галузях економіки
України**

Показник	Рік				2024- 2021, +/-
	2021	2022	2023	2024	
Прожитковий мінімум на 1 особу для працездатних 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, тис. грн	10	11,9	12,3	15	5
У % до прожиткового мінімуму на 1 особу для працездатних 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	-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

Джерело: складено автором на основі [32-33]

Ключові висновки щодо динаміки середньомісячної заробітної плати в Україні, зокрема в аграрному секторі економіки за 2021–2024 роки, свідчать

про загальне зростання номінальних показників на тлі економічних викликів. Середньомісячна заробітна плата в економіці України зросла з 12,8 тис. грн у 2021 році до 18,9 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 6,1 тис. грн. Аналогічно, заробітна плата у сільському, лісовому й рибному господарствах збільшилася з 10 тис. грн до 15 тис. грн, демонструючи приріст у 5 тис. грн. Це зростання відбулося на тлі підвищення як прожиткового мінімуму на 547 грн, так і мінімальної заробітної плати на 1500 грн. Особливо помітний стрибок відбувся у мінімальній зарплаті в с.-г. підприємствах згідно з галузевою угодою, яка зросла більш ніж утричі, з 2853 грн у 2021 році до 9200 грн у 2024 році, що відображає суттєве регуляторне або галузеве коригування.

Незважаючи на зростання номінальних показників, аналіз відносних даних показує, що рівень заробітної плати у сільському господарстві залишається нижчим за середній по економіці. Хоча середня зарплата в галузі зростала швидше, ніж прожитковий мінімум, збільшення на 92,3% у відносному вираженні до ПМ, і залишалася вищою за мінімальну зарплату в державі у 2024 році перевищення на 87,5%, вона стабільно становить близько 78–81% від середньої заробітної плати в Україні та близько 71–77% від середньої заробітної плати в промисловості. Важливим моментом є також значне зменшення відношення заробітної плати до мінімальної зарплати в сільському господарстві з 350,5% до 163%, що прямо пов'язано з різким підвищенням мінімальної галузевої угоди до 9200 грн. Це свідчить про те, що загальне підвищення зарплат у сільськогосподарському секторі не завжди встигає за регуляторним підвищенням мінімальних стандартів, хоча розрив із середнім рівнем по країні дещо зменшився співвідношення зросло з 78,1% до 79,4% у порівнянні з середньою зарплатою по країні, але несуттєво.

Перспективи зміни ситуації залежать від подальших планів роботодавців. Наскільки сільськогосподарські підприємства готові фінансувати підвищення заробітної плати у найближчому майбутньому. Регіональний розподіл таких намірів у 2025 році відображено на наступному рисунку.

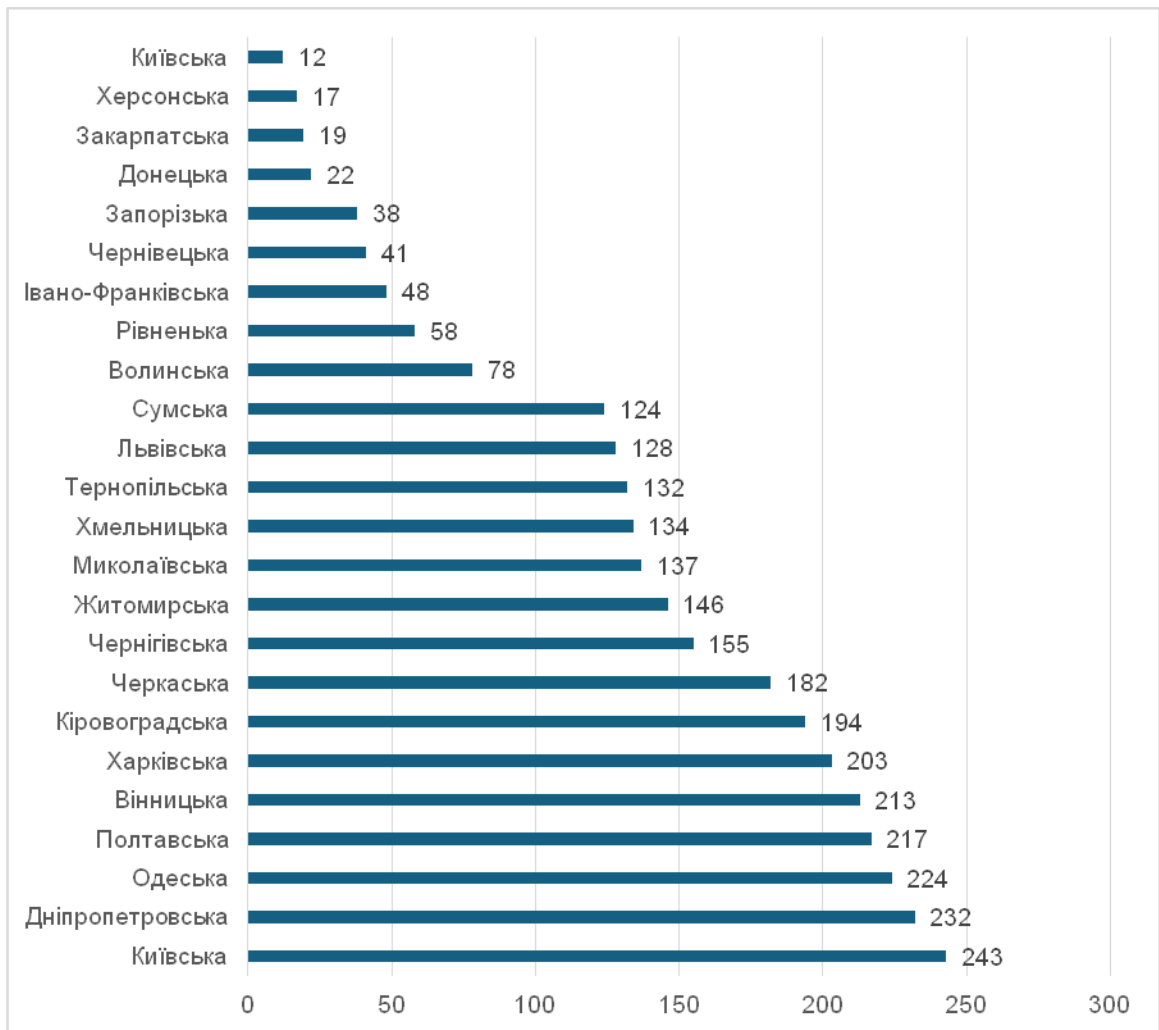


Рис. 2.5 Кількість сільськогосподарських підприємств, які планують підвищення оплати праці у 2025 році за регіонами

Джерело: складено автором на основі [31]

Наміри щодо підвищення кількості підприємств у 2025 році значно різняться між регіонами України. Лідерами за цим показником є Київська (243) та Дніпропетровська (232) області, а також Одеська (224), Полтавська (217) та Вінницька (213) області. Ці регіони, ймовірно, є основними економічними та діловими центрами країни, де спостерігається більша ділова активність, інвестиційний клімат та, відповідно, вищі очікування зростання кількості підприємств. Таке високе зосередження намірів свідчить про оптимістичніші бізнес-прогнози та динамічніший розвиток саме у цих великих адміністративних та індустріальних центрах.

На протилежному кінці спектра знаходиться низка областей, де кількість підприємств, що планують підвищення, є найменшою. До них належать Київська (м. Київ) (12), Херсонська (17), Закарпатська (19), Донецька (22) та Запорізька (38) області. Особливо звертає на себе увагу низький показник у місті Київ (12), який різко контрастує з Київською областю (243), що може свідчити про особливості методології підрахунку (наприклад, окремий облік міста і області) або насиченість ринку. Низькі показники у Херсонській, Донецькій та Запорізькій областях, ймовірно, пояснюються наслідками військових дій, що призвели до значних економічних втрат, міграції населення та складнощів у веденні бізнесу, впливаючи на плани розвитку підприємств у цих регіонах.

Представлені дані відображають нерівномірний економічний розвиток та регіональні відмінності у бізнес-прогнозах на 2025 рік. Області з високими показниками демонструють потенціал для зростання та відновлення, тоді як регіони з низькими показниками, особливо ті, що постраждали від конфлікту, потребують цілеспрямованої підтримки та інвестицій для стимулювання підприємницької діяльності та відновлення економіки. Загальна картина вказує на те, що ділові кола в Україні, попри всі виклики, зберігають значний потенціал для розвитку, проте цей потенціал географічно сконцентрований.

Отже, аналіз динаміки заробітної плати в Україні у 2020–2025 роках свідчить про загальне зростання рівня оплати праці в усіх секторах економіки, що є позитивною тенденцією для соціально-економічного розвитку держави. Водночас зберігається значна диференціація між галузями: найвищі зарплати спостерігаються у сферах з високою доданою вартістю та технологічністю (інформаційні технології, фінансова діяльність), тоді як аграрний сектор, попри поступове підвищення доходів, продовжує відставати від середніх показників по економіці. Така нерівномірність вимагає цілеспрямованих заходів державної політики й підтримки, спрямованих на стимулювання інновацій, підвищення продуктивності та формування більш справедливої системи оплати праці у сільському господарстві та соціально важливих сферах.

2.3. Розробка тарифної сітки й схеми посадових окладів оплати праці в сільськогосподарських підприємствах

Організація оплати праці є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства, зокрема аграрного. Сільськогосподарське виробництво має свою специфіку: сезонний характер робіт, значна залежність від природно-кліматичних умов, потреба у високій дисципліні та відповідальності працівників. Тому розробка тарифної сітки та схеми посадових окладів стає необхідним інструментом формування справедливої системи винагороди, яка стимулює продуктивність праці, забезпечує соціальну захищеність працівників та створює мотивацію для професійного зростання.

Тарифна сітка дозволяє встановити диференціацію заробітної плати залежно від складності, умов праці та кваліфікації працівників. Вона є основою для визначення тарифних ставок і окладів, а також виступає гарантією прозорості та справедливості в оплаті праці. Важливо, щоб у сільському господарстві тарифна сітка враховувала не лише рівень кваліфікації, а й специфіку виконуваних робіт - наприклад, відмінності між працею в рослинництві та тваринництві, сезонні навантаження чи роботу в умовах підвищеної складності [44].

На відміну від погодинної або відрядної оплати, яка часто застосовується для робітників, посадові оклади встановлюються для фахівців, керівників та службовців. Схема окладів повинна відображати ієрархію управління та рівень відповідальності. Основні критерії для визначення окладу включають [21, с. 104]:

1. Посада та рівень відповідальності - оклад директора підприємства буде значно вищим за оклад головного агронома чи бухгалтера, що відображає різний рівень відповідальності за діяльність усього господарства.

2. Кваліфікація та досвід - фахівець із вищою освітою та багаторічним досвідом роботи заслуговує на вищий оклад порівняно з початківцем.

3. Складність та обсяг роботи - наприклад, оклад головного інженера, що відповідає за весь технічний парк, повинен враховувати складність управління цим процесом.

Важливо, щоб схема окладів була прозорою і зрозумілою для всіх працівників. Це допомагає уникнути суб'єктивізму та сприяє формуванню довіри в колективі. Часто для цього використовують систему грейдів (кваліфікаційних розрядів для посад), де кожному грейду відповідає певний діапазон окладів, що дозволяє врахувати індивідуальні досягнення працівника.

З 1 квітня 2024 року мінімальний гарантований рівень основної заробітної плати працівника I-го розряду встановлено у розмірі 115 % від мінімальної заробітної плати. Таким чином, мінімальна основна зарплата в сільськогосподарських підприємствах становитиме: $8000 \text{ грн} \times 115 \% = 9200 \text{ грн}$. У 2025 році середньомісячна норма робочого часу при 40-годинному робочому тижні (з урахуванням дії воєнного стану до кінця року та скасування святкових днів) складатиме: $2088 \text{ год} / 12 \text{ міс.} = 174,00 \text{ год}$. Відповідно, годинна тарифна ставка працівника I-го розряду, зайнятого на найпростіших ручних роботах у рослинництві, дорівнюватиме: $9200 / 174,00 = 52,87 \text{ грн}$ [10].

З наведених даних (табл. 2.4) видно, що у 2025 році мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок для робітників сільськогосподарських підприємств залежать від виду робіт та тарифного розряду. Спостерігається чітка градація: чим вищий розряд, тим вища тарифна ставка. Це відображає зростання кваліфікації, досвіду та складності виконуваних робіт. Крім того, на розмір оплати праці впливає коефіцієнт, що залежить від виду робіт, який встановлює різницю між основними категоріями праці. Наприклад, механізовані роботи для трактористів (III група) мають найвищий коефіцієнт (1,42), що свідчить про їхню більшу складність і відповідальність у порівнянні з ручними роботами в рослинництві (коефіцієнт 1,0).

Таблиця 2.4

Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок окремих категорій робітників за видами виконуваних робіт сільськогосподарських підприємств та коефіцієнти міжрозрядних співвідношень у 2025 р.

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	52,87	57,63	63,44	71,37	81,95	95,17	<i>1,00</i>
На ручних роботах у тваринництві	61,33	66,85	73,60	82,80	95,06	110,39	<i>1,16</i>
Механізовані роботи в рослинництві, земляні й дорожні роботи (з урахуванням груп підприємств за регіонами):							
I група	61,86	67,43	74,23	83,51	95,88	111,35	<i>1,17</i>
II група	68,20	74,34	81,84	92,07	105,71	122,76	<i>1,29</i>
III група	75,08	81,84	90,10	101,36	116,37	135,14	<i>1,42</i>
Механізовані роботи у тваринництві	61,86	67,43	74,23	83,51	95,88	111,35	<i>1,17</i>
Механізовані вантажно-розвантажувальні роботи	56,04	61,08	67,25	75,65	86,86	100,87	<i>1,06</i>
Транспортні роботи, виконувані тракторними агрегатами	56,04	61,08	67,25	75,65	86,86	100,87	<i>1,06</i>
Ремонтні й верстатні роботи	56,04	61,08	67,25	75,65	86,86	100,87	<i>1,06</i>

Джерело: складено автором на основі [10]

Така система оплати праці є ефективним інструментом для стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, що, в свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Для більш детального розгляду системи оплати праці та її застосування до різних категорій працівників, у табл. 2.5 наведено мінімальні гарантовані розміри та коефіцієнти міжпосадових співвідношень для керівників, професіоналів та фахівців сільськогосподарських підприємств у 2024 році.

Таблиця 2.5

Мінімальні гарантовані розміри та коефіцієнти міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів керівників, професіоналів і фахівців підприємств сільського господарства у 2025 р.

Назва посади	Коефіцієнт	Посадовий оклад
Керівник підприємства*		
Заступник керівника, головний бухгалтер, головний інженер	2,60	28701
Головні: агроном, зоотехнік, лікар ветеринарної медицини, економіст, меліоратор та інші	2,20	24286
Завідувачі відділів: виробничого, планово-економічного	2,20	24286
Керуючий відділенням, дільницею (сільськогосподарською), фермою	2,09	23072
Завідувачі інших відділів (менеджери) матеріально-технічного постачання, збуту і інших напрямків діяльності, помічник керівника	1,90	20974
Головні фахівці у складі відділень і інших виробничих підрозділів	2,00	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	1,90	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, юристконсульт, 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, юристконсульт, 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	1,10	12143
Техніки та фахівці всіх спеціальностей (без категорії) (в т.ч. медичні, педагогічні), фельдшер ветеринарної медицини	1,00	11039
Старший диспетчер	1,50	16559

Продовження таблиці 2.5

Назва посади	Коефіцієнт	Посадовий оклад
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	1,10	12143
Завідувач камери схову, кресляр	0,90	9935

Джерело: складено автором на основі [10]

Представлені дані чітко ілюструють існуючу систему диференціації оплати праці на сільськогосподарських підприємствах у 2025 році. Вона побудована на основі міжпосадових коефіцієнтів, де базовим показником є оклад техніка без категорії, що становить 11039 грн. Найвищі коефіцієнти та, відповідно, оклади, мають керівні посади: заступник керівника та головний бухгалтер з коефіцієнтом 2,6 і окладом 24286 грн. Це підкреслює високу відповідальність та цінність управлінської ланки в аграрному секторі. Така структура оплати мотивує фахівців до кар'єрного зростання та підвищення своєї кваліфікації.

Аналіз таблиці показує, що рівень оплати праці безпосередньо залежить від кваліфікації та досвіду працівника. Наприклад, оклад провідного агронома (20 974 грн) значно вищий, ніж оклад агронома без категорії (14 020 грн). Схожа тенденція простежується і для інших професій, таких як економісти та інженери. Це свідчить про те, що підприємства інвестують у розвиток своїх працівників і визнають їхній внесок у підвищення продуктивності та ефективності. Така система винагороди сприяє утриманню кваліфікованих кадрів і запобігає їх відтоку.

Загалом, представлена система оплати праці в сільському господарстві спрямована на забезпечення соціальної справедливості та ефективного функціонування підприємств. Вона чітко розмежовує оплату праці залежно від рівня відповідальності, кваліфікації та складності виконуваних завдань. Однак, варто враховувати, що ці оклади є мінімально гарантованими, і реальні доходи

можуть бути вищими за рахунок премій, надбавок та інших виплат. У майбутньому, з розвитком технологій та підвищенням продуктивності праці, можна очікувати подальшого перегляду та вдосконалення цієї системи для забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору.

На жаль, як свідчить аналіз поточної ситуації, значна частина вітчизняних підприємств досі послуговується застарілою системою оплати праці. Ця система, побудована переважно на ієрархії посад та мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти, часто ігнорує реальну цінність роботи для компанії, відмінності у відповідальності та конкретні результати працівників на однакових посадах.

Таким чином, організація оплати праці в аграрному секторі є одним із ключових механізмів забезпечення ефективності виробництва та соціальної стабільності колективу. Тарифна сітка й система посадових окладів дозволяють об'єктивно диференціювати заробітну плату залежно від складності, відповідальності та кваліфікації працівників, створюючи справедливі умови винагороди. Запровадження мінімальних гарантій оплати та використання міжпосадових і міжрозрядних коефіцієнтів забезпечує прозорість, мотивує до професійного зростання та підвищення продуктивності. Така система сприяє утриманню кваліфікованих кадрів, зміцненню конкурентоспроможності підприємств і формуванню стабільного розвитку сільськогосподарського виробництва.

Узагальнюючи зміст викладеного матеріалу, можна зазначити, що ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від раціональної організації праці та науково обґрунтованого нормування. Поєднання системного планування трудових процесів, урахування сезонних коливань і впровадження сучасних форм зайнятості створює умови для зростання продуктивності та оптимального використання ресурсів. Представлені дані підтверджують, що підвищення якості організації праці безпосередньо відображається на результативності галузі, формуючи підґрунтя для її подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

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

Сучасне сільське господарство характеризується високим рівнем технологізації та автоматизації виробничих процесів. Впровадження інноваційних рішень, від точного землеробства до використання дронів та систем моніторингу, вимагає від працівників нових компетенцій та готовності до постійного навчання. Водночас, специфіка галузі, пов'язана із сезонністю робіт, важкими умовами праці та віддаленістю від міських центрів, створює додаткові виклики для залучення та утримання персоналу.

Інвестиції в розвиток кадрового потенціалу мають багатовимірний ефект. По-перше, вони безпосередньо впливають на якість виробничих процесів та кінцеву продуктивність праці. Кваліфіковані працівники здатні ефективніше використовувати сучасну техніку, приймати обґрунтовані рішення в критичних ситуаціях та оптимізувати виробничі витрати. По-друге, соціальні програми формують позитивний імідж роботодавця, що особливо важливо в умовах конкуренції за талановитих фахівців. По-третє, турбота про працівників створює атмосферу довіри та лояльності, що знижує плинність кадрів та пов'язані з нею витрати [5, с. 120].

Враховуючи багатогранність позитивних ефектів від інвестицій, детальніше основні напрямки розвитку кадрового потенціалу, які є найбільш актуальними для агросектору, представлено на рис. 3.1.

Ґрунтуючись на представлених напрямках розвитку людського капіталу в аграрному секторі, можна зробити висновок про комплексний та стратегічно важливий підхід до забезпечення стійкості та інноваційності галузі. Такі напрями: професійне навчання, залучення молоді, розвиток управлінських

навичок та формування корпоративної культури – охоплюють увесь життєвий цикл працівника: від його первинної підготовки та приходу в галузь до постійного вдосконалення кваліфікації та ефективного управління. Пріоритет на професійному навчанні та перекваліфікації, зокрема у сферах точного землеробства та органічного виробництва, свідчить про розуміння необхідності адаптації до сучасних технологічних вимог та світових трендів. Це не просто оновлення знань, а інвестиція у здатність підприємств генерувати вищу додану вартість.

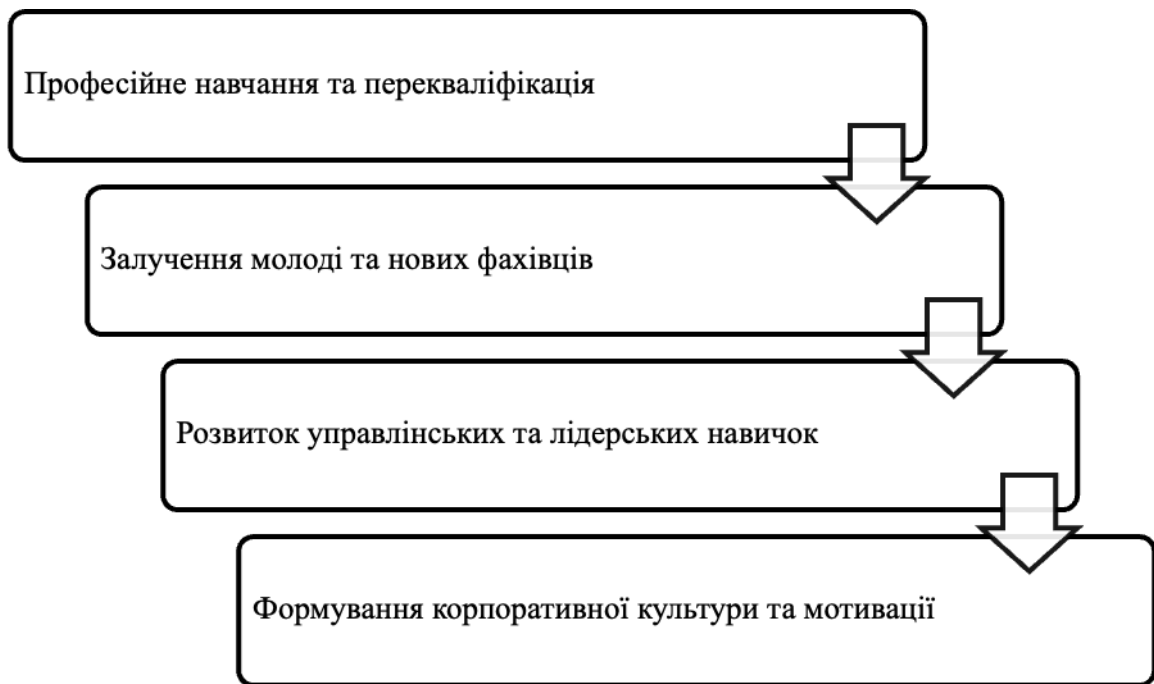


Рис. 3.1 Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу в агросекторі
Джерело: складено автором на основі [7]

Ключовим елементом стратегії є забезпечення сталої заміни поколінь та притоку нових фахівців. Заходи, спрямовані на залучення молоді через співпрацю з освітніми закладами, стажування та профорієнтацію, є критично важливими для подолання проблеми «старіння» робочої сили та впровадження інноваційного мислення. Водночас, напрямок розвитку управлінських та лідерських навичок підкреслює, що технологічний прогрес має супроводжуватися відповідним рівнем менеджменту. Ефективні керівники, підготовлені за допомогою бізнес-тренінгів та коучингу, здатні не лише

експлуатувати нові ресурси, але й стратегічно планувати, управляти ризиками та мотивувати команди, забезпечуючи перехід агропідприємств на вищий рівень організаційної ефективності.

Навіть найкваліфікованіші кадри та найкращі управлінці не досягнуть максимального результату без привабливого та стимулюючого робочого середовища. Системи оцінки (KPI), заохочення, тімбілдінг та внутрішні комунікації спрямовані на підвищення лояльності, зниження плинності кадрів та зростання загальної продуктивності. Таким чином, реалізація цих чотирьох напрямків забезпечує синергетичний ефект, де інвестиції у знання, залучення нових талантів, якісне управління та позитивний мікроклімат створюють надійний фундамент для довгострокового, конкурентоспроможного та інноваційного розвитку аграрного сектору [9, с. 44].

Щоб ці теоретичні засади були успішно втілені на практиці, необхідно чітко визначити послідовність дій, які ляжуть в основу соціальної програми підприємства, а саме:



Рис. 3.2 Етапи розробки та впровадження соціальної програми в підприємстві

Джерело: складено автором на основі [22]

Спираючись на представлену поетапну модель, можна зробити висновок, що розробка та впровадження ефективної соціальної програми є систематизованим, циклічним процесом, а не одноразовою дією. Початкові етапи - аналіз потреб та діагностика і формулювання цілей та концепції - закладають стратегічний фундамент, забезпечуючи відповідність програми реальним запитам працівників та стратегічним цілям підприємства. Перехід до розробки механізмів та бюджетування трансформує концепцію в конкретний, фінансово обґрунтований план дій, що є критично важливим для успішної реалізації. Така послідовність гарантує, що програма буде не просто декларативною, а практичною та ресурсно-забезпеченою.

Особливе значення в цьому процесі мають завершальні, контрольні етапи: впровадження та комунікація як фаза активної дії, за якою обов'язково слідує моніторинг та оцінка ефективності. Саме оцінка дозволяє об'єктивно виміряти результати, співставити їх із початковими цілями та виявити слабкі місця. Завершальний етап - коригування та масштабування - підтверджує принцип безперервного вдосконалення, перетворюючи весь процес на постійно діючий механізм адаптації та розвитку. Таким чином, ця схема забезпечує не лише створення, але й довгострокову життєздатність та актуальність соціальної програми в агропідприємстві [25, с. 138].

Потрібно розробляти та впроваджувати соціальні програми для працівників аграрного сектору економіки за таким планом, що передбачає комплексний підхід до забезпечення медичної, освітньої, житлової та фінансової підтримки. Кожен із заходів має чіткі терміни реалізації, визначених відповідальних осіб і критерії оцінювання результативності. Це дозволяє зробити програму прозорою, контрольованою та орієнтованою на довгостроковий ефект.

У сфері медичного обслуговування планується організація мобільного медичного пункту, який регулярно виїжджатиме до віддалених бригад. Такий підхід забезпечить доступність профілактичних оглядів, дозволить своєчасно виявляти проблеми зі здоров'ям та зменшить кількість випадків, коли

працівники змушені звертатися до стаціонарних закладів. Важливою перевагою стане й підвищення рівня довіри до роботодавця, адже працівники відчуватимуть турботу про їхній добробут.

Напрямок навчання та кар'єрного зростання реалізується через запуск онлайн-платформи з навчальними курсами й вебінарами. Це забезпечить доступ до сучасних знань у зручному форматі, дозволить швидше опанувати нову техніку та технології, а також підвищить мобільність і гнучкість освітнього процесу. Система підсумкового тестування стане об'єктивним індикатором рівня підготовки персоналу й дозволить оцінити ефективність навчання.

Програма покращення житлових умов передбачає надання працівникам безвідсоткових позик для встановлення енергоефективного обладнання, зокрема теплових насосів. Це допоможе сім'ям знизити витрати на опалення та підвищити рівень комфорту, водночас сприяючи збереженню енергії. Такий захід поєднує соціальну користь із довгостроковим економічним ефектом, адже інвестиції у житло працівників формують стабільність і лояльність до підприємства [43, с. 187].

Фінансова підтримка здійснюватиметься через проведення семінарів із фінансової грамотності. Працівники отримають практичні навички бюджетування, управління заощадженнями та використання кредитних продуктів. Це сприятиме підвищенню їхньої фінансової безпеки та допоможе уникати ризиків, пов'язаних із борговими зобов'язаннями. Зростання рівня фінансової грамотності позитивно вплине і на стабільність родин, і на соціально-економічну ситуацію в колективі загалом.

У такий спосіб план дій створює цілісну систему заходів, яка дозволяє одночасно покращити умови праці та життя працівників, підвищити їхню мотивацію та забезпечити довгострокову стійкість підприємства. Конкретний перелік кроків, термінів та відповідальних осіб представлено у наступній таблиці.

Таблиця 3.1

План реалізації обраних програмних заходів

Напрямок програми	Захід	Термін реалізації	Відповідальні особи
Медичне обслуговування та профілактика	Закупівля та організація роботи мобільного медичного пункту для регулярних виїздів до віддалених бригад	6 місяців	Керівник соціального відділу, Відділ постачання
Навчання та кар'єрний ріст	Запуск онлайн-платформи з відеоуроками та вебінарами з використання нової сільськогосподарської техніки	3 місяці	HR-відділ, Технічні фахівці (інженери)
Програма покращення житла та інфраструктури	Надання цільових безвідсоткових позик працівникам на встановлення енергоефективного опалення (наприклад, теплові насоси)	Постійно	Фінансовий відділ, Соціальний відділ
Фінансова підтримка та безпека	Проведення 3-х навчальних семінарів з фінансової грамотності (бюджетування, інвестиції, кредити)	1 місяць	Залучений зовнішній консультант, HR-відділ

Джерело: складено автором на основі [27]

Отож, реалізація обраних програмних заходів, що охоплюють медичне обслуговування, навчання, покращення житла та фінансову підтримку, закладе міцну основу для значного підвищення добробуту працівників та їхніх сімей. Встановлені чіткі терміни (від 1 до 6 місяців для більшості ініціатив, а також постійний характер для програм житлового забезпечення) та призначені відповідальні особи (від соціального та HR-відділів до фінансового та технічних фахівців) забезпечують конкретність та керованість процесу. Впровадження мобільного медичного пункту, онлайн-навчання з техніки, пільгових позик на енергоефективне житло та семінарів з фінансової грамотності є комплексним підходом, який безпосередньо вплине на здоров'я, кваліфікацію, комфорт та економічну стабільність персоналу, що, у свою чергу, призведе до зростання лояльності, продуктивності та загальної привабливості компанії як роботодавця.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу в аграрному секторі через впровадження комплексних соціальних програм стає стратегічним

інструментом підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства. Системна робота з медичним забезпеченням, професійним навчанням, покращенням житлових умов та фінансовою підтримкою не лише підвищує добробут працівників, а й формує мотивовану, лояльну та висококваліфіковану команду й забезпечує комфортні умови життя та праці, високу продуктивність праці тощо.

3.2. Формування мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах

У складних умовах сьогодення система мотивації працівників стає визначальним фактором для стабільного розвитку підприємств. Застосування універсальних підходів дедалі частіше втрачає ефективність, адже мотиваційні чинники повинні враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника. Лише тоді можна сформувати довгостроковий ефект у вигляді «прив'язаності» працівника до роботи та створити той самий «корпоративний дух», який нині вважається однією з ключових конкурентних переваг у висококонкурентному середовищі.

Розрізнення мотиваційних моделей у малому та великому бізнесі також є показовим. Якщо великі компанії роблять ставку на командоутворюючі практики, систему корпоративних цінностей та заходи з розвитку спільноти, то у малому бізнесі вирішальною залишається матеріальна винагорода. Для більшості працівників невеликих підприємств саме гроші стають основним стимулом до результативної праці. Водночас в аграрному секторі набуває значення міжособистісний підхід – працівники очікують партнерського ставлення, довіри та відчуття своєї значущості. Подібні моделі давно застосовують ІТ-компанії, страхові та ріелторські організації, де ефективність визначається не лише оплатою, а й культурою взаємодії [12, с. 136].

Водночас проблема більшості аграрних підприємств полягає у відсутності довгострокової стратегії. Зазвичай компанії обмежуються планами обігу на один рік, не визначаючи чітких тактичних кроків і способів досягнення поставлених цілей у змінному економічному та політичному середовищі. Через це працівники не можуть поєднати свої особисті цілі з цілями підприємства і не бачать прямої залежності між власним розвитком і успіхом компанії. Така розбіжність зумовлює проблеми з корпоративною етикою: працівники прагнуть отримувати більше, ніж віддають, що підриває внутрішню згуртованість і знижує продуктивність.

Вирішити цю дилему можна шляхом розроблення чіткої стратегії з урахуванням довгострокових і короткострокових завдань, визначення ролі кожного співробітника та прив'язки особистих цілей до корпоративних. У цьому випадку система мотивації стає прозорою й зрозумілою, а працівники бачать свій внесок у досягнення спільного результату. При цьому слід враховувати, що мотиваційна структура у кожного індивіда різна й залежить від соціального статусу, рівня кваліфікації, матеріального становища, особистих цінностей та професійних орієнтирів.

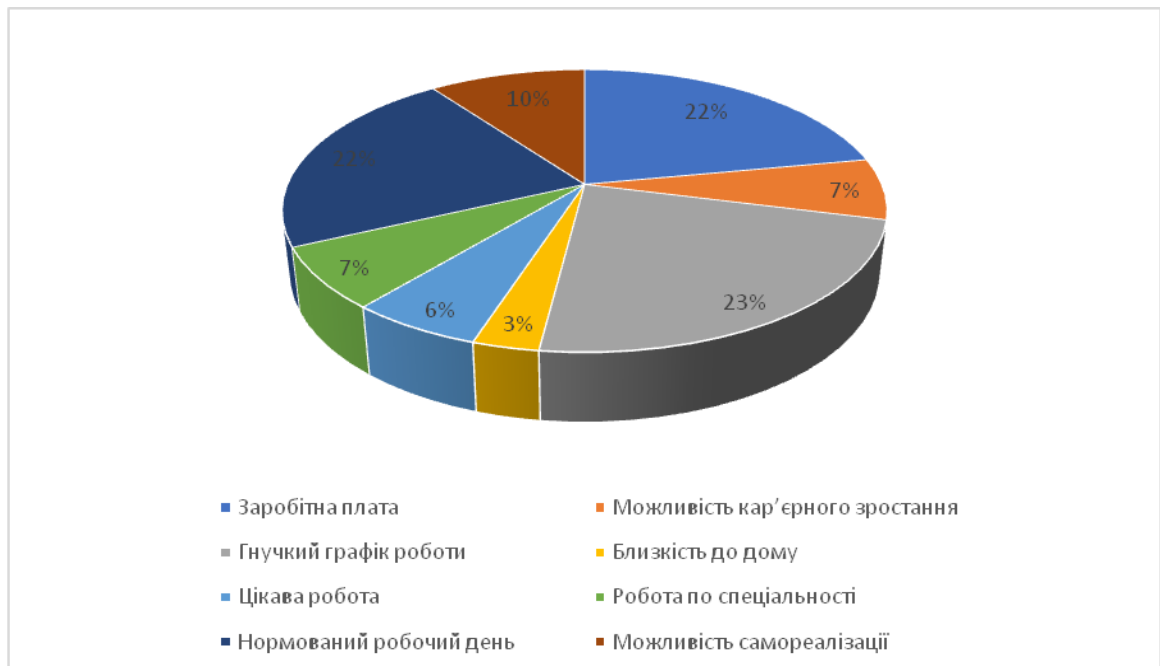


Рис. 3.3 Основні мотивуючі фактори в сільськогосподарських підприємствах

Джерело: складено автором на основі [31]

Проаналізований розподіл основних мотивуючих факторів на сільськогосподарських підприємствах свідчить, що найбільшу вагу для працівників мають гнучкий графік роботи (23%), заробітна плата (22%) та нормований робочий день (22%), що загалом складає 67% і підкреслює їхнє прагнення до балансу між роботою та особистим життям та фінансової стабільності. Значущими також є можливість самореалізації (10%) і можливість кар'єрного зростання (7%), вказуючи на інтерес до професійного розвитку. Найменш пріоритетними виявились такі чинники, як робота по спеціальності (7%), цікава робота (6%) та близькість до дому (3%). Таким чином, керівництву сільськогосподарських підприємств варто зосередити увагу на впровадженні гнучких робочих умов, перегляді системи оплати праці та забезпеченні чіткого робочого графіку для підвищення мотивації та утримання персоналу.



Рис. 3.4 Специфічні мотиваційні чинники підвищення ефективності роботи кадрів фермерських господарств

Джерело: складено автором на основі [24]

Представлена на рисунку 3.4 схема розкриває багатогранний підхід до стимулювання персоналу у фермерських господарствах. Ключові мотиваційні

фактори, такі як гнучкі винагороди, оперативність прийняття кадрових рішень, можливості кар'єрного зростання та банківські преференції, вказують на необхідність не лише матеріального заохочення, але й уваги до нефінансових аспектів праці. Зокрема, гнучкість у системі винагород дозволяє адаптувати її до специфіки сільськогосподарського виробництва та індивідуальних потреб працівників, тоді як оперативність у вирішенні кадрових питань підкреслює важливість ефективного управління та своєчасного реагування на потреби персоналу. Такий комплексний підхід, що поєднує фінансові стимули (винагороди, преференції) та управлінські важелі (оперативність рішень, розвиток), є критично важливим для забезпечення високої продуктивності та утримання кваліфікованих кадрів у фермерських господарствах [13, с. 109].

Усвідомлюючи важливість такого комплексного підходу, що включає як фінансові стимули, так і управлінські механізми, далі розглянемо конкретну пропонувану систему мотивації працівників аграрного підприємства, яка систематизує ці чинники для практичного впровадження.

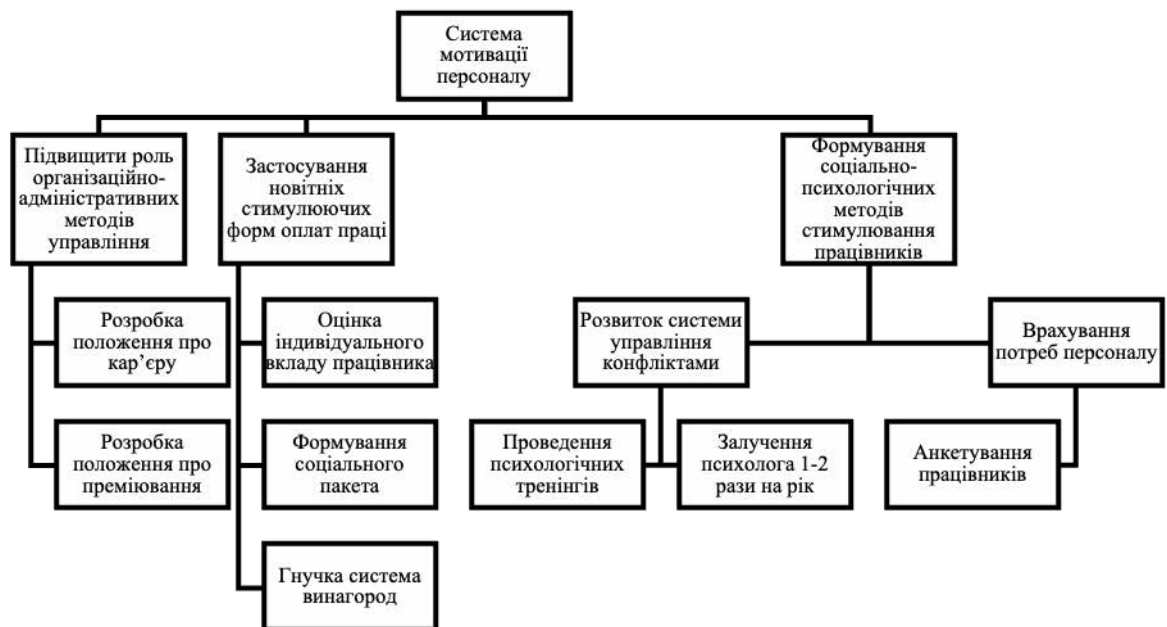


Рис. 3.5 Пропонувана система мотивації працівників аграрного підприємства

Джерело: складено автором на основі [7]

Пропонована система мотивації працівників сільськогосподарського підприємства є комплексною та багатовекторною, охоплюючи ключові аспекти економічного, адміністративного та соціально-психологічного стимулювання. Її відмінною рисою є інтеграція підходів, що стосуються як матеріальної винагороди (застосування новітніх форм оплати, гнучка система винагород, положення про преміювання, оцінка індивідуального вкладу), так і нематеріальної мотивації. Особливий акцент зроблено на вдосконаленні організаційно-адміністративних механізмів (підвищення їхньої ролі, розробка положення про кар'єру), що свідчить про намір створити чітку та прозору структуру управління. Впровадження цієї системи дозволить підприємству не лише підвищити продуктивність та якість праці, але й суттєво поліпшити управління людськими ресурсами в цілому.

Система також демонструє глибоке розуміння важливості соціально-психологічного клімату та особистих потреб персоналу. Заходи, такі як формування соціального пакета, розвиток системи управління конфліктами, проведення психологічних тренінгів та залучення психолога, спрямовані на створення сприятливих та підтримуючих умов праці, що є критично важливим для утримання висококваліфікованих кадрів в аграрному секторі. Врахування потреб персоналу через анкетування забезпечує механізм зворотного зв'язку, дозволяючи системі адаптуватися та залишатися актуальною. У підсумку, пропонована модель є інноваційним інструментом, здатним забезпечити довгострокову лояльність та високу мотивацію працівників, сприяючи стабільному розвитку аграрного підприємства [16, с. 60].

Саме для реалізації таких заходів, як формування соціального пакета, що є одним із наріжних каменів підтримуючого середовища, розглянемо його конкретну структуру та зміст (табл. 3.2).

Запропонований соціальний пакет являє собою збалансований та вагомий інструмент мотивації та утримання персоналу. Його ключові елементи, як-от медична страховка (до 5000 грн) та доплати за народження дитини (до 7000 грн) і шлюб (5500 грн), демонструють турботу підприємства про здоров'я та

особисте життя своїх співробітників. Крім того, підтримка у вигляді оплати путівок на санітарно-курортне лікування (до 50%) сприятиме відновленню працездатності та профілактиці захворювань, а одноразова виплата при виході на пенсію (5500 грн) підкреслює повагу до довгострокової роботи. Щомісячна компенсація оплати мобільного телефону (300 грн) є практичним бонусом, який підвищує комфорт у виконанні робочих обов'язків та ін. Загалом, цей пакет формує позитивний імідж роботодавця, що є критично важливим для залучення висококваліфікованих фахівців на конкурентному ринку праці.

Таблиця 3.2

Пропонований соціальний пакет працівників підприємства

Склад соціального пакету	Розмір (грн.)
Медична страховка	до 5000
Народження дитини	до 7000
Шлюб	5500
Оплата путівок на санітарно-курортне лікування	до 50%
Вихід на пенсію	5500
Оплата мобільного телефону	300
Оплата службового автомобіля (пальне тощо)	до 10000
Оплата оренди житла для іногородніх працівників	до 10000
Оплата підвищення кваліфікації персоналу	5000

Джерело: складено автором на основі [27]

Ефективне впровадження даного соціального пакету матиме прямий вплив на показники лояльності та продуктивності праці. Хоча загальна сума компенсацій є суттєвою інвестицією, вона окупиться через зниження плинності кадрів, зменшення кількості днів непрацездатності та посилення корпоративного духу. Важливо забезпечити прозорість механізмів отримання цих виплат, щоб кожен працівник чітко розумів свої переваги [48, с. 74]. У майбутньому підприємству варто розглянути можливість щорічної індексації або перегляду розмірів виплат, особливо тих, що залежать від економічної ситуації, для збереження їхньої реальної вартості та актуальності. Таким чином, цей соціальний пакет є не лише витратою, а й стратегічною інвестицією в людський капітал підприємства, що забезпечує його стійкий розвиток.

Отже, ефективна система мотивації у сільському господарстві має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховують індивідуальні потреби працівників і створюють прозорий механізм розвитку. Такий підхід формує довгострокову лояльність персоналу, підвищує продуктивність і зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

3.3. Практичні рекомендації вдосконалення організації та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах

Сільськогосподарська галузь є фундаментом продовольчої безпеки та економічного розвитку будь-якої країни. Однак ефективність аграрних підприємств значною мірою залежить від якості організації праці та адекватності системи оплати праці. В умовах ринкової економіки та постійного зростання конкуренції, вдосконалення цих аспектів є не просто бажаним, а критично необхідним для забезпечення сталої прибутковості та привабливості роботи в сільському господарстві.

Організація праці в сільськогосподарських підприємствах часто стикається з проблемами сезонності, залежності від природних умов та необхідності використання різнопланової техніки. Вдосконалення повинно бути спрямоване на підвищення продуктивності та зменшення втрат робочого часу.

1. Впровадження ефективного планування та нормування [1, с. 194]:

- детальне календарне планування – розробка чітких графіків польових робіт, догляду за тваринами та технічного обслуговування, враховуючи погодні прогнози та біологічні терміни;

- науково обґрунтоване нормування праці – перегляд та оновлення застарілих норм виробітку та обслуговування з урахуванням сучасних технологій, продуктивної техніки та кваліфікації працівників. Це дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного робітника;

- оперативний облік – впровадження сучасних систем обліку виконаних робіт (наприклад, GPS-моніторинг техніки), що дозволить в реальному часі контролювати виконання завдань та виявляти «вузькі місця».

2. Раціоналізація робочих процесів та підвищення технологічності [8, с. 104]:

- впровадження новітніх технологій – використання елементів точного землеробства, автоматизованих систем управління стадом, дронів для моніторингу посівів. Це зменшує частку ручної праці та підвищує якість виконання операцій;

- спеціалізація та кооперація – чітке розмежування функцій між виробничими підрозділами (рослинництво, тваринництво, технічне забезпечення) та налагодження ефективної внутрішньої кооперації для мінімізації простоїв;

- покращення умов праці – створення комфортних та безпечних умов, включаючи сучасну побутову інфраструктуру, захисний одяг та обладнання, що є важливим фактором для утримання кваліфікованих кадрів.

Система оплати праці має бути стимулюючою, справедливою та прозорою, безпосередньо пов'язаною з кінцевими результатами праці працівника та підприємства в цілому (рис. 3.6).

Запропонований комплекс заходів з впровадження гнучких та стимулюючих форм оплати праці, що включає відрядно-преміальну та акордно-преміальну системи, а також бонуси за якість та економію ресурсів, створює потужний фундамент для підвищення продуктивності та відповідальності працівників. Перехід від простої погодинної чи фіксованої оплати до систем, безпосередньо пов'язаних з кінцевим результатом і якістю виконаної роботи, забезпечує пряму залежність між зусиллями робітника та його винагородою. Це не тільки стимулює працівників до кращого виконання своїх безпосередніх обов'язків, але й заохочує комплексне мислення та співпрацю, особливо в рамках акордних завдань. Зрештою, такі форми оплати перетворюють заробітну

плату з фінансової витрати на ефективний інструмент управління продуктивністю.

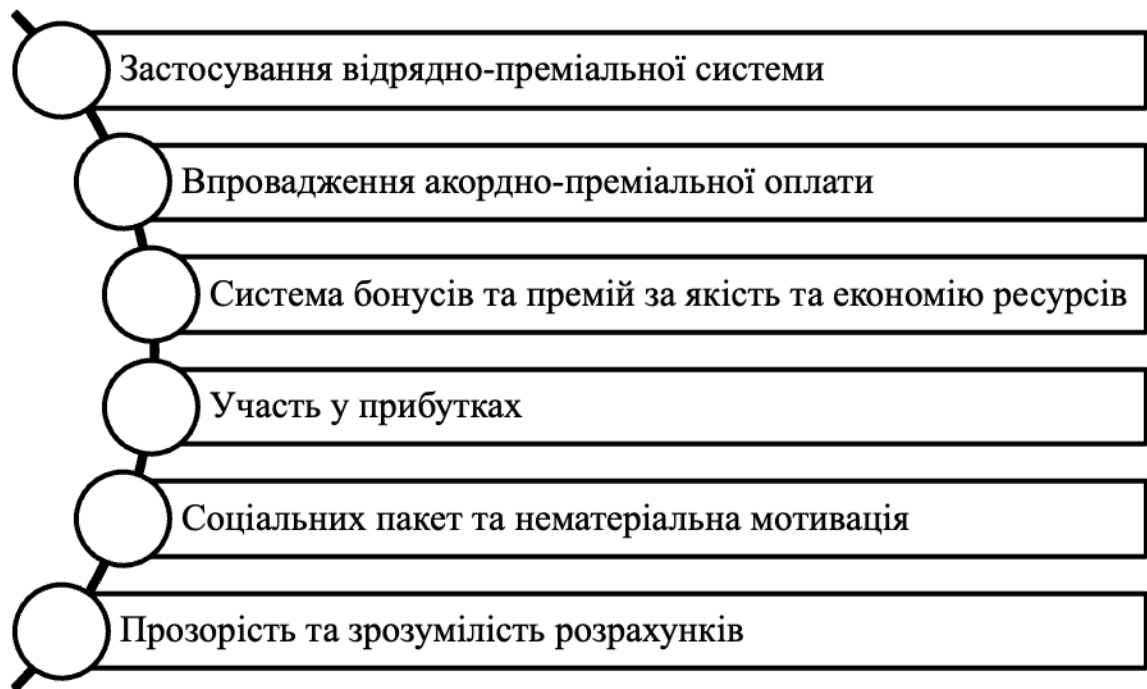


Рис. 3.6 Практичні рекомендації вдосконалення оплати праці

Джерело: складено автором на основі [13]

Ключовим доповненням до гнучких систем оплати є посилення мотиваційної складової, яка перетворює працівника на співучасника успіху підприємства. Впровадження механізму участі в прибутках, поряд із конкурентним соціальним пакетом та нематеріальною мотивацією (навчання, визнання), значно зміцнює лояльність та знижує плинність кадрів. Прозорість та зрозумілість розрахунків, своєю чергою, гарантує довіру до системи винагород і мінімізує конфлікти. Лише таке комплексне поєднання матеріальних стимулів, чіткого зв'язку оплати з результатом та заходів нематеріального заохочення дозволить створити справді високомотивований та ефективний колектив [15, с. 288].

Ефективна організація та стимулювання праці є критично важливими елементами успішного сільськогосподарського виробництва, особливо під час

гарячої пори збирання врожаю зернових культур. Система оплати праці в цьому секторі повинна не лише відповідати державним і галузевим гарантіям, але й враховувати специфіку аграрного виробництва, забезпечуючи при цьому справедливу та стимулюючу винагороду для працівників.

Базові норми й положення оплати праці на збиранні врожаю не можуть бути встановлені нижче, ніж передбачено в колективній угоді на рівні галузі. Це є першочерговою гарантією захисту прав робітників. Центральним елементом формування внутрішньої тарифної сітки підприємства є мінімальний розмір тарифної ставки робітника I-го розряду з нормальними умовами праці. Згідно з законодавчими вимогами, цей розмір має становити не менше 115% від розміру мінімальної заробітної плати за умови виконання місячної (годинної) норми праці [10].

Основою для подальших розрахунків є мінімальні державні гарантії. Наприклад, мінімальна місячна заробітна плата з 1 квітня 2024 року встановлена у розмірі 8000 грн. Прогнози, як-от Бюджетна декларація на 2025-2027 рр., припускають її збереження на цьому рівні протягом наступних двох років [17]. При розрахунку тарифних ставок всіх видів робіт застосовуються мінімальні коефіцієнти співвідношень тарифних ставок за видами робіт та коефіцієнти міжрозрядних співвідношень.

Особливий підхід застосовується до тарифікації механізованих робіт для трактористів і комбайнерів. У тарифній сітці вони розподілені на три групи, залежно від регіону розташування підприємства. Цей принцип базується на припущенні, що фізично важча праця на ґрунтах у північних та західних регіонах має відповідно вищу тарифікацію, ніж у південних та східних.

Сільськогосподарська праця відрізняється сезонністю та високою залежністю кінцевих результатів від зовнішніх факторів, таких як родючість ґрунтів, природно-кліматичні умови, якість сортового матеріалу та добрив. Навіть при однакових витратах, кінцеві результати можуть суттєво різнитися. Додатково, висококваліфікований працівник протягом року може виконувати роботи, що належать до різних розрядів, і, відповідно, отримувати різну оплату.

Усі ці фактори необхідно враховувати при формуванні організаційних і мотиваційних механізмів.

Організація жнив починається з визначення сезонного завдання для кожного екіпажу комбайнерів. Це завдання розробляється з урахуванням фактичної площі збирання, продуктивності комбайнів, урожайності, оптимальних строків збирання та наявної техніки. Важливим є врахування способу збирання: пряме комбайнування (для прямостоячих, чистих або з підсіяними травами культур) або роздільне комбайнування (збирання валків через 2-7 днів після скошування). Екіпажі формуються з урахуванням кваліфікації, стажу, досвіду та навіть психологічної сумісності, а встановлене виробниче завдання може коригуватися в процесі жнив [23, с. 22].

Для забезпечення стимулюючого рівня заробітної плати необхідно розглядати її в контексті загальнодержавних показників. Наприклад, у червні 2024 року середня заробітна плата в сільському господарстві становила 15,0 тис. грн, тоді як середня по Україні – 18,9 тис. грн. Хоча спостерігається позитивна динаміка зростання заробітної плати в аграрному секторі, її рівень залишається нижчим за середній [32].

З метою підвищення привабливості та стимулювання праці на збиранні врожаю, особливо для ключових категорій працівників (механізаторів, водіїв вантажних автомобілів, працівників елеваторів), слід застосовувати більш стимулюючі виплати порівняно з іншими категоріями та галузями. Це можна реалізувати трьома основними шляхами, які можуть індивідуально комбінуватися на підприємстві [44]:

- підвищення тарифних годинних ставок оплати праці;
- встановлення доплат і надбавок до заробітної плати;
- заохочувальні виплати (премії).

Відрядна розцінка як основа оплати визначається, виходячи з розміру годинної тарифної ставки відповідного розряду роботи. Враховуючи високу відповідальність робіт зі збирання врожаю, особливо висококваліфікованим працівникам, які зайняті на важливих ділянках, рекомендується встановлювати

підвищені тарифні ставки (місячні оклади), використовуючи підвищені міжрозрядні коефіцієнти, що можуть сягати до 2,7 тарифної ставки робітника I розряду. Це забезпечує як дотримання міжрозрядних співвідношень, так і адекватне матеріальне стимулювання за виконання особливо важливих завдань.

У той час як потреби кожного працівника задовольнити складно, існує потужний інструмент для суттєвого наближення до цієї мети – система грейдів.

Грейдова система являє собою сучасну альтернативу посадовим окладам, фокусуючись на оплаті результату та цінності роботи співробітника для підприємства. Вона базується не лише на традиційних професійних знаннях та стажі, як тарифна система, а на значно ширшому переліку критеріїв. До них входять такі ключові показники оцінки посади, як управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність та, що особливо важливо, ціна помилки.

Суть грейдингу полягає у формуванні тарифікатора, де грейди – це групи посад, що мають приблизно однакову внутрішню цінність для компанії, незалежно від їхньої професійної назви. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів, що створює прозору та зрозумілу систему. Це принципово відрізняється від жорсткої вертикальної ієрархії тарифної сітки. Грейдинг дозволяє, наприклад, висококваліфікованому робітнику нижчого грейду отримувати вищий оклад, ніж спеціалісту з охорони праці із сусіднього, дещо вищого грейду, завдяки більшій цінності та професіоналізму. Таким чином, система справедливо оцінює не «титул», а внесок. Вона дозволяє управляти фондом оплати праці, робить систему нарахування гнучкою та упорядковує дисбаланс у заробітній платі.

Процедура розробки грейдів – це структурована робота, яка починається з визначення факторів оцінювання посад, таких як досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікація), рівень впливу на роботу підприємства, складність роботи та управління працівниками. Далі відбувається бальна оцінка посад за цими критеріями (наприклад, 6 критеріїв по 6 балів), ранжування посад за їхньою загальною винагородою та об'єднання у групи-грейди згідно з

набраними балами. Наприклад, від 1-го грейду (менше 100 балів) до 6-го (501–600 балів) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Грейд посад

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

Джерело: складено автором на основі [54]

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 3.4), можливість маневрування коефіцієнтами (їх зміни) у межах діапазону створюють додаткові можливості для створення умов кар'єрного зростання працівників за обмежених можливостей посадового просування.

За даними таблиці 3.4, співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого становить 1,4 : 4,4, мінімальними – 1,0 : 4,0, максимальними – 1,8 : 4,8. У цьому варіанті – змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: до 3-4-го грейдів – прогресивний, починаючи з 4-го – регресивний. Ширина діапазону коливається

від 0,8 (1, 2 і 6 грейди) до 1,2 (3, 4 грейди). Перекриття у діапазонах для всіх грейдів становить 0,4.

Таблиця 3.4

Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень

Грейд	K _{min}	K _{max}	Середнє значення у діапазоні - K _{сер}	Абсолютне зростання K _{сер}	Відносне зростання K _{сер} , %	Ширина діапазону	Перекриття в нижньому діапазоні
6	4,0	4,8	4,4	0,5	12,8	0,8	0,4
5	3,4	4,4	3,9	0,7	21,9	1,0	0,4
4	2,6	3,8	3,2	0,8	33,3	1,2	0,4
3	1,8	3,0	2,4	0,6	33,3	1,2	0,4
2	1,4	2,2	1,8	0,4	28,6	0,8	0,4
1	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Джерело: складено автором на основі [54]

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 3.5 з урахуванням мінімальної заробітної плати у 2025 р. (8000 грн.). Згідно з цією системою, для новоприйнятих працівників забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад із зазначених меж.

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.

Таблиця 3.5

**Місячні посадові оклади, визначені на основі системи грейдування,
2025 р.**

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	32000	38400	35200
5	27200	35200	31200
4	20800	30400	25600
3	14400	24000	19200
2	11200	17600	14400
1	8000	14400	11200

Джерело: складено автором на основі [54]

Система грейдування підтверджує логічну ієрархію посад, що є основою для розробки справедливої та прозорої системи оплати праці та управління кар'єрним розвитком. Встановлені грейди дають змогу уніфікувати підходи до формування окладів, прив'язуючи їх до об'єктивної цінності посади для організації, а не лише до індивідуальних якостей працівника. Це мінімізує суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень та створює чітку структуру для мотивації персоналу до професійного зростання та переходу на вищі грейди. Рекомендується використовувати ці результати грейдування як відправну точку для подальшого вдосконалення внутрішніх нормативних документів організації та плати праці.

Впровадження грейдингової системи особливо доцільне у великих компаніях, холдингах, а також на підприємствах, де співробітники виконують подібну, але різну за значенням роботу (як виробництво, так і інтелектуальна діяльність). Кінцева мета такої трансформації – створити систему, яка гарантує, що найменш цінні працівники не будуть отримувати найвищих окладів, а винагорода буде прямо пропорційна цінності посади та внеску співробітника. Грейдування – це стратегічний крок для компаній, які прагнуть до

справедливості, прозорості та ефективного управління людським капіталом у 21-му столітті.

Отже, комплексне вдосконалення організації праці та системи оплати в сільськогосподарських підприємствах, з урахуванням кваліфікації працівників, технологічної складності робіт та регіональних особливостей, створює умови для підвищення продуктивності та стабільності виробництва. Застосування стимулюючих та прозорих механізмів винагороди забезпечує мотивацію, відповідальність і залученість персоналу, що є ключовим чинником ефективності господарської діяльності, продуктивності праці в аграрному секторі економіки.

Підсумовуючи викладений матеріал розділу, можна наголосити, що ефективне вдосконалення організації та оплати праці в аграрних підприємствах потребує поєднання технологічних, кадрових та управлінських рішень. Системний розвиток персоналу, формування мотиваційної моделі, орієнтованої на реальний внесок працівника, та впровадження гнучких інструментів винагороди забезпечують стійке зростання продуктивності й конкурентоздатності галузі. Реалізація таких підходів створює передумови для стабільного функціонування господарств, підвищення добробуту працівників та формування сучасної культури управління працею.

ВИСНОВКИ

Організація праці в аграрному секторі є багатогранним процесом, що охоплює як впорядкування трудових дій, так і створення ефективної системи взаємодії між працівниками, технічними засобами та виробничими ресурсами. Рациональна організація праці забезпечує підвищення продуктивності, покращення якості продукції, скорочення витрат і травматизму, а також формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Особливості сільськогосподарського виробництва, такі як сезонність, змінність робочих місць і залежність від природно-кліматичних факторів, обумовлюють необхідність гнучких підходів до нормування та планування трудових процесів, що забезпечує стабільність і безперервність виробництва.

Рациональне нормування праці та застосування адекватних систем оплати стають ключовими інструментами ефективного управління трудовими ресурсами. Науково обґрунтовані норми дозволяють оптимізувати використання робочого часу, зменшити втрати та підвищити мотивацію персоналу, тоді як диференційовані форми оплати праці стимулюють професійний розвиток і залученість працівників. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін стратегічне значення організації праці полягає у здатності забезпечувати ефективність, безпеку та стійкість сільськогосподарських підприємств, формуючи основу для їхнього довгострокового розвитку.

Отже, організація та нормування праці в сільськогосподарських підприємствах відіграють критично важливу роль у підвищенні ефективності аграрного виробництва. Аналіз 2024–2025 років показав, що традиційна форма зайнятості залишалася домінуючою (5 672 особи), тоді як гнучкі форми роботи застосовувалися обмежено: гнучкий графік – 620 осіб, дистанційна робота – 459 осіб, вахтовий метод – 111 осіб, надомна робота – 33 особи. Динаміка чисельності штатних працівників свідчить про неоднорідний розвиток регіонів:

у Миколаївській області зростання склало 8,49 % (до 9 638 осіб), у Тернопільській – 3,66 % (11 032 осіб), у Львівській – 1,32 % (9 675 осіб), тоді як у Житомирській області зафіксовано зниження на 7,78 % (12 828 осіб).

Продуктивність праці в аграрному секторі за період 2019–2023 років зросла на 127 %: з 928,6 тис. грн до 2 112,1 тис. грн на одного зайнятого. У рослинництві цей показник збільшився з 954,4 тис. грн до 2 143,8 тис. грн, у тваринництві – з 815,2 тис. грн до 1 955,6 тис. грн. Позитивну динаміку демонструє й оплата праці: у 2025 році середня зарплата в аграрному секторі досягла 24 929 грн, що на 1 570 грн менше за середню по економіці (26 499 грн), тоді як у великих агрохолдингах зарплата сягала 17 970 грн у 2022 році, порівняно з 5 339 грн на мікропідприємствах. Фонд оплати праці найманих працівників сільськогосподарських підприємств за 2019–2021 рр. зріс на 8 467 млн грн, досягнувши 48 614 млн грн у 2021 році, при цьому основна зарплата складала 76–77 %, а заохочувальні та компенсаційні виплати – 3,2 %.

Комплексна організація праці, застосування нормування, впровадження сучасних форм зайнятості та диференційованої оплати праці сприяють підвищенню продуктивності, ефективному використанню трудових ресурсів та зміцненню економічної стабільності аграрного сектору. Ці показники підтверджують, що структуроване управління персоналом і матеріальне стимулювання безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств і розвиток регіонів.

Отже, можна підсумувати, що розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення системи мотивації в аграрному секторі є стратегічно важливими для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стабільності підприємств. Впровадження комплексних соціальних програм, що охоплюють медичне обслуговування, навчання, покращення житлових умов та фінансову підтримку, дозволяє підвищити лояльність та ефективність персоналу. Наприклад, запровадження медичної страховки до 5000 грн, доплат за народження дитини до 7000 грн і шлюб 5500 грн, а також семінарів із фінансової грамотності і навчання через онлайн-платформу за 3–6 місяців

забезпечує практичний та вимірюваний ефект. Аналіз мотиваційних факторів показує, що 23% працівників цінують гнучкий графік, 22% – заробітну плату та 22% – нормований робочий день, що в сумі становить 67%, а 17% орієнтуються на самореалізацію та кар'єрне зростання.

Удосконалення організації праці, нормування та застосування стимулюючих форм оплати, з урахуванням тарифних коефіцієнтів і сезонності робіт, дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищення продуктивності на 10–15% у порівнянні з базовими показниками. Таким чином, системний підхід до розвитку людського капіталу та мотивації формує стійку, висококваліфіковану та мотивовану команду, здатну адаптуватися до технологічних змін і забезпечувати довгостроковий успіх аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапов О. С., Дорошенко Т. М. Нормування праці як фактор підвищення ефективності виробництва. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 188–195.
2. Байєрс Л. Л. Управління людськими ресурсами: стаття Акулов М. Економіка праці та соціально-трудова відносина. М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась, О. Жукова, О. Помірча, І. Цаль, Л. Юрчишена. К. : Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
3. Буднік М. М., Дронова Д. С. Тайм-менеджмент і сучасні технології. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-257-262>.
4. Бутенко Д. С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідженні витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 433–437. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_44).
5. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. №49. С.117-120.
6. Василішин С., Ярова В., Железняк А. Актуальні питання зайнятості населення сільських територій України. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.6.46>.
7. Васюта В. Б. Шляхи покращення організації праці на підприємстві. Materials of the X International scientific and practical conference, Conduct of modern sciencell. Vol. 5. *Economic science. Sheffield. Science and education LTD*, 2018. P. 71–74.
8. Водянка Л. Д., Зрибнєва І. П., Сибирка Л. А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1–2. С. 98–105.
9. Вольвач Ю. В. Удосконалення системи управління персоналом. Спецвипуск за матеріалами XXV міжнародної науково-практичної конференції «Студент – Дослідник – Фахівець» Київського інституту бізнесу та технологій 20 травня 2021 року. К.: КІБІТ, 2021. С.41- 44

10. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин сільському господарстві URL: <http://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html>.

11. Годинні тарифні ставки: як розрахувати в 2024 році. URL: <https://agro.expertus.com.ua/10012698>.

12. Голінько В.І. Моніторинг умов праці : навч. посіб. /В.І. Голінько, С.І. Чеберячко, О.О. Яворська; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2025. 273 с.

13. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-16>.

14. Драган О. І., Рудова А. Я., Берхер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. Виявлення стресових факторів у праці працівників шляхом нормування праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-13>.

15. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.

16. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. № 1. С. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.478>.

17. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.

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

19. Кодекс Законів про працю: кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

20. Красільна О. С. Оцінка рівня використання трудового потенціалу на підприємстві. Харків: ХНАУ, 2019. С. 55–59.

21. Ланченко Є. О. Організація оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та управління АПК*. 2023. Вип. 2. С. 96-110.

22. Ланченко Є. О. Розвиток соціально-трудових відносин в аграрній сфері: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2022. 266 с.
23. Ланченко Є.О. Оплата й продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 1. С. 17-24.
24. Ланченко Є.О. Формування системи соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2019. 556 с.
25. Левчук М. С. Оцінка шляхів зміцнення продуктивності праці як засобу підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 134–139.
26. Лістрова С. Зарплата на підприємстві під час війни: що дозволено роботодавцю. *Головбух*. № 32. 2022. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10000648>.
27. Майовець Є., Майовець Я. Соціальна відповідальність у системі інноваційного розвитку агробізнесу. *Вісник Львівського університету*. 2020. № 59. С. 174–186. DOI: <https://doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5917>.
28. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>.
29. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: наказ Міністерства фінансів України № 60 від 28.10.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03>.
30. Опитування роботодавців за 2024 рік: Порівняння штатної чисельності працівників з 01.01.2024 р. Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>.
31. Опитування роботодавців за 2024 рік: Форми організації праці на підприємствах. Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
33. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>.

34. Полтавець А. М. Використання трудових ресурсів у контексті управління земельними ресурсами аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 23–27.

35. Попова О. П., Скубій О. А., Стефківська Ю. Л. Особливості формування кадрового потенціалу українського інституту експертизи сортів рослин. *Економіка та суспільство*. Вип. 54. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-51>.

36. Посадові оклади за ЄТС – тарифна сітка на 2025 рік. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/16484-posadovi-okladi-za-ets-2024-tarifna-sitka>.

37. Про відпустки: закон України від 15.06.1997 р. № 505/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

38. Про колективні договори і угоди: закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

39. Про оплату праці: закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

40. Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Аналіз застосування інструментів тайм-менеджменту на підприємстві та шляхи його покращення. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.84>.

41. Самойленко В. В. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.5>.

42. Седляр М. О. Проблеми нормування праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 281–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_43.

43. Семенів Н. М. Психологічні аспекти безпеки праці як складова благополуччя персоналу організації. *Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: тези I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, 15–17 жовтня 2020 р.* Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2020. С. 186-187.

44. Структура та принципи формування оплати праці. URL: <https://nais.gov.ua/p/struktura-ta-printsipi-formuvannya-oplati-pratsi>.

45. Ткаченко В. В. Нормування праці як елемент підвищення її ефективності на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 4 (1). С. 124–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4%281%29_19.
46. 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.
47. Холодницька А., Мозгова І. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. С. 88–94. DOI: [http://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-88-94](http://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-88-94).
48. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. № 3 (03), 2023. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.
49. Annual Report For the year ended 31 December 2023. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/sustainable-development/>.
50. Zhuk V.M., Vasylishyn S.I., Nezhyd Yu.S. Employment in the agricultural sector of the Ukrainian economy: managerial, economic and accounting aspects: monograph. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024. 233 p.
51. Патица Н. І., Нартюк О. В. Стан і шляхи забезпечення зайнятості сільського населення в Україні. *Економіка АПК*. 2020. Т. 27, № 9. С. 42–52. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009042>
52. Могильний О. М., Патица Н. І., Грищенко О. Ю. Вплив карантинних обмежень, пов'язаних із COVID-19, на ринок праці та зайнятість у сільській місцевості. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28, № 4. С. 51–62. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104051>
53. Patyka, N., & Pasichnyk, Yu. Assessment of risks and prospects of employment and income of the rural population of Ukraine. *Економіка АПК*, 30(3), 2023. P. 37-47. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202303037>.
54. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. О.В. Березін, О. Плотник. Наукові праці Полтавської державної аграрної

академії. Сер.: Економічні науки.

<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/22.pdf>.

55. Петухов Д. О., Ланько Н. О. Ефективність виробництва продукції рослинництва в підприємствах. Освіта і наука в умовах викликів і загроз. Внесок молодих вчених в сталий розвиток: Міжнар. наук. конф., м. Київ, 21-22 листопада 2024 р.: матеріали конф. Київ, 2024. С. 120-121.

56. Ланченко Є. О., Ланько Н. О., Петухов Д. О. Організація праці в - сільськогосподарських підприємствах. *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці*: XXI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Ірпінь, 3 листопада 2025 р.: матеріали конф. Ірпінь, 2025.