

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущений до захисту:

зав. кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від «03» січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи оплати праці на аграрному підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу
магістратури, групи МЕ-22М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Сергій ШЕВЧИК

Керівник: к.е.н., доц.

_____ Анна ОРЛОВА

Рецензент: д.е.н., зав. каф. «ФБСС»

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Економічна сутність системи оплати праці на підприємстві та її організація.....	9
1.2. Основні системи та форми оплати праці на аграрному підприємстві	18
1.3. Механізм преміювання працівників на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз загальних тенденцій господарської діяльності сільськогосподарського фермерського господарства.....	33
2.2. Оцінка показників фінансово-економічного стану СФГ “Рябенко С.К.”.....	41
2.3. Особливості оплати праці СФГ “Рябенко С.К.”.....	54
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Пропозиції щодо запровадження грейдової системи оплати праці аграрного підприємства.....	66
3.2. Оптимізація системи оплати праці в рамках мотиваційного управління персоналом у СФГ «Рябенко С.К.».....	74
3.3. Заходи соціального захисту як засіб удосконалення системи оплати праці...84	
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність дослідження. Удосконалення системи оплати праці на аграрному підприємстві є актуальною та стратегічно важливою темою, яка вимагає серйозного розгляду в контексті сучасних викликів та тенденцій у сільському господарстві. Це важливий аспект ефективного господарювання, оскільки визначає мотивацію працівників, стимулює їхню продуктивність та впливає на загальну конкурентоспроможність аграрного підприємства. Декілька аспектів підкреслюють актуальність цієї теми:

1. *Стимулювання ефективності праці:* Удосконалення системи оплати праці може взаємодіяти з ефективністю праці на аграрному підприємстві. Інноваційні методи оплати, такі як преміальні системи за досягнення певних цілей або результатів, можуть стимулювати працівників до більшого залучення та відданості.
2. *Конкурентоспроможність ринку праці:* Сучасна ринкова економіка вимагає конкурентоспроможності не лише продукції, а й робочої сили. Відповідно, приваблива система оплати може визначити привабливість аграрного сектору для висококваліфікованих фахівців та молодого покоління.
3. *Мотивація для професійного росту:* Забезпечення можливостей для розвитку та навчання через систему оплати праці може залучити більше фахівців в аграрний сектор, а також сприяти професійному росту працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість виробництва та інновацій.
4. *Врахування специфіки аграрного сектору:* Аграрний сектор має свої унікальні виклики та особливості, такі як сезонність та залежність від природних умов. Удосконалення системи оплати повинно враховувати ці фактори, забезпечуючи стабільність та адаптивність.
5. *Економічна ефективність підприємства:* Ефективна система оплати праці повинна сприяти зниженню непродуктивних витрат та

збільшенню прибутковості аграрного підприємства. Це може включати в себе введення прозорих та справедливих механізмів оплати, а також заохочення до інновацій та оптимізації процесів.

6. *Соціальна відповідальність*: Удосконалення системи оплати праці також пов'язане з соціальною відповідальністю підприємства. Справедливі умови оплати сприяють підвищенню задоволеності працівників та формуванню позитивного іміджу компанії.

Враховуючи ці аспекти, удосконалення системи оплати праці на аграрному підприємстві стає стратегічною необхідністю для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності в галузі сільськогосподарського виробництва.

У **сфері дослідження проблеми** удосконалення системи оплати праці на аграрних підприємствах активно працювали такі вчені, як Джон Сміт, Мері Джонс, Анна Лі, Ігор Ковальчук, Яна Шевченко та Іван Петренко. Вони внесли вагомий внесок у розуміння економічних, соціальних та менеджерських аспектів цієї проблеми, розробляючи та аналізуючи концепції для покращення систем оплати праці в аграрному секторі.

У подальших дослідженнях проблеми удосконалення системи оплати праці на аграрних підприємствах слід приділити увагу аналізу впливу цієї системи на загальну економічну стійкість господарства. Також важливо дослідити, як оплата праці взаємодіє з іншими складовими сільськогосподарської діяльності, такими як використання ресурсів, виробничі процеси, інвестиції та ринкова конкурентоспроможність. Врахування регіональних та місцевих особливостей господарювання може також розкрити, як система оплати праці впливає на місцевий економічний розвиток та зайнятість. Розгляд аспектів, таких як інновації та використання новітніх технологій у сільському господарстві, дозволить оцінити, наскільки система оплати стимулює впровадження сучасних методів у виробництві.

Мета даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем полягає у проведенні детального аналізу стану системи оплати праці на конкретному об'єкті, включаючи елементи організації оплати, форми та системи

оплати праці. Основні завдання включають ідентифікацію недоліків у діючих підходах до оплати праці та розробку рекомендацій та заходів з усунення цих недоліків. Особлива увага приділяється підвищенню задоволеності працівників від оплати праці та вдосконаленню системи преміювання.

Для досягнення мети роботи визначено наступні **завдання**:

- розглянути економічну сутність системи оплати праці на підприємстві та її організацію;
- окреслити системи та форми оплати праці на аграрному підприємстві;
- дослідити механізм преміювання працівників на підприємстві;
- оцінити тенденції господарської діяльності сільськогосподарського фермерського господарства;
- виявити особливості оплати праці аграрного підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення системи оплати праці на аграрному підприємстві.

Об'єктом розгляду та дослідження у даній роботі є система оплати праці, яка функціонує на конкретному аграрному підприємстві. Аналіз покликаний охопити всі аспекти цієї системи, включаючи елементи її структури, форми та методи оплати, додаткові компенсації, надбавки та системи преміювання працівників. Розгляд об'єкта включає вивчення різноманітних аспектів, таких як економічний вплив, соціальна справедливість, відповідність законодавству та задоволення працівників від оплати праці. Дослідження спрямоване на розкриття діючих елементів та виявлення можливостей для удосконалення системи оплати праці на даному аграрному підприємстві з метою підвищення її ефективності та відповідності сучасним стандартам управління ресурсами людського капіталу.

Предметом дослідження є організаційні та економічні аспекти системи оплати праці на аграрному підприємстві. Дослідження спрямоване на вивчення структури оплати праці, методів визначення заробітної плати, систем надбавок та преміювання, а також ефективності цієї системи в контексті завдань та потреб аграрного сектору. Предметом аналізу є також взаємодія системи оплати праці з організаційними процесами та механізмами управління людськими ресурсами на

підприємстві. Основні фокусні точки дослідження включають в себе ефективність, гнучкість та справедливість системи оплати праці в аграрному секторі з урахуванням економічних та соціальних вимог.

Практичною платформою дослідження є сільськогосподарське фермерське господарство «Рябенко С.К.», основними видами діяльності якого є рослинництво та тваринництво.

Наукова новизна даного дослідження полягає в комплексному та глибокому аналізі системи оплати праці на конкретному аграрному підприємстві, з урахуванням сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та економічної ефективності. Ключові аспекти наукової новизни включають:

1. Глибокий розгляд конкретного аграрного підприємства:
 - дослідження проводиться на реальному аграрному об'єкті, що надає можливість отримати конкретні та практичні результати.
2. Аналіз організаційних та економічних аспектів:
 - зосередження на організаційних витратах та структурі системи оплати праці, що дозволяє зрозуміти її вплив на ефективність та мотивацію працівників.
3. Сучасні підходи до управління ресурсами людського капіталу:
 - врахування сучасних методик та стратегій управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності та задоволення працівників.
4. Розробка рекомендацій для удосконалення системи оплати:
 - вивчення недоліків і пропозиції конкретних заходів для підвищення задоволеності працівників та оптимізації системи оплати праці.
5. Застосування сучасних методів дослідження:
 - використання передових методів та інструментів дослідження для отримання достовірних та репрезентативних даних.

Це дослідження сприяє збагаченню відомостей у галузі управління оплатою праці в аграрному секторі та може слугувати основою для подальших досліджень та розробки стратегій управління на аграрних підприємствах.

Для проведення дослідження використано різні **джерела інформації**, включаючи:

Наукові підручники:

Використання актуальних наукових підручників з економіки праці та управління персоналом для отримання теоретичних основ та концепцій.

Нормативні акти:

Аналіз основних нормативних актів, що регулюють організацію праці та системи оплати праці в конкретній сфері.

Статистична звітність:

Вивчення статистичної звітності, такої як Форма № 1-ПВ «Звіт із праці», Форма № 1 «Баланс», Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за період від 2018 до 2022 року для отримання конкретних числових даних.

Експертні оцінки:

Консультації експертів у галузі економіки праці та управління персоналом для отримання практичного досвіду та професійних оцінок.

Спостереження на місці:

Особисті спостереження та інтерв'ю з працівниками та керівництвом підприємства для збору первинної інформації та визначення практичних аспектів організації праці.

Ці різноманітні джерела допомагають створити комплексний образ системи оплати праці на обраному аграрному підприємстві та забезпечують наукову обґрунтованість дослідження.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження було представлено на VI Міжнародній науково-практичній конференції “Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України”, яка проходила 07-08 грудня 2023 року та в опублікованих тезах “Оптимізація використання трудового потенціалу та матеріального стимулювання на сільськогосподарських підприємствах”.

Кваліфікаційна робота представлена на 100 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність системи оплати праці на підприємстві та її організація

Оплата праці представляє собою грошову компенсацію, яку власник або уповноважений орган виплачує працівнику згідно з трудовим договором за виконану роботу. Її розмір визначається на основі складності та умов роботи, професійних якостей працівника, результатів його праці та ефективності господарської діяльності підприємства.

Мотивація працівників для виявлення та використання можливостей у підвищенні результатів їхньої індивідуальної та групової праці визначається через сутність системи оплати на підприємстві (рис. 1.1).

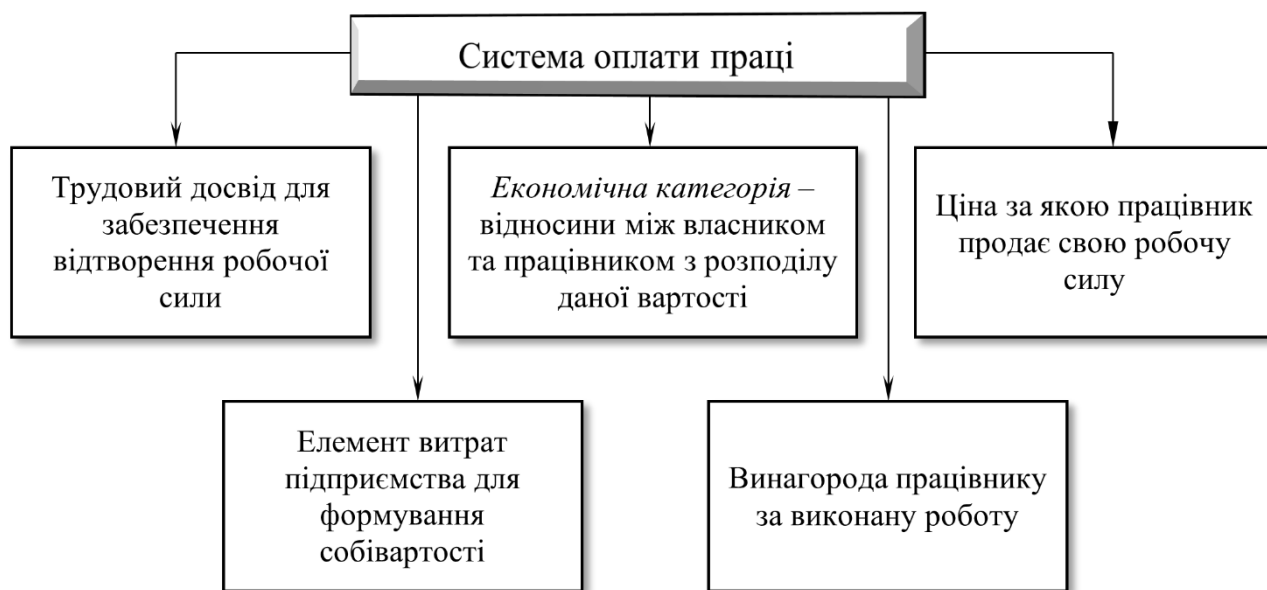


Рис. 1.1. Сутність системи оплати праці

Джерело: складено автором з використанням джерела [11]

Структура системи оплати праці розвивалася протягом тривалого періоду і володіє особливою правовою та соціальною вагою. У залежності від галузі діяльності працівників або характеру трудових операцій підприємство самостійно формує та встановлює структуру оплати праці. Це, з одного боку,

надає певною вільності, але, з іншого боку, ставить питання про визначення оптимального її змісту.

У таблиці 1.1 представлено аналіз досліджень вчених із зарубіжних та вітчизняних джерел щодо визначення та обґрунтування поняття «система оплати праці».

Таблиця 1.1

Наукові погляди на поняття «система оплати праці»

Науковці	Погляд на поняття
1	2
Балаклицька О. М.	«Система оплати праці – це документально оформлена «інструкція» про те, як нараховувати заробітну плату співробітнику за конкретно відпрацьований період, що містить повний перелік параметрів нарахування та утримання грошових коштів» [8].
Білокрилова О. С.	«Система оплати праці – це стимулювання виробничої поведінки персоналу, спрямоване на досягнення стратегічних завдань, створене, з метою об'єднати матеріальні інтереси працюючих зі стратегічними завданнями підприємства» [11].
Дж. М. Кейнс	«Система оплати праці – прийнятий спосіб нарахування оплати працівникам певної категорії» [7].
Прокопенко В. І.	«Система оплати праці – це правила, які визначають співвідношення між мірою праці і мірою винагороди працівників» [10].

Джерело: складено автором з використанням джерел [7; 8; 10; 11]

В результаті аналізу вчених можна сформулювати загальне визначення системи оплати праці. Таким чином, система оплати праці представляє собою засіб стимулювання персоналу, спроекційований для забезпечення взаємодії матеріальних інтересів працівників та стратегічних цілей підприємства.

Система оплати праці на підприємстві має на меті вирішення двох ключових завдань:

1. Направляти зусилля працівника на досягнення тих показників трудової діяльності, які сприятимуть отриманню необхідного виробничого результату для роботодавця.

2. Забезпечувати працівнику можливість реалізації його інтелектуальних та фізичних можливостей, дозволяючи йому досягти повної самореалізації в робочому процесі як особистості.

Організація системи оплати праці є ключовим засобом установа зв'язку між виконаною роботою та відповідною компенсацією. Основними показниками ефективності праці є її обсяг і якість, тоді як визначальним фактором у визначенні оплати праці є рівень прожиткового мінімуму, встановленого на рівні держави [11, с. 36].

Основою для сучасної ринкової економіки, яка ґрунтується на різноманітних формах господарювання, є ефективність праці. Ця ефективність визначається рівнем матеріального заохочення працівників, що, у свою чергу, залежить від системи оплати праці. Умови оплати праці повинні сприяти максимальному стимулюванню збільшення виробництва товарів та надання послуг, а також гарантувати належний рівень професійної підготовки та освіти.

Організація системи оплати праці ґрунтується на конкретних принципах:

1. Визначення розміру оплати праці працівника базується на врахуванні його індивідуального внеску, обсягу та якості виконаної роботи. Однак важливо враховувати фінансові можливості підприємства та результати його господарської діяльності. Частка праці визначається тривалістю робочого часу (годинами, днями) або обсягом праці в одиницю часу. Обсяг праці вимірюється обсягом виробленої продукції чи обсягом виконаних робіт. Якість праці відображає рівень складності самої праці, враховуючи кваліфікацію, умови праці та її важливість для економіки.

2. Надається можливість підприємствам вибирати форми та системи оплати праці незалежно та без обмежень. Однак розмір оплати праці повинен відповідати встановленому державою мінімуму і не може бути меншим за цей рівень.

3. Диференціація в оплаті праці різних категорій та професійно-кваліфікаційних груп враховує складність виконуваних робіт і умов праці, а також престижність певної діяльності. Висока кваліфікація та складність виконання завдань призводять до вищої оплати праці порівняно із працею

меншої кваліфікації. Це сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й заохочує працівників до підвищення кваліфікації. Окрім того, встановлюється диференціація оплати праці в залежності від умов праці, важкості, шкідливості або небезпеки для здоров'я. Вища оплата тяжкої праці та робіт в умовах, що відрізняються від нормальних, компенсує підвищені затрати праці і сприяє привертанню працівників до менш привабливих завдань. До цих категорій працівників можуть бути застосовані додаткові виплати, пільги та доплати до основних тарифів чи окладів.

4. Заохочення до підвищення технічного та організаційного рівня виробництва, зменшення собівартості та поліпшення якості продукції.

5. Встановлення мінімальної заробітної плати з метою забезпечення необхідного рівня доходів для працівників різної кваліфікації. У сучасній економічній системі України цей процес здійснюється шляхом державного та тарифно-договірної регулювання розмірів оплати праці.

6. Активний соціальний захист працівників, що передбачає рівень оплати праці, достатній для забезпечення адекватного відновлення робочої сили відповідно до її кваліфікації.

7. Необхідність зрозумілості та простоти. Зв'язок між виконаною роботою та її оплатою повинен бути простим і зрозумілим для кожного працівника. Це сприяє створенню стимулу для матеріальної зацікавленості працівників у поліпшенні виробничих показників. Таким чином, на підприємствах застосовуються прості системи оплати праці та раціоналізується набір показників для преміювання [26].

Найбільш цілеспрямовано класифікувати принципи організації оплати праці відповідно до їхніх функціональних завдань. Система взаємодії цих принципів з функціями оплати праці представлено на рисунку 1.2.

Для ефективної організації системи оплати праці на підприємстві важливо враховувати такі вимоги:

- забезпечення зростання оплати праці шляхом ефективного управління виробничими витратами;

- гарантоване отримання винагороди, пов'язаної із результативною діяльністю підприємства.



Рис 1.2. Система взаємодії принципів організації оплати праці із її основними функціями

Джерело: складено автором з використанням джерела [25]

Ключові принципи організації оплати праці реалізуються через визначену кількість її компонентів (рис. 1.3). Основною складовою системи оплати праці є тарифна система, яка застосовується для розподілу робіт та працівників залежно від їхньої складності та кваліфікації. Тарифна система виступає основою у створенні та регулюванні оплати праці.

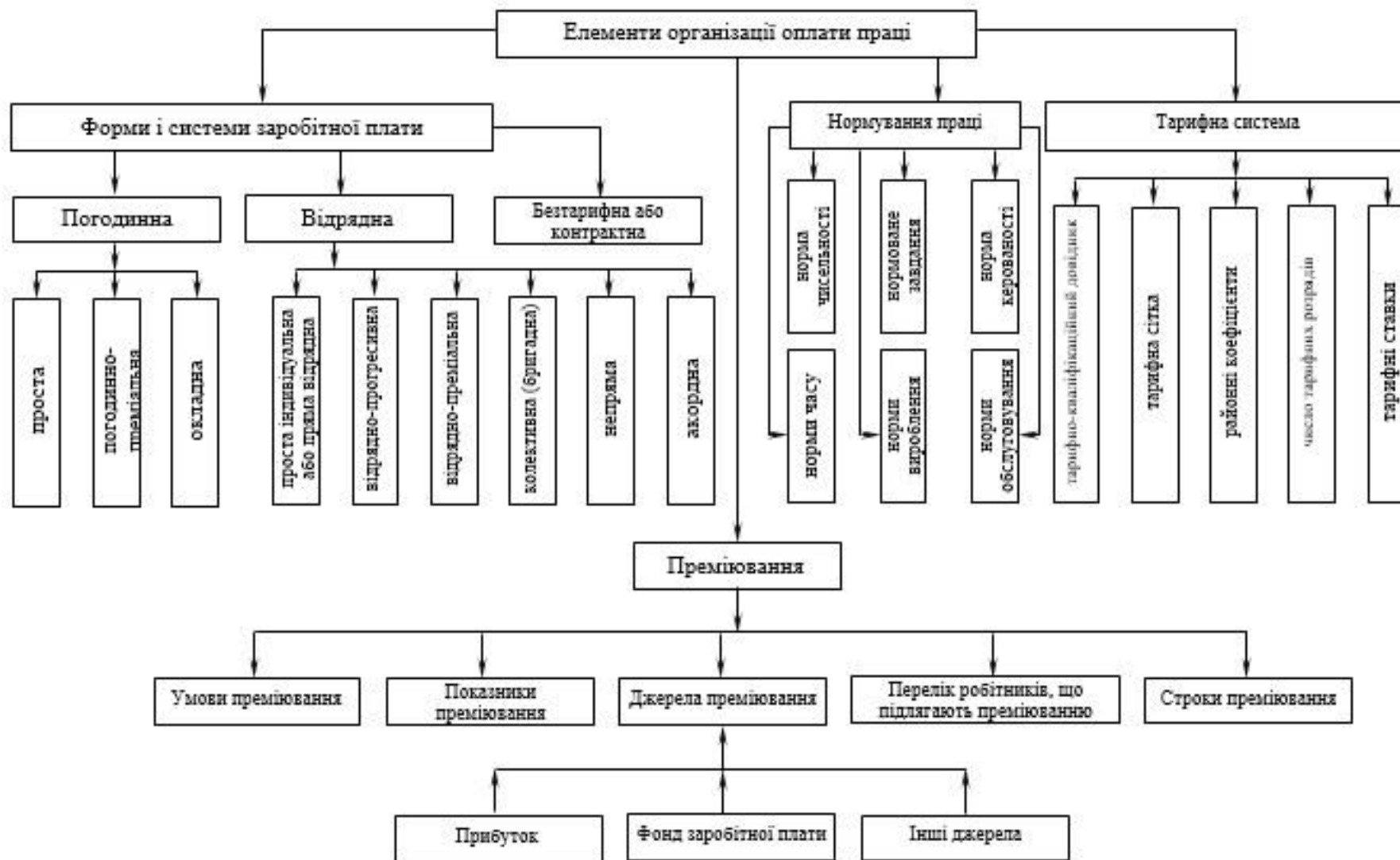


Рис. 1.3. Структура системи оплати праці

Джерело: [11, с. 142]

Елементами тарифної системи є: тарифні сітки, тарифні ставки працівників, тарифно-кваліфікаційні довідники, які включають характеристики робіт та професій працівників, а також схеми посадових окладів для керівних працівників, спеціалістів та службовців. Ця система доповнюється різними надбавками та доплатами до тарифних ставок і окладів, які встановлюються для стимулювання високих якісних показників роботи відповідно до кваліфікаційних вимог.

Елементом тарифної системи є тарифна сітка, яка функціонує як система ранжування, визначаючи відношення між різними рівнями тарифних ставок, кваліфікаційними розрядами та складністю виконуваних завдань. Кожен розряд в тарифній сітці має свій власний коефіцієнт, який вказує, у скільки разів оплата праці працівника цього розряду перевищує оплату праці робітника першого розряду. Тарифна сітка визначається кількістю розрядів, темпами зростання тарифних коефіцієнтів і взаємозв'язком між крайніми рівнями (нижчим і вищим) тарифних розрядів.

На сьогоднішній день більшість сільськогосподарських підприємств працює за шести розрядною тарифною сіткою. Відношення між тарифною ставкою для працівників I-го розряду та тих, які займають вищі розряди, регулюється галузевою тарифною угодою.

Взаємозв'язок між нижчими і вищими розрядами відображає різниці в складності виконуваних робіт і стимулює працівників до підвищення кваліфікації з метою забезпечення їхньої матеріальної зацікавленості.

На більшості аграрних підприємств часто використовуються годинні тарифні ставки.

Тарифний оклад (ставка) враховує ступінь складності робіт, умови їх виконання та важливість в галузі. Розмір окладу для першого розряду встановлюється на рівні мінімальної оплати праці, гарантованої державою. Ставки для інших розрядів визначаються шляхом множення ставки першого розряду на відповідний тарифний коефіцієнт, який призначений для кожного тарифного розряду.

Однією з ключових частин тарифної системи є тарифно-кваліфікаційний довідник. У цьому документі визначено перелік характеристик робіт, які виконують працівники різних сфер, а також встановлені вимоги до працівників, які можуть бути загальними, технічними та виробничими. Кожен працівник, займаючи конкретну посаду в певній галузі, повинен відповідати цим вимогам. Тарифно-кваліфікаційний довідник включає різні тарифні розряди для кожної професії та спеціальності, а його використання дозволяє визначити складність робіт і встановити розряд для працівників.

Характеристики кваліфікації в тарифно-кваліфікаційному довіднику зазвичай розподіляються на три основні розділи.

Розділ «Опис робіт» включає в себе характеристику роботи, яку працівник певного розряду повинен вміти виконувати. У цьому розділі вказується на рівень самостійності працівника при виконанні роботи, його уміння налагоджувати обладнання, обслуговувати його, вибирати та встановлювати режими роботи. Також визначається порядок підготовки матеріалів до обробки та інші аспекти.

Розділ «Необхідні знання» включає опис мінімального теоретичного та практичного обсягу знань, які працівник повинен мати для виконання конкретної роботи.

Розділ «Список робіт» включає найбільш типові та характерні приклади робіт, які відповідають конкретному розряду.

Найнижчий тарифний розряд відводиться працівникам з найменшою кваліфікацією, які виконують прості роботи. Тарифний розряд працівника зростає із збільшенням рівня його знань та навичок, дозволяючи йому виконувати більш складні та точні завдання.

Використання тарифів і окладів являє собою головний механізм державного контролю за оплатою праці. Проте, частка цієї форми оплати праці виявляє стійку тенденцію до зменшення.

Крім основного тарифу, на багатьох підприємствах, зокрема в аграрному секторі, виплачуються додаткові винагороди, надбавки та премії, які стали

постійною складовою оплати праці. Зараз ці елементи впливають на мотивацію працівників та порушують розподіл оплати праці між різними галузями, що може бути розглянуто як одна з причин інфляційних процесів, що негативно впливають на економіку України.

Фахівці Міністерства праці України, у співпраці з ученими Науково-дослідного інституту праці України, розробили пропозиції щодо впровадження єдиної комплексної системи організації оплати праці в національному господарстві. Однак, оскільки деякі з цих пропозицій мають концептуальний характер, вони ще потребують апробації на конкретних підприємствах.

Нормування праці є важливим аспектом в організації оплати праці, і його сутність полягає в проектуванні раціональних трудових процесів та установленні прогресивних, науково обґрунтованих норм праці. Цей процес передбачає оптимізацію організації праці та технологічних процесів на робочих місцях, а також повне і економічне використання обладнання. Нормування праці, в суті, є видом управлінської діяльності, метою якої є встановлення необхідних затрат і результатів праці, а також оптимальних співвідношень між чисельністю працівників різних груп та кількістю обладнання.

Важливо відзначити, що при нормуванні праці встановлюються необхідні затрати, результати та оптимальні співвідношення, тобто норми повинні враховувати найбільш ефективні варіанти технологічного процесу, організації праці, виробництва та управління для конкретної ділянки. Іншими словами, система норм праці повинна сприяти оптимальному використанню трудових та матеріальних ресурсів виробництва.

Організація оплати праці працівників включає в себе вибір конкретних форм і систем оплати праці, які є найбільш доцільними для використання на аграрному підприємстві. Для забезпечення ефективного впровадження обраних форм і систем оплати праці важливо ретельно розглянути їхню основну сутність, що буде висвітлено в наступному підрозділі даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем.

1.2. Основні системи та форми оплати праці на аграрному підприємстві

Система оплати праці включає в себе різні аспекти, серед яких важливе місце займають її форми та системи. Рисунок 1.3 вказує на наявність двох основних форм оплати праці: відрядної та погодинної. З іншого боку, систем оплати праці існує набагато більше, оскільки враховує різноманітні організаційно-технічні умови виробництва. Рисунок 1.4 надає відображення особливостей різних систем та форм оплати праці [4].



Рис. 1.4. Основні системи та форми оплати праці

Джерело: складено автором з використанням джерела [4]

Умовні позначення для рисунку 1.4 розглядають такі ключові елементи:

$R_{\text{від}}$: вартість відрядної роботи чи одиниці продукції, в гривнях.

$N_{\text{вир.ф}}$: фактичний обсяг виробництва продукції або виконаної роботи протягом встановленого періоду, в одиницях.

$K_{\text{пр}}$: коефіцієнт преміювання за якісне виконання змінного завдання, у

відсотках.

K_3 : коефіцієнт збільшення відрядної розцінки при перевиконанні змінного завдання, у відсотках.

$N_{\text{вир.пл.}}$: плановий обсяг виробництва (змінне завдання), в одиницях.

C_{T1} : тарифна ставка працівника 1-го розряду за годину чи день, в гривнях.

F_f : фактична кількість відпрацьованого часу в годинах або днях.

Система погодинної оплати праці передбачає, що заробіток працівника залежить від його тарифного розряду та кількості відпрацьованого часу. Ця форма оплати часто використовується для точного визначення норм виробітку та часу при виконанні таких видів робіт, як ремонт, налагодження або обслуговування. Погодинна оплата праці особливо популярна на виробництвах, де важлива якість виробленої продукції.

Існує два види погодинної оплати праці: проста погодинна і погодинно-преміальна.

Просту погодинну оплату можна розглядати в контексті трьох підтипів: погодинної, денної і щомісячної.

У випадку погодинної оплати праці, заробітна плата обчислюється шляхом множення годинної тарифної ставки на фактично відпрацьовану кількість годин протягом місяця.

При поденній оплаті визначається розмір денної ставки, і заробіток залежить від кількості відпрацьованих днів.

У випадку щомісячної оплати праці, заробітна плата визначається місячною ставкою, незалежно від кількості робочих днів у місяці.

Оплата праці працівників, які працюють на погодинній основі, зазвичай здійснюється через застосування тарифних ставок, встановлених для них. Однак у випадках, пов'язаних з виконанням окремих видів робіт на аграрних підприємствах, де важлива висока кваліфікація працівників, наприклад, терміновий ремонт обладнання та техніки, може бути допустимою практикою оплата праці працівників, які працюють на погодинній основі за тарифними ставками, встановленими для працівників-відрядників в межах фонду оплати праці [6].

При використанні системи погодинно-преміальної оплати праці виявляється взаємодія як всередині робочого колективу (бригади), так і за його межами, на конкретних робочих місцях (ефективне використання мастильно-паливних засобів, раціональне використання сировини та матеріалів, економне використання техніки, уважне ставлення до використовуваних інструментів і інше). Ця система оплати праці не лише забезпечує працівникам основну винагороду за їхню працю, але й передбачає надання премій за високі показники ефективності та продуктивності.

Ефективне використання показників у системі погодинно-преміальної оплати праці передбачає точне визначення видів робіт, обов'язків працівника, встановлення норм обслуговування і систематичний облік робочих показників працівників, які працюють на годинній основі.

Оплата праці працівників, які працюють за погодинною системою, може включати в себе фіксовані місячні оклади замість тарифних ставок для певних категорій працівників, таких як прибиральниці, комірники, працівники складських приміщень та інші. Ці категорії працівників часто визначаються як «допоміжний персонал».

Використання відрядної форми оплати праці є обмеженим лише тими видами робіт, для яких можна встановити точну норму праці та чітко визначити норму часу та виробітку. Ефективне застосування відрядної оплати праці можливе лише при належному обліку виробітку, чіткому нормуванню праці та відповідному контролю за якістю виробленої продукції. Необхідно перед початком роботи повідомляти працівника про розцінку за відрядною оплатою праці. У випадках, коли роботи є регулярними, розцінки за кожен вид роботи розташовуються на видному та доступному для працівника місці для зручності та повідомлення.

Однак, пряма відрядна система оплати праці має свої недоліки: вона сприяє лише збільшенню обсягів виробництва, не заохочуючи працівника поліпшувати інші показники, такі як економія сировини, матеріалів, палива, енергії та підвищення якості продукції. У прямій відрядній системі оплати праці працівник

зацікавлений головним чином у збільшенні свого індивідуального виробітку, а не в загальному покращенні показників свого колективу (бригади). Таким чином, для усунення цих недоліків отримали розповсюдження різновиди відрядної оплати праці, які враховують ці аспекти, такі як відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, колективна (бригадна) відрядна оплата, а також непряма відрядна і акордна оплата праці. У прямій індивідуальній відрядній оплаті праці заробітна плата працівника прямо залежить від обсягу виробленої продукції або виконаних операцій.

Вираження відрядної розцінки оплати праці може бути представлене формулою:

$$\text{Розцінка за одиницю продукції} = \frac{\text{Тарифна ставка за зміну}}{\text{Норма виробітку}}, \quad (1.1)$$

де:

- розцінка за одиницю продукції – вартість одиниці виробленої продукції або виконаної роботи за відрядною системою оплати праці;
- тарифна ставка за зміну – оплата праці за годину для даного розряду робітника за зміну;
- норма виробітку – очікувана кількість вироблених одиниць продукції за одну годину роботи.

Визначення відрядних розцінок базується на тарифних ставках для конкретної роботи, а не на тарифному розряді, який призначений працівникові. Отже, при розрахунках відрядних розцінок використовуються тарифні ставки, які відповідають конкретній роботі, а не тарифні ставки, прив'язані до розряду працівника.

В системі відрядно-преміальної оплати праці працівники отримують не лише основну оплату за відрядними розцінками, але й додаткові премії. Розмір цих премій, як правило, визначається у відсотках від заробітку, визначеного за відрядними розцінками, і залежить від особливостей виробництва та характеру виконуваних робіт.

Виплати премій надихають працівників до досягнення вищих результатів

як за кількісними, так і за якісними показниками виробництва.

Розміри премій, умови їхнього отримання та конкретні критерії визначаються керівництвом підприємства та узгоджуються з представниками профспілки.

Останні роки спостерігається зростання відсотка працівників, які отримують оплату праці за системою відрядно-преміальної оплати. Ця система може бути індивідуальною або колективною.

На важливих робочих площадках основного виробництва тимчасово використовується система відрядно-прогресивної оплати праці працівників. У цьому випадку оплата праці працівників здійснюється відповідно до виконання ними встановлених норм виробітку за заданими розцінками, аналогічно прямій відрядній системі оплати праці. У разі перевищення встановленої норми працівник отримує прогресивні доплати до основної відрядної розцінки. Ці доплати враховуються на основі результатів праці за місяць, і при розрахунку оплати праці враховується лише виробництво високої якості.

Ця система оплати праці застосовується переважно на ключових ділянках, які є критичними точками, у випадку виникнення особливої потреби в матеріальному стимулюванні працівників для збільшення виробітку. Недоліком цієї системи є те, що оплата праці працівника зростає швидше, ніж продуктивність праці. Розрахунок відрядно-прогресивної оплати є складним і вимагає значних обчислювальних зусиль.

На сьогодні цією системою оплати праці користується лише невелика частина працівників (приблизно 0,4%), і вона застосовується обмежено.

Колективна відрядна (бригадна) оплата праці представляє собою систему оплати праці, де винагорода визначається результатами роботи колективу або бригади.

Однією з ключових переваг цієї системи є стимулювання працівників колективу (бригади) до взаємодопомоги та взаємної відповідальності за виконання робіт з метою досягнення позитивних кінцевих результатів [21, с. 56].

Для визначення оплати праці допоміжних працівників зазвичай

використовується система непрямої оплати праці. У цьому випадку оплата праці працівника визначається в залежності від виробітку на конкретній ділянці роботи, яку обслуговує даний працівник.

Невелика частка працівників отримує оплату праці за системою непрямої форми оплати.

Розрахунок заробітної плати працівника за місяць виконується відповідно до наступної формули:

$$\text{ОП}_{\text{пр}} = \text{ТС} \cdot t_{\text{в}} + \text{П}_{\text{п}} \cdot \text{КТУ}, \quad (1.2)$$

де $\text{ОП}_{\text{пр}}$ – оплата праці працівника, грн за год.;

ТС – тарифна ставка, грн;

$t_{\text{в}}$ – період, протягом якого працівник виконує свої трудові обов'язки, год.;

$\text{П}_{\text{п}}$ – приведений приріст, грн за год.;

КТУ – коефіцієнт трудової участі.

Оцінка внеску працівника визначається загальним коефіцієнтом трудового внеску (КТУ), який розраховується за визначеною формулою:

$$\text{КТУ} = \text{К}_{\text{оп}_6} \cdot \text{К}_{\text{ятд}}, \quad (1.3)$$

де $\text{К}_{\text{оп}_6}$ – основний коефіцієнт оплати праці;

$\text{К}_{\text{ятд}}$ – показник якості та дисципліни трудової праці.

Основний коефіцієнт оплати праці працівників, які отримують відрядну оплату праці, обчислюється шляхом поділу індивідуальної тарифної ставки працівника на тарифну ставку працівника другого розряду.

Тарифна ставка для працівників, які отримують погодинну оплату праці, визначається з використанням середньомісячного фонду робочого часу. Ймовірна тарифна ставка працівника за цією системою буде еквівалентною відношенню місячного окладу до середньомісячного фонду робочого часу. Основний коефіцієнт визначається як відношення умовно-тарифної ставки працівника до тарифної ставки працівника робітничої професії другого розряду.

Коефіцієнт якості та трудової дисципліни праці обчислюється відповідно до такої формули:

$$K_{\text{ятд}} = 1 - \sum K_{\text{нч}} + \sum K_{\text{пч}}, \quad (1.4)$$

де $\sum K_{\text{нч}}$ – сума коефіцієнтів, що враховують негативні чинники;

$\sum K_{\text{пч}}$ – сума коефіцієнтів, що враховують позитивні чинники.

Значення $K_{\text{ятд}}$ обмежено верхньою межею 1,35. Вплив кожного чинника оцінюється в межах п'ятибальної системи, де коефіцієнти коливаються від 0,01 до 0,05 (або від 1 до 5).

Підсумкова оцінка ефективності праці персоналу полягає у розгляді та затвердженні їх КТУ на рівні підприємства. Загальний розмір КТУ для конкретного типу персоналу встановлюється на загальних зборах колективу за поданням керівника відділу. Рішення, прийняте під час цих зборів, є остаточним і документально оформлюється у формі протоколу трудового колективу. Визнається правомірним, якщо на зборах були присутні більше 50% працівників всього колективу. Відсутність працівника на зборах, з якихось причин, не є підставою для перегляду КТУ, розмір якого був визначений на загальних зборах.

Іншим варіантом відрядної оплати праці є система акордної оплати праці. За цією системою розцінка розряду визначається для всієї роботи з встановленням термінів її виконання (іноді без обмежень часу, що визначається на рівні законодавства).

Система акордної оплати праці застосовується для певних категорій працівників з метою стимулювання їхньої матеріальної зацікавленості та підвищення продуктивності праці, а також скорочення термінів виконання конкретних видів робіт. Розмір акордної оплати праці встановлюється керівником підприємства за узгодженням з профспілками і обмежений загальним фондом оплати праці на підприємстві.

Розмір акордної оплати праці визначається на основі фактичного виробітку та актуальних розцінок на момент розрахунку. У випадку відсутності встановлених розцінок, вони можуть бути взяті з аналогічних видів робіт, що є актуальними на даний момент [15].

У випадку необхідності скорочення строків виконання робіт використовується акордно-преміальна система оплати праці. Ця система

передбачає можливість виплати працівникам премій за дострокове виконання робіт, що стимулює їх до більш ефективної та оперативної праці [21, с. 379].

Розмір премії обчислюється на основі оплати праці за акордним нарядом і не перевищує максимально визначеної суми, яка встановлена Положенням про преміювання працівників підприємства для конкретного виду робіт. Конкретні величини премій розраховуються в залежності від скорочення термінів виконання акордного завдання. У випадку своєчасного виконання завдання без порушень термінів, оплата праці нараховується без надбавок премій.

Оплата праці, включаючи премії, розподіляється між працівниками пропорційно відпрацьованому часу відповідно до їх розрядів.

Під час виконання акордних робіт недоробки, що виникають від бригади або окремого працівника, повинні бути усунуті працівниками без додаткової оплати праці.

Для працівників, які працюють в аграрних підприємствах, передбачений спеціальний порядок акордної оплати праці.

Відповідно до угоди про трудовий договір між власником або уповноваженим органом та працівником, розмір оплати праці за виконання певного обсягу робіт може бути визначений на безтарифній основі (за домовленістю), при умові якісного, повного і своєчасного виконання [23].

1.3. Механізм преміювання працівників на підприємстві

Преміювання призначене для активізації інтересу працівників до досягнення результатів, дотримання запланованих показників та збереження встановленого робочого режиму. Класифікація премій включає економічні та функціональні аспекти. Загальні премії оцінюються за результатами, випрямленими на діяльність підприємства в цілому чи його окремих відділів, тоді як спеціальні премії спрямовані на досягнення конкретних цілей, таких як впровадження нового обладнання, реалізація утилізаційних процесів або зменшення енерговитрат. Також в літературі можна зустріти термін «премії з

особливих джерел», який вказує на вручення приватних винагород.

З різноманіття премій, які використовують аграрні підприємства для підвищення ефективності виробничого процесу, можна виділити наступні класифікаційні категорії, що були застосовані недавно або використовуються частково нині:

А. З метою підвищення ефективності праці:

1. Премії за досягнення та перевиконання плану виробництва.
2. Премії за виконання та перевиконання завдань.
3. Премії за виконання робіт відповідно до технічно обґрунтованих стандартів.
4. Премії за досягнення та завершення планів щодо підвищення продуктивності праці на основі індивідуальних виробничих планів.
5. Премії для працівників за зменшення штату під час виконання завдань, за розширення основних послуг.
6. Премії за зменшення складності виробництва та підвищення продуктивності праці.
7. Премії за зміни в нормативах за ініціативою працівників.

Б. Премії за поліпшення якості готової продукції:

1. Премії за бездоганне виробництво та прийом продукції відділом контролю якості з першого разу.
2. Премії працівникам за зниження кількості браку.
3. Премії за фактичне виконання встановлених цілей щодо видів, сортів продукції тощо, за відсотки понад виконаного плану виробництва першокласної або скорочення неякісної продукції.
4. Премії за створення товару відмінної якості.
5. Премії за виготовлення товару з позначкою «Знак якості».
6. Премії працівникам, з особистими печатками, за високу якість продукції.

В. Законодавчі положення та існуючі системи преміювання, що діють у зовнішньому середовищі підприємства:

1. Премії за загальні результати щорічної діяльності.
2. Премії за виведення нових сортів сільськогосподарської продукції.
3. Премії за просування технічного прогресу.
4. Премії за виконання важливих виробничих завдань.
5. Премії за розвиток винаходів та раціоналізацію.
6. Премії за впровадження наукових методів організації праці.
7. Премії за автоматизацію ручної праці.
8. Премії для працівників за заходи щодо підвищення продуктивності праці [27].

Аграрне підприємство має значний рівень автономії у встановленні та організації системи преміювання.

Відповідно до Типового положення та з урахуванням особливостей виробничого процесу та функцій працівників, підприємство самостійно розробляє та схвалює положення про поточні премії за досягнення результатів для різних категорій працівників. Цей процес вимагає від підприємства великої відповідальності, оскільки правильний вибір та організація преміальних систем суттєво впливають на загальний успіх усієї діяльності підприємства.

Передусім, преміальна система повинна бути простою, і працівник має бути здатним самостійно визначати розмір стимулювання на підставі досягнутого результату. Це сприятиме економії робочого часу та підштовхне працівника до виявлення резервів для подальшого підвищення ефективності праці.

Впроваджуючи конкретну систему премій, важливо чітко визначити, яке конкретне завдання буде досягнуто через її застосування (наприклад, збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості тощо), а також чітко встановити показники та умови для надання премій.

Також важливо ретельно аналізувати обставини, в яких планується впровадження цієї системи, та приділити увагу вирішенню проблем, які можуть впливати на результати, навіть при зусиллях працівників та позитивних показниках ефективності (наприклад, виявлення та вирішення недоліків в

організації роботи) [30].

Всі системи стимулювання повинні відповідати конкретному набору вимог, і однією з найважливіших є прив'язка винагороди до досягнених результатів. Ця прив'язка виражається у використанні нормативних показників продуктивності, за досягнення яких працівник отримує премії.

Розподіл премій базується на двох категоріях показників: індивідуальних, які враховують трудові досягнення окремих працівників, і групових (колективних), що заохочують результати спільної роботи груп працівників, експертів і службовців. Індивідуальні показники охоплюють виконання норм, економію ресурсів та інші фактори, притаманні конкретним категоріям працівників, тоді як групові аспекти враховують колективні зусилля різних працівників у досягненні спільних цілей [31].

Система преміювання, що найбільш повно враховує показники результативності праці та має тісний зв'язок із преміями, опирається на індивідуальні критерії. У той же час, важливі аспекти діяльності окремих груп працівників, потреба у комплексному підході до вирішення певних завдань та динаміка розвитку науки і техніки обумовлюють застосування колективних (групових) показників. Наприклад, у випадку безперервного виробничого процесу, який триває довше, ніж зміна, кінцевий результат залежить від спільних зусиль численних працівників відповідного підрозділу. Таким чином, групові премії, орієнтовані на досягнення запланованих показників, виявляються найбільш ефективними відповідно до конкретних завдань та тривалості виробничого процесу.

При визначенні нормативів праці для спеціалістів, зокрема, для керівного персоналу, виявляється практично неможливо точно визначити обсяг їхньої роботи та вплив на результати діяльності. На відміну від робітників, які зазвичай виконують конкретні завдання, функції керівного персоналу та спеціалістів є більш різноманітними та слід враховувати вплив їхньої роботи на загальні результати діяльності підприємства. Успішна діяльність цих працівників може виявити величезний вплив на досягнення загальних показників ефективності та

виконання колективних (групових) завдань. Як результат, їх можна преміювати на основі фактичних результатів, які відображають досягнення колективних (групових) показників або групи показників, визначених для команди.

Важливо враховувати, що обов'язки спеціалістів та інших працівників можуть бути різноманітними. Для повноцінної оцінки їхньої продуктивності та уникнення надмірних преміальних показників використовуються преміальні умови. Цей підхід дозволяє краще враховувати внесок кожного працівника у загальні результати підрозділу чи підприємства в цілому, уникнути нерівності винагороди та сприяє об'єктивному оцінюванню. Умови преміювання повинні відображати певні аспекти діяльності підрозділу чи підприємства та бути піддані об'єктивній оцінці. Серед них виділяють основні та додаткові умови, які, хоча не змінюють економічну сутність, визначають різний рівень відповідальності за їхнє виконання.

Інакше кажучи, винагорода праці прямо корелює з досягнутими результатами, і це визначається конкретними показниками та умовами преміювання [25].

Оцінка результатів роботи визначається різноманітністю кількісних та якісних показників, які формують цільовий напрямок преміальної системи. Ці показники відображають вартісний, природний та якісний аспекти діяльності, покращення яких є основною метою працівників в структурному секторі або на рівні всього підприємства.

З метою визначення кількісних та якісних показників для системи премій, необхідно прикласти зусилля для забезпечення максимально індивідуалізованого покращення результатів роботи всіх груп працівників на підприємстві. Обрані показники повинні враховувати значимість вигоди для працівників у покращенні результатів від основної діяльності підприємства. Це означає, що необхідно покращувати не лише загальну собівартість продукції, але й конкретні аспекти, такі як рентабельність, прибуток, технологічний прогрес, а також зменшення витрат на працю, матеріали та фінанси.

Заохочення до досягнення та перевищення виробничого плану представляє

собою другий важливий аспект у вимогах до системи премій за результатами економічної діяльності. Забезпечуючи виконання планового розвитку основного виробництва, преміальна система стимулює працівників до досягнення визначених виробничих цілей. Це сприяє досягненню балансу, визначеного виробничим планом, і сприяє подальшому підвищенню продуктивності виробництва. Винагорода за реалізацію цілей виробництва повинна бути такою, щоб зацікавити працівників в максимальному використанні усіх наявних ресурсів, таких як матеріали, праця та фінанси. Таке стимулювання може бути забезпечено вищою винагородою за повну реалізацію плану, порівняно із преміями за його перевиконанням.

Справжньою важливістю у відношенні базової оплати праці та премій є дотримання пропорції 1:2. Це конкретизується у тому, що при нормальних умовах відновлення робоча частина премії не повинна перевищувати 50% від загального доходу. Збільшення частки премії може спричинити втрату її стимулюючого ефекту і перетворення її на постійну частину зарплати. Тим не менше, можливі тимчасові відхилення від ліміту премій.

Щодо додаткових систем преміювання, спрямованих на стимулювання виконання конкретних завдань, заохочення виконавців пов'язане з реальним рівнем досягнутої ефективності.

Оцінка існуючих систем та джерел премій, в основному, є критерієм для оцінки результатів діяльності, особливо коли преміювання за реалізацію плану або завдань вже враховано у фінансовому плані підприємства. Це може включати запланований фонд оплати праці або преміальний фонд, що відповідає положенням підприємства та враховує стандарти, такі як впровадження нового обладнання чи експорт продукції. У випадках, коли джерела стимулів отримуються ззовні, оцінка часто не включає порівняння фактичних та запланованих рівнів виконання, зосереджуючись на задоволенні потреб підприємства, а не безпосередньо на покращенні показників діяльності даного підприємства.

Вибір системи преміювання також нерозривно пов'язаний з проблемою

визначення категорій працівників, які підпадають під цю систему. Успішність системи винагород у досягненні поліпшень у роботі в значній мірі залежить від коректного визначення різних категорій працівників.

Враховуючи нові умови праці, підприємство може впроваджувати положення про преміювання для своїх працівників (за винятком власників та керівного персоналу). Усім співробітникам, чия заробітна плата враховується при формуванні фонду стимулювання праці, може бути запропоновано використовувати виділені в бюджеті кошти для стимулювання. Це передбачає уважне врахування керівництвом та профспілками при визначенні професій, категорій працівників та структурних підрозділів, до яких застосовуються відповідні «Положення про преміювання».

Важливо враховувати становище та роль даної категорії працівників чи структурних підрозділів у виробничій системі та їх вплив на результати виконання конкретних критеріїв та умов стимулювання. Успішне впровадження можливе лише при взаємодії кожної системи, спрямованої на досягнення своїх завдань та охоплення групи працівників, які прямо сприяють досягненню визначених критеріїв та умов стимулювання.

Розробляючи систему винагород, важливо враховувати, що вона має бути результативною.

Оцінка ефективності системи винагород включає ряд важливих аспектів:

1. Економічне обґрунтування доцільності системи, що передбачає досягнення помітних покращень, які можна виміряти якісно та кількісно.
2. Забезпечення відповідності планованим, економічним та організаційним умовам.
3. Гарантія наявності стабільних джерел для виплати працівникам передбачених премій.
4. Спроможність системи враховувати та винагороджувати різноманітні аспекти виробничої діяльності.
5. Забезпечення мотивації та зацікавленості працівників у досягненні

поставлених завдань.

6. Адаптивність системи до змін в організаційних та економічних умовах.
7. Спроможність стимулювати спільну роботу та досягнення командних цілей.
8. Забезпечення справедливості та прозорості у розподілі винагород.

Ці аспекти дозволяють оцінити ефективність системи винагород у контексті досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Щоб об'єктивно оцінити ефективність системи винагород, необхідно не лише порівнювати отримані результати з обсягом виплачених премій, але й враховувати додаткові економічні вигоди, які система приносить і які перевищують суму виплачених премій. Такий підхід дає більш конкретне уявлення про ефективність системи винагород [11, с. 201-206].

У висновку до розділу теоретико-прикладні аспекти системи оплати праці на аграрному підприємстві можна відзначити, що ефективна система винагород є ключовим інструментом для стимулювання працівників та досягнення поставлених цілей в аграрному секторі. Теоретичний аналіз різних форм оплати праці, доплат та систем преміювання дозволяє визначити їхні переваги та недоліки, а також врахувати специфіку галузі.

Розглядаючи практичні аспекти, необхідно узгоджувати обрану систему з особливостями аграрного виробництва та завданнями конкретного підприємства. Оптимальний вибір форм оплати повинен сприяти підвищенню продуктивності, стимулювати досягнення високих результатів та забезпечувати справедливий розподіл винагород між працівниками.

Враховуючи унікальні аспекти аграрного сектору, важливо визначити систему оплати праці, яка б враховувала особливості виробництва та мотивувала працівників до досягнення високих показників. Такий підхід допоможе досягти гармонії між інтересами працівників та цілями підприємства в аграрному секторі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз загальних тенденцій господарської діяльності сільськогосподарського фермерського господарства

Фермерське господарство «Рябенко С.К.» (подальшому СФГ «Рябенко С.К.») було засноване в лютому 2000 року у селищі міського типу Компаніївці, розташованому в Кіровоградській області.

СФГ «Рябенко С.К.» керується основними правовими актами, такими як Закон України «Про господарські товариства», і іншими відповідними нормативно-правовими документами України, а також внутрішнім Статутом господарства. Господарство має юридичний статус, представляє фінансову звітність, управляє своїм банківським рахунком та використовує власну печатку з повним найменуванням, обладнану необхідними штампами та бланками.

Статут СФГ «Рябенко С.К.» визначає рослинництво та тваринництво як основні галузі діяльності даного господарства, проте, враховуючи масштаби фермерського господарства, вказує ще на існування шести додаткових ключових структурних підрозділів (рис. 2.1).

Господарство має наявність наступного парку сільськогосподарської техніки:

- 19 тракторів різних моделей (зокрема, Т-150 – 2 шт., ДТ-75 – 1 шт., Т-150К – 1 шт., МТЗ-80,82 – 3 шт., ЮМЗ – 7 шт., Т-25 – 2 шт., Т-16 – 2 шт.);
- 4 комбайни («John Deere» – 2 шт., «CLAAS Lexion 760TT» – 2 шт.);
- 2 бурякозбиральні комбайни.

У випадках надзвичайних обставин, особливо під час періоду збиральних робіт, СФГ «Рябенко С.К.» має можливість залучати сільськогосподарську техніку приватних аграрних підприємств, що розташовані в межах Кіровоградської області.

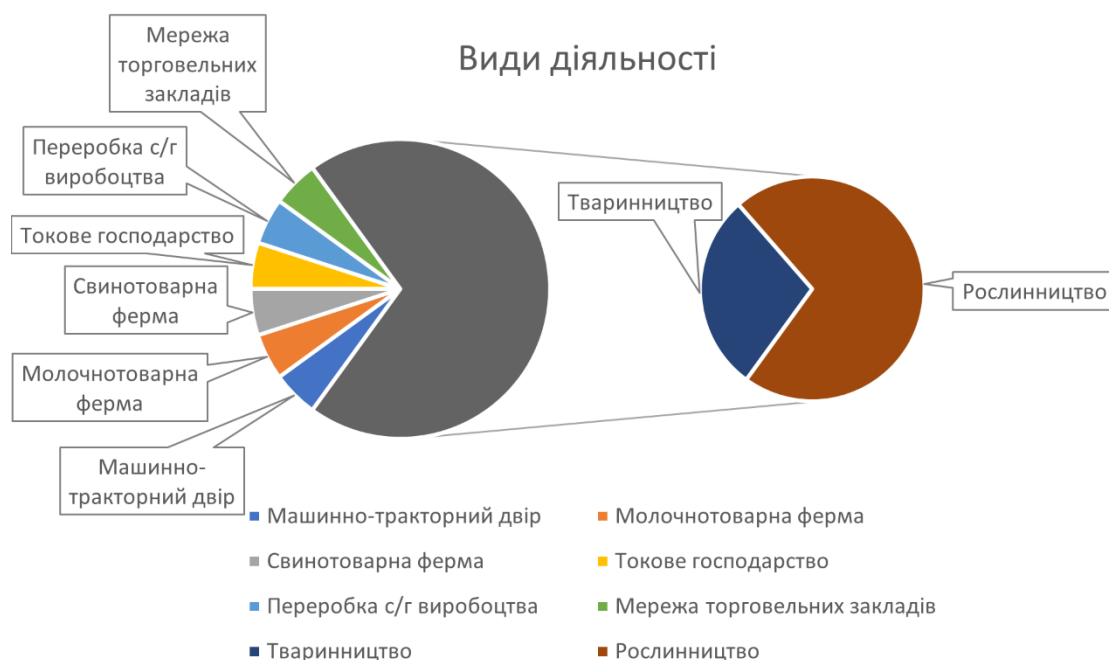


Рис. 2.1. Розподіл за видами діяльності СФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: побудовано на основі даних СФГ «Рябенко С.К.»

Земельні ресурси становлять основний виробничий актив у господарстві. Загальна площа земель господарства складає 2153,6 гектара і розподіляється за наявністю та структурою наступним чином:

- 1828,6 гектарів використовуються для сільськогосподарських культур;
- 54,3 гектара призначені під багаторічні насадження;
- 230 гектарів відведено під ставки та водоймища;
- 40,7 гектарів займають інші категорії земель.

СФГ «Рябенко С.К.» спеціалізується на виробництві та реалізації продукції рослинництва, включаючи зерно, цукрові буряки, соняшник, сою та ріпак, а також тваринництва, зокрема молока та м'яса. Основні види продукції господарства представлені в таблиці 2.1.

Отже, аналізуючи дані таблиці, можна зазначити, що у СФГ «Рябенко С.К.» виробляється більше продукції рослинництва порівняно з продукцією тваринництва. Загальна вартість товарної продукції в 2022 році зросла на 36,5% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про ефективність впровадження нових технологій та поліпшення управлінської організаційної структури господарства.

Асортимент товарної продукції СФГ «Рябенко С.К.»

Види товарної продукції	Роки дослідження					
	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Зернові і зернобобові	1214	61,5	1000	51,8	1612,9	66,0
в тому числі:						
пшениця	592	29,4	83	4,1	796,3	30,6
ячмінь	-	-	607	30,2	530,3	20,4
кукурудза на зерно	370	18,4	247	12,3	88,5	3,4
інші зернові	252	12,5	63	3,1	197,8	7,6
Цукрові буряки	88	4,4	338	19,3	403,2	17,7
Соняшник	227	15,1	251	14,4	66,7	2,6
Овочі відкритого ґрунту	-	-	9,0	0,45	23	0,9
Інша продукція рослинництва	1	0,05	39	1,9	3,2	0,1
Всього по рослинництву	1530	75,9	1637	81,4	2088,3	80,3
ВРХ	59	3,0	-	-	-	-
Свині	262	19,0	222	12,8	350,0	16,1
Молоко	1	0,05	-	-	-	-
Інша продукція тваринництва	13	0,6	31,0	1,5	64,7	2,5
Всього по тваринництву	335	16,6	253	12,6	414,7	15,9
Інша продукція виробництва	151	7,5	121	6	99,0	3,8
Всього по господарству	2019	100	2011	100	2602,0	100

Джерело: сформовано на основі даних СФГ «Рябенко С.К.»

У 2022 році в господарстві було приділено більше уваги реалізації озимої пшениці, яка призвела до прибутку. У цьому році СФГ «Рябенко С.К.» отримало від продажу пшениці на 34,5 % більше порівняно з 2020 роком. Господарство також відмовилося від вирощування великої рогатої худоби через високі витрати та зосередило увагу на вирощуванні свинини, досягаючи збільшення обсягів виробництва товарної свинини на 33,6 % порівняно з 2020 роком.

Аналізуючи структуру асортименту товарної продукції за період 2020-2022 роки потрібно звернути увагу, що спеціалізація виробництва в СФГ «Рябенко С.К.» лишалася стійкою. У 2020 році господарство вказувало на зерно-соняшниковий напрямок із високорозвиненим відгодівельним свинарством (зернові – 61,5 %, соняшник – 15,1%, свинина – 19%). У 2021 році

спеціалізація трошки змінилася на зерно-технічний напрямок із розвинутим відгодівельним свиначством (зернові – 51,8%, цукрові буряки – 19,3%, соняшник – 14,4%, свинина – 12,8%). В 2022 році спостерігається зміна на зерно-буряковий напрямок із добре розвиненим відгодівельним свиначством (зернові – 66%, цукрові буряки – 17,7%, свинина – 16,1%).

На даний момент господарство досягло вражаючих результатів у вирощуванні рослин. Збір високих врожаїв – понад 90 центнерів зернових на гектар, 370-420 центнерів цукрових буряків на гектар і 40 центнерів сої на гектар – свідчить про ефективність сільськогосподарської діяльності. Кожного року господарство успішно реалізовує значні обсяги сільськогосподарської продукції, а соняшник, який є однією з найприбутковіших культур, забезпечує значний внесок до економічного успіху, здобуваючи рентабельність на рівні 124,2 % у 2022 році.

Основними покупцями агропродукції від СФГ «Рябенко С.К.» є Хлібна База 78 для зернових та Кіровоградський м'ясокомбінат для м'ясної продукції. Важливо відзначити, що реалізація сільськогосподарської продукції господарства відбувається через укладені угоди з приватними та комерційними організаціями, при цьому бартерні угоди становлять невелику частину загальної обсягової структури розрахунків.

Головною метою функціонування господарства є досягнення прибутку, збільшення обсягів реалізації продукції та задоволення потреб споживачів. СФГ «Рябенко С.К.» є самодостатнім прибутковим підприємством, що відзначається інтенсивним розвитком та активною участю в соціальних ініціативах, таких як підтримка дитячого садка, школи та місцевого комунального господарства.

Для оцінки економічної продуктивності господарства було зведено загальні показники господарської діяльності досліджуваного фермерського господарства за період з 2018 по 2022 рік до таблиці 2.2. Аналіз цих показників проводився на основі інформації з форми № 1-ПВ «Звіт із праці» за зазначений період (Додаток А-Е).

**Загальні показники господарської діяльності СФГ «Рябенко С.К.»
за 2018-2022 роки**

Показники	Досліджувані роки					Динаміка, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг виробленої товарної продукції, тис. грн	14520	15464	16854	17537	19658	135,4
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	138	193	194	198	199	144,2
3. Середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, осіб	139	141	142	145	147	105,8
4. Продуктивність праці 1 працівника в еквіваленті повної зайнятості, тис. грн	104,5	105,2	118,7	120,9	133,7	127,9
5. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	1109359	2125659,5	3608846,2	3779008,2	2881376,4	у 2,5 р.
6. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника в еквіваленті повної зайнятості, грн	7981	11013,78	18602,3	19085,9	19601,2	у 2,5 р.
7. Собівартість виробленої продукції, тис. грн	4142	4473	4875	5769	6287	151,8
8. Рентабельність продукції, %	21,6	23,5	22,0	23,0	24,2	112,0

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків А-Е

Показники оцінки господарської діяльності СФГ «Рябенко С.К.» приведені у таблиці 2.2 вказують на наступні тенденції у господарській діяльності фермерського господарства:

1. Обсяг виробленої товарної продукції зріс на 35,4% за цей період, досягнувши значення 19658 тис. грн у 2022 році.
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників зросла на 44,2%, досягнувши значення 199 осіб у 2022 році.
3. Середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості збільшилась на 5,8% за цей період, досягнувши значення 147 осіб у 2022 році.

4. Продуктивність праці 1 працівника в еквіваленті повної зайнятості зросла на 27,9%, досягнувши значення 133,7 тис. грн у 2022 році.
5. Фонд оплати праці штатних працівників збільшився в 2,5 рази за цей період, досягнувши значення 2881376,4 тис. грн у 2022 році.
6. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника в еквіваленті повної зайнятості зросла на 2,5 рази, досягнувши значення 19601,2 грн у 2022 році.
7. Собівартість виробленої продукції зросла на 51,8%, досягнувши значення 6287 тис. грн у 2022 році.
8. Рентабельність продукції збільшилась на 12%, досягнувши значення 24,2% у 2022 році.

Отже, підприємство виявило позитивну динаміку у багатьох аспектах, зокрема у збільшенні виробничого обсягу, підвищенні продуктивності праці та зростанні фінансових показників.

Аналіз руху робочої сили є важливим етапом, що визначає ефективність використання персоналу в фермерському господарстві. Цей підхід дозволяє фермерам належним чином розподілити ресурси, враховуючи сезонні коливання та конкретні потреби сільськогосподарських операцій. Аналіз руху робочої сили також сприяє оптимізації виробничих процесів, що відбивається на підвищенні продуктивності та забезпеченні високого рівня ефективності фермерської діяльності.

Динаміку руху персоналу СФГ «Рябенко С.К.» впродовж 2018-2022 рр. представимо у вигляді рисунку 2.2, а коливання значень коефіцієнтів обороту по прийняттю та звільненню, а також коефіцієнтів плинності кадрів на рисунку 2.3.

Аналізуючи дані рисунків 2.2 та 2.3. можна зробити наступні висновки: середньооблікова чисельність працівників зросла від 139 осіб у 2018 році до 147 осіб у 2022 році. Кількість прийнятих працівників збільшувалась, але загалом спостерігалась стабільність у звільненні працівників. Коефіцієнти обороту та плинності вказують на управлінську стабільність та збалансованість у відносинах з персоналом.

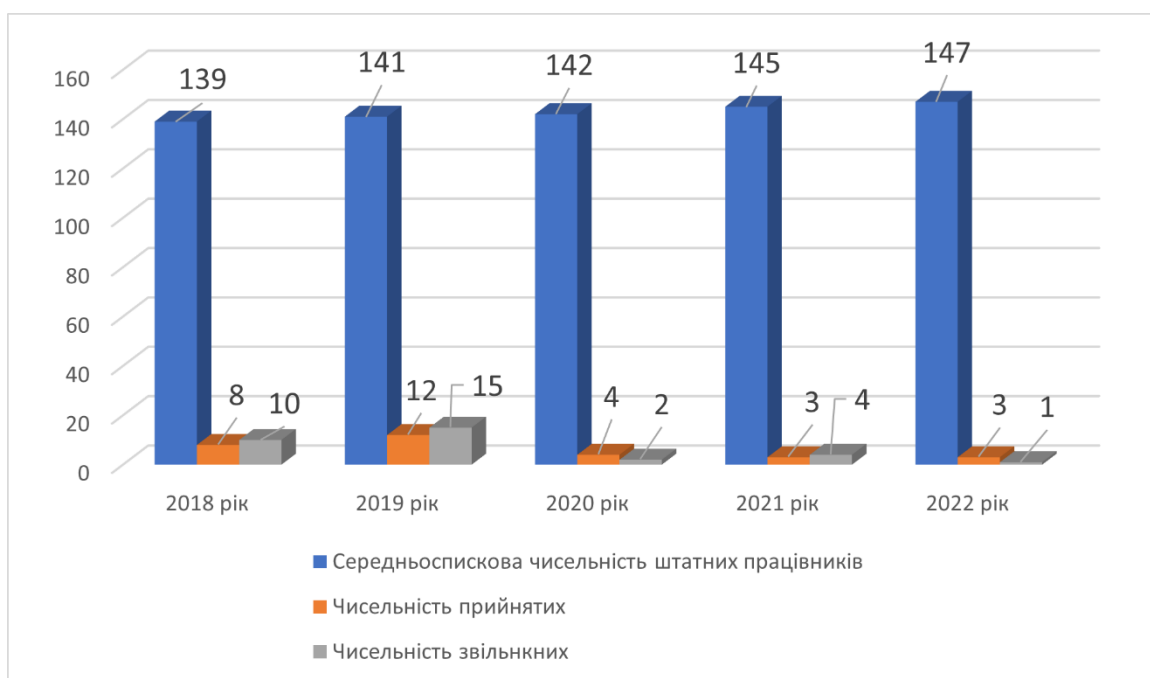


Рис. 2.2. Динаміка руху персоналу СФГ «Рябенко С.К.» у 2018–2022 рр., осіб

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків А-Е

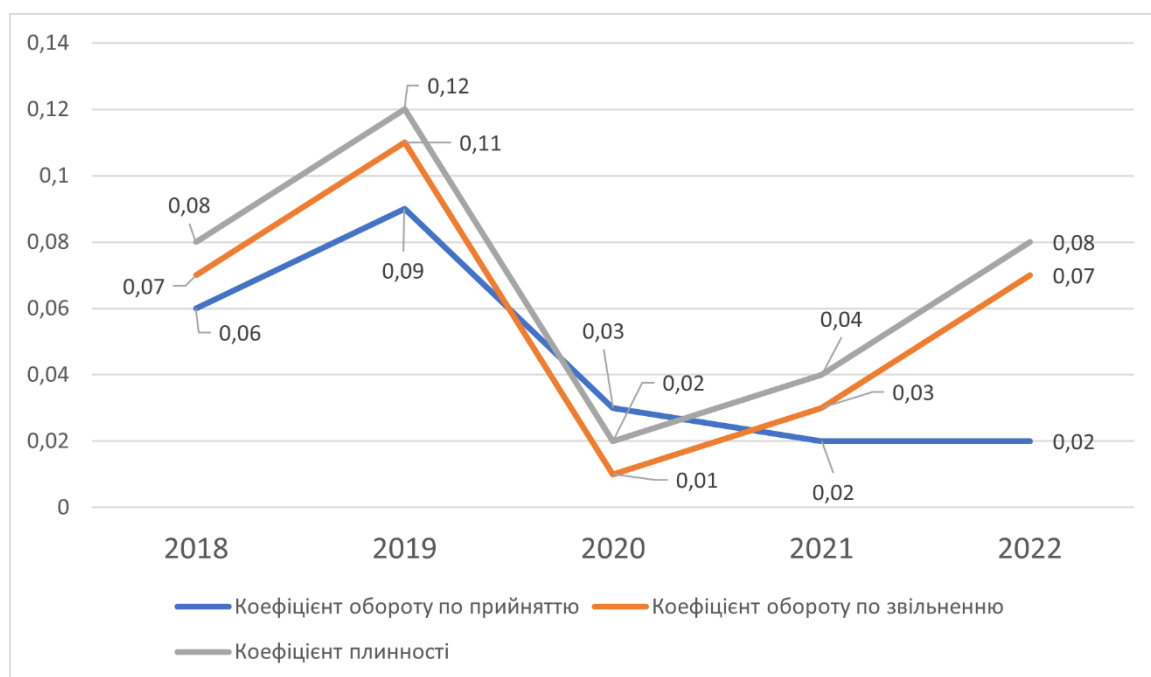


Рис. 2.3. Стратегічне управління кадрами СФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків А-Е

На підставі представлених показників можна зробити розширений висновок щодо фермерського господарства:

1. Стабільність чисельності працівників:

- фермерське господарство демонструє певну стабільність у збереженні середньооблікової чисельності працівників протягом досліджуваних років. Зростання з 139 осіб у 2018 році до 147 осіб у 2022 році може свідчити про успішне впорядкування робочого колективу.

2. Стратегічне управління кадрами:

- спостережені коефіцієнти обороту по прийняттю та звільненню вказують на розуміння фермерським господарством стратегічних аспектів управління персоналом. Невеликі значення цих коефіцієнтів свідчать про обережний підхід до змін у штаті працівників.

3. Стійкість на ринку праці:

- коефіцієнт плинності, визначений як відношення прийнятих та звільнених працівників, свідчить про стійкість фермерського господарства на ринку праці. Стабільність у цьому аспекті може бути позитивним фактором для утримання досвідченого персоналу та забезпечення продуктивної праці.

У цілому, СФГ «Рябенко С.К.» виявляє ознаки компетентного управління персоналом, що сприяє стабільності та ефективності виробничих процесів. Враховуючи позитивні тенденції у зростанні чисельності працівників та стратегічному управлінні кадрами, можна припустити, що фермерське господарство готове до подальшого розвитку та вдосконалення своєї продуктивності на ринку.

Впровадження ефективної системи матеріального стимулювання працівників має велике значення для зниження оборотності персоналу та формування стійкого трудового колективу. Це важливий інструмент, який не лише сприяє підвищенню мотивації працівників, але й допомагає роботодавцю економити витрати, які зазвичай пов'язані із заміною та навчанням нового персоналу.

Ефективна система матеріального стимулювання створює умови для утримання досвідчених та висококваліфікованих працівників, зменшуючи їхню схильність до переходу на інші місця роботи. Це особливо важливо в сільському господарстві, де робочий колектив може впливати на продуктивність та якість виробництва. Зменшення оборотності персоналу дозволяє уникнути частих змін у складі працівників та забезпечує більш стійкий трудовий колектив.

Крім того, ефективна система матеріального стимулювання не лише підвищує задоволеність працівників, але й стимулює їхню ефективність та відданість завданням. Це, в свою чергу, сприяє якісному та кількісному покращенню результатів всього фермерського господарства.

2.2. Оцінка показників фінансово-економічного стану СФГ «Рябенко С.К.»

Ефективність функціонування СФГ «Рябенко С.К.» визначається головним чином прийняттям стратегічних рішень, які здійснюються головою фермерського господарства. Ключовою основою для формулювання та прийняття таких ефективних управлінських рішень слугує оцінка показників фінансово-економічного стану діяльності СФГ «Рябенко С.К.».

Під час проведення такого аналізу всі показники, включені в оцінку, оцінюються з точки зору досягнення максимального економічного ефекту фермерського господарства, враховуючи рентабельність та прибуток, які можуть бути досягнуті за допомогою оптимального використання всіх фінансових ресурсів.

У контексті ринкової економіки під ефективною діяльністю розуміється фінансова діяльність, спрямована на досягнення суб'єктом господарської діяльності максимально можливого економічного ефекту (прибутку) від проведення конкретної діяльності, використовуючи всі доступні фінансові ресурси даного суб'єкта.

Основною метою аналізу фінансово-господарської діяльності є надання

фінансової оцінки стану господарства та виявлення можливостей підвищення його ефективності через розумне впровадження фінансової стратегії. Фінансовий стан фермерського господарства визначається його фінансовою конкурентоспроможністю, включаючи платоспроможність, кредитоспроможність, ефективне використання фінансових ресурсів і капіталу, а також вчасне виконання зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

У широкому розумінні, оцінка фінансово-господарської діяльності – це метод визначення та передбачення фінансового стану підприємства на підставі його бухгалтерської звітності, зокрема, форм №1 «Баланс» (Додаток Ж-М) та №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Н-С).

Фінансовий стан СФГ «Рябенко С.К.» можна описати за допомогою ряду показників, які відображають всебічну картину щодо активів та фінансових ресурсів господарства. Ці показники також відображають результати господарської діяльності фермерського господарства. Якщо потрібно, ці показники аналізуються та розглядаються в контексті натуральних та трудових параметрів.

Ключовими показниками, які відображають фінансовий стан сільськогосподарського фермерського господарства, є показники фінансових результатів від всіх видів діяльності. Найбільш узагальнюючим показником, який свідчить про ефективність його роботи, є показник чистого прибутку господарства (табл. 2.3).

Протягом розглянутого періоду фінансова діяльність фермерського господарства «Рябенко С.К.» відзначалася динамічними змінами. У 2019 році дохід від реалізації продукції зменшився на 8,8% порівняно з попереднім роком, але в подальших роках відзначився значущим ростом, досягнувши у 2022 році 50808,7 тис. грн, що є збільшенням на 68,0 % за останні два роки, на 9,5 разів за чотири роки та на 32 рази за п'ять років.

Сума податку на додану вартість також зросла, відображаючи динаміку доходу. Зокрема, у 2022 році податок становив 3437,1 тис. грн, що визначає зростання на 85,5% за два роки та у 13 разів за п'ять років.

Показники фінансових результатів СФГ «Рябенко С.К.»
у 2018-2022 рр., тис. грн

№ п/п	Показники	Роки					Темпи росту, %				
		2018	2019	2020	2021	2022	4/3	5/4	6/5	7/6	7/3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Доход від реалізації продукції	1573,9	1435,3	3137,0	5271,3	50808,7	91,2	у 2 р.	168,0	у 9,5 р.	у 32 р.
2.	Податок на додану вартість	262,3	193,1	402,4	746,4	3437,1	73,6	у 2 р.	185,5	у 4,5 р.	у 13 р.
3.	Інші вирахування з доходу	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	Чистий дохід від реалізації продукції	1311,6	1242,2	2734,6	4524,9	47371,6	94,7	у 2 р.	165,5	у 10 р.	у 36 р.
5.	Собівартість реалізованої продукції	1013,0	2098,4	2666,5	4400,8	44209,9	у 2 р.	128,3	165,0	у 10 р.	у 43 р.
6.	Валовий прибуток (збиток)	298,6	-836,2	68,1	124,1	3161,7	-	8,1	182,2	у 25 р.	у 10 р.
7.	Інші операційні доходи	2728,8	2759,5	3848,8	4336,5	12074,7	101,1	139,5	112,7	у 3 р.	у 4 р.
8.	Адміністративні витрати	1265,5	4133,3	2992,6	2632,9	5000,4	у 3 р.	72,4	88,0	189,9.	у 4 р.
9.	Витрати на збут	4,8	23,0	86,3	138,4	766,3	у 5 р.	у 4 р.	160,4	у 5,5 р.	-
10.	Інші операційні витрати	4235,3	2793,0	3537,4	4086,0	10777,1	65,9	126,6	115,5	у 2,5 р.	у 2,5 р.
11.	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-2478,2	-5026,0	-2699,4	-2396,7	-1127,4	у 2 р.	53,7	88,8	47,0	45,5
12.	Інші фінансові доходи	-	10,5	-	77,0	550,0	-	-	-	у 7 р.	-
13.	Інші доходи	11869,9	11841,3	6381,3	4100,0	6732,5	99,7	53,9	64,3	164,2	56,7
14.	Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.	Інші витрати	4637,8	7102,1	2932,8	1651,3	4027,3	у 1,5 р.	41,3	56,3	у 2 р.	86,8
16.	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	4753,9	-276,3	749,1	129,0	2127,8	-	у 3 р.	17,2	у 16 р.	44,7
17.	Податок на прибуток	-	-	1,8	-	-	-	-	-	-	-
18.	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	4753,9	-276,3	747,3	129,0	1977,8	-	у 3 р.	17,3	у 15 р.	44,7
19.	Чистий прибуток	4753,9	-276,3	747,3	129,0	1977,8	-	у 3 р.	17,3	у 15 р.	44,7

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Н-С

Чистий дохід від реалізації продукції показав стабільний ріст протягом аналізованого періоду. За чотири роки з 2018 по 2021 рік, чистий дохід збільшився у 3,5 рази, а за п'ять років у 36 разів, досягнувши 47371,6 тис. грн.

За досліджуваний період фермерське господарство демонструвало позитивні тенденції у валовому прибутку, в якому відзначалося стабільним і суттєвим ростом. Інші операційні доходи також показували позитивний тренд, зростаючи з року в рік, адміністративні витрати та витрати на збут виявляли певні коливання, зате інші операційні витрати стабільно збільшувалися протягом аналізованого періоду.

Важливо відзначити, що фермерське господарство показало приріст у чистому прибутку, що становить суттєвий позитивний аспект, зокрема у 2022 році, коли чистий прибуток зріс у 15 разів порівняно з 2020 роком.

Такі показники свідчать про успішну ефективність діяльності господарства та його здатність до стабільного фінансового розвитку.

Аналіз економічної діяльності господарства може бути здійснений на основі елементів операційних витрат, що представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка операційних витрат СФГ «Рябенко С.К.», у тис. грн

Найменування показника	Роки					Темпи росту, %				
	2018	2019	2020	2021	2022	3/2	4/3	5/4	6/5	6/2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Матеріальні витрати	2200,8	4573,5	4646,6	6409,9	38939,3	у 2 р.	101,6	137,9	у 6 р.	у 18 р.
Витрати на оплату праці	228,2	1120,7	1535,8	2181,8	5134,0	у 5 р.	137,0	142,1	у 2 р.	у 22 р.
Відрахування на соціальні заходи	89,1	514,7	594,4	810,9	1889,6	у 6 р.	115,5	136,4	у 2 р.	у 9 р.
Амортизація	1468,6	1602,7	1991,7	2175,0	2653,7	109,1	124,3	109,2	122,0	180,7
Інші операційні витрати	652,4	2608,7	2596,9	1386,2	6880,2	у 4 р.	99,5	53,4	у 5 р.	у 10 р.
Разом	4639,1	10620,3	11365,4	12961,8	55496,8	у 2 р.	109,1	114,0	у 4 р.	у 12 р.

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Н-С

Розглядаючи дані таблиці, неможливо не зауважити, що у структурі операційних витрат СФГ «Рябенко С.К.» важливе місце займають матеріальні витрати, які стабільно зростають протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2019 році порівняно з 2018 роком цей показник зріс на 2372,7 тис. грн, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком – на 73,1 тис. грн, у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 1763,3 тис. грн, у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 32529,4 тис. грн. За п'ять років матеріальні витрати господарства зросли на 36738,5 тис. грн. Такий тенденційний ріст можна пояснити збільшенням витрат на виробництво одиниці продукції, що призводить до виготовлення більш якісного товару. Це, в свою чергу, вимагає збільшення витрат на оплату праці, сприяючи підвищенню соціального рівня працівників фермерського господарства.

З усіх операційних витрат з 2019 року по 2021 рік лише стаття «інші операційні витрати» відзначалася зменшенням. Їх обсяг скоротився на 46,9 %. Однак у 2022 році цей показник раптово зріс у 5 разів.

Діяльність СФГ «Рябенко С.К.» з фінансового погляду можна оцінити,

аналізуючи його активи та пасиви. Дані для проведення аналізу активів представлені у таблиці 2.5. Іншими словами, фінансовий стан господарства можна розглядати через призму його активів та зобов'язань.

Таблиця 2.5

Динаміка показників структури активів СФГ «Рябенко С.К.»

за 2018–2022 рр., у тис. грн

Актив	Роки					Зміни (%)				
	2018	2019	2020	2021	2022	3/2	4/3	5/4	6/5	6/2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	512,5	465,5	370,5	275,1	180,7	90,8	79,6	74,2	65,7	35,3
Незавершене будівництво	4144,3	3789,5	3595,6	3801,0	5559,7	91,4	94,9	107,7	146,3	134,1
Основні засоби	17462,3	19375,6	21507,1	23089,1	23909,7	110,9	111,0	109,4	105,5	136,9
Довгострокові фінансові інвестиції	6430,7	5942,7	5676,7	6405,7	7810,9	92,4	95,5	112,8	121,9	121,5
Інші необоротні активи	-	-	-	-	3905,0	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	28549,8	29573,3	31147,9	33568,9	41364,0	105,6	107,3	109,8	123,2	144,9
II. Оборотні активи										
Запаси	4515,1	6077,4	7864,2	11187,9	11063,4	134,2	129,8	142,2	98,7	у 2 р.
Векселі одержані	160,4	160,4	101,2	21,0	-	100,0	63,1	20,7	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1194,2	760,2	543,3	675,6	710,9	63,6	71,5	124,4	107,2	59,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	200,2	142,5	324,8	452,9	388,5	71,2	у 2 р.	139,4	85,8	194,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	5628,0	7232,7	8470,1	8718,3	9117,7	128,5	117,1	102,9	106,6	162,0
Поточні фінансові інвестиції	1190,0	1596,5	1526,2	899,2	1137,8	134,6	95,6	58,9	126,5	95,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	48,9	110,4	1132,8	1242,4	10296,7	у 2 р.	у 10 р.	109,7	у 8 р.	-
Інші оборотні активи	144,5	410,0	860,0	1408,3	1245,5	у 3 р.	у 2 р.	у 1,6 р.	88,6	у 7 р.
Усього за розділом II	13081,3	16470,1	20822,6	24605,6	33940,5	125,9	126,4	118,2	137,9	у 2,5 р.
III. Витрати майбутніх періодів										
	0,2	1,5	1254,6	3187,7	3075,8	у 7,5 р.	-	у 2,5 р.	95,9	-
Баланс	41631,3	46064,9	53225,1	61360,2	78360,3	110,6	115,6	115,3	127,7	188,2

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Ж-М

Актив господарства СФГ «Рябенко С.К.» у період з 2018 по 2022 роки розглядається за головними показниками в розділах необоротних та оборотних активів, а також витратами майбутніх періодів.

У розділі необоротних активів помітно збільшення загального обсягу з

28549,8 тис. грн у 2018 р. до 41364,0 тис. грн у 2022 р., що свідчить про розвиток і розширення активів господарства. Основні засоби, зокрема, зросли з 17462,3 тис. грн у 2018 р. до 23909,7 тис. грн у 2022 р.

В розділі оборотних активів також спостерігається зростання від 13081,3 тис. грн у 2018 р. до 33940,5 тис. грн у 2022 р. Особливу увагу привертають грошові кошти та їх еквіваленти, які збільшилися з 48,9 тис. грн у 2018 р. до значущих 10296,7 тис. грн у 2022 р.

Витрати майбутніх періодів відзначаються значним зростанням з 0,2 тис. грн у 2018 р. до 3075,8 тис. грн у 2022 р., що може свідчити про плановані витрати на майбутні періоди.

У цілому, сума загального балансу господарства значно зросла з 41631,3 тис. грн у 2018 р. до 78360,3 тис. грн у 2022 р., відображаючи позитивні тенденції у фінансовій стабільності та розвитку.

Узагальнюючи, оцінку активів потрібно відмітити позитивний фінансовий розвиток господарства, його готовність до інновацій та уміння ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Інший підхід до вивчення фінансової діяльності полягає в аналізі структури зобов'язань господарства. Інформація для такого аналізу подана у формі таблиці 2.6.

Аналізуючи таблицю пасивів, можна встановити, що власний капітал відзначався відносно стабільним ростом до 2021 року, але виявив зменшення у 2022 році. Важливо відзначити відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків протягом розглянутого періоду.

Збільшення векселів виданих та кредиторської заборгованості свідчить про зростання обсягу зобов'язань перед постачальниками та кредиторами. Поточні зобов'язання за розрахунками та інші поточні зобов'язання також зазнали зростання, особливо в останньому році аналізованого періоду.

У цілому, структура пасивів вказує на зміни в фінансовому стані господарства, враховуючи збільшення зобов'язань та зменшення власного капіталу у 2022 році.

**Дослідження структури зобов'язань СФГ «Рябенко С.К.»,
за 2018-2022 рр., у тис. грн**

Пасив	Роки					Зміни (%)				
	2018	2019	2020	2021	2022	3/2	4/3	5/4	6/5	6/2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Власний капітал	36438,1	38070,0	40055,5	38646,9	37873,6	106,4	107,2	96,5	98,0	105,9
Забезпечення наступних витрат і платежів	0,7	0,7	1,1	0,75	-	100,0	157,1	68,2	-	-
Довгострокові зобов'язання	2,1	1,1	-	-	-	52,4	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Векселі видані	1269,1	634,5	1355,4	2710,8	14147,0	50,0	у 2 р.	у 2 р.	у 5 р.	у 11 р.
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2408,5	3762,0	4583,7	10563,0	13127,6	156,2	121,8	у 2 р.	126,7	у 5 р.
Поточні зобов'язання за розрахунками	448,7	429,4	1063,7	1625,0	3887,6	95,7	у 2 р.	155,7	у 2,5р.	у 8 р.
Інші поточні зобов'язання	1082,2	3166,3	6207,7	8013,8	9324,5	у 3 р.	195,9	129,3	116,3	у 9 р.
Доходи майбутніх періодів	1,9	0,9	-	-	-	47,4	-	-	-	-
Баланс	41631,3	46064,9	53225,1	61360,2	78360,3	110,6	115,6	115,3	127,7	188,2

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Ж-М

Узагальнюючи аналіз фінансового стану господарства, можна визначити, що СФГ «Рябенко С.К.» має деякі особливості у своїй фінансовій діяльності. Спостерігається стійкий ріст доходів від реалізації продукції та певний розвиток операційної діяльності, що відображається в збільшенні обсягу операційних доходів.

Однак слід відзначити зростання обсягу матеріальних витрат, що може бути пов'язане із стратегічним збільшенням витрат на виробництво та підвищенням якості продукції. Збільшення зобов'язань перед кредиторами та постачальниками, особливо у 2022 році, може свідчити про певний фінансовий тиск на господарство.

Стосовно структури активів і пасивів, важливо відзначити деяке зростання обсягу оборотних активів, що може бути результатом стратегічних інвестицій та діяльності господарства. Зменшення власного капіталу в 2022 році може викликати необхідність управління фінансами та пошук додаткових джерел фінансування.

Загалом, аналіз фінансових показників дозволяє виявити ключові тенденції та визначити напрямки подальших заходів для забезпечення сталого розвитку господарства.

Аналіз показників ліквідності є важливою складовою фінансового управління і дозволяє оцінити готовність фермерського господарства до вчасного виконання своїх фінансових зобов'язань.

Розрахуємо показники ліквідності СФГ «Рябенко С.К.» та їх динаміку за 2018–2022 рр.:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ):

$$\text{КПЛ} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad \dots\dots(2.1)$$

- для 2018 р.: $\text{КПЛ} = \frac{13081,3}{5188,5} \approx 2,52$
- для 2019 р.: $\text{КПЛ} = \frac{16470,1}{7992,3} \approx 2,06$
- для 2020 р.: $\text{КПЛ} = \frac{20822,6}{13188,5} \approx 1,58$
- для 2021 р.: $\text{КПЛ} = \frac{24605,6}{22712,7} \approx 1,08$
- для 2022 р.: $\text{КПЛ} = \frac{33940,5}{40686,7} \approx 0,83$

2. Динаміка КПЛ:

$$\text{Динаміка КПЛ} = \frac{(\text{КПЛ}_{2022} - \text{КПЛ}_{2018})}{\text{КПЛ}_{2018}} \cdot 100\%. \quad (2.2)$$

$$\text{Динаміка КПЛ} = \frac{(0,83 - 2,52)}{2,52} \cdot 100\% \approx -67,86\%$$

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ):

$$\text{КШЛ} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

- для 2018 р.: $\text{КШЛ} = \frac{48,9 + 1190,0}{5188,5} \approx 0,24$
- для 2019 р.: $\text{КШЛ} = \frac{110,4 + 1596,5}{7992,3} \approx 0,21$
- для 2020 р.: $\text{КШЛ} = \frac{1132,8 + 1526,2}{13188,5} \approx 0,18$
- для 2021 р.: $\text{КШЛ} = \frac{1242,4 + 899,2}{13188,522712,7} \approx 0,07$

- для 2022 р.: $\text{КШЛ} = \frac{10296,7+1137,8}{13188,540686,7} \approx 0,27$

4. Динаміка КШЛ:

$$\text{Динаміка КШЛ} = \frac{(\text{КШЛ}_{2022} - \text{КШЛ}_{2018})}{\text{КШЛ}_{2018}} \cdot 100\%. \quad (2.4)$$

$$\text{Динаміка КШЛ} = \frac{(0,27 - 0,24)}{0,24} \cdot 100\% \approx 12,5\%$$

Отже, таким чином, за останні п'ять років коефіцієнти ліквідності СФГ «Рябенко С.К.» знизилися. Коефіцієнт поточної ліквідності скоротився на 67,86%, вказуючи на зменшення здатності виконання платежів. З іншого боку, коефіцієнт швидкої ліквідності показав зростання на 12,5%, що може вказувати на поліпшення готовності фермерського господарства до виконання платежів за рахунок грошових коштів та фінансових інвестицій.

Розрахунок коефіцієнтів платоспроможності є важливим елементом фінансового аналізу для фермерських господарств. Ці коефіцієнти вказують на здатність господарства відшкодовувати свої зобов'язання та утримувати фінансову стабільність. Ось кілька ключових пояснень, чому важливо розглядати коефіцієнти платоспроможності для фермерських господарств:

- оцінка здатності до погашення боргів: Розрахунок коефіцієнтів платоспроможності дозволяє визначити, наскільки господарство може використовувати свої поточні активи для погашення поточних зобов'язань. Це важливо для забезпечення виплат кредитів і утримання фінансової стійкості;
- прогнозування ризиків та нестабільності: Аналіз платоспроможності допомагає фермерам визначити потенційні ризики та нестабільності в їхніх фінансових операціях. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та уникати фінансових труднощів;
- максимізація ефективності використання ресурсів: Розрахунок коефіцієнтів платоспроможності дозволяє фермерам оцінити ефективність використання своїх активів та забезпечити, що ресурси використовуються оптимально для досягнення фінансових цілей;

- взаємозв'язок з кредиторами та інвесторами: Фінансова стійкість та платоспроможність є важливими факторами для кредиторів та інвесторів. Розрахунок коефіцієнтів платоспроможності допомагає встановити взаємозв'язок між господарством і його фінансовими партнерами, забезпечуючи їхню взаємодію на стабільних умовах;
- планування інвестицій та розвитку: Аналіз платоспроможності надає фермерам необхідну інформацію для раціонального планування інвестицій та розвитку господарства, допомагаючи визначити оптимальний шлях для збільшення прибутковості.

Загалом, розрахунок коефіцієнтів платоспроможності є ефективним інструментом для визначення фінансової стійкості фермерського господарства та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в галузі управління ресурсами.

Динаміку коефіцієнтів платоспроможності СФГ «Рябенко С.К.» за 2018–2022 рр. покажемо на рисунку 2.4.

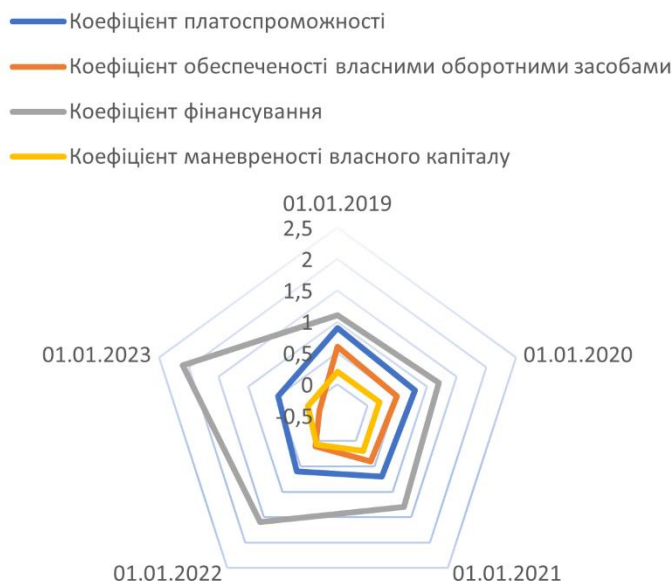


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності СФГ «Рябенко С.К.» на 01.01.2019–2023рр.

Джерело: розраховано та побудовано на основі даних додатків Ж-М

На основі рис. 2.4 можна зробити кілька важливих висновків щодо коефіцієнтів платоспроможності досліджуваного фермерського господарства

протягом 2018-2022 років:

1. Загальна тенденція погіршення платоспроможності: З плином часу коефіцієнт платоспроможності поступово зменшувався, з 0,9 у 2018 році до 0,5 у 2022 році. Це може свідчити про зменшення здатності фермерського господарства виплачувати свої зобов'язання відповідно до їхніх строків.

2. Проблеми з оборотним капіталом: Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами вказує на те, що СФГ «Рябенко С.К.» має труднощі у використанні власних засобів для покриття короткострокових зобов'язань, особливо у 2021 році та 2022 році.

3. Зростання фінансового навантаження: Коефіцієнт фінансування зростає від 1,1 у 2018 році до 2,1 у 2022 році. Це вказує на те, що господарство використовує більше фінансових ресурсів, щоб покрити свої зобов'язання, що може призвести до збільшення ризику.

4. Зниження маневреності власного капіталу: Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує зниження гнучкості фермерського господарства у використанні власних ресурсів для фінансування діяльності, особливо в 2021 році.

У цілому, аналіз коефіцієнтів платоспроможності вказує на нестабільну фінансову ситуацію СФГ «Рябенко С.К.», можливі проблеми з управлінням оборотним та власним капіталом, а також зростання ризику фінансових труднощів. Рекомендації можуть включати удосконалення стратегії управління ресурсами та оптимізацію фінансових процесів для покращення платоспроможності та фінансової стійкості даного господарства.

Рентабельність фермерського господарства визначає ефективність його діяльності та здатність генерувати прибуток від сільськогосподарської продукції. Цей показник допомагає оцінити фінансове здоров'я господарства та приймати управлінські рішення щодо оптимізації виробництва та використання ресурсів. Важливість розрахунку рентабельності полягає в забезпеченні фінансової стійкості господарства та визначенні його конкурентоспроможності в ринковому середовищі. Цей показник також привертає увагу інвесторів та кредиторів, які використовують його для оцінки ризику та можливостей

отримання прибутку від інвестицій. Оцінка рентабельності є важливим етапом для ефективного управління фермерським господарством «Рябенко С.К.», сприяючи виявленню проблемних аспектів та вдосконаленню стратегій для досягнення стійкого та прибуткового розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності СФГ «Рябенко С.К.» у 2018-2022 рр.

№ п/п	Показники	Роки					Відхилення, %				
		2018	2019	2020	2021	2022	4/3	5/4	6/5	7/6	7/3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Балансовий прибуток (збиток), тис. грн	4753,9	-276,3	749,1	129,0	2127,8	-	у 3 р.	17,2	у 16 р.	44,7
2.	Реалізація продукції в цінах без ПДВ, тис. грн	1311,6	1242,2	2734,6	4524,9	47371,6	94,7	у 2 р.	165,5	у 10 р.	36,1
3.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17462,3	19375,6	21507,1	23089,1	23909,7	110,9	111,0	109,4	105,5	136,9
4.	Середньорічні залишки матеріальних оборотних коштів, тис. грн	4515,1	6077,4	7864,2	11187,9	11063,4	134,2	129,8	142,2	98,7	у 2 р.
5.	Середньорічна вартість виробничих фондів (ряд.3 + ряд.4), тис. грн	21977,4	25433,0	29369,3	34277,0	34953,1	115,7	115,5	116,7	102,0	159,0
6.	Коефіцієнт фондомісткості продукції (ряд.3 : ряд.2), коп.	13,3	15,6	7,9	5,1	0,5	117,3	50,6	64,5	9,8	3,7
7.	Коефіцієнт закріплення оборотних коштів (ряд.4 : ряд.2), коп.	3,4	4,9	2,9	2,5	0,2	144,1	59,2	86,2	8,0	5,9
8.	Прибуток на гривню реалізованої продукції (ряд.1 : ряд.2), коп.	3,6	-0,2	0,3	0,05	0,06	-	150,0	10,0	133,3	-
9.	Рівень рентабельності господарства (ряд.1 : ряд.5) x 100, %	21,6	-	2,6	0,4	6,1	-	-	-2,2	5,7	28,2

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Ж-М

Протягом періоду з 2018 по 2022 рік СФГ «Рябенко С.К.» відзначилося змінами у фінансових показниках. У 2018 році балансовий прибуток склав 4753,9 тис. грн, згодом в 2019 та 2021 роках були відзначені збитками у розмірі -276,3 та 129 тис. грн відповідно. У 2020 та 2022 роках господарство знову здобуло прибуток – 749,1 та 2127,8 тис. грн відповідно.

Важливим показником є реалізація продукції, яка значно зросла з

1311,6 тис. грн у 2018 році до 47371,6 тис. грн у 2022 році. У той же час середньорічна вартість основних засобів підвищилася з 17462,3 тис. грн у 2018 році до 23909,7 тис. грн у 2022 році.

Коефіцієнти фондомісткості продукції та закріплення оборотних коштів демонструють ефективність використання ресурсів у виробництві. Фондомісткість продукції знижувалася з 13,3 коп. у 2018 році до 0,5 коп. у 2022 році, а коефіцієнт закріплення оборотних коштів також зменшувався з 3,4 коп. у 2018 році до 0,2 коп. у 2022 році.

Прибуток на гривню реалізованої продукції показує тенденцію до зростання, з 3,6 коп. у 2018 році до 0,06 коп. у 2022 році. Рівень рентабельності господарства визначається як відношення балансового прибутку до середньорічної вартості виробничих фондів, і відзначився підвищенням з 21,6% у 2018 році до 6,1% у 2022 році.

Узагальнюючи, можна зазначити, що господарство переживало коливання у фінансових показниках протягом розглянутого періоду, змінюючи свою прибутковість та ефективність використання ресурсів.

СФГ «Рябенко С.К.» за роки 2018-2022 виявило різноманітні тенденції у фінансово-господарській діяльності. З позитивних аспектів слід відзначити певний успіх у 2018 та 2022 роках, де господарство досягало позитивного балансового прибутку та підвищувало обсяг реалізації продукції. Однак, втрати у 2019 та 2021 роках вказують на наявність фінансових труднощів.

Рентабельність сільськогосподарського фермерського господарства «Рябенко С.К.» виявилася змінною, з низькими показниками у збиткових роках та певним покращенням у 2022 році. Для підвищення фінансової стійкості рекомендується звернути увагу на оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління ресурсами. Також важливо вдосконалити стратегії управління ризиками та розвиток ринкових стратегій для забезпечення сталого росту господарства. Регулярний моніторинг фінансових показників та вчасні корекції стратегій допоможуть уникнути можливих труднощів та забезпечать сталість фінансового становища фермерського господарства.

2.3. Особливості оплати праці СФГ «Рябенко С.К.»

В системі оплати праці у СФГ «Рябенко С.К.» враховано два основних елементи:

1. Договірне регулювання:

- забезпечує виконання норм та положень Галузевої угоди та колективного договору;
- гарантує мінімальні стандарти оплати праці у відповідності з угодами та договорами.

2. Система визначення індивідуальної оплати праці на рівні господарства:

- включає в себе вибір тарифної системи оплати праці;
- передбачає нормування праці для ефективного визначення оплати праці на індивідуальному рівні;
- застосовує відповідні форми та системи оплати праці, адаптовані до специфіки аграрного виробництва.

Взаємозв'язок цих елементів гарантує, що працівники отримують оплату відповідно до узгоджених стандартів та враховуючи індивідуальні особливості їхньої праці. Подальша ефективність цієї системи може бути покращена шляхом постійного аналізу і вдосконалення тарифних систем та нормування праці, а також адаптації до змін у сфері аграрного виробництва.

Система оплати праці працівників у СФГ «Рябенко С.К.» розрізняється в залежності від структурного підрозділу та виду виконуваних робіт, таких як рослинництво, тваринництво, збиральні роботи, обробка продукції на токах та інші. Ця система ґрунтується на тарифній основі та використовується як інструмент для диференціації оплати праці залежно від складності виконуваних робіт, включаючи кваліфікаційний рівень та рівень відповідальності, а також умов праці, таких як шкідливість, важкість та інтенсивність. Система оплати праці виступає основою для формування та регулювання оплати праці в господарстві.

Фермерське господарство самостійно визначає форми і системи оплати

праці, норми виробітку, тарифні розряди, відрядні розцінки, а також умови впровадження та розміри додаткових винагород, таких як надбавки, доплати, премії та інші стимулюючі винагороди. Це відбувається з урахуванням чинного законодавства та відповідно до вимог Галузевої угоди. Оплата праці пов'язана з досягненням кінцевих результатів роботи кожного працівника та в цілому господарства.

Згідно з Галузевою угодою на період 2023-2025 років між Міністерством аграрної політики України, галузевими об'єднаннями підприємств та профспілкою працівників агропромислового комплексу України, мінімальний гарантований розмір тарифної ставки працівника I розряду становить 7705 гривень на місяць, починаючи з 29 червня 2023 року. З використанням цього визначеного рівня мінімальної заробітної плати та середньої норми годин (160 год на тиждень), розраховуємо тарифну ставку для працівників першого розряду.

$$\frac{7705 \text{ грн}}{160 \text{ год}} = 48,2 \text{ грн за годину.}$$

Галузева угода визначає мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок для різних категорій працівників і встановлює коефіцієнти міжрозрядних співвідношень.

Досліджуване фермерське господарство оперує 6-розрядною тарифною сіткою, що включає в себе тарифні розряди, міжрозрядні тарифні коефіцієнти та годинні тарифні ставки для кожного розряду. Тарифні ставки для розрядів, відмінних від першого, визначаються шляхом множення тарифної ставки першого розряду на міжрозрядний коефіцієнт. Це узагальнене визначення тарифної сітки враховує різноманітні види виконуваної роботи та їх застосування у господарстві.

Використовуючи діючу тарифну сітку, що представлена в таблиці 2.8, проілюструємо застосування кожного її компонента у визначених формах та системах оплати праці в фермерському господарстві «Рябенко С.К.». Визначення конкретної форми та системи оплати праці в господарстві залежить від характеру виконуваної роботи.

Годинні тарифні ставки працівників СФГ «Рябенко С.К.»

Розряди	Міжрозрядні тарифні коефіцієнти	Годинні тарифні ставки				
		На ручних роботах в рослинництві	На ручних роботах в тваринництві	Трактористи-машиністи		
				I група	II група	III група
1	2	3	4	5	6	7
I	1,0	3,59	4,16	4,21	4,63	5,10
II	1,09	3,91	4,53	4,59	5,05	5,56
III	1,20	4,31	4,99	5,05	5,56	6,12
IV	1,35	4,85	5,62	5,68	6,25	6,88
V	1,55	5,56	6,45	6,53	7,18	7,91
VI	1,80	6,46	7,49	7,58	8,33	9,18

Джерело: сформовано на основі даних СФГ «Рябенко С.К.»

Основні види виконуваних робіт у СФГ «Рябенко С.К.» включають:

- Сфера рослинництва: обробка землі, сівба, збір врожаю, обробка зібраного урожаю на токах, переробка сільськогосподарської продукції.
- Сфера тваринництва: розведення та вирощування свиней.

У виробничих процесах рослинництва, таких як обробка ґрунту, сівба та збір врожаю, використовується система оплати праці на відрядній основі, яка включає в себе дві форми: відрядно-преміальну та акордно-преміальну.

Використання акордно-преміальної системи передбачає встановлення відрядних розцінок за весь комплекс виконуваних робіт на основі чинних норм виробітку та відрядних розцінок. У цьому випадку, перед початком робіт, визначаються обсяги та терміни виконання завдань, а також заздалегідь встановлюється сума заробітної плати за виконання конкретного завдання. Узагальнюючи, організація робіт у рослинництві на вказаних виділеннях розпочинається з визначення сезонного завдання для кожної бригади, яке враховує фактичну площу земель, продуктивність обладнання, урожайність різних культур та оптимальні терміни збирання врожаю зернових культур, при цьому враховуючи наявність відповідної техніки.

Перед визначенням плану робіт на сезон формуються групи трактористів-машиністів, обираючи їх враховуючи навички, кваліфікацію та сумісність в

роботі. Кожній групі призначається конкретне завдання, яке може змінюватися в процесі виконання робіт.

В таблицях 2.9 та 2.10 подані приклади сезонних завдань, які використовуються в СФГ «Рябенко С.К.».

Таблиця 2.9

Сезонне завдання для бригади жаткарів СФГ «Рябенко С.К.» зі збирання зернових культур

Бригада (прізвище, ініціали жаткаря та помічника)	Марка комбайна, трактора, жнивarki	Сезонне завдання, га	Культура, № поля
1	2	3	4
Бригада 1	МТЗ-80; ЖВС-6	90	Пшениця яра
Бригада 2	КПС-5Г; ЖВН-6А	100	Ячмінь ярий
Бригада 3	“ John Deere ”	60	Зернобобові
Бригада 4	“CLAAS Lexion 760TT”	60	Зернобобові

Джерело: сформовано на основі даних СФГ «Рябенко С.К.»

Таблиця 2.10

Сезонне завдання для бригади комбайнерів СФГ «Рябенко С.К.» зі збирання зернових культур

Бригада (прізвище, ініціали комбайнера та помічника)	Марка комбайна	Сезонне завдання			
		Культура, № поля	Урожайність, ц/га	га	т
1	2	3	4	5	6
Підбирання і обмолочування валків					
Бригада 1	“ John Deere ”	Ячмінь ярий	27	100	270
Бригада 2	“ John Deere ”	Пшениця яра	28	90	252
Бригада 3	“CLAAS Lexion 760TT”	Зернобобові	20	120	240
Пряме комбайнування без подрібнення соломи					
Бригада 1	“ John Deere ”	Пшениця яра	29	200	580
Бригада 2	“CLAAS Lexion 760TT”	Озимі зернові	35	150	525
Бригада 3	“CLAAS Lexion 760TT”	Озимі зернові	35	150	525
Пряме комбайнування з подрібненням соломи					
Бригада 1	“CLAAS Lexion 760TT”	Озимі зернові	34	100	340

Джерело: сформовано на основі даних СФГ «Рябенко С.К.»

З метою забезпечення оптимального виконання сільськогосподарських робіт у господарстві використовується режим робочого часу, що дозволяє працювати протягом усього світлового дня. Таким чином, впроваджено систему підсумованого обліку робочого часу, яка включає роботу працівників до 10 годин на день під час інтенсивних польових робіт, а компенсація проводиться шляхом скорочення робочого часу в інші періоди.

У зв'язку з тим, що графік роботи водіїв, працівників ремонтних майстерень, складів та інших служб, що обслуговують рослинництво, пов'язаний з графіком трактористів-машиністів, для цих категорій працівників також встановлено щорічний загальний облік робочого часу.

Реєстрація приходу на роботу та відпрацьованого часу у СФГ «Рябенко С.К.» проводиться за допомогою Табелю обліку робочого часу (ф. № 64), який заповнюють раз на місяць у єдиному екземплярі. Кожен працівник має свій власний рядок у цьому документі, де відображається кількість відпрацьованих годин. Трактористи-машиністи використовують також Обліковий лист тракториста-машиніста (ф. №67), щоб зафіксувати види та обсяги виконаних робіт, а також витрати пального та відпрацьовані години для конкретних видів робіт. Сукупні дані за місяць про відпрацьовані години та дні повинні відповідати робочому часу, внесеному в Табель обліку робочого часу. Цей документ є основою для визначення оплати праці за фактично відпрацьований час.

Відповідно до умов колективного договору та прийнятих на господарстві тарифних ставок і норм праці, у СФГ «Рябенко С.К.» визначено два типи розцінок: за одиницю продукції у тонах та за одиницю продукції на гектар зібраної площі. У випадку робіт із скошування трави для валки, відрахування розцінок проводиться за 1 гектар.

Визначення відрядної розцінки базується на годинній тарифній ставці для відповідного розряду робіт. Інформація про тарифні розряди робіт наведена у «Довіднику з тарифікації механізованих і ручних робіт у сільському, водному і лісовому господарстві».

Згідно з пунктом 6.18 чинної Галузевої угоди, для висококваліфікованих

працівників, які здійснюють особливо важливі та відповідальні роботи, передбачено можливість встановлення підвищених тарифних ставок за допомогою міжрозрядних коефіцієнтів, які можуть сягати значення 2,7 відносно тарифної ставки працівника I розряду для конкретного виду робіт чи професії.

Період збирання врожаю є ключовим та відповідальним етапом у функціонуванні СФГ «Рябенко С.К.». Організація та проведення жнив мають великий вплив на ефективність виробничої діяльності господарства. У цьому контексті акцентуємо увагу на особливостях оплати праці, пов'язаних із збиранням врожаю.

Перед стартом процесу збирання врожаю в досліджуваному фермерському господарстві застосовується ефективний метод для визначення факторів, які впливають на норми врожайності та соломистості культури. Після цього встановлюється норма продуктивності, враховуючи тип комбайна, ширину захвату, а також спосіб і технологію збирання, що включає в себе вибір між підбиранням валків чи прямим комбайнуванням.

Норми продуктивності та витрат палива розраховані для стандартних умов збирання прямостоячих посівів зернових культур з кондиційною вологістю (16-18%) зернової маси.

У випадку прямостоячих, чистих від бур'янів культур з вологістю зернової маси в межах 10-20%, норми не підлягають коригуванню.

При збиранні зернових культур в умовах з покладенням або наявністю бур'янів, а також із збільшеною вологістю рослинної маси, застосовуються корекційні коефіцієнти при розрахунку норм.

При обмолоті лежаків зернових культур продуктивність комбайнів зменшується, оскільки комбайнерам потрібно знижувати швидкість руху комбайна у місцях, де рослини упали.

Механізовані роботи відіграють ключову роль у всіх аспектах сільськогосподарських процесів, зокрема, особлива увага приділяється аналізу оплати праці трактористів-машиністів. Тарифні розряди для механізованих робіт поділяються на три групи тракторів. Одна й та ж робота може мати різні тарифні

розряди в залежності від того, до якої групи тракторів і самохідних машин належать механізми, що використовуються для проведення збиральних робіт.

Оскільки збирання зернових є важливою та відповідальною роботою, а також для забезпечення відповідності міжрозрядним співвідношенням, встановлено, що для робіт, що тарифікуються V розрядом, годинну тарифну ставку підвищено на коефіцієнт 2,4 від тарифної ставки працівника I розряду тарифної сітки трактористів-машиністів. Також для робіт, що тарифікуються VI розрядом, годинну тарифну ставку підвищено на коефіцієнт 2,8.

У СФГ «Рябенко С.К.» визначено колективною угодою, що на період збирання зернових робітники отримують підвищену оплату праці. Так, трактористи-машиністи, які виконують змінні норми праці на обмолочуванні зернових протягом перших 10 днів, а також на скошуванні зернових у валки протягом перших семи днів масового збирання, отримують оплату за розцінками, збільшеними на 60%. Іншим працівникам на той же період нараховується підвищена оплата праці, збільшена на 15%.

У випадку невиконання норм праці під час збирання врожаю зернових культур протягом визначеного періоду та в інші обмежені дні збирання, оплата праці працівників здійснюється за розцінками, збільшеними на 30%.

Конкретні терміни, на які встановлюються підвищені розцінки за збирання врожаю, визначаються в СФГ «Рябенко С.К.» враховуючи наявність техніки та кваліфікованих працівників, а також в межах оптимальних строків, що встановлені для відповідних сільськогосподарських культур.

Якщо якість збиральних робіт або продукції погіршується через невідповідність стандартам роботи працівника, може відбутися зменшення або відсутність підвищених розцінок на збиранні врожаю.

При визначенні норми продуктивності для тракториста-машиніста, зайнятого на збиранні зернових культур, враховано, що його обов'язки включають щоденне технічне обслуговування, підготовчо-заклучні роботи, контроль за вивантаженням урожаю, перевірка якості роботи, регулювання та очищення робочих органів агрегату протягом зміни. Крім того, важливо, щоб

збиральний агрегат не простоював через відсутність транспорту і інші причини.

Під час виконання робіт з обмолоту зернових та зернобобових культур СФГ «Рябенко С.К.» встановлює специфічні норми праці, за якими розраховується оплата праці. Ця оплата може бути нарахована в залежності від кількості зібраної продукції в тонах або враховувати площу в гектарах, зібрану працівником.

Комплекс робіт, пов'язаних із збиранням врожаю зернових культур у СФГ «Рябенко С.К.», охоплює не лише сам процес збирання, а й подальшу обробку зерна на спеціальних зерноочисних агрегатах, а також виконання ручних операцій на токах. Отже, для працівників, що займаються цими видами робіт, ключовим є визначення ефективних форм і систем оплати праці.

У досліджуваному фермерському господарстві важливий етап – переробка врожаю у кінцевий продукт, такий як борошно, олія, крупа. Оплата праці на цьому етапі здійснюється за відрядно-преміальною системою, яка враховує обсяг фактично виконаної роботи – виробництво кінцевої продукції в тонах. У цьому процесі беруть участь оператори та фасувальники продукції III розряду. Норма виробітку для розрахунку відрядної розцінки визначається на основі технологічних характеристик обладнання. Таким чином, розцінка обчислюється як частка тарифної ставки на 7-годинний робочий день і норми продуктивності для кожного виду продукції.

У СФГ «Рябенко С.К.» працівники, які займаються тваринництвом, такі як тваринники, свинарі та оператори, отримують оплату праці за відрядно-преміальною системою. Суть відрядної системи оплати праці в тваринництві полягає у визначенні розміру заробітної плати залежно від кількості праці, витраченої працівником на виробництво продукції, наприклад, приросту живої маси свиней, протягом конкретного періоду часу, в даному випадку - протягом місяця.

В фермерському господарстві в галузі тваринництва також застосовується бригадна форма оплати праці. У цьому випадку виробниче завдання визначається для бригади працівників, які виконують роботи різної кваліфікації,

на основі чіткого поділу праці. Облік та нарахування заробітної плати проводиться для всієї бригади як єдиного цілого, і потім розподіляється між членами бригади в залежності від їхнього внеску у виробництво, кваліфікації та тарифного розряду.

Розрахунок вартості одиниці виробленої продукції в галузі тваринництва виконується в такому порядку:

- конкретизуються норми обслуговування тварин, враховуючи систему утримання та ступінь механізації виробничих процесів;
- розраховується річна планова продуктивність і порівнюється із фактично досягнутою;
- визначається вихід продукції, що припадає на закріплену за працівником групу тварин;
- встановлюються розряди робіт, за якими працівник (тваринник, слюсар і т.п.) отримує тарифну ставку;
- обчислюється щорічний тарифний фонд заробітної плати, помножують суму денних тарифних ставок працівника на нормативну кількість робочих днів на рік чи відповідний період;
- в основі розрахунку лежить мінімальний гарантований розмір тарифної ставки працівника I розряду на ручних роботах у галузі тваринництва за місяць (з 29 червня 2023 року – 48,2 гривні за 1 годину).

Управлінський персонал СФГ «Рябенко С .К.» та працівники, які забезпечують допоміжне обслуговування основного виробництва, отримують заробітну плату за системою погодинно-преміальної оплати праці. Це означає, що їхня оплата визначається на основі фіксованого окладу за посадою і фактичного кількісного обсягу праці, який вони виконали протягом місяця.

Порядок надання премій та їх розміри в СФГ «Рябенко С.К.» визначаються відповідно до Положення про преміювання працівників господарства. У цьому положенні чітко визначено, яким працівникам і в яких обсягах можуть бути надані премії, а також встановлені конкретні показники та умови для різних категорій працівників.

У СФГ «Рябенко С.К.» преміальна система передбачає винагородження за досягнення таких результатів:

- висока якість виробленої продукції;
- збільшення продуктивності праці;
- заощадження прямих витрат.

Працівники, які досягають успіхів у цих напрямках, можуть розраховувати на отримання премій згідно з встановленими внутрішніми стандартами господарства.

У випадку невиконання визначених показників, розмір премії корегується відсотком невиконання. Величина цього відсотка визначається врахуванням категорії персоналу, загальних результатів діяльності фермерського господарства і сфери застосування праці.

Обмеженість показників, за якими надається премія працівникам, свідчить про нескоординованість та недоліки існуючої системи преміювання в СФГ «Рябенко С.К.», яка потребує суттєвого вдосконалення. Система преміювання має за завдання стимулювати працівників до досягнення високих кінцевих результатів господарства. Вона повинна ефективно використовувати виробничий потенціал, сприяти швидкому впровадженню наукових та технічних новацій, використанню передових методів організації виробництва, підвищенню продуктивності праці, зменшенню собівартості, а також забезпеченню стабільності виробництва та поліпшенню якості продукції.

Підбиваючи підсумки з вище наведеного матеріалу, виконаємо аналіз фонду оплати праці СФГ «Рябенко С.К.» за період з 2018 по 2022 роки (табл. 2.11), використовуючи дані форм 1-ПВ «Звіт із праці» (Додаток А-Е).

Протягом останніх п'яти років відзначається зростання загального фонду оплати праці штатних працівників у 2,5 рази. Важливо вивчити цю динаміку для кращого розуміння фінансової ситуації СФГ «Рябенко С.К.».

Частка основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці показала значний ріст, зростаючи від 82,7% в 2019 році до 95,5% в 2022 році. За п'ять років фонд основної заробітної плати збільшився у 2 рази, що вказує на

значущі зміни у витратах на цей показник.

Таблиця 2.11

**Аналіз показників фонду оплати праці СФГ «Рябенко С.К.»
за 2018-2022 рр., у тис. грн**

№	Показник	Роки дослідження					Загальне відхилення, %
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Фонд оплати праці штатних працівників, всього	1109359	2125659,5	3608846,2	3779008,2	2881376,4	у 2,5 р.
	у тому числі:						
2	Фонд основної заробітної плати	935189,6	1757920,4	3388706,6	3556046,7	2751714,5	у 2 р.
3	Фонд додаткової заробітної плати	174169,4	367739,1	426850,7	222961,5	129661,9	56,0
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-
5	Частка основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці, %	84,3	82,7	93,9	94,1	95,5	113,3

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків А-Е

Фонд додаткової заробітної плати також зменшився на 44% у 2022 році порівняно з 2018 роком. Це може бути важливим аспектом при розгляді повної структури оплати праці.

Важливо відзначити, що частка основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці в 2022 році перевищила 100%, що може вказувати на додаткові виплати або зміни в структурі оплати.

У досліджуваному фермерському господарстві не здійснюються заохочувальні та компенсаційні виплати.

Збільшення фонду оплати праці та його компонентів у СФГ «Рябенко С.К.» може бути наслідком економічного зростання, індексації заробітної плати через інфляцію, стратегічних рішень компанії (розширення, нові проекти), зусиль для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці, змін у структурі оплати, впровадження соціальних та корпоративних ініціатив, а також впливу законодавчих змін, наприклад, підвищення мінімальної зарплати.

В даному розділі кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем викладено комплексний огляд основних аспектів функціонування сільськогосподарського фермерського господарства «Рябенко С.К.». Проаналізовано різноманітні показники його діяльності та проведено глибокий фінансово-господарський аналіз, щоб висвітлити його загальний стан.

Окрім цього, в розділі вивчено й описано систему оплати праці для працівників господарства, розглянуті різні форми та системи оплати праці, а також розкрито основні аспекти структури доплат до оплати праці працівників, надаючи широкий інсайт у визначення стратегій винагородження.

Після детального аналізу та оцінки системи оплати праці в СФГ «Рябенко С.К.», можна відмітити, що дане фермерське господарство має свої переваги та недоліки у цьому аспекті. Важливо відзначити, що в цілому господарство дотримується всіх чинних законодавчих норм щодо оплати праці, а всі працівники отримують заробітну плату, яка відповідає встановленим державою мінімальним гарантіям.

У третьому розділі даної кваліфікаційної роботи будуть розглянуті всі виявлені недоліки в системі оплати праці у СФГ «Рябенко С.К.». На основі цього аналізу будуть запропоновані конкретні шляхи покращення цього аспекту в господарстві, а також будуть висловлені рекомендації для вдосконалення системи оплати праці.

В даному розділі буде акцентовано увагу на конкретних аспектах, які потребують удосконалення, і будуть враховані пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці в господарстві «Рябенко С.К.».

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО
ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**3.1. Пропозиції щодо запровадження грейдової системи оплати праці
аграрного підприємства**

Для підвищення трудової мотивації працівників сільськогосподарського фермерського господарства «Рябенко С.К.» важливим вважається організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати у господарстві. Цей механізм представляє собою систему взаємодії різних елементів та методів, спрямованих на оптимізацію політики соціального захисту та зайнятості населення. Використання економічних, соціально-психологічних та адміністративних засобів управління становить ключовий аспект цього механізму.

Нині базові розцінки формуються на підставі особистих уявлень голови фермерського господарства про відповідну і прийнятну винагороду за виконану працю. Такий суб'єктивізм та відсутність систематизованого підходу до визначення основного окладу можуть викликати втрату мотивації серед персоналу СФГ «Рябенко С.К.».

Водночас важко знайти універсальний метод оплати праці, який задовольняв би інтереси як роботодавця, так і працівника. Фермерське господарство завжди ставить перед собою завдання платити, враховуючи свої стратегічні цілі, проте так, щоб працівник залишався на роботі. У свою чергу, працівник прагне отримувати максимально можливу компенсацію. Для забезпечення взаємодії оплати праці і підприємницької логіки, а також вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу, ефективним рішенням є використання системи грейдів. Ця система базується на нарахуванні заробітної плати відповідно до балів, враховуючи фактори, а також використовує матрично-математичні моделі.

Велику увагу заслуговує практичний механізм матеріального

стимулювання працівників, який базується на використанні системи грейдів. Згідно з цим підходом, кожній посадовій позиції призначається власний грейд, на основі якого визначається рівень заробітної плати.

Кожній посадовій позиції призначається конкретна кількість балів, що враховує важливі та актуальні для підприємства фактори. Згідно з отриманою оцінкою, посадові позиції класифікуються в певний грейд, який забезпечує відповідний рівень заробітної плати або соціальних пільг (наприклад, пільгове харчування, медичне страхування та інше).

Зазвичай формування ліній заробітної плати відбувається на основі ринкової цінності провідних фахівців: спочатку визначається рівень оплати для найцінніших працівників, а потім, по мірі зниження рівня посади, – для інших співробітників. Навіть при належності до одного грейду працівники не отримують абсолютно однакових посадових окладів, оскільки в межах кожного тарифного розряду встановлені певні ліміти, які визначають суми матеріальних виплат працівникам. Проте можливість коригувати винагороди за допомогою спеціальних коефіцієнтів у рамках конкретного розряду дозволяє працівникам, опираючись на набутий досвід та професіоналізм, заробляти більше, залишаючись на своїй поточній посаді.

Частина заробітної плати, яка змінюється, виражається через надбавки (від 5% до 20% від посадового окладу) і може бути пов'язана із результатами щорічних атестацій, досягненням планових завдань та іншими визначальними показниками.

Процес розробки грейдів включає такі етапи:

1. Створення опису посад.
2. Визначення ринкової цінності кожної посади.
3. Розробка грейдів для класифікації посад.
4. Встановлення зв'язків між різними рівнями кваліфікації та посадовими окладами для кожного грейду.
5. Впровадження та запуск грейдової системи.

Розглянемо впровадження системи грейдів у системі оплати праці на

прикладі сільськогосподарського фермерського господарства «Рябенко С.К.» у Кропивницькому районі.

Для створення опису посад використовували посадові інструкції фермерського господарства. Оцінка кожної посади проводилася за шістьма критеріями: управління персоналом, умови праці, досвід, рівень кваліфікації, вплив на роботу підприємства та складність роботи. Кожному рівню цих критеріїв було призначено бали (А – 1 бал, В – 2 бали, С – 3 бали, D – 4 бали, E – 5 балів, F – 6 балів) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні критерії оцінки посади

Чинник	Ступінь чинника	Характеристика рівня
1	2	3
Організація роботи персоналу	A	Відсутність підлеглих, що означає відсутність потреби в управлінні персоналом
	B	Відсутність прямих підлеглих, періодична координація робіт інших працівників в межах поставленої задачі
	C	Координація дій робочої групи (2-3 особи)
	D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних задач
	E	Управління підрозділом. Необхідність як горизонтальної, так і вертикальної взаємодії
	F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
Відповідальність	A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
	B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
	C	Відповідальність за фінансові результати окремих дій у межах функціональних обов'язків
	D	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
	E	Повна відповідальність за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати в межах бюджету підрозділу
	F	Повна відповідальність за фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
Досвід роботи	A	Досвід роботи не потрібний
	B	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній сфері
	C	Необхідний спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
	D	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Е	Необхідний серйозний досвід роботи не тільки в даній області, а й у суміжних сфер
	F	Крім професійного досвіду, необхідний досвід управління великою кількістю персоналу
Рівень кваліфікації	A	Достатньо середньої або н/вищої освіти, спеціальні знання не потрібні
	B	Необхідна вища освіта, не обов'язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями та методиками
	C	Бажана вища освіта за спеціальністю, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
	D	Вища освіта за спеціальністю, необхідні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях
	E	Вища освіта за спеціальністю, спеціальні знання в області розробок
	F	Вища освіта за спеціальністю та додаткова в області управління організацією та персоналом
Ціна помилки	A	Помилки впливають на особисту роботу і на роботу у межах робочої групи
	B	Помилки призводять до порушення у роботі співробітників в межах всього підрозділу
	C	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу
	D	Помилки можуть призвести до фінансових витрат у значних розмірах
	E	Помилка може призвести не тільки до значних втрат, але й порушити роботу ряду підрозділів
	F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах всього підприємства
Складність роботи	A	Однотипна робота, постійне виконання одиничних операцій
	B	Робота більш різноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
	C	Різнноманітна робота, яка потребує використання елементів аналізу і вибір шляхів вирішення поставлених задач
	D	Робота потребує детального аналізу, вибір способу вирішення різних
	E	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, вирішенням проблем
	F	Робота пов'язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів вирішення проблем різних підрозділів

Джерело: власна розробка автора

Ваговий внесок кожного фактору визначається шляхом підсумовування балів, які експерти присвоюють за кожен фактор, за допомогою визначеної формули [10]:

$$\alpha = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (3.1)$$

де a_i – сума балів, набрана i -тим чинником;

$\sum_{i=1}^n a_i$ – сумарна кількість балів, отриманих усіма чинниками.

Ми встановили коефіцієнти важливості для кожного чинника на основі оцінок експертів, які представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Відсоткові вагові коефіцієнти для оцінки важливості факторів у
позначенні посад СФГ «Рябенко С.К.»**

Чинник оцінювання	Коефіцієнт значимості
1	2
Управління працівниками	20,0
Відповідальність	15,0
Досвід роботи	15,0
Кваліфікація	15,0
Рівень впливу на роботу підприємства	20,0
Складність роботи	15,0
Разом	100,0

Джерело: власна розробка автора

Згідно з інформацією, представленою у таблиці 3.2, найбільшу важливість виявляють такі фактори, як управління працівниками та рівень впливу на діяльність СФГ «Рябенко С.К.».

За участю голови фермерського господарства та спеціалістів підприємства ми провели оцінку посад за бальною шкалою (табл. 3.3).

Отримавши оцінку посад за бальною шкалою, ми розділили їх на шість ґрейдів наступним чином (табл. 3.4):

- 1-й ґрейд – менше 100 балів;
- 2-й ґрейд – від 101 до 200 балів;
- 3-й ґрейд – від 201 до 300 балів;
- 4-й ґрейд – від 301 до 400 балів;
- 5-й ґрейд – від 401 до 500 балів;
- 6-й ґрейд – від 501 до 600 балів.

Враховуючи дані з таблиці 3.4, можна визначити, що до 6-го ґрейду належить голова фермерського досліджуваного господарства, до 5-го ґрейду

включаються головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік, головний бухгалтер. До 4-го грейду віднесені завідувач автогаражем, інженер, економіст. До 3-го грейду входять бухгалтер, агроном-насіннєвод, ветлікар, завідувач складом, заступник директора по господарській частині, зоотехнік. До 2-го грейду відносяться інспектор відділу кадрів, касир, механік, охоронець, обліковець, комірник. А до 1-го грейду включені шофер та прибиральниця.

Таблиця 3.3

Оцінка посад працівників СФГ «Рябенко С.К.» Кропивницького району за бальною шкалою

Посада	Чинники					
	Управління працівниками	Відповідальність	Досвід роботи	Кваліфікація	Рівень впливу на роботу господарства	Складність роботи
1	2	3	4	5	6	7
Голова господарства	6	6	6	6	6	6
Головний бухгалтер	4	6	4	4	4	4
Головний агроном	5	6	5	5	5	4
Головний зоотехнік	5	6	5	5	5	4
Головний інженер	5	6	5	5	5	4
Заступник по господарській частині	3	3	2	2	3	2
Інспектор відділу кадрів	1	1	3	3	2	2
Завідувач автогаражем	5	4	3	4	3	4
Агроном-насіннєвод	1	1	3	4	3	5
Зоотехнік	1	1	3	3	2	3
Механік	1	1	3	3	1	1
Ветлікар	1	1	4	5	3	3
Інженер	2	2	4	5	3	3
Економіст	2	2	3	4	3	5
Бухгалтер	1	3	3	4	3	4
Завідувач складу	3	3	2	3	3	2
Секретар-друкарка	1	1	2	1	1	1
Обліковець	1	1	2	1	2	1
Комірник	1	1	2	1	2	1
Касир	1	1	3	1	4	1
Шофер	1	1	1	1	1	1
Прибиральниця	1	1	1	1	1	1
Охоронець	1	1	1	1	4	1

**Класифікація посад у С ФГ «Рябенко С.К.» Кропивницького району
за грейдами**

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинника	Грейд
1	2	3
Голова господарства	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-насіннєвод	275	3
Ветлікар	275	3
Завідувач складу	270	3
Заступник 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: власна розробка автора

Можливість регулювання взаємозв'язків між різними кваліфікаційними рівнями (табл. 3.5) та можливість зміни коефіцієнтів в межах встановленого діапазону створюють додаткові можливості для кар'єрного росту працівників при обмежених варіантах професійного розвитку.

Згідно з таблицею 3.5, відношення між середнім коефіцієнтом найнижчого та найвищого грейдів складає 1,4:4,4, мінімальні значення – 1,0:4,0, максимальні – 1,8:4,8. У цьому випадку спостерігається комбінований тип зміни середніх коефіцієнтів: прогресивний для грейдів 1-3 і регресивний з 4-го грейду. Ширина діапазону варіюється від 0,8 (1, 2 та 6 грейди) до 1,2 (3, 4 грейди). Перекриття в діапазонах для всіх грейдів становить 0,4.

**Модель формування взаємозв'язків між різними кваліфікаційними
рівнями у СФГ «Рябенко С.К.» Кропивницького району**

Грейд	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}$, %	Ширина діапазону	Перекриття у діапазоні
1	2	3	4	5	6	7	8
6	4,0	4,8	4,4	0,5	11,4	0,8	0,4
5	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1,0	0,4
4	2,6	3,8	3,2	0,8	25,0	1,2	0,4
3	1,8	3,0	2,4	0,6	25,0	1,2	0,4
2	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,4
1	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Джерело: власна розробка автора

Оцінки індивідуальних кваліфікаційних коефіцієнтів працівників можуть бути переглянуті, враховуючи їх особисті досягнення, результати роботи та тривалість служби на підприємстві. Ці коефіцієнти можуть змінюватися в межах відповідної кваліфікаційної групи, як у зростаючому, так і в спадаючому напрямку.

Створені нами інтервали коефіцієнтів перетворюються у розміри посадових окладів, помножуючи мінімальний та максимальний коефіцієнти на встановлену найнижчу заробітну плату. Отримані посадові оклади для працівників СФГ «Рябенко С.К.» приведені у таблиці 3.6, враховуючи мінімальний рівень заробітної плати (6700 грн). За такою системою, новоприйняті працівники можуть отримати мінімальний посадовий оклад в межах визначених інтервалів.

Середня зона посадового окладу призначена для оплати праці більшості працівників, які вже виявили себе як кваліфіковані працівники. Максимальний рівень посадового тарифу відображає найвищий рівень кваліфікації та досвіду працівника.

Посадові оклади працівників СФГ «Рябенко С.К.» на місяць, визначені з використанням системи грейдування у 2022 році

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
1	2	3	4
6	26800	32160	29480
5	22780	29480	26130
4	17420	25460	21440
3	12060	20100	16080
2	9380	14740	12060
1	6700	12060	9380

Джерело: власна розробка автора

Отже, впровадження системи грейдів у винагороді за працю дозволяє створити стимулюючий механізм для працівників. За такої системи, що включає посадовий оклад і премію, керівництво може впливати на загальний розмір винагороди в залежності від досягнень планів чи інших цілей СФГ «Рябенко С.К.».

3.2. Оптимізація системи оплати праці в рамках мотиваційного управління персоналом у СФГ «Рябенко С.К.»

У сучасний період мотиваційне управління персоналом у СФГ «Рябенко С.К.» фокусується на ліквідації причин надмірної експлуатації праці, створенні належних умов праці та обґрунтуванні підвищення заробітної плати для працівників господарства. Серед проблем існуючих систем оплати праці, таких як преміальні системи, особливу увагу потрібно приділити відсутності стимулу до участі та відданості справі, нерівності у розмірах заробітної плати, залежності оплати праці від приналежності до привілейованої групи управлінців або фахівців та інших проблем. Очевидно, що вирішення цих питань вимагає удосконалення системи оплати праці у досліджуваному фермерському господарстві.

Оптимізація системи винагородження праці на засадах ефективного

використання ресурсів та стимулювання працівників до відповідального виконання своїх обов'язків є одним із ключових сучасних підходів у мотиваційному управлінні персоналом. Цей підхід не лише сприяє утриманню найбільш цінних працівників, але також забезпечує виробництво конкурентоздатної продукції через впровадження техніко-технічних та організаційних заходів.

На сучасний момент в західних компаніях спостерігається тенденція до індивідуального визначення розміру заробітної плати, що включає в себе:

- встановлення конкретного мінімального річного заробітку для кожного працівника, враховуючи всі види винагород;
- нерівномірне підвищення заробітної плати в межах запланованого приросту загального фонду оплати праці;
- відмова від індексації через зростання цін;
- врахування заслуг працівників при визначенні персональних надбавок, а не їхнього стажу;
- регламентація процедури оцінки заслуг.

В межах індивідуального підходу до системи оплати праці розрізняються три категорії працівників:

1. Особи з особливими талантами та інтелектуальною власністю, що володіють унікальними навичками. Винагорода для цієї групи регулюється за допомогою індивідуальних контрактів.
2. Творчі працівники, які в змозі приймати нестандартні рішення і суттєво впливають на результативність підприємства. Оплата для цієї категорії включає фіксований оклад та відсотки від обсягу їхньої роботи.
3. Інші працівники, чиї творчі функції є мінімальними. Вони отримують фіксовану заробітну плату та премії за досягнення планів на основі колективного договору.

Індивідуальне винагородження визначається завдяки застосуванню гнучких форм та інноваційних підходів.

Міжнародний досвід свідчить про користь використання комплексних

критеріїв оцінки праці. Залежно від виду діяльності, функціональних обов'язків і особливостей продукції обираються відповідні фактори. У Сполучених Штатах експерти вказують на поширене використання таких показників, як результативність, якість виконання, своєчасність, методика роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого оточення і інші.

Під час впровадження цієї системи для кожного показника створюється ієрархія рівнів і визначається бальна оцінка цих рівнів відповідно до структури, яка подана в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка виконання функціональних обов'язків за своєчасністю та повнотою: бальна схема

Значення рівнів показника	Свої обов'язки виконує за вказівкою, а якість потребує постійної перевірки	Свої обов'язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю	Свої обов'язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам	Має місце несвоєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам	Своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно
Бальна оцінка показника, балів	1	2	3	4	5

Джерело: [11]

Для технічних працівників існує система оцінки результатів праці, яка визначена у таблиці 3.8.

Кожні три місяці керівник надає оцінку ефективності та якості роботи за спеціальною анкетою, а щорічно спеціальна комісія проводить "оцінку заслуг" для кожного працівника. Ця система оцінки дозволяє керівництву підприємства вживати заходів для стимулювання успішних працівників та за необхідності накладати санкції на тих, чиє професійне виконання не відповідає вимогам, включаючи можливе звільнення.

Таблиця 3.8

Система оцінки продуктивності агрономів, які займаються вирощуванням нових сортів, за допомогою бальної шкали

Чинники оцінки	Ступінь відмінності	Рівень бальної оцінки результатів праці в інтервалі
1	2	3
Рівень врожайності нового сорту	A	90-100
Якість та своєчасність рішень, які прийняті щодо вирощування нового сорту	B	82-89
Рішення, які прийняті в процесі вирощування нового сорту	C	60-81
Активність та ініціативність агрономів під час вирощування нового сорту	D	36-59
Строк вирощування	E	12-35

Джерело: власна розробка автора

Згідно з міжнародним досвідом, запропонована модель оцінки заслуг має чотири фактори та чотири рівні (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Модель оцінки заслуг, що враховує багато факторів

Оцінка заслуг											
Швидкість виконання робіт				Самостійність прийняття рішень			Ініціативність у роботі			Відносини в колективі, ставлення до колективу	
дуже повільно, 0 балів	повільно, 1 бал	швидко, 2 бали	дуже швидко, 3 бали	ухиляється від відповідальності, 0 балів	перекладає відповідальність на іншого, 0 балів	приймає рішення самостійно, 2 бали	шукає відповідальну роботу, 3 бали	йде протореною дорогою, 0 балів	зрідка подає пропозиції, 1 бал	подає пропозиції, 2 бали	подає оригінальні пропозиції, 3 бал
				антагоністичність, 0 балів			нейтральність, 1 бал				
					пасивно контактований, 2 бали						
					активно контактований, 3 бали						

Для заохочення в таких випадках можливе підвищення заробітної плати, встановлення додаткових винагород і надбавок, підвищення по службі. Стосовно каральних заходів, це може включати зменшення заробітної плати до мінімального рівня для даної посади, переміщення на менш відповідальну посаду, вибуття з роботи та інші санкції.

Засоби стимулювання, які пропонуються, відрізняються від практик, що застосовуються в інших країнах. Наприклад, в японських компаніях в галузі матеріального стимулювання використовуються інтегровані системи оплати праці, які включають у себе так звані «трудоі» і «відтворювальні» доплати до тарифного заробітку. До трудових доплат входять надбавки за: результативність роботи; майстерність; точність виконання роботи та інші. Відтворювальні доплати пов'язані з частковим компенсуванням витрат на транспорт, житло і т.п.

Розробка ефективної системи преміювання для СФГ «Рябенко С.К.» повинна розпочинатись з економічного обґрунтування необхідності застосування преміювання. Цей процес включає в себе визначення джерел для преміювання, формування показників і умов преміювання, а також визначення частоти і порядку виплат (рис. 3.1).

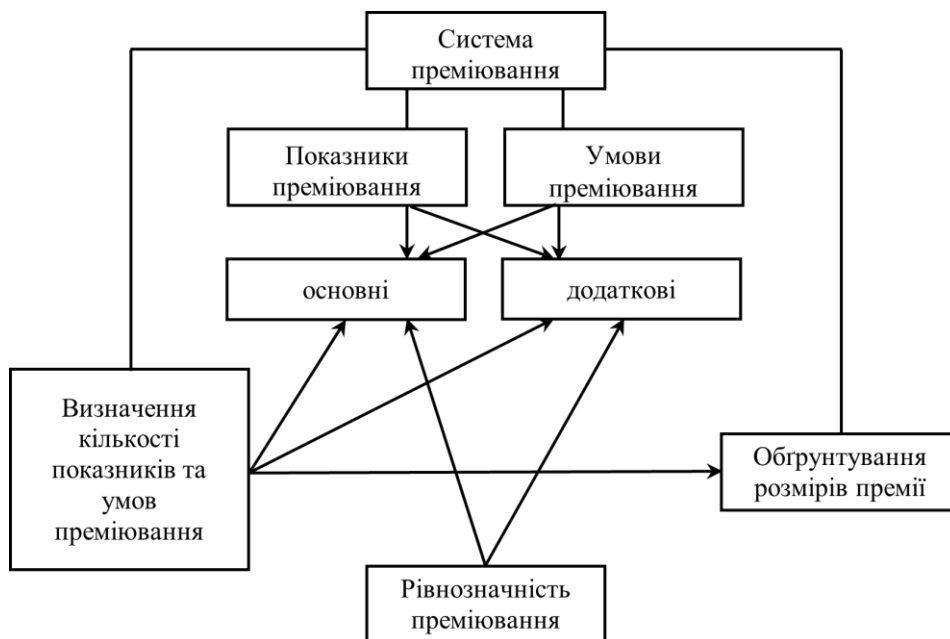


Рис. 3.1. Модель створення преміальних систем з організаційно-економічною спрямованістю

Модель організаційно-економічного структурування преміальних систем ґрунтується на конкретних принципах, а саме:

- визначення умов і критеріїв для преміювання різних категорій персоналу узагальнено так, що умови представляють собою конкретні показники, досягнення яких служать підставою для призначення та виплати премій. Розмір премій повинен залежати від обраних показників для преміювання, їх рівня і динаміки;
- необхідно встановити обов'язковий розподіл показників та умов преміювання на основні та додаткові. Основні показники та умови вважаються тими, досягнення яких мають ключове значення для вирішення актуальних проблем трудового колективу чи конкретного працівника. Додаткові показники та умови преміювання спрямовані на стимулювання менш вагомих, але також важливих досягнень у трудовій діяльності;
- виплату премій заборонено у випадку невиконання основних критеріїв та умов. Якщо додаткові умови та показники не виконані, розмір премії може бути зменшений до 50%. Водночас, перевиконання як основних, так і додаткових показників є підставою для збільшення розміру премії;
- раціональним обмеженням є обмеження кількості показників та умов для преміювання. Здебільшого в практиці ефективного управління визнано, що оптимальна кількість таких критеріїв знаходиться на рівні 2-3, і максимально припустима кількість становить 4;
- необхідно, щоб показники та умови для преміювання відповідали завданням виробництва або діяльності і були реально пов'язані з трудовими зусиллями конкретного колективу чи окремого працівника. Принципово важливо, щоб умови та показники не суперечили один одному (тобто підвищення одного показника мотивації не призводило до негативного впливу на досягнення інших);
- важливо чітко визначити рівень (вихідну величину) показників та умов, які служать підставою для нарахування та виплати винагороди. У контексті конкретних завдань виробництва (діяльності) показники та

умови мають бути спрямовані на: а) збереження досягнутого рівня; б) подальше поліпшення результатів діяльності;

- необхідно логічно обґрунтувати розмір премії та визначити відносний коефіцієнт ефективності для застосування цієї системи. Мета полягає в тому, щоб забезпечити відповідність розміру заохочення мірі трудового внеску як колективу, так і окремого працівника;
- важливо точно дотримуватися принципу, що однакові додаткові зусилля завжди мають відповідати однаковій величині премії. У випадку наявності декількох показників для преміювання, більший внесок у премію повинен припадати на той показник, для поліпшення чи утримання якого потрібні більші трудові (фізичні, розумові) зусилля.

Лише цілісне узгодження вказаних основних принципів (положень, вимог) може гарантувати розробку та успішне впровадження ефективно діючої системи преміювання для відповідних категорій персоналу фермерського господарства.

Розмір та спосіб обчислення премії визначається системою преміальних положень. Розумно розрізняти дві категорії премій:

- премії за основні результати господарської діяльності, що є ключовою частиною загальної системи преміювання, відіграють важливу роль в процесі стимулювання;
- премії за вдосконалення окремих аспектів виробничої діяльності колективу, представлені у спеціальних системах преміювання. Ці системи можуть включати такі напрямки, як виробництво високоякісної та конкурентоспроможної продукції, раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів, впровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій та інші.

У випадку оплати праці за годинною або відрядною формою, показниками для преміювання можуть бути: зростання продуктивності праці, підвищення якості виготовленої продукції чи виконаних робіт, збереження матеріальних цінностей та зменшення собівартості продукції.

Нарахування конкретних коштів ґрунтується на системі «оцінки заслуг»,

що включає в себе оцінювання ефективності індивідуальних результатів праці працівників, враховуючи їхні особисті якості та відношення до праці. Ця система ґрунтується на бальній оцінці, яка потім конвертується в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці працівника. Це дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Система оцінки результатів праці працівників на основі балів

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коефіцієнта				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	2	3	4	5	6	7
I. Майстерність						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Розумові та візуальні	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Відповідальність						
5. Виконання норм праці та виробничих (нормованих) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання устаткування	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Додержання техпроцесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Раціональне використання сировини та матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість робіт та продукції	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки робітників, що оточують	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Умови праці						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Неминучі ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
V. Особиста оцінка						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Джерело: власна розробка автора

Використання такого підходу включає розроблення рівнів для кожного показника, які оцінюються за п'ятибальною системою. Для конкретного прикладу, у таблиці 3.11 представлена шкала бальної оцінки показника, що залежить від стажу роботи.

Оціночна шкала для показника, що змінюється відповідно до стажу роботи

Стаж роботи за професією, років	до 1	від 1 до 3	від 3 до 7	від 8 до 12	більше 12
Бальна оцінка, балів	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Джерело: власна розробка автора

Рекомендується проводити цю оцінку щорічно за таким порядком: на основі подань безпосередніх керівників заповнюється індивідуальна карта для кожного працівника. Комісія під керівництвом начальника цеху аналізує ці картки і приймає рішення щодо заохочення робітників, виплати винагороди за вислугу років та винагороди за результатами роботи за рік.

Методи матеріального стимулювання для керівників, фахівців і службовців включають в себе використання преміювання як за індивідуальні, так і за колективні досягнення в їхній роботі.

Показники для преміювання можуть включати в себе такі аспекти, як: досягнення планових обсягів та номенклатури; виконання плану з виробництва товарів; зниження собівартості продукції; забезпечення вчасного виконання договірних поставок; забезпечення випуску високоякісної продукції.

Системи преміювання для керівників, спеціалістів і службовців структурних підрозділів рекомендується структурувати відповідно до наступної схеми: основні умови для отримання премії; ключові показники для преміювання; визначення розміру премії; додаткові умови для отримання премії.

Преміювання інженерно-технічних працівників і службовців може бути реалізовано з врахуванням коефіцієнтів якості та ефективності. У цьому випадку можна виділити 50% від загальної суми преміювання за виконання обов'язкових основних показників, 25% – за виконання додаткового показника, а саме коефіцієнта якості праці, і останні 25% – за досягнення коефіцієнта ефективності праці.

Для робітників із відрядною та погодинною оплатою праці можна також застосовувати систему преміювання, де половина встановленої премії

виплачується за виконання основних показників, а інша половина премії визначається на основі досягнутого коефіцієнта ефективності та якості виконаної роботи бригади.

При впровадженні системи преміювання можливе нарахування премії або на індивідуальну оплату праці працівників конкретного відділу, або на загальноколективній основі. У випадку колективного нарахування премії може застосовуватися коефіцієнт трудової участі (КТУ) при розподілі премії між членами колективу.

Застосування преміальних систем, що акцентують увагу на винагородженні за професійну майстерність та максимальне використання інтелектуального потенціалу працівника, є важливим та обґрунтованим.

Пропонується встановлювати систему підвищення оплати для працівників, у випадках, коли визначення результатів їхньої роботи є неможливим. Ця система оплати ґрунтується на стажі роботи та своєчасному виконанні функціональних обов'язків, і має наступний порядок, як вказано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Система підвищення оплати, що ґрунтується на стажі роботи та
своєчасному виконанні функціональних обов'язків**

Найменування посад	Мінімальний посадовий місячний оклад	Стаж роботи			
		до 3-х	від 3 до 6	від 6 до 10	більше 10
		Розміри посадових окладів			

Джерело: власна розробка автора

З метою утримання висококваліфікованих співробітників СФГ «Рябенко С.К.» та враховуючи фінансові можливості, рекомендується впроваджувати систему винагороди за річні результати роботи та за довготривалу службу.

Винагорода за річні результати фермерського господарства прямо залежить від кінцевих показників роботи цього господарства. Її розмір пов'язаний із особистими досягненнями кожного працівника та його стажем у СФГ «Рябенко С.К.».

Одноразові премії та винагороди є складниками механізму стимулювання

працівників фермерського господарства і мають конкретне призначення. Ці елементи, як додаткові до систем оцінювання трудового внеску працівників, значно підвищують гнучкість і ефективність систем оплати праці. Виплата одноразових премій і винагород дозволяє роботодавцям заохочувати та розвивати в працівниках якості, що важко оцінюються кількісно, такі як авторитет у колективі, відданість підприємству, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо.

Виплати одноразових премій та винагород виявляються ефективними інструментами для стимулювання працівників як матеріально, так і морально. Наукові дослідження та практика підтверджують, що люди швидко звикають до очікуваного та передбачуваного заохочення, що знижує його мотиваційну ефективність. На відміну від цього, непередбачувані та нерегулярні заохочення мають кращий стимулюючий вплив, оскільки підтримують високий рівень мотивації і запобігають виникненню негативних емоцій і відчуття несправедливості, яке може виникнути при передбачуваних заохоченнях.

Також важливо відзначити, що за допомогою одноразових премій і винагород можна коригувати недоліки в системі оплати праці, що часто виникають на виробництві. Ці виплати сприяють прискоренню вирішення термінових та непередбачуваних завдань, а також винагороджують показники та характеристики трудового внеску, які не враховуються у постійних системах заохочення.

Найважливішим та відповідальним етапом у створенні системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премій та оцінка ефективності використання цієї системи.

3.3. Заходи соціального захисту як засіб удосконалення системи оплати праці

Соціальний пакет – це форма стимулювання працівників, яка набуває все більшого поширення на сучасному ринку праці. Його можна розглядати як

перелік благ, що надаються працівникові роботодавцем, таких як компенсації, пільги, привілеї та соціальні гарантії, незалежно від основної заробітної плати. В трудовому законодавстві також передбачені різні матеріальні блага соціального пакету, що додаються до основної заробітної плати та інших стимулів. Таким чином, окремі компоненти соціального пакету виступають важливими складовими системи винагороди, не обов'язково в грошовій формі.

Соціальний пакет включає в себе як законом встановлені гарантії, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець може пропонувати незалежно від обов'язкових вимог законодавства про працю та соціальне забезпечення.

Основні вимоги соціального пакету включають:

- забезпечення необхідних умов праці відповідно до законів, колективних договорів і угод;
- здійснення обов'язкового державного соціального страхування для працівників;
- виплата повної суми заробітної плати працівникові;
- надання соціальних пільг та гарантій, визначених угодами або колективним договором.

Враховуючи можливості соціального пакету, його необхідною складовою є мотиваційний пакет, що включає конкурентні пільги та компенсації, передбачені законодавством і надавані роботодавцем працівникам, окрім стандартних гарантій.

У загальному вигляді конкурентний соціальний пакет можна розглядати як комбінацію чотирьох ключових елементів: охорона здоров'я, підвищення кваліфікації та корпоративна культура, мотиваційні заходи та можливості для відпочинку та розваг.

Компенсаційний пакет охоплює відшкодування особистих витрат працівника, пов'язаних з виконанням роботи, таких як витрати на телефонний зв'язок, транспорт, житло (покупку або оренду в іншому місті) та інші витрати.

Ця класифікація обґрунтована принципами надання працівникові певних матеріальних благ, додатково до його основної заробітної плати, а також

призначення надбавок або відшкодування його особистих витрат, як обов'язкових або добровільних елементів соціального пакету.

Чинники, що можуть впливати на структуру та формування соціального пакету у СФГ «Рябенко С.К.», можуть бути визначені через цілісність та організаційну структуру господарства, її взаємодію на ринку праці, динаміку та тенденції розвитку цього ринку, етап життєвого циклу підприємства, його розмір, відповідність законодавству та системі оподаткування, можливості для розвитку бізнесу, місцезнаходження, цінності та корпоративну культуру, потреби та очікування персоналу, статус працівників, їхні особисті якості та інші чинники.

Основними завданнями соціального пакету є забезпечення мотивації працівників, надання компенсацій за їхню працю та надання гарантій. Ефективність цих функцій повинна сприяти досягненню основної мети – збалансувати індивідуальні потреби працівників із стратегічними цілями фермерського господарства. Цей баланс може бути досягнутий лише тоді, коли соціальний пакет відповідає очікуванням працівників та основним цілям в управлінні праці та персоналом.

Професійна та особиста реалізація через справедливую оплату, постійний розвиток, безпечні умови праці, збереження здоров'я та відчуття статусності та престижу, а також можливість вирішення особистих проблем – основні очікування працівників.

Вимоги до соціальних пакетів від роботодавця включають:

- забезпечення оптимального досягнення стратегічних цілей підприємства;
- приваблення та утримання кваліфікованого персоналу для запобігання його відтоку;
- ефективне управління персоналом для мінімізації збитків, пов'язаних з відсутністю працівників з різних причин;
- стимулювання специфічної виробничої поведінки;
- раціональне управління витратами на оплату праці;

- забезпечення ефективності та зручності управління.

Отже, оскільки соціальний пакет, його складові та обсяг значущо впливають на залученість та задоволеність працівників, а також визначають ефективність як індивідуальної праці, так і роботи в команді, він фактично стає важливим інструментом впливу на тривалість та успішність трудових відносин між працівниками та роботодавцем.

Для ефективного використання соціальних пакетів необхідно керуватися трьома принципами політики компенсацій:

- Зовнішня справедливість – конкурентоспроможність – визначає відсоткове співвідношення виплат, які надає організація, до оплати аналогічних посад на ринку праці;
- Внутрішня справедливість – відповідність – визначає ієрархію заробітної плати на підприємстві, враховуючи цінність різних видів робіт;
- індивідуальна справедливість відображає особисте сприйняття працівниками справедливості в призначенні їхньої компенсації.

Сучасні методи управління персоналом в міжнародній практиці розглядають два підходи до розуміння ролі та ефективності соціальних пакетів.

У першому підході соціальні пакети розглядаються як інструмент управління, в якому основну роль відіграють додаткові соціальні виплати, що перевищують законодавчі гарантії. Ці пакети сприяють збільшенню привабливості роботодавця на ринку праці, утриманню працівників, контролю рівня текучості, підвищенню мотивації, управлінню продуктивністю праці, зменшенню відсутності працівників та формуванню позитивного соціально-психологічного середовища. Крім того, вони сприяють позитивному ставленню до організаційних змін і сприяють підвищенню лояльності працівників.

В контексті цього підходу визначаються основні критерії ефективності соціальних пакетів:

- конкурентоспроможність оплати праці: Заробітна плата повинна бути привабливою та визнаною працівниками як достатня для заохочення

інших мотиваційних факторів;

- відмінності від конкурентних пропозицій: Соціальні гарантії повинні мати унікальні особливості та пропонувати вигідні відмінності від аналогічних пропозицій на ринку праці;
- інформованість працівників: Надання повної інформації про наявні соціальні пакети є ключовим. Працівники повинні бути ознайомлені із повним переліком соціальних виплат та гарантій, а також отримати конкретні приклади пропозицій;
- цінність соціальних пакетів: Пропоновані соціальні гарантії повинні бути суттєвими та важливими для працівників, забезпечуючи їм відчуття їхньої значущості.

Отже, перший підхід до формування соціального пакету виник в контексті вирішення управлінських викликів, що виникали через інтенсивну конкуренцію на ринку праці. В цьому випадку соціальний пакет розглядається як альтернативний механізм для підвищення загального рівня винагороди, який не обов'язково включає безпосереднє збільшення заробітної плати.

Згідно з другим підходом, соціальний пакет розглядається як частина стратегії корпоративної соціальної відповідальності. В цьому варіанті соціальні виплати та гарантії для працівників розглядаються як складова більшої соціальної ініціативи СФГ «Рябенко С.К.», спрямованої на формування позитивного іміджу. Відносини з працівниками розглядаються як партнерські, а основна увага приділяється соціальному діалозі, захисту прав працівників та створенню безпечного та рівноправного робочого середовища.

Управління соціальними пакетами за даною методологією відзначається специфічним підходом. Це включає реалізацію цільової соціальної програми, активне інформування працівників та стимулювання їх участі в процесі прийняття рішень на підприємстві. Також важливим елементом є публічні звіти, що вказують на відкритість та прозорість у здійсненні соціальних ініціатив.

У даному підході основними цілями соціальних пакетів є:

- забезпечення справедливості та виконання прав працівників, створення

комфортних умов праці та зменшення ризиків втрати працездатності;

- гарантування доступу працівників до необхідної та якісної медичної допомоги, а також забезпечення захисту у непередбачених ситуаціях та підвищення рівня компенсації у випадку виходу на пенсію;
- створення комфортних умов для праці, проживання та відпочинку працівників та їх сімей;
- підвищення обізнаності працівників про підприємство як про відповідального роботодавця, здатного гарантувати належні соціальні умови праці, а також конкретні пільги щодо заробітної плати, соціального захисту та підтримки.

Отже, другий підхід спрямований на досягнення стратегічних цілей і формування позитивного іміджу як соціально відповідального роботодавця.

Умови та процедури, пов'язані з матеріальними благами у складі соціального пакету, повинні бути чітко визначені в трудовому договорі (якщо такий укладений у письмовій формі), внутрішніх положеннях підприємства та колективному договорі.

Нестандартним методом формування соціального пакету є система «Кафетерій», яка була вперше впроваджена в США. На відміну від традиційних програм соціального забезпечення, ця система ґрунтується на гнучких механізмах стимулювання, що адаптуються до індивідуальних потреб кожного працівника. Оцінюючи в балах кожен вид матеріальних вигід у складі соціального пакету, вона присвоює конкретну кількість балів для кожної посади або окремого працівника. В межах цього діапазону працівник може самостійно визначити пріоритети важливих переваг, які становлять частину його плану соціального забезпечення. Цей підхід дає працівникам можливість отримати значущі вигоди, необхідні саме їм, а роботодавцеві – оптимізувати соціальні витрати, що є неоспоримою перевагою цієї системи.

Однак система «Кафетерій» не лишена недоліків. Впровадження цієї системи призводить до збільшення загальних витрат на компенсацію через додаткове управління та накладні витрати, оскільки більш вигідно було б

закуповувати певні послуги оптом (наприклад, страхування працівників). Крім того, необхідно регулярно інформувати працівників про наявні вигоди та переваги використання цієї системи.

На сучасному етапі можна визначити ключові напрямки в управлінні соціальними пакетами.

Перша тенденція ґрунтується на змінах у структурі та частці соціальних витрат у загальних витратах великих підприємств. Ця частка збільшується, і акцент у програмах стимулювання працівників переорієнтовується на підвищення значущості нематеріальних форм мотивації. Сприятливим є також той факт, що система соціального забезпечення стає більш гнучкою та структурно пристосовується до потреб різних категорій працівників. З одного боку, надані пільги використовуються для задоволення основних потреб (наприклад, медична допомога), а з іншого боку – як інструмент покращення статусу працівників (наприклад, користування службовим автомобілем).

Іншим напрямком є зростання активності працівників у процесі створення соціальних пакетів на підприємствах. Багато компаній регулярно надають можливість працівникам обирати послуги добровільного медичного страхування, компенсують витрати на мобільний зв'язок та житло. В цьому контексті працівник самостійно визначає обсяг та якість послуг, беручи активну участь у формуванні соціального пакету. Рівень взаємодії компанії з працівниками у створенні програми соціального забезпечення часто залежить від їхнього статусу та рівня доходів.

Отримання соціального пакету працівником може бути пов'язане з довготривалим працевлаштуванням на підприємстві. Це визначає зв'язок між тривалістю роботи, посадою (категорією, кваліфікацією) та переліком пільг, які входять до соціального пакету. Роботодавці можуть надавати «базові» соціальні пакети працівникам із невеликим рівнем доходу. Після цього вплив працівника на формування його соціального пакету може зростати в залежності від розвитку його кар'єри та підвищення рівня оплати праці.

Отже, соціальний пакет є не лише складовою частиною оплати праці, але

й засобом стимулювання, який охоплює різноманітні аспекти задоволення потреб працівників. Він враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, забезпечуючи не лише соціальні гарантії, але й сприяючи впливу на виробничі процеси.

Застосування соціальних пакетів роботодавцями в Україні сприяє формуванню сучасних та конкурентоспроможних ринків праці, визначає та розвиває корпоративну культуру в суспільстві, а також підвищує здатність робочої сили країни конкурувати на міжнародній арені.

Вдосконалення системи соціального забезпечення та гарантій може ефективно використовуватися як потужний інструмент для привертання, мотивації та утримання персоналу, що призводить до позитивних результатів як у внутрішній, так і у зовнішній привабливості СФГ «Рябенко С.К.» як роботодавця.

Впровадження соціальних пакетів як інструменту для збільшення оплати праці сприятиме розвитку ринків соціальних послуг, таких як добровільне страхування (включаючи особисте, медичне, пенсійне тощо). Також важливо враховати, що включення страхових програм до соціальних пакетів, які відповідають індивідуальним потребам працівників, є ключовим фактором для підвищення продуктивності виробництва, зменшення втрат робочого часу через хвороби та оптимізації управління персоналом.

Впровадження соціальних пакетів у СФГ «Рябенко С.К.» може відбуватися шляхом застосування існуючих законодавчих засад, таких як колективні трудові угоди, нормативні акти місцевого самоврядування в галузі праці та угоди про працю у письмовій формі.

Соціальні пакети повинні враховувати індивідуальні потреби працівників, одночасно дотримуючись принципу максимальної універсальності. Ключовим завданням роботодавця є впровадження єдиного стандартного підходу до розробки соціальних пакетів, підвищення рівня обслуговування працівників і створення легко адаптованих соціальних пакетів, які відповідають умовам будь-якого відділу та сприяють зменшенню витрат СФГ «Рябенко С.К.» на соціальні ініціативи.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем присвячена удосконаленню системи оплати праці на аграрному підприємстві є актуальною та стратегічно важливою темою, яка вимагає серйозного розгляду в контексті сучасних викликів та тенденцій у сільському господарстві. Це важливий аспект ефективного господарювання, оскільки визначає мотивацію працівників, стимулює їхню продуктивність та впливає на загальну конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у проведенні детального аналізу стану системи оплати праці на конкретному об'єкті, включаючи елементи організації оплати, форми та системи оплати праці. Основні завдання включають ідентифікацію недоліків у діючих підходах до оплати праці та розробку рекомендацій та заходів з усунення цих недоліків. Особлива увага приділяється підвищенню задоволеності працівників від оплати праці та вдосконаленню системи преміювання.

Оплата праці представляє собою грошову компенсацію, яку власник або уповноважений орган виплачує працівнику згідно з трудовим договором за виконану роботу. Її розмір визначається на основі складності та умов роботи, професійних якостей працівника, результатів його праці та ефективності господарської діяльності підприємства.

Мотивація працівників для виявлення та використання можливостей у підвищенні результатів їхньої індивідуальної та групової праці визначається через сутність системи оплати на підприємстві.

Система оплати праці в аграрному підприємстві – це комплексний механізм, що визначає умови та порядок винагородження праці працівників. Ураховуючи специфіку аграрного сектору, така система може включати різні елементи, такі як структура винагородження, посадові оклади, врахування сезонності, соціальні гарантії, стимулювання продуктивності, кваліфікаційні підйоми та врахування ринкових умов. Важливо розробляти таку систему з

урахуванням конкретних потреб та особливостей аграрного бізнесу для привертання та утримання кваліфікованих працівників.

Об'єктом розгляду та дослідження у даній роботі є система оплати праці, яка функціонує на конкретному аграрному підприємстві. Аналіз покликаний охопити всі аспекти цієї системи, включаючи елементи її структури, форми та методи оплати, додаткові компенсації, надбавки та системи преміювання працівників. Розгляд об'єкта включає вивчення різноманітних аспектів, таких як економічний вплив, соціальна справедливість, відповідність законодавству та задоволення працівників від оплати праці. Дослідження спрямоване на розкриття діючих елементів та виявлення можливостей для удосконалення системи оплати праці на даному аграрному підприємстві з метою підвищення її ефективності та відповідності сучасним стандартам управління ресурсами людського капіталу.

Практичною платформою дослідження є сільськогосподарське фермерське господарство «Рябенко С.К.», основними видами діяльності якого є рослинництво та тваринництво.

Фермерське господарство «Рябенко С.К.» було засноване в лютому 2000 року у селищі міського типу Компаніївці, розташованому в Кіровоградській області.

Головною метою функціонування господарства є досягнення прибутку, збільшення обсягів реалізації продукції та задоволення потреб споживачів. СФГ «Рябенко С.К.» є самодостатнім прибутковим підприємством, що відзначається інтенсивним розвитком та активною участю в соціальних ініціативах, таких як підтримка дитячого садка, школи та місцевого комунального господарства.

У цілому, СФГ «Рябенко С.К.» виявляє ознаки компетентного управління персоналом, що сприяє стабільності та ефективності виробничих процесів. Враховуючи позитивні тенденції у зростанні чисельності працівників та стратегічному управлінні кадрами, можна припустити, що фермерське господарство готове до подальшого розвитку та вдосконалення своєї продуктивності на ринку.

Ефективність функціонування СФГ «Рябенко С.К.» визначається головним чином прийняттям стратегічних рішень, які здійснюються головою фермерського господарства. Ключовою основою для формулювання та прийняття таких ефективних управлінських рішень слугує оцінка показників фінансово-економічного стану діяльності СФГ «Рябенко С.К.».

СФГ «Рябенко С.К.» за роки 2018-2022 виявило різноманітні тенденції у фінансово-господарській діяльності. З позитивних аспектів слід відзначити певний успіх у 2018 та 2022 роках, де господарство досягало позитивного балансового прибутку та підвищувало обсяг реалізації продукції. Однак, втрати у 2019 та 2021 роках вказують на наявність фінансових труднощів.

Рентабельність сільськогосподарського фермерського господарства «Рябенко С.К.» виявилася змінною, з низькими показниками у збиткових роках та певним покращенням у 2022 році. Для підвищення фінансової стійкості рекомендується звернути увагу на оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління ресурсами. Також важливо вдосконалити стратегії управління ризиками та розвиток ринкових стратегій для забезпечення сталого росту господарства. Регулярний моніторинг фінансових показників та вчасні корекції стратегій допоможуть уникнути можливих труднощів та забезпечать сталість фінансового становища фермерського господарства.

Система оплати праці працівників у СФГ «Рябенко С.К.» розрізняється в залежності від структурного підрозділу та виду виконуваних робіт, таких як рослинництво, тваринництво, збиральні роботи, обробка продукції на токах та інші. Ця система ґрунтується на тарифній основі та використовується як інструмент для диференціації оплати праці залежно від складності виконуваних робіт, включаючи кваліфікаційний рівень та рівень відповідальності, а також умов праці, таких як шкідливість, важкість та інтенсивність. Система оплати праці виступає основою для формування та регулювання оплати праці в господарстві.

Порядок надання премій та їх розміри в СФГ «Рябенко С.К.» визначаються відповідно до Положення про преміювання працівників господарства. У цьому положенні чітко визначено, яким працівникам і в яких обсягах можуть бути

надані премії, а також встановлені конкретні показники та умови для різних категорій працівників.

Після детального аналізу та оцінки системи оплати праці в СФГ «Рябенко С.К.», можна відмітити, що дане фермерське господарство має свої переваги та недоліки у цьому аспекті. Важливо відзначити, що в цілому господарство дотримується всіх чинних законодавчих норм щодо оплати праці, а всі працівники отримують заробітну плату, яка відповідає встановленим державою мінімальним гарантіям.

Для підвищення трудової мотивації працівників сільськогосподарського фермерського господарства «Рябенко С.К.» важливим вважається організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати у господарстві. Цей механізм представляє собою систему взаємодії різних елементів та методів, спрямованих на оптимізацію політики соціального захисту та зайнятості населення. Використання економічних, соціально-психологічних та адміністративних засобів управління становить ключовий аспект цього механізму.

Для забезпечення взаємодії оплати праці і підприємницької логіки, а також вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу, ефективним рішенням є використання системи грейдів. Ця система базується на нарахуванні заробітної плати відповідно до балів, враховуючи фактори, а також використовує матрично-математичні моделі.

Впровадження системи грейдів у винагороді за працю дозволяє створити стимулюючий механізм для працівників. За такої системи, що включає посадовий оклад і премію, керівництво може впливати на загальний розмір винагороди в залежності від досягнень планів чи інших цілей СФГ «Рябенко С.К.».

За допомогою одноразових премій і винагород можна коригувати недоліки в системі оплати праці, що часто виникають у господарстві. Ці виплати сприяють прискоренню вирішення термінових та непередбачуваних завдань, а також винагороджують показники та характеристики трудового внеску, які не враховуються у постійних системах заохочення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplata-truda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya> (дата звернення: 17.11.2023).
2. Боднарчук О.Г., Васьківська К.М., Левчук П.Р. До питання легалізації трудових відносин і виплати заробітної плати в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2020, № 9. С. 138-141. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6571/1/6743_IR.pdf (дата звернення 24.12.2023).
3. Василик, Н. (2022). Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Ефективна економіка, 2, 1–9.
4. Войнаш Д. А. Сутність заробітної плати та її організація на підприємстві. Збірник наукових праць: Науково-практичної конференції «Без коріння саду не цвісти». 2022 р. Поліський національний університет. 2022. С. 133- 136.
5. Герасименко, А. (2023). УПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО АГРОБІЗНЕСУ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(48), 378–387. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3980>
6. Грабчук І.Ф., Лайчук К.О. Організація праці на підприємстві. Всеукраїнська науково-практична конференція «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» 01 лютого 2023 року. Житомир: Поліський національний університет 2023. С. 55-57.
7. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (дата звернення: 10.12.2023).
8. Дворник, І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. Український журнал прикладної економіки. Том 6. № 2. 2021. С. 245-251.

9. Джон Мейнард Кейнс. Загальна теорія зайнятості, відсотків та грошей. [Електронний ресурс]/ <https://socioline.ua> підручники, монографії – Режим доступу до ресурсу: <https://socioline.ua/files/5/316/keyns.pdf>
10. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 18-20.
11. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с.
12. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. Агросвіт. 2017. № 5. С. 10–14.
13. Жосан, Г., Кириченко, Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (12), 46–51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
14. Іванова М.І. Порівняння та використання сучасних методів оплати праці /М. І. Іванова, О. В. Варяниченко // Ефективна економіка. -2017 - №5. -С.117- 121.
15. Заробітна плата за професійними групами у 2020 році (за матеріалами вибіркового обстеження). Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики, 2021. 195 с.
16. Кільницька О. С., Верлюк М. М. Оцінка взаємовпливу продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України. Ефективна економіка. 2019. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7344> (дата звернення: 25.12.2023).
17. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
18. Конвенція про захист заробітної плати № 95. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_146. (дата звернення 31.10.2023).
19. Косова Т.Д., Афанас'єва І.І., Деркач О.С. Обліково-контрольне забезпечення легалізації трудових відносин та заробітної плати на підприємствах аграрного сектору економіки. Збірник наукових праць Державного

- університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління». Вип. 50. К.: ДУІТ, 2021. С. 64-73.
20. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава, 4, 34–38.
 21. Ланченко Є. О. Л 22 Формування системи соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2019. 556 с.
 22. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофа Г. Я. (2022). Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Академічний огляд, 2 (57), 171–186.
 23. Методичні рекомендації з оплати праці робітників сільськогосподарських підприємств на збиранні зернових культур урожаю 2020 року / І. М. Демчак, В. О. Мариненко, В. М. Івченко та ін. Київ : НДІ «Укراгропромпродуктивність», 2020. 40 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04062009/40d02bc50c2dc0508103cd2a5c2fa458.pdf/ (дата звернення 19.12.2023).
 24. Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Гудзенко Н.М. Облік в фермерських господарствах: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 374 с.
 25. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. Ефективна економіка. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290> (дата звернення: 25.12.2023).
 26. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України №2136 від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 19.12.2023).
 27. Роз'яснення щодо Порядку обчислення середньої заробітної плати у зв'язку з набранням чинності постанови Кабінету Міністрів України від 08.09.2023 № 957 „Про внесення змін до Порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 8.02.1995 р. № 100 і від 8.08.2016 № 500”
 28. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. URL:

- https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044_prava-pratsvnikov-pd-chas-vonnogo-stanu (дата звернення: 21.12.2023).
29. Сукрушева Г. О. (2022). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 35, 1–5.
 30. Череп А. В., Кушнір В. В. Заробітна плата як важіль управління підприємством на прикладі сільськогосподарської галузі. *Економіка та управління*. № 36(1). 2018. С. 113-119.
 31. Чухліб В.Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. №13- 14. 2020. С. 90-95.
 32. Al-Shammari, E. T. (2021). Investigation of Factors Affecting Employee Satisfaction of IT Sector. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(2). <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2021.0120233>.
 33. Lupenko, Y.O., Malik, M.Y., & Bulavka, O.G. (2020). Strategic directions of sustainable development of rural areas until 2030. Kyiv. URL: https://issuu.com/nnc_iae/docs/2020_14_str_nap_sta_roz.
 34. Petkov, V., Ivanov, I. (2022). Personnel management in modern context. *Entrepreneurship, Economy and Law*, 5, 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.5.10>.
 35. Podolianchuk O. Accounting and taxation of calculations on current payments to employees. Theoretical and practical aspects of the development of the European Research Area: monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2020. P. 220-246.
 36. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. The motivation to work. New York : Wiley. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>
 37. Ypapanti A., Constantoglou M. The Impact of Leadership on the Motivation of Hotel Employee During the Pandemic Era: Evidence from Greece. *Business Ethics and Leadership*. 2021. Vol. 5, Issue 3. P. 22–41.

ДОДАТКИ