

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **20\_\_** р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Удосконалення системи менеджменту продуктивності праці в  
аграрному підприємстві  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Анастасія БІЛЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

**Дніпро – 2024**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і права,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **БІЛЕНКО АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві»

**Науковий керівник:** Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** « 01 » \_\_\_\_\_ червня 2024 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні аспекти менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві
  2. Аналіз системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві
  3. Напрями удосконалення продуктивності праці в аграрному підприємстві
- Висновки і пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Тракткування поняття «менеджмент» в науковій літературі.
2. Вузьке та розширене розуміння продуктивності праці як економічної категорії.
3. Основні складові системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві.
4. Функціональні етапи управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві.
5. Класифікація факторів впливу на продуктивність праці в аграрному секторі.
6. Динаміка рівня продуктивності праці в аграрному секторі України за 2015-2021 роки.
7. Обсяги виробництва зернових, зернобобових та олійних культур в 2021 році.
8. Зовнішні та внутрішні фактори, що вплинули на продуктивність праці в аграрному секторі в 2022-2024 роках
9. Організаційна структура ТОВ «Агроленд».
10. Структура управління ТОВ «Агроленд».
11. Кваліфікація персоналу ТОВ «Агроленд» в 2023 р.
12. Стаж персоналу ТОВ «Агроленд» в 2023 р.
13. Схема стратегії підвищення продуктивності праці.
14. Алгоритм впровадження стратегії підвищення продуктивності праці в ТОВ «Агроленд».
15. Рекомендований комплекс заходів щодо розвитку персоналу в ТОВ «Агроленд».

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Термін виконання етапів роботи      | Примітка        |
|-------|---|-------------------------------------|-----------------|
| 1.    | Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження   | Вересень 2023 року                  | <i>виконано</i> |
| 2.    | Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу  | Вересень 2023 року                  | <i>виконано</i> |
| 3.    | Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу. | Вересень - листопад 2023 року       | <i>виконано</i> |
| 4.    | Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.                      | Грудень 2023 року – лютий 2024 року | <i>виконано</i> |
| 5.    | Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.                      | Березень - квітень 2024 року        | <i>виконано</i> |
| 6.    | Розробка висновків та пропозицій  | Травень 2024 року                   | <i>виконано</i> |
| 7.    | Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.  | Травень 2024 року                   | <i>виконано</i> |
| 8.    | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи   | Травень 2024 року                   | <i>виконано</i> |
| 9.    | Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації                           | Червень 2024 року                   | <i>виконано</i> |
| 10.   | Представлення роботи на засідання кафедри   | Червень 2024 року                   | <i>виконано</i> |
| 11.   | Захист кваліфікаційної роботи   | Червень 2024 року                   |                 |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Анастасія БІЛЕНКО

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ         | 7  |
| 1.1. Сутність та значення менеджменту продуктивності праці                                     | 7  |
| 1.2. Складові системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві                | 13 |
| 1.3. Фактори впливу на продуктивність праці в аграрному секторі                                | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ             | 25 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства                           | 25 |
| 2.2. Сучасний стан системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві                    | 33 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ                  | 43 |
| 3.1. Обґрунтування стратегії підвищення продуктивності праці на підприємстві                   | 43 |
| 3.2. Впровадження нових методів та інструментів управління продуктивністю праці                | 49 |
| 3.3. Технологічні інновації та автоматизація процесів як засіб підвищення продуктивності праці | 55 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ   | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 66 |
| ДОДАТКИ  | 71 |

## ВСТУП

Продуктивність праці є однією з найважливіших економічних категорій, яка найбільш повно відображає ефективність суспільного виробництва. Вона поєднує в собі ефективність використання робочої сили, земельних, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Підвищення продуктивності праці є ключовою умовою для розвитку аграрного виробництва, що в свою чергу сприяє значному покращенню матеріального добробуту українського народу та здійсненню соціальних перетворень у сільській місцевості.

Економічний аналіз тенденцій розвитку продуктивності праці, впливу окремих факторів на її рівень, а також обґрунтування основних мотивів, що стимулюють працівників до ефективної роботи в аграрних формуваннях ринкового типу, вимагають подальших глибоких досліджень цієї важливої проблеми.

Серед науковців, які приділяли суттєву увагу питанням продуктивності праці варто відзначити роботи таких вчених, як В. В. Аранжин, О. С. Багунц, І. М. Беженар, С. С. Біляєв, С. Л. Брю, В. В. Вітвіцький, Ю. А. Галкіна, О. Є. Галан, А. В. Герасименко, Н. Г. Гончаренко, С. Гончарук, В. К. Горкавий, А. А. Греян, Ю. Ю. Гурбик, І. В. Дворник, Державна служби статистики, О. В. Демченко, М. І. Дмитрук, М. І. Дзямулич, О. М. Івахненко, М. М. Ільчук, Н. М. Карпенко, Ю. В. Карпенко, І. А. Коновал, Ю. Ф. Кондратюк, М. С. Кривцова, К. Р. Макконнелл, О. І. Мармаза, Н. М. Махначова, Л. І. Мороз, Т. Л. Наливайко, Р. Нейтер, Л. С. Новіченко, Н. В. Носко, А. С. Пасєка, І. І. Пасінович, І. Ю. Семенюк, М. В. Семикіна, С. І. Сергійчук, І. Є. Старко, Ю. П. Харченко, О. О. Чернушкіна, Н. В. Шандова, М. О. Шульга, О. Г. Янковий, Н. М. Яркіна та інші.

Попри численні вітчизняні та зарубіжні масштабні дослідження, окремі аспекти проблеми продуктивності праці в сільськогосподарському виробництві потребують уточнень, обумовлених особливостями поточного етапу розвитку галузі. Подальшого дослідження і обґрунтування вимагають ключові фактори,

що впливають на ефективність праці, а також розробка напрямів підвищення продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах, що підкреслює актуальність теми, її теоретичну та практичну спрямованість.

**Головною метою дослідження** є з'ясування можливостей удосконалення системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити сутність та значення менеджменту продуктивності праці;
- визначити складові системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві;
- з'ясувати фактори впливу на продуктивність праці в аграрному секторі;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити сучасний стан системи менеджменту продуктивності праці в підприємстві;
- обґрунтувати стратегію підвищення продуктивності праці в підприємстві;
- визначити можливості впровадження нових методів та інструментів управління продуктивністю праці;
- визначити технологічні інновації та автоматизація процесів як засіб підвищення продуктивності праці.

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних і практичних аспектів системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві.

В процесі дослідження використано систему методів, націлених на досягнення поставленої мети та завдань дослідження. Для дослідження теоретичних аспектів менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві було використано метод порівняння, аналізу та синтезу, дедукції та індукції, системно-структурний та інші методи. В процесі дослідження

системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві застосовано методи вертикального та горизонтального аналізу, рядів динаміки, відносних величин, коефіцієнтний метод. Для з'ясування напрямів удосконалення продуктивності праці в аграрному підприємстві застосовано факторний аналіз та прогностичний метод. Для оформлення результатів дослідження використовувалися графічний та табличний метод. Висновки дослідження формувалися з застосуванням методи наукового абстрагування та узагальнення.

**Інформаційною базою дослідження** слугували наукові доробки вчених (монографії, наукові статті, підручники), законодавство в сфері регулювання трудових відносин, фінансова та статистична звітність ТОВ «Агроленд».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Сутність та значення менеджменту продуктивності праці**

Одним із головних факторів ефективності фінансово-господарської діяльності будь-якого аграрного підприємства виступає праця та її результати. Співвідношення результатів та витрат праці представляє собою продуктивність праці. В свою чергу, менеджмент продуктивності праці є важливим аспектом управління аграрним підприємством, оскільки він спрямований на підвищення ефективності використання трудових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для того, щоб найбільш повно розглянути змістовну сутність менеджменту продуктивності праці, вважаємо за доцільне спочатку надати визначення складовим досліджуваної категорії, а саме таким поняттям, як «менеджмент» та «продуктивність праці».

Слід відзначити, що в науковій літературі існує багато підходів до семантики терміну «менеджмент». В загальному контексті термін «менеджмент» розглядається як функція організованих систем, спрямована на підтримання діяльності та досягнення поставлених цілей. У сфері управління аграрним підприємством, згідно з позицією Ю. В. Карпенко, воно часто визначається як «процес просування до певного бажаного стану, який відзначається кількісними і якісними характеристиками, або як процес, спрямований на виконання місій та стратегічних цілей для підвищення рівня розвитку» [18, с. 32].

В свою чергу, вчений Т. Л. Наливайко переконаний, що менеджмент – це «процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності» [28, с. 98]. На нашу думку, в цьому визначенні акцент робиться на цілеспрямованому, планомірному і контрольованому управлінні процесом руху

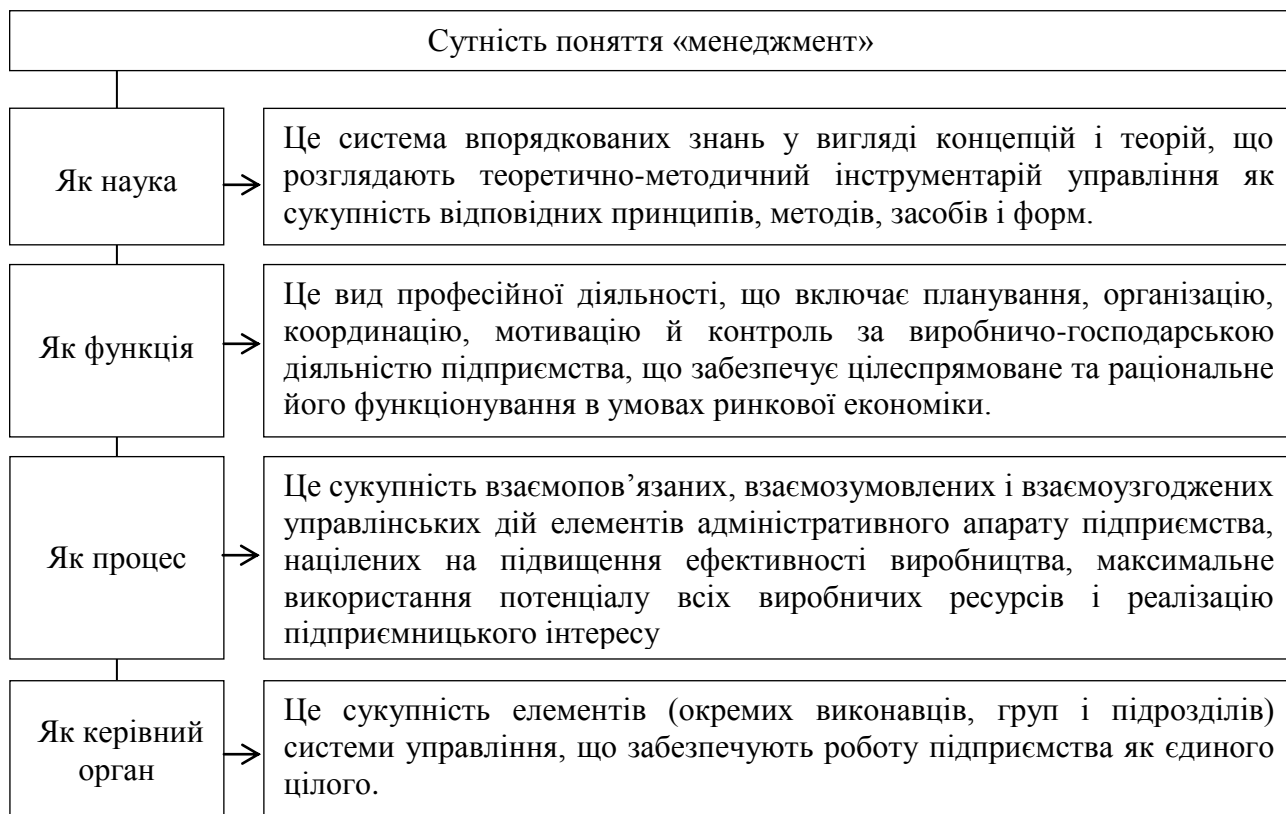


ресурсів на підприємстві.

Інші науковці Ю. Ю. Гурбик, С. С. Біляев та О. С. Багунц стверджують, що менеджмент – це «свідомий та цілеспрямований вплив держави й економічних суб'єктів на людей та економічні об'єкти, здійснюваний з метою спрямування їхніх дій у потрібному напрямку для досягнення бажаних результатів» [9, с. 218]. В даному трактуванні вчені роблять акцент на усвідомленій та цілеспрямованій дії суб'єкта управління на його об'єкт.

Український вчений О. І. Мармаза висловлює думку, що менеджмент представляє собою «процес планування, організації, мотивації й контролю, який необхідний для формулювання та досягнення цілей суб'єкта господарювання» [25, с. 37]. Вважаємо, що в цьому визначенні акцент робиться на процесі реалізації функцій менеджменту аграрного підприємством.

Аналізуючи акценти, виділені щодо характеристики сутності поняття «менеджмент» можна зазначити, що загалом немає чіткої однозначної грані між цими поняттями у різних авторів. Це дає змогу використовувати термін «менеджмент», позначивши різні його грані (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Трактування поняття «менеджмент» в літературі [48, с. 133]**

За результатами проведеного наукового аналізу, можна стверджувати, що сутність поняття «менеджмент» на рівні аграрного підприємства полягає в проведенні цілеспрямованих, впорядкованих і обґрунтованих інформацією управлінських дій суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єктом управління виступає система управління аграрним підприємством, а об'єктом управління є єдність соціальних і технічних аспектів його господарської діяльності.

Щодо поняття «продуктивність праці», то сьогодні в науковій літературі сформувались методологічно відмінні погляди на сутність цього терміну та його місця у системі економічних категорій. Різні науковці визначають змістовне наповнення цього терміну по-своєму. В історичній ретроспективі трактування поняття «продуктивність праці» виглядає наступним чином:

1. Адам Сміт в «Дослідженні про природу і причини багатства народів» вказував, що продуктивність праці визначається як результат поділу праці, що підвищує ефективність виробництва і створює додаткову вартість.

2. Карл Маркс в «Капіталі» стверджував, що продуктивність праці визначається як обсяг вартості, створеної працею за певний час. Вона пов'язана з капіталістичним виробництвом і додатковою вартістю.

3. Фредерік Тейлор в своїй праці «Принципи наукового менеджменту» стверджував, що продуктивність праці визначається як кількість продукції, виробленої за одиницю часу.

4. Генрі Форд в книзі «Моє життя та робота» зазначав, що продуктивність праці визначається як результативність виробничих процесів, досягнута через стандартизацію і конвеєрну систему.

5. Пітер Друкер в «Практиці менеджменту» розглядав продуктивність праці як ефективність використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей.

Отже, продуктивність праці є багатоаспектним поняттям, яке трактується по-різному. На підставі аналізу сучасних літературних джерел наукові підходи щодо трактування досліджуваної категорії узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

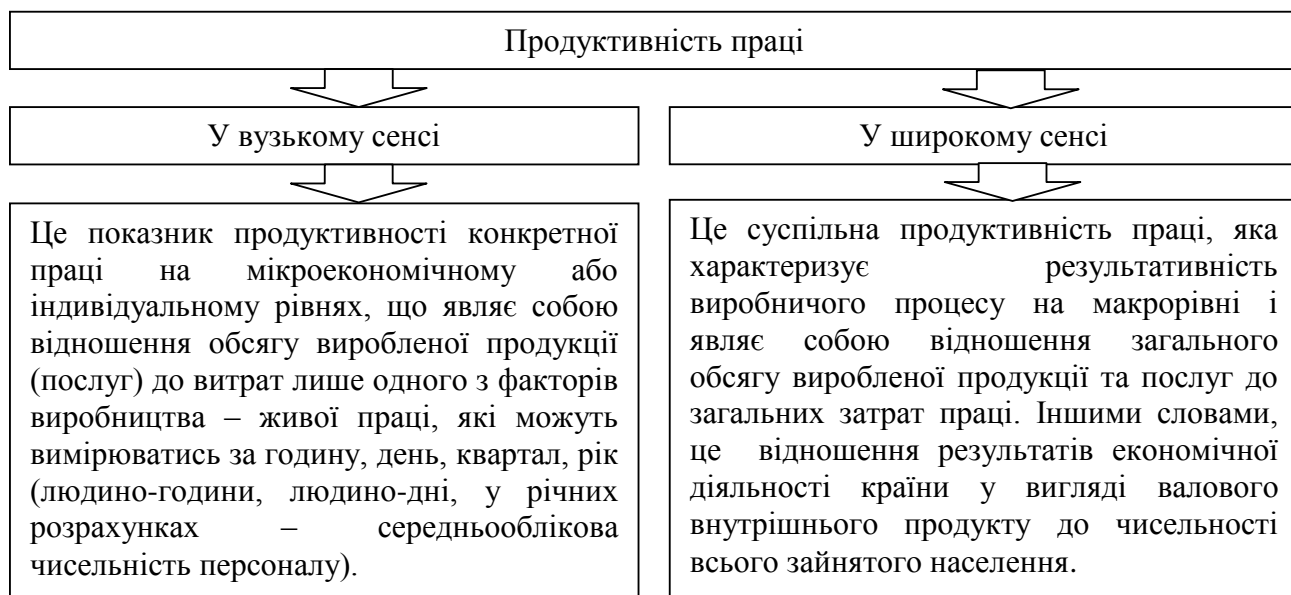
Сучасні наукові підходи щодо трактування сутності поняття  
«продуктивність праці»

| Автор, джерело                                    | Трактування поняття   |
|---|---|
| В. В. Аранжин<br>[1, с. 524]                      | Продуктивність праці – це кількість робіт (продукції, обороту, послуг), які вироблені в одиницю часу. Вони можуть бути виміряні як у фізичних (міра довжини, обсягу, ваги), так і у грошових (грн.) одиницях.   |
| Гончаренко Н. Г.<br>[5, с. 225]                   | Продуктивність праці – це найважливіший показник, що характеризує ефективність діяльності працівників у сфері матеріального виробництва.  |
| Н. М. Махначова,<br>І. Ю. Семенюк<br>[26, с. 304] | Продуктивність праці представляє собою показник ефективності використання трудових ресурсів підприємства, а також його трудового чинника.   |
| Ю. Ф. Кондратюк<br>[20, с. 22]                    | Продуктивність праці – це показник ефективності використання праці, який визначається кількістю продукції, виготовленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції.   |
| К. Р. Макконнелл,<br>С. Л. Брю [23, с. 429]       | Продуктивність праці – середній продукт здійсненої праці або виробіток одного працівника підприємства за одну годину.   |
| І. В. Дворник<br>[10, с. 246]                     | Продуктивність праці – це ефективність та результативність суспільної праці в процесі виробничої діяльності, що виражається здатністю конкретних робітників виготовляти певну кількість продукції (або виконувати певний обсяг робіт встановленої якості) за одиницю робочого часу. |
| О. Г. Янковий<br>[47, с. 192]                     | Продуктивність праці – це базовий індикатор, розмір та змін якого свідчить не лише про ефективність діяльності підприємства, а й про його конкурентоспроможності загалом.   |
| Ю. П. Харченко<br>[41, с. 24]                     | Продуктивність праці – це економічна категорія, яка відображає ефективність витраченого живої праці в процесі діяльності зі створення споживчих цін.  |
| І. І. Пасінович,<br>І. Є. Старко<br>[33, с. 9]    | Продуктивність праці на підприємстві – це показник середнього виробітку продукції працівником за період часу, за який проводиться аналіз.   |
| Н. В. Шандова<br>[43, с. 30]                      | Продуктивність праці – це показник фінансової ефективності праці персоналу підприємства.  |
| М. І. Дзямулич,<br>Ю. О. Чумагіна<br>[13, с. 271] | Продуктивність праці – це результати живої та уречевленої праці, які відображають на підприємстві сукупні витрати у сфері матеріального виробництва.  |
| Л. І. Мороз<br>[27, с. 62]                        | Продуктивність праці є показником, який визначає віддачу кожної одиниці використаного ресурсу праці.  |
| М. С. Кривцова<br>[22, с. 153]                    | Продуктивність праці – це показник, який відображає ефективність діяльності працівників суб'єкта господарювання за певний проміжок часу, результативність праці.  |

Отже, можна зробити висновок, що в сучасній науковій літературі існує широкий спектр думок стосовно такої категорії, як продуктивність праці. Це свідчить про те, що досліджувана економічна категорія залишається досить

суперечливою та дискусійною. Систематизувавши підходи до трактування поняття «продуктивність праці», можна зробити висновок, що найчастіше дане поняття автори трактують як кількість виробленої продукції в одиницю робочого часу або як результат праці, отриманий на одиницю витрат трудових ресурсів. Існування зазначених підходів до обґрунтування змісту дефініції «продуктивність праці» зумовлено наявністю різних економічних шкіл, застосуванням відмінних наукових підходів в сфері конкретних економічних досліджень авторами.

Однак, на нашу думку, продуктивність праці слід розглядати через призму ефективності робочих процесів, створення вартості, результативності виробництва, ефективного використання людських ресурсів та поділу праці. При цьому, продуктивність праці варто трактувати у вузькому і широкому сенсі, що дещо знімає суперечності в її тлумаченні (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Вузьке та розширене розуміння продуктивності праці як економічної категорії [39, с. 460]**

Слід відзначити, що потрібно розрізняти поняття «продуктивність праці» та «ефективність праці», яке є більш широким. Воно є виразом не лише кількісних, а й якісних результатів праці та відображає необхідність їх економічного використання. Ефективність праці визначають як рівень обсягу продуктів праці (продукції, обороту, послуг) з урахуванням якості праці на

одиницю трудовитрат. Таким чином, ефективність праці від продуктивності праці відрізняється тим, що: відображає економію трудовитрат; враховує якісну сторону результату праці. Зростання продуктивності праці та зниження трудовитрат при рівному обсязі роботи призводять до підвищення ефективності праці. Також важливим є не лише обсяг роботи, виконаний працівником за одиницю часу, а й трудові витрати для цього досягнення.

Дослідивши поняття «менеджмент» та «продуктивність праці», з'ясуємо сутність менеджменту продуктивності праці. Для цього розглянемо існуючі точки зору вчених з цього приводу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові підходи щодо трактування сутності менеджменту продуктивності праці

| Автор, джерело                   | Трактування поняття  |
|----------------------------------|--|
| О. О. Чернушкіна<br>[42, с. 165] | Менеджмент продуктивності праці – це послідовність дій щодо безперервного поліпшенню результатів діяльності співробітників, підрозділів та підприємства в цілому.  |
| Ю. А. Галкіна<br>[3, с. 326]     | Менеджмент продуктивності праці – це широка сукупність методів, цілей та засобів, із застосуванням яких здійснюється вплив на динаміку та рівень продуктивності праці у прямій залежності від динамічних соціальних, економічних, технічних чи організаційних умов діяльності того чи іншого підприємства.   |
| В. К. Горкавий<br>[73, с. 90]    | Менеджмент продуктивності праці – це процес, який праці охоплює її вимірювання, оцінку, аналіз та прогноз.   |
| С. І. Сергійчук<br>[40]          | Менеджмент продуктивності праці – це процес, що включає здійснення планування, організації, керівництва, контролю та регулювання, що засноване на співвідношенні кількості продукції, випущеної виробничою системою, та понесеними витратами на цю продукцію.  |
| А. А. Греян<br>[83, с. 10]       | Менеджмент продуктивності праці полягає в забезпеченні зв'язку між створенням ефективної системи оцінки рівня продуктивності та завданням керівників підприємства щодо її підвищення шляхом впровадження інноваційних змін у всі елементи виробничого процесу: обладнання, технології, людські ресурси тощо. |
| А. С. Пасека<br>[323, с. 188]    | Менеджмент продуктивності праці – це комплексний процес, який діє на всіх рівнях і забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між підвищенням продуктивності праці, економічним зростанням підприємства і підвищенням добробуту його працівників та власників.  |

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що менеджмент продуктивності праці представляє собою управлінський процес, який включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності працівників для досягнення максимального рівня ефективності.

Менеджмент продуктивністю праці є критично важливим для успіху

будь-якого підприємства. Його значення полягає у наступному:

1. Менеджмент продуктивності праці дозволяє ідентифікувати та усунути непотрібні операції, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

2. Правильна організація менеджменту продуктивністю праці дозволяє оптимізувати процеси і забезпечити високу продуктивність праці, що, в свою чергу, знижує витрати на виробництво одиниці продукції, а також потребу у додаткових працівниках, що дозволяє зменшити витрати на заробітну плату.

3. Менеджмент продуктивності праці сприяє впровадженню стандартів, що дозволяє підтримувати стабільну якість продукції.

4. Ефективний менеджмент продуктивності праці дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку і впроваджувати нові технології та процеси, а висока продуктивність праці дозволяє знижувати собівартість продукції, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

5. Наявність системи менеджменту продуктивності праці сприяє реалізації стратегічних планів підприємства, що забезпечує його стійкий розвиток, при цьому менеджмент продуктивності праці також стимулює впровадження інновацій і постійне вдосконалення процесів, що сприяє розвитку підприємства.

## **1.2. Складові системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві**

Ефективне управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві є ключовим фактором для досягнення високих врожаїв, економічної стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Система менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві – це комплекс методів, заходів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів для досягнення високих результатів у сільськогосподарському виробництві. Її основні складові представлені на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Основні складові системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві**

Слід відзначити, що об'єктом менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві виступає:

- 1) персонал підприємства,
- 2) результати праці персонал підприємства,
- 3) робоче місце,
- 4) робочий час.

В свою чергу, до суб'єктів менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві належать:

- 1) вище керівництво (встановлення обсягів та строків виконання робіт, дільниць переміщення бригад з об'єкта на об'єкт, складання графіків руху робітників);
- 2) лінійні керівники (координація та контроль за виконанням робіт);
- 3) кадрові підрозділи (підтримка та підвищення ефективності праці);
- 4) працівники – виконавці робіт.

Основними принципами менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві є:

- 1) системний підхід до дослідження проблем продуктивності праці та розробки програм підвищення ефективності праці (ефективність заходів щодо підвищення продуктивності праці значно вища у разі здійснення єдиної системи заходів, ніж тоді, коли заходи проводять розрізнено, оскільки на практиці кожен фактор діє не ізольовано, а у взаємодії з багатьма іншими);

- 2) гнучкість політики в галузі продуктивності праці, яка заснована на виробленні нових підходів з врахуванням зміни ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, періодичному перегляді заходів

регулювання продуктивності праці, зміна практики управління тощо;

3) вимірювання, контроль та оцінка продуктивності праці по всіх бізнес-процесах аграрного підприємства, включаючи управління персоналом;

4) узгодженість дій усіх рівнів управління, досягнення короткострокових та довгострокових результатів діяльності аграрного підприємства;

5) залучення персоналу як ключовий фактор ефективності праці та підвищення продуктивності праці [31, с. 322].

В науковій літературі висловлюється думка, що процес управління підвищенням продуктивності праці в аграрному підприємстві включає три основні підпроцеси (етапи):

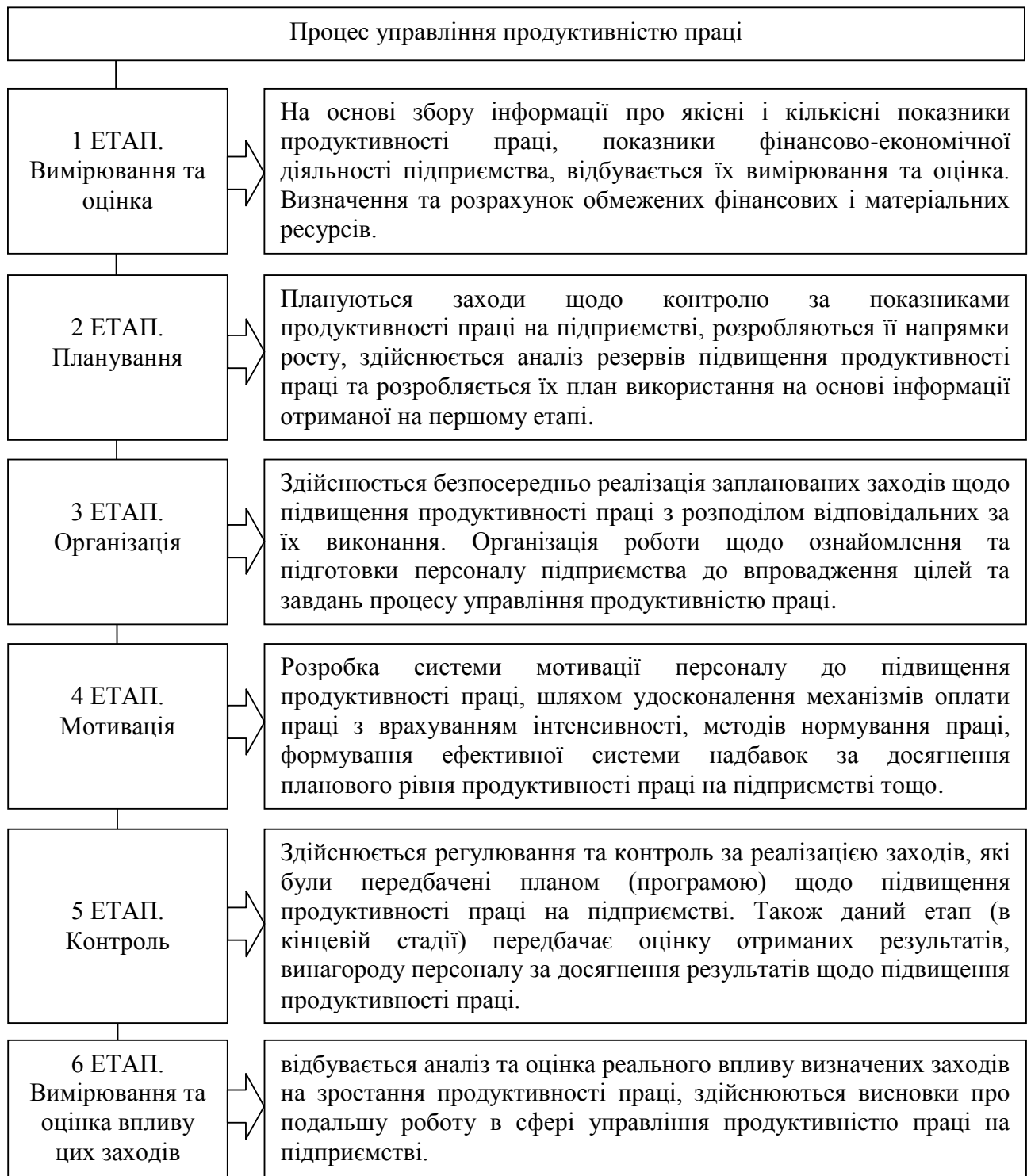
1) аналіз управління продуктивністю праці: збір та аналіз інформації про продуктивність праці на рівні працівника, підрозділу та підприємства в цілому, виявлення проблем, місця та причини їх виникнення, визначення факторів впливу на продуктивність праці та резервів її підвищення;

2) планування, розробка та реалізація заходів щодо підвищення продуктивності праці – вжиття заходів щодо усунення та попередження проблем у сфері управління продуктивністю праці;

3) аналіз та оцінка результатів управління продуктивністю праці, отриманих у ході реалізації заходів у сфері її підвищення (застосування заходів має забезпечувати віддачу від вкладених у їх здійснення коштів підприємства, що вимірюється економічними показниками – зростання продуктивності праці, зниження рівня собівартості та втрат робочого часу, скорочення трудовитрат тощо).

Однак, вважаємо за доцільне погодитись з думкою науковців, що управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві слід розглядати як складову частину загального процесу управління, який включає планування, організацію, мотивацію, регулювання та контроль. Відповідно до позиції вчених Н. М. Карпенко та О. Є. Галан [17], етапи процесу управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві будуть мати наступну логічну послідовність (рис. 1.4).





**Рис. 1.4. Функціональні етапи управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві [17]**

Слід відзначити, що процес управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві характеризується циклічністю, оскільки підвищення ефективності праці вимагає постійного моніторингу та оцінки відповідності результатів праці вимогам та очікуванням керівництва підприємства, аналізу

факторів та резервів підвищення продуктивності персоналу.

Управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві вимагає комплексного підходу, який включає різні методи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Розглянемо основні методи, що можуть бути використані для цього (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Методи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві

| Назва                                | Характеристика  |
|--------------------------------------|---|
| Аналіз трудових ресурсів             | Визначення потреби у трудових ресурсах для різних етапів сільськогосподарського циклу (посів, збирання врожаю, догляд за тваринами). Планування графіків роботи з урахуванням сезонності та пікових періодів навантаження.  |
| Організація праці                    | Впровадження оптимальних робочих процедур і стандартів для забезпечення безперервності та ефективності виробничих процесів. Використання принципів тайм-менеджменту для ефективного розподілу робочого часу.  |
| Механізація і автоматизація          | Використання сучасних сільськогосподарських машин і обладнання (трактори, комбайни, сівалки) для підвищення продуктивності праці. Впровадження автоматизованих систем управління фермами (системи поливу, внесення добрив, моніторинг стану полів).   |
| Інформаційне забезпечення            | Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування і контролю агротехнічних заходів. Впровадження систем GPS для точного землеробства, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити врожайність.   |
| Мотивація і стимулювання працівників | Впровадження системи преміювання і бонусів за досягнення високих результатів у роботі. Забезпечення конкурентного рівня заробітної плати для утримання кваліфікованих працівників. Визнання досягнень працівників через нагородження, публічне визнання і надання можливостей для професійного зростання. Організація корпоративних заходів, що сприяють формуванню позитивного робочого клімату і командного духу.                               |
| Навчання і розвиток персоналу        | Проведення тренінгів і курсів підвищення кваліфікації для працівників з метою освоєння нових технологій і методів роботи. Забезпечення доступу до сучасної агротехнічної інформації через онлайн-ресурси, бібліотеки та консультації з експертами. Навчання менеджерів ефективним методам управління трудовими ресурсами, мотивації працівників і організації виробничих процесів. Підтримка лідерських якостей і розвиток управлінських навичок. |
| Контроль і оцінка продуктивності     | Регулярний моніторинг ключових показників ефективності для оцінки продуктивності праці. Аналіз результатів і визначення напрямів для покращення. Використання системи оцінки працівників для виявлення сильних і слабких сторін у їхній роботі. Впровадження коригувальних заходів на основі отриманих результатів оцінки.  |
| Покращення умов та безпеки праці     | Впровадження стандартів безпеки і гігієни праці, проведення регулярних інструктажів і тренінгів з безпеки. Моніторинг дотримання стандартів безпеки і проведення регулярних перевірок.  |

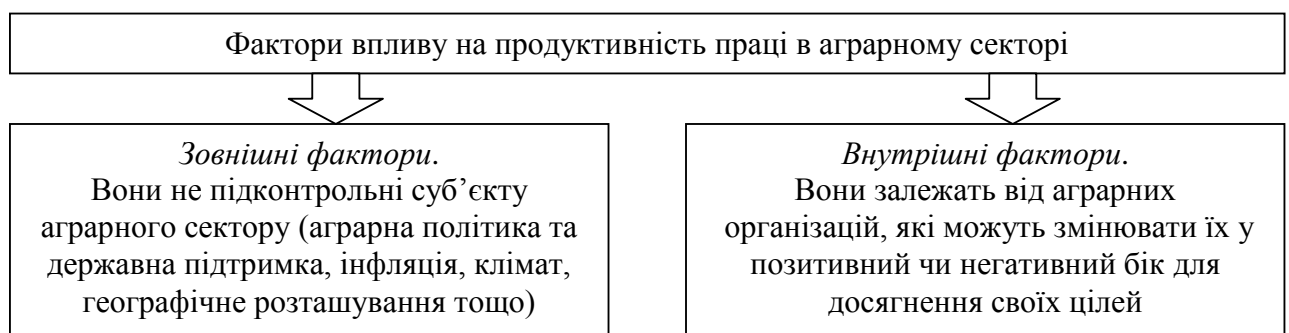
Отже, методи управління продуктивністю праці в аграрному підприємстві включають планування і організацію праці, використання сучасних технологій, мотивацію і стимулювання працівників, навчання і розвиток персоналу, контроль і оцінку продуктивності, а також управління робочим середовищем. Застосування цих методів дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, знизити витрати, поліпшити якість продукції та забезпечити стійкий розвиток аграрного підприємства.

### 1.3. Фактори впливу на продуктивність праці в аграрному секторі

Продуктивність праці в аграрному секторі залежить від багатьох різноманітних факторів. Вплив кожного з них може значно змінювати результати роботи та економічну ефективність аграрного підприємства.

Під впливом різних факторів, які є основними умовами та рушійними силами соціально-економічних процесів аграрного виробництва, продуктивність праці постійно змінюється. Деякі фактори сприяють її підвищенню, що призводить до збільшення обсягів виробництва та покращення якості продукції. Інші фактори можуть призвести до зниження продуктивності праці.

В сучасній літературі існують різні класифікації факторів впливу на продуктивність праці. Однак, найбільш поширеним є розмежування факторів на два види – зовнішні та внутрішні (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Класифікація факторів впливу на продуктивність праці в аграрному секторі [26, с. 305-306]**

Будь-яке аграрне підприємство знаходиться і функціонує у конкретному середовищі, і кожна його дія можлива лише у тому випадку, якщо це середовище дозволяє її. Аграрне підприємство перебуває у становищі постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, даючи цим можливість виживання, оскільки зовнішнє середовище служить джерелом виробничих та інших ресурсів, які необхідні для формування та підтримки економічного потенціалу та зростання продуктивності праці. Фактори зовнішнього середовища є неконтрольованими з боку аграрного підприємства та його служб. Отже, зовнішнє середовище аграрного підприємства – це всі умови та фактори, які виникають незалежно від його діяльності та надають суттєвий вплив на продуктивність праці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на  
продуктивність праці в аграрному секторі

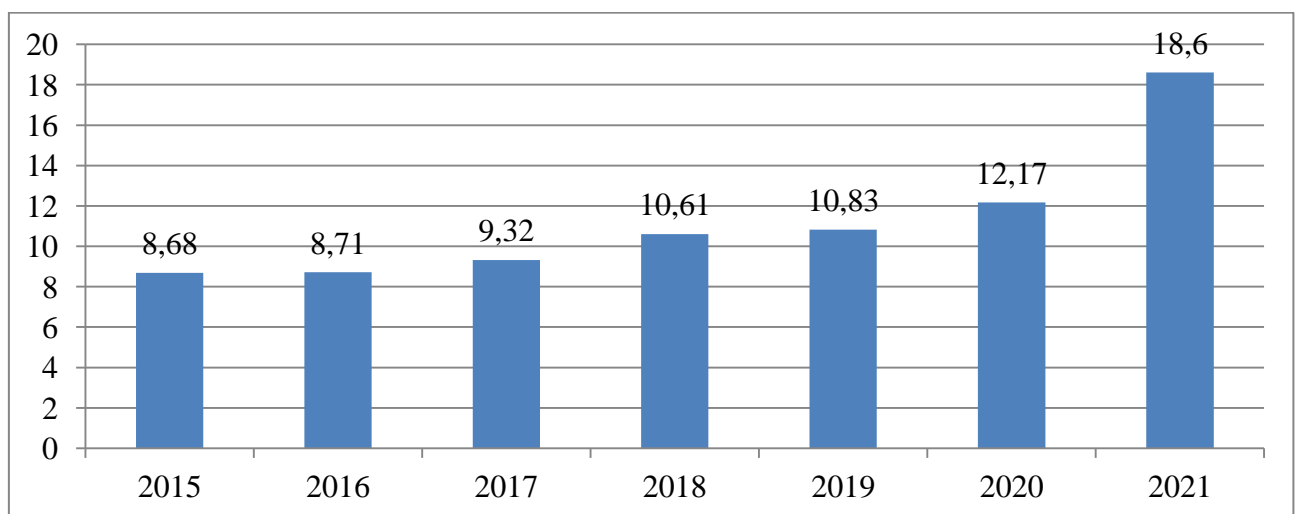
| Група факторів                    | Основні фактори групи  |
|-----------------------------------|--|
| Технологічні фактори              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження нових інформаційних технологій;</li> <li>– введення нових стандартів для сільськогосподарської техніки та обладнання;</li> <li>– випуск нових видів сільськогосподарської продукції тощо.</li> </ul>   |
| Економічні фактори                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– темпи економічного зростання країни, регіону та сільськогосподарської галузі;</li> <li>– динаміка розвитку аграрного ринку та його насиченість;</li> <li>– вартість кредитів;</li> <li>– рівень інфляції та безробіття;</li> <li>– політика в сфері заробітної плати та ціноутворення;</li> <li>– рівень доходів населення та їх структура тощо.</li> </ul> |
| Політичні фактори                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– політична ситуація в країні та регіоні;</li> <li>– стабільність;</li> <li>– лояльність влади;</li> <li>– протекціоністські заходи в аграрній галузі;</li> <li>– адміністративні бар'єри для входу та виходу в сільськогосподарську галузь;</li> <li>– система захисту власності тощо.</li> </ul>  |
| Законодавчі фактори               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавчі та інші нормативні акти, що регулюють трудові відносини;</li> <li>– законодавчі та інші нормативні акти в сфері оподаткування тощо.</li> </ul>  |
| Фактори оточуючого середовища     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавча база в сфері екології;</li> <li>– зв'язок технологічних розробок з екологічною безпекою;</li> <li>– кліматичні умови, географічне місцезнаходження тощо</li> </ul>  |
| Соціальні та демографічні фактори | <ul style="list-style-type: none"> <li>– освітній та культурний рівень;</li> <li>– чисельність та динаміка населення країни;</li> <li>– рівень народжуваності та смертності;</li> <li>– статево-вікова характеристика населення та ін.</li> </ul>  |

У свою чергу, внутрішні фактори впливу на продуктивність праці в аграрному секторі поділяються на:

- 1) матеріально-технічні фактори: автоматизація виробництва, інноваційний розвиток, ресурсозберігаючі технології, економія ресурсів тощо;
- 2) соціально-економічні фактори: мотивація праці та матеріальне стимулювання, рівень розвитку трудового колективу та соціальної інфраструктури.
- 3) організаційні фактори: організація праці, виробництва, матеріально-технічного постачання, раціональний розподіл праці, ефективне використання кадрів, покращення умов праці тощо [26, с. 306]

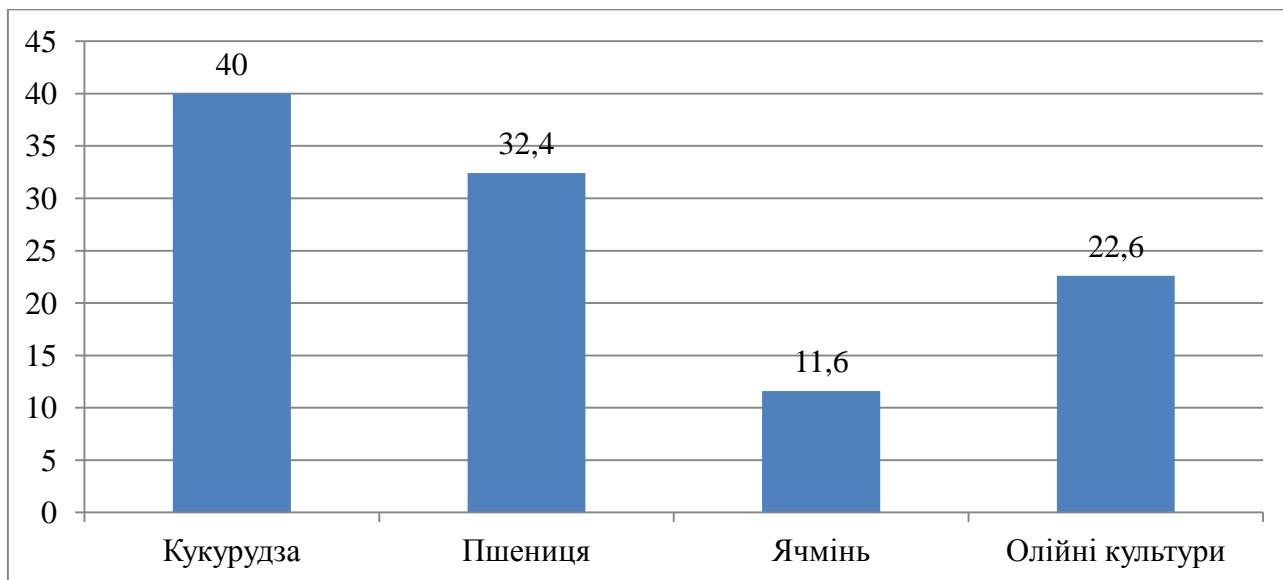
Кожен із цих факторів відіграє важливу роль в успішному функціонуванні аграрних підприємств. Проте стабільна та ефективна діяльність агроформувань неможлива без злагодженої роботи всіх підрозділів, належного розподілу кадрів у виробничому процесі, поділу та кооперації праці, нормування та стимулювання праці, що можна досягти завдяки правильній організації праці.

Проаналізуємо продуктивність праці в аграрному секторі до початку воєнних дій на території України та під час війни, а також визначимо вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на цей показник. До 2021 року спостерігалась стійка тенденція зростання продуктивності праці в аграрному секторі (рис. 1.6).



**Рис. 1.6.** Динаміка рівня продуктивності праці в аграрному секторі України за 2015-2021 роки, тис. дол. на одного зайнятого [4, с. 25]

Про зростання продуктивності праці до початку війни свідчить рекордний урожай 2021 року, що становив понад 1066 млн тонн. Найбільшу частку врожаю склали зернові та зернобобові культури — кукурудза, пшениця, ячмінь (84 млн тонн). Олійні культури показали високу врожайність (226 млн тонн) (рис. 1.7).



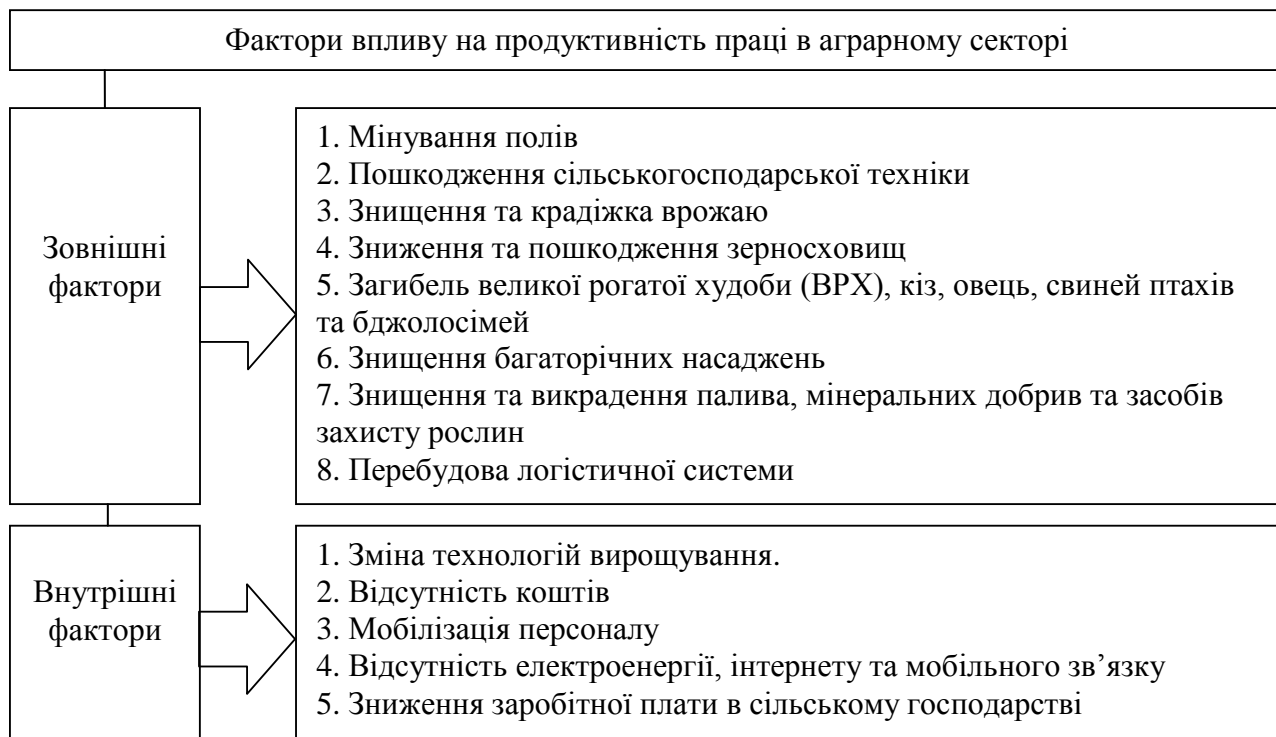
**Рис. 1.7. Обсяги виробництва зернових, зернобобових та олійних культур в 2021 році, млн. тонн [4, с. 25]**

Високі показники також демонстрували підприємства, що займаються виробництвом продукції тваринництва. За даними Державної служби статистики, в 2021 році обсяг живої маси тварин, реалізованих на забій, становив 338 млн тонн, обсяг валового надою молока — 87 млн тонн, обсяг виробництва яєць — 141 млрд штук, виробництво вовни — 148 тис тонн. До 2022 року стабільно зростало виробництво меду, яке в 2021 році забезпечувало 37 млн бджолосімей і становило 100-110 тис тонн щорічно.

Зазначені показники свідчать про позитивний вплив ряду зовнішніх та внутрішніх факторів на продуктивність праці, таких як сприятливі погодні умови, використання нових сортів та гібридів зернових, впровадження нових технологій та сучасної техніки, державна підтримка, належна організація праці тощо.

З початком війни аграрний сектор зазнав багатьох негативних впливів, що

призвело до зниження продуктивності праці та погіршення результативності. (рис. 1.8).



**Рис. 1.8. Зовнішні та внутрішні фактори, що вплинули на продуктивність праці в аграрному секторі в 2022-2024 роках [4, с. 26]**

Розглянемо зовнішні фактори зниження продуктивності праці на підприємствах аграрного сектору більш детально.

Станом на початок січня 2023 року заміновано або пошкоджено 130 тис кв. км виробничих площ. Найбільше постраждали території Київської, Запорізької, Херсонської, Миколаївської та Харківської областей. Поля в Донецькій області залишаються замінованими з 2014 року [36].

За оцінками KSE Агроцентру та Міністерства аграрної політики, через бойові дії «знищено понад 84 тис одиниць техніки та устаткування, що складає 44% від загальних фізичних пошкоджень агропромислового сектору України» [36].

Російські окупанти знищили або вивезли 28 млн тонн зернових та 12 млн тонн олійних культур, пошкодили зерносховища загальною місткістю 94 млн тонн. Багато потужностей для зберігання зерна знаходяться на тимчасово

окупованих територіях.

Через обстріли загинуло багато худоби, кіз, овець, свиней, птахів та бджолосімей: «ВРХ - 212000, кіз та овець - 95000, свиней - 507000, птахів - 11700 млн, бджолосімей - 400000» [29]. Окупанти також знищили та вивезли велику кількість палива, мінеральних добрив та засобів захисту рослин.

Блокування експорту та порушення логістичних ланцюгів під час війни значно вплинули на аграрний сектор України. До війни майже вся сільськогосподарська продукція експортувалася морським шляхом, але з початком бойових дій морські шляхи були заблоковані, що змусило шукати альтернативні маршрути. Для того щоб продати зерно, отримати обігові кошти та звільнити складські площі для нового врожаю, аграрії були змушені перебудувувати логістичні ланцюги. Вони переорієнтувалися на річкові порти, вантажівки та залізничний транспорт, що призвело до зростання вартості доставки. Підписання зернової угоди дещо покращило ситуацію, але не повністю задовольнило потреби експортерів, оскільки вартість транспортування залишилася високою.

Також на зниження продуктивності праці вплинули негативні внутрішні фактори, більшість з яких пов'язані з організацією праці аграрних виробників. Розглянемо їх більш детально:

1. Інноваційні технології. В умовах війни інноваційні технології вирощування відійшли на другий план. Аграрії змушені адаптуватися до наявних ресурсів, заощаджуючи на технологіях, що призводить до зниження врожайності. Наприклад, зменшується використання добрив та засобів захисту рослин, скорочується густина посівів, застосовується дешевше насіння. Це негативно впливає на врожайність та якість продукції.

2. Відсутність обігових коштів. З початком війни ситуація з кредитуванням аграрних підприємств погіршилася. Держава намагається підтримати аграріїв за допомогою програм кредитування (безвідсоткове кредитування на час воєнного стану, доступні кредити 5-7-9%), але цього недостатньо для вирішення фінансових проблем, пов'язаних з подорожчанням



палива, посівних матеріалів, добрив, засобів захисту рослин тощо.

3. Організація праці. Зниження продуктивності праці відбувається також через неможливість належної організації праці всередині підприємств. Аграрії щосили намагаються зберегти персонал, який відбуває до Збройних сил України або виїжджає за кордон. Деякі підприємства практикують бронювання співробітників, але навіть це не завжди допомагає подолати брак персоналу, що підтверджується великою кількістю відкритих вакансій. У вересні 2022 року «4% від усіх актуальних вакансій на українському кадровому порталі GRC.UA були пов'язані з аграрним сектором» [46].

4. Перебої з енергопостачанням. Організацію праці ускладнюють перебої з електроенергією, інтернетом та мобільним зв'язком через обстріли об'єктів критичної інфраструктури російськими окупантами. Вирішення цих проблем (закупівля генераторів та іншого обладнання) потребує значних коштів.

5. Зниження заробітної плати. Негативно впливає на продуктивність праці зниження середньої заробітної плати в аграрному секторі: «до війни вона становила в середньому 21,3 тис. грн, а станом на серпень 2022 року – 17,5 тис. грн.» [4, с. 26].

Таким чином, можна стверджувати, що зниження продуктивності праці на підприємствах аграрного сектору України спричинили різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, значна частина яких пов'язана з військовими діями на території країни та неефективною організацією праці на сільськогосподарських підприємствах.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

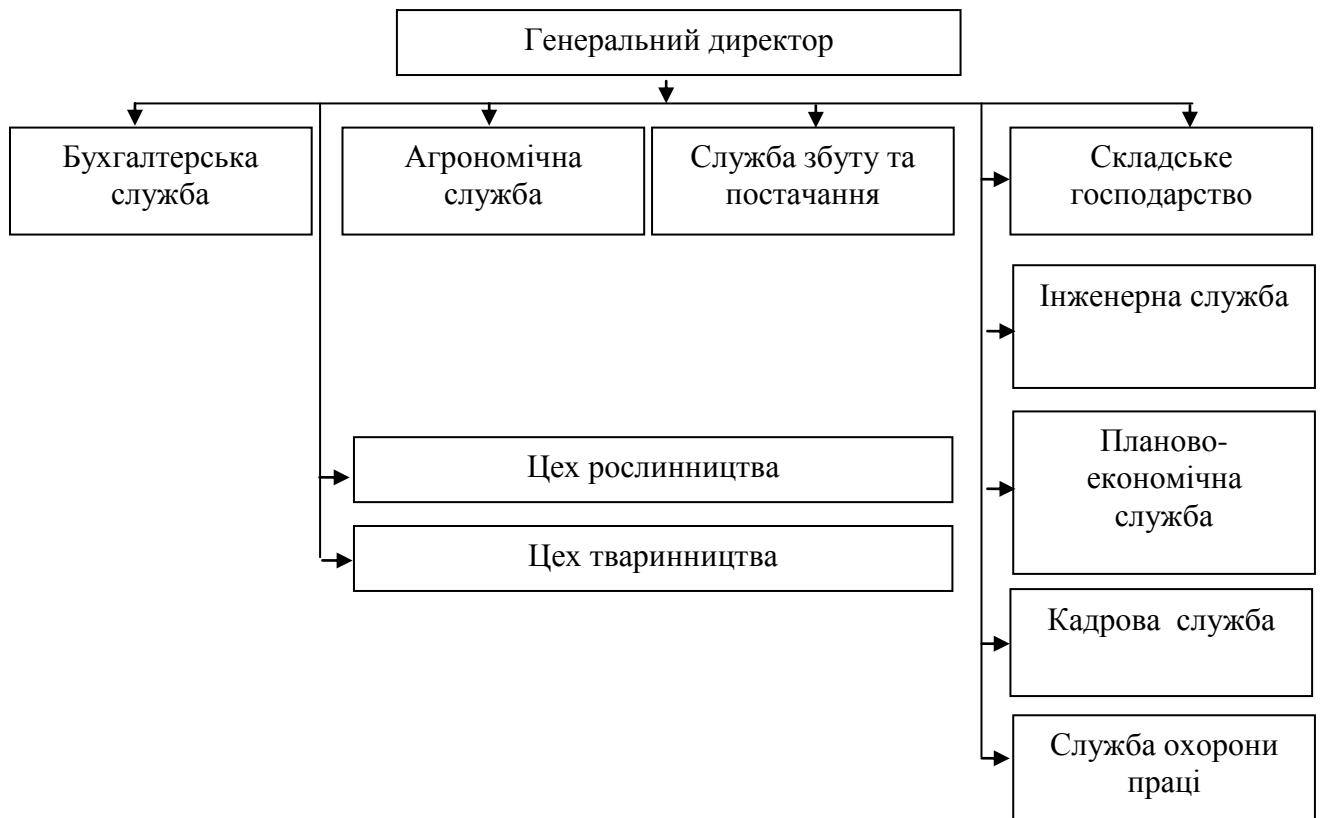
ТОВ «Агроленд» було створене в липні 2003 р. та розташоване в м. Верхньодніпровськ, Кам'янського району Дніпропетровської області. Центральна садиба розташована за адресою вул. Пальохи, 111.

ТОВ «Агроленд» вигідно територіально розташовано на правому березі Кам'янського водосховища при впадінні річки Самоткань у Дніпро. Це центр Верхньодніпровської громади (колишній районний центр), поруч з яким проходить автомобільний шлях Н 08, що має національне значення та сполучає Бориспіль, Кременчук, Дніпро, Запоріжжя, з'єднуючи 7 областей України. Окрім цього, через місто проходить автомобільний шлях Т 0437, територіального (обласного) значення.

Природні умови задовольняють вимогам розвитку тваринництва й рослинництва. ТОВ «Агроленд» має два основних напрямки сільського господарства, такі як рослинництво й тваринництво. В рослинництві підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур. В тваринництві переважає молочний напрямок.

Об'єктивною основою побудови організаційно-господарської структури підприємства являються реально існуючі умови діяльності. При формуванні структури враховувалися наступні чинники: природно - кліматичні умови даного господарства, розмір галузі, ступінь централізації базування техніки, спеціалізація підприємства і концентрація виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції; стабільність і тривалість виробничих циклів; забезпеченість господарства технічними засобами та трудовими ресурсами.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1. Вона відноситься до цехових структур.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агроленд»**

Цех є ключовим елементом виробничої структури підприємства. Він являє собою територіально та адміністративно відокремлений підрозділ, в якому основні виробничі та допоміжні дільниці разом з обслуговуючими службами виконують певний комплекс робіт згідно з спеціалізацією та кооперацією праці.

Цехова структура ТОВ «Агроленд» має свої переваги та недоліки. До переваг відноситься спеціалізація працівників, що дозволяє підвищити продуктивність та якість виконуваних робіт завдяки концентрації на певних видах діяльності. Також така структура сприяє кращій організації виробничого процесу та полегшує контроль за виконанням завдань у кожному цеху. Однак недоліки цехової структури включають можливу відсутність гнучкості в управлінні, що може призвести до уповільнення реакції на зміни ринку або потреби споживачів. Крім того, міжцехова координація може бути ускладненою, що може знижувати загальну ефективність підприємства.

На рис. 2.2 представлено структуру управління ТОВ «Агроленд».



**Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Агроленд»**

Структура управління ТОВ «Агроленд» характеризується наявністю як лінійних так і функціональних зв'язків.

Щоб оцінити рівень розвитку всіх товарних галузей у підприємстві, розрахуємо коефіцієнт спеціалізації господарства або коефіцієнт зосередження товарного виробництва за формулою:

$$K_z = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2N_i - 1)} \quad (2.1)$$

де  $K_z$  – коефіцієнт спеціалізації;

$P_i$  – питома вага  $i$ -ї галузі в структурі виробленої товарної продукції, %;

$N_i$  – порядковий номер  $i$ -ї галузі в ранжованому ряді, який побудований за спадаючою ознакою: перше місце дається галузі, що має найбільшу питому вагу в загальній структурі товарної продукції, а останнє місце – галузі, що має найменшу питому вагу в структурі товарної продукції. Розрахунок коефіцієнта спеціалізації подано в додатку А.

$$K_3 = \frac{100}{19,11 + 26,18 + 63,18 + 1,35 + 19,38 + 8,74 + 26,85 + 41,6 + 76,02 + 86,25 + 30 + 6,75 + 53,9 + 140,45} = 0,1667$$

Таким чином, ТОВ «Агроленд» може бути охарактеризовано як підприємство із низьким рівнем спеціалізації, оскільки розрахований коефіцієнт потрапляє в діапазон менше 0.20.

Розглянемо виробничі ресурси ТОВ «Агроленд» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробничі ресурси підприємств та ефективність їх використання  
ТОВ «Агроленд»

| Показники                                  | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021, % |
|--|---------|---------|---------|--------------------|
| Площа сільськогосподарських угідь, га      | 1891    | 1573    | 1564    | 82,71              |
| з них ріллі                                | 1690    | 1353    | 1344    | 79,53              |
| Авансований капітал, тис. грн.             | 65800   | 72175   | 78531   | 119,35             |
| Власний капітал, тис. грн.                 | 33830   | 32433   | 30435   | 89,96              |
| Позичковий капітал, тис. грн.              | 31970   | 39742   | 48096   | 150,44             |
| Наявність оборотних активів, тис. грн.     | 27483   | 30995   | 33797   | 122,97             |
| Необоротних активів, тис. грн.             | 38317   | 41180   | 44834   | 117,01             |
| з них:                                     |         |         |         |                    |
| -основних виробничих засобів, тис. грн.    | 23712   | 24459   | 23432   | 98,82              |
| -нематеріальних активів, тис. грн.         | -       | -       | 2       | -                  |
| Капіталообезпеченість, тис. грн./га        | 34,8    | 45,88   | 50,21   | 144,28             |
| Капіталоозброєність, га/тис.грн.           | 0,03    | 0,02    | 0,02    | 66,67              |
| Середньорічна кількість працівників, осіб. | 188     | 185     | 115     | 61,17              |
| з них зайнято:                             |         |         |         |                    |
| - в рослинництві                           | 86      | 83      | 23      | 26,74              |
| - в тваринництві                           | 102     | 102     | 92      | 90,2               |
| Припадає на 1 працездатного, га:           |         |         |         |                    |
| - сільськогосподарських угідь              | 10,06   | 8,5     | 13,6    | 135,19             |
| - ріллі                                    | 8,99    | 7,31    | 11,69   | 130,03             |

З даних табл. 2.1 видно, що головним виробничим ресурсом ТОВ «Агроленд» є земля. В 2021 р. площа сільськогосподарських угідь складала 1891 га. В 2023 році вона скоротилася до 1564 га, тобто майже на 18%. Аналогічне стосується і площі ріллі. При цьому площа як сільськогосподарських угідь так і ріллі має чітку тенденцію до скорочення.

Важливим виробничим ресурсом підприємства є авансований капітал, вартість якого в 2021 р. складала 65800 тис. грн. В 2023 р. вона зросла

порівняно з 2021 р. на 19,35% і склала 78531 тис. грн. Причому чітко прослідковується тенденція до зростання. При цьому вартість власного капіталу за аналізований період змінювалася протилежно. В 2023 р. вона скоротилася на 10,04%, порівняно з 2021 р., а вартість позичкового капіталу зросла на 50,44% порівняно з 2021 р., що негативно характеризує фінансовий стан підприємства.

Важливим виробничим ресурсом підприємства також є оборотні та необоротні активи. Вартість перших в 2021 р. склала 27483 тис. грн. В 2023 р. вона зросла на 22,97% і склала 33797 тис. грн., вартість необоротних активів за аналізований період зросла з 38317 тис. грн. в 2021 р. до 44834 тис. грн. в 2023 р. При цьому вартість основних виробничих засобів скоротилася на 1,18% в 2023 р. порівняно з 2021 р. На підприємстві відсутні нематеріальні активи.

Розрахунки показників ефективності використання виробничих ресурсів свідчать про досить високий рівень капіталообезпеченості, яка склала в 2021 р. 34,8 тис. грн./га сільськогосподарських угідь. За три роки вона зросла на 44,28%. При цьому капіталоозброєність скоротилася на 38,83%.

Важливим ресурсом підприємства є персонал. В 2021 р. його чисельність складала 188 осіб. В 2023 р. вона скоротилася на 73 особи. При цьому за аналізований період в рослинництві було зайнято 86 осіб в 2021 р. В 2023 р. ця чисельність зменшилася до 23 осіб, чисельність працівників в тваринництві скоротилася на 10 осіб. Зменшення відбулося за рахунок скорочення працевісних виробництв (овочі, баштанні).

На 1 працездатного в господарстві припадало в 2021 р. 10,06 га, а в 2023 р. – вже 13,6 га, тобто даний показник зріс на 35,19%, що обумовлено зменшенням чисельності працівників. Аналогічні тенденції спостерігалися і при розрахунку даного показника на 1 га ріллі.

Наступним кроком для аналізу є розрахунок рівня використання виробничих ресурсів в ТОВ «Агроленд» (табл. 2.2). З проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. В процесі сільськогосподарського виробництва в ТОВ «Агроленд» було отримано в 2021 р. 442,20 тис. грн. валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь.

Таблиця 2.2

## Рівень використання виробничих ресурсів в ТОВ «Агроленд»

| Показники  | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021, % |
|--|---------|---------|---------|--------------------|
| Вироблено на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                             |         |         |         |                    |
| - валової продукції сільського господарства                            | 442,20  | 588,05  | 695,84  | 157,36             |
| - чистого доходу (виручки)   | 384,66  | 490,02  | 579,92  | 150,76             |
| - чистого прибутку/збитку  | -65,84  | -88,81  | -127,75 | 194,03             |
| Одержано валової продукції на 1 грн. авансованого капіталу, грн.       | 0,13    | 0,13    | 0,14    | 107,69             |
| Вироблено с.-г. продукції в натуральному виразі з розрахунку:          |         |         |         |                    |
| на 100 га ріллі, ц:  |         |         |         |                    |
| пшениця озима  | 1043,91 | 975,83  | 1249,63 | 119,71             |
| кукурудза на зерно   | -       | 127,12  | 119,05  | -                  |
| ячмінь озимий  | 747,81  | 823,58  | 801,79  | 107,22             |
| ячмінь ярий  | 207,04  | 113,97  | 54,02   | 26,09              |
| силос  | 164,38  | 1446,93 | 2408,93 | 1465,47            |
| на 100 га с.-г. угідь, ц:  |         |         |         |                    |
| - молока   | 557,69  | 678,51  | 612,60  | 109,85             |
| - приросту живої маси великої рогатої худоби                           | 51,45   | 45,01   | 49,55   | 96,30              |
| - приросту живої маси свиней   | 95,00   | 99,00   | 155,60  | 163,79             |
| Капіталовіддача, грн.  | 0,11    | 0,11    | 0,12    | 109,09             |
| Капіталомісткість, грн.  | 9,05    | 9,36    | 8,66    | 95,69              |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів                               | 0,12    | 0,11    | 0,12    | 100,00             |
| Коефіцієнт закріплення   | 8,34    | 8,95    | 8,31    | 99,64              |
| Тривалість обороту, днів   | 3000,00 | 3272,73 | 3000,00 | 100,00             |
| Матеріаловіддача, грн..  | 0,87    | 0,88    | 0,78    | 89,66              |
| Матеріаломісткість, грн.   | 1,15    | 1,14    | 1,28    | 111,30             |
| Норма прибутку на авансований капітал, %                               | -1,89   | -1,94   | -2,54   | -                  |
| Вироблено з розрахунку на одного середньорічного робітника, тис. грн.: |         |         |         |                    |
| - валової продукції  | 44,48   | 50,00   | 94,63   | 212,75             |
| - чистого доходу   | 38,69   | 41,66   | 78,87   | 203,85             |
| - валового прибутку  | -4,52   | -2,99   | 0,42    | -9,29              |

В 2023 р. цей показник зріс до 695,84 тис. грн. (+57,36%). Аналогічно розрахований показник чистого доходу (виручки) в 2021 р. склав 384,66 тис. грн. В 2023 р. він зріс на 50,76%. Показник чистого збитку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь за аналогічний період зріс з -65,84 тис. грн. до -127,75 тис. грн. (+94,03%).

На підприємстві в 2021 р. було одержано 0,13 грн. валової продукції на 1 грн. авансованого капіталу. В 2023 р. цей показник зріс і досяг рівня 0,14 грн.

(+7,69%).

Результати розрахунків свідчать, що на 100 га ріллі на підприємстві було отримано в 2023 р. порівняно з 2021 р. на 19,71% більше зерна озимої пшениці, на 7,22% більше зерна озимого ячменю, в 4 рази менше ярого ячменю. В останні два роки ТОВ «Агроленд» суттєво сконцентрувало зусилля на виробництві силосу для власних потреб (відгодівлі стада великої рогатої худоби та годування молочного стаду в зимовий період) – його виробництво зросло з 164,38 ц в розрахунку на 100 га ріллі в 2021 р. спочатку до 1446,93 ц в 2022 р., а потім ще в 2 рази – до 2408,93 ц в 2023 р.

. Зросло також виробництво молока на 100 га сільськогосподарських угідь на 9,85%, приріст живої ваги свиней зріс на 63,79%. Водночас слід звернути увагу на тому факті, що приріст живої маси великої рогатої худоби скоротився на 3,7% за останні три роки.

Розрахована капіталовіддача в 2021 р. складала 0,11 грн. В 2023 р. вона зросла на 0,01 грн і склала 0,12 грн. Натомість капіталомісткість скоротилася на 4,31%.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів в 2021 р. склав 0,12 обертів, а в 2023 р. він не змінився. Натомість коефіцієнт закріплення незначно скоротився і склав 99,64% від рівня 2021 р. При цьому тривалість обороту не змінилася.

Матеріаловіддача на підприємстві за аналізуємий період скоротилася на 10,34%, а матеріаломісткість зросла на 11,30% порівняно з 2021 р. Розрахована норма збитку на авансований капітал в 2021 р. склала 1,89%, а в 2023 р. вона скоротилася до рівня 2,54%.

На 1 працівника в 2021 р. було вироблено валової продукції на суму 44,48 тис. грн., чистого доходу – 38,69 тис. грн., валового збитку – 4,52 тис. грн. В 2023 р. перші два показники зросли на 12,75 та 103,85%, а сума валового збитку з 4,52 зросла до валового прибутку в 0,42 тис. грн. Це свідчить про те, що навіть основне виробництво в 2021-2022 р. було збитковим.

Розглянемо далі показники результативної складової інтенсивності (табл. 2.3).



Таблиця 2.3

## Показники результативної складової інтенсивності ТОВ «Агроленд»

| Показники  | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021, % |
|--|---------|---------|---------|--------------------|
| Валова продукція с.г., тис. грн. (ВП)  | 7274    | 7708    | 9070    | 124,69             |
| Авансований капітал, тис. грн. (АК)  | 65800   | 72175   | 78531   | 119,35             |
| Коефіцієнт віддачі авансованого капіталу за валовою продукцією (ВП:АК)   | 0,11    | 0,11    | 0,12    | 109,09             |
| Виробничі витрати, тис. грн. (ВВ)  | 8123    | 8262    | 9022    | 111,07             |
| Окупність виробничих витрат (спожитих ресурсів) валовою продукцією (ВП:ВВ)   | 0,9     | 0,93    | 1,01    | 112,22             |
| Приріст валової продукції в порівнянні з попереднім роком ( $\Delta ВП = ВП_1 - ВП_0$ ), грн                           | x       | 434     | 1362    | -                  |
| Додаткові вкладення у спожиті виробничі ресурси ( в порівнянні з попереднім роком) ( $\Delta ВВ = ВВ_1 - ВВ_0$ ), грн. | x       | 139     | 760     | -                  |
| Ефективність додаткових вкладень ЕДВ $= \Delta ВП : \Delta ВВ$ , грн.  | x       | 3,12    | 1,79    | -                  |

З даних табл. 2.3 видно, що за аналізованій період – з 2021 по 2023 рік обсяги валової продукції зросли на 24,69%, а авансованого капіталу зросли на 19,35%. Перевищення темпів зростання валової продукції порівняно з темпами зростання авансованого капіталу привело до зростання коефіцієнту віддачі авансованого капіталу за валовою продукцією на 9,09%. При цьому перевищення темпів зростання валової продукції над темпами зростання виробничих витрат (24,69% проти 11,07% в 2023 р.) привело до зростання їх окупності на 12,22% в 2023 р. порівняно з 2021 р.

В 2022 р. та 2023 р. спостерігалось збільшення валової продукції порівняно з минулим роком. Якщо в 2022 р. порівняно з 2021 р. вона зросла на 434 грн., то в наступний рік вже на 1362 грн.

Варто відзначити, що і виробничі ресурси також кожен рік зростали (в 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 139 грн., а в 2023 р. порівняно 2022 р. – на 760 грн.).

Така ситуація привела до того, що ефективність додаткових вкладень склала 3,12 грн. в 2022 р. Однак в наступний період спостерігалось скорочення до 1,79.

## 2.2. Сучасний стан системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві

Сучасний стан системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Агроленд» можна оцінити за допомогою SWOT-аналізу. Даний метод спирається на з'ясування сильних та слабких сторін в системі управління, виявлення можливостей та з'ясування існуючих загроз. Розпочати дослідження необхідно зі з'ясування сильних та слабких сторін в системі менеджменту продуктивності праці на підприємстві. Такий аналіз необхідно провести за наступним алгоритмом: визначити слабкі та сильні сторони; визначити ключові чинники, які визначають успіх підприємства; скласти рейтинг чинників; порівняти з конкурентами.

На першому етапі визначимо сильні та слабкі сторони з позиції їх ключового впливу на результати діяльності ТОВ «Агроленд» в вибраній сфері. Головним показником, який свідчить про створення високоефективної системи менеджменту продуктивності праці на аграрному підприємстві є показник продуктивності праці, який може бути розрахований на 1 працівника та на 1 люд-год. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Продуктивність праці ТОВ «Агроленд»

| Показники                                   | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. від<br>2021 р.<br>(+,-) |
|---|---------|---------|---------|---|
| Продуктивність праці, тис. грн./ працівника | 25,62   | 36,55   | 65,6    | 156,05  |
| у т.ч. в рослинництві                       | 9,25    | 12,87   | 77,26   | 735,24  |
| в тваринництві                              | 39,42   | 55,82   | 62,69   | 59,03   |
| Продуктивність праці, тис. грн./люд-год     | 11,43   | 15,02   | 27,79   | 143,13  |
| у т.ч. в рослинництві                       | 4,13    | 5,29    | 32,73   | 692,49  |
| в тваринництві                              | 17,59   | 22,93   | 26,56   | 50,99   |
| Трудоємність, люд-год/тис. грн.             | 0,087   | 0,067   | 0,036   | -58,62  |
| В т.ч. в рослинництві                       | 0,242   | 0,189   | 0,031   | -87,19  |
| в тваринництві                              | 0,057   | 0,044   | 0,038   | -33,33  |

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

1. Продуктивність праці в розрахунку на 1 працівника підприємства в 2021 р. склала 25,62 грн. В 2022 р. вона значно зросла, в 2023 р. вона продовжувала зростати і склала 65,6 грн., що на 156,05% вище рівня 2021 р. При цьому продуктивність праці в рослинництві складала в 2021 р. лише 9,25 грн на 1 працівника. В 2022 р. вона зросла до 12,87 грн, а в 2012 р. – до 77,26 грн, що в 7 разів вище порівняно з 2021 р. Продуктивність праці в тваринництві в 2021 р. склала 39,42%. При цьому в наступні роки спостерігалася тенденція до зростання продуктивності праці. В 2023 р. вона склала 62,69 грн на 1 працівника що на 59,03% вище рівня 2021 р.

2. Продуктивність праці в розрахунку на 1 витрачену людино-годину склала на підприємстві 11,43 грн в 2021 р. В 2023 р. вона зросла на 43,13% і склала 27,79%. При цьому продуктивність праці в рослинництві склала 4,13 грн. За три роки вона зросла в 6,9 рази і склала в 2012 р. 32,73%. Зростала продуктивність праці і в тваринництві. В 2021 р. вона становила 17,59 грн. В 2023 р. вона зросла на 50,99% і склала 26,56 грн.

3. Показник обернений до продуктивності праці – трудомісткість в 2021 р. становила 0,087 людино-години на 1 отриману гривну. За три роки вона скоротилася до 0,036 люд-год., що на 58,62% менше рівня 2021 р. При розрахунку даного показника по рослинництву можна зробити висновок про те, що трудомісткість в 2021 р. склала 0,242 люд-год. В 2023 р. вона скоротилася до рівня 0,031 люд-год., що на 87,19% менше рівня 2021 р. В тваринництві даний показник в 2021 р. склав 0,057 люд-год. В 2023 р. він скоротився на 33,33% і склав 0,038 люд-год.

Таким чином, система менеджменту продуктивності праці на підприємстві може бути оцінена як високоефективна. Водночас в розрізі галузей можна зробити висновок, що продуктивність праці в тваринництві нижче порівняно з продуктивністю праці як в цілому по підприємству так і по галузі рослинництва. Вона теж зростає в динаміці, але суттєво нижчими темпами ніж зростання продуктивності праці в рослинництві. Тому слід поглянути на систему менеджменту продуктивності праці більш детально.

Розпочати слід з аналізу ресурсів. Проведений в попередньому підрозділі аналіз засвідчив, що на ТОВ «Агроленд» досить ефективна організаційна структура, яка дозволяє концентрувати зусилля на необхідних напрямках діяльності рослинництві та тваринництві. Водночас як і всі інші структури вона має свої недоліки.

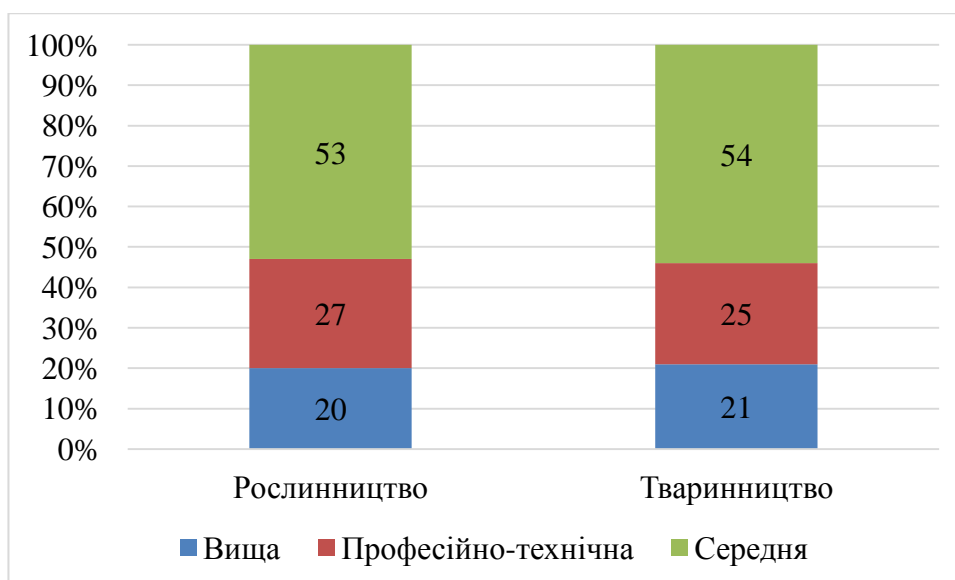
ТОВ «Агроленд» має в своєму розпорядженні біля 1564 га сільськогосподарських угідь (табл. 2.1). Причому в динаміці спостерігається скорочення земельних ресурсів, Не зважаючи на те, що обсяги земель скорочуються, підприємству вдалося підвищити обсяги земельних ресурсів на 1 працівника. Проте ці можливості вже вичерпано.

В 2023 р. на підприємстві спостерігалось значне скорочення персоналу. Причому по рослинництву зменшення склало біля 60 осіб, по тваринництву – 10. Ці процеси пов'язані з військовими діями та пов'язаними з ними процесами. Таке скорочення напряму вплинуло на продуктивність праці і обумовило її зміни.

ТОВ «Агроленд» в цілому забезпечене засобами праці. Дані табл. 2.1 засвідчують, що капіталозабезпеченість в динаміці зростає, але капіталоозброєність за три роки зменшилася не зважаючи на суттєве скорочення персоналу.

ТОВ «Агроленд» нарощує виробництво валової продукції та чистого доходу в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь. Проте в цілому діяльність підприємства є збитковою. Диспропорції в структурі капіталу, співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованості, а також зниження матеріаловіддачі та інші процеси негативно впливають на фінансову міцність, ліквідність та платоспроможність.

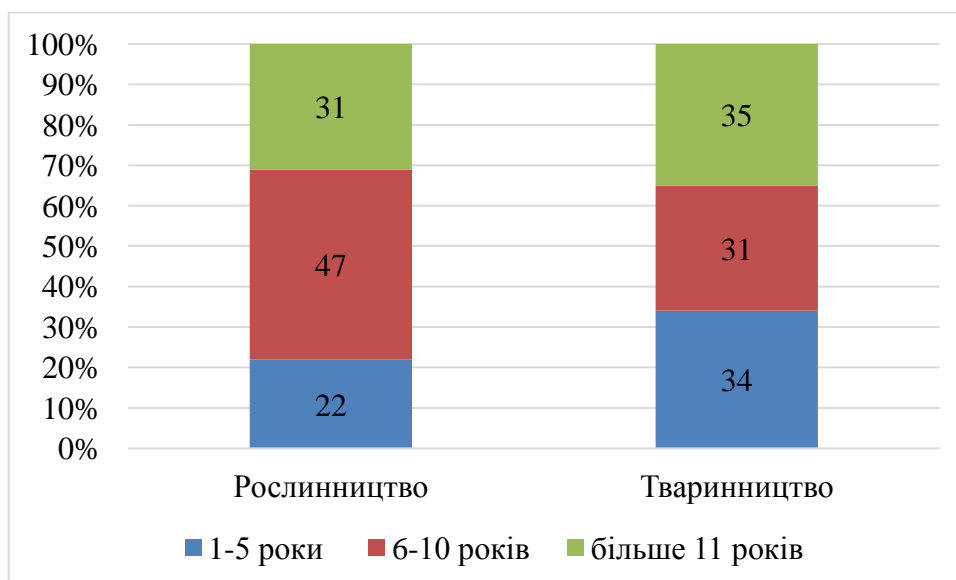
Далі поглянемо на навчання та розвиток персоналу, який вважається важливим чинником підвищення продуктивності праці. Головним показником, який характеризує персонал в компанії ТОВ «Агроленд» є його кваліфікація. Тому на рис. 2.3 представлена кваліфікація персоналу в розрізі галузей підприємства.



**Рис. 2.3. Кваліфікація персоналу ТОВ «Агроленд» в 2023 р.**

Рис. 2.3 засвідчує, що кваліфікація персоналу по галузям є приблизно однаковою. При цьому переважна більшість персоналу має лише загальносередню освіту.

Іншим показником, який характеризує персонал є його досвід (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Стаж персоналу ТОВ «Агроленд» в 2023 р.**

В галузі рослинництва в ТОВ «Агроленд» переважають працівники, які мають досвід роботи в цій сфері 6-10 років (47%), в тваринництві стаж персоналу приблизно однаковий в розподілу 1-5 років, 6-10 років та більше 11

років. Варто відзначити, що підвищення кваліфікації на підприємстві майже не здійснюється.

Варто далі звернути увагу на мотивацію персоналу. Вона складається з заробітної плати, преміальної складової заробітної плати (табл. 2.5) та нематеріальних стимулів.

Таблиця 2.5

## Динаміка заробітної плати та премій в розрізі галузей на ТОВ «Агроленд»

| Показник та галузь                               | Рік   |       |       | Темпи зростання, %                   |                                      |
|--|-------|-------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|  | 2021  | 2022  | 2023  | 2022 р.<br>порівняно з<br>2021 р.    | 2022 р.<br>порівняно з<br>2022 р.    |
| Заробітна плата, грн./міс                        |       |       |       |                                      |                                      |
| Рослинництво                                     | 11920 | 13740 | 17350 | 1,15                                 | 1,26                                 |
| Тваринництво                                     | 10730 | 12350 | 15740 | 1,15                                 | 1,27                                 |
| У т. ч. премія, грн./міс                         |       |       |       |                                      |                                      |
| Рослинництво                                     | 2340  | 2470  | 3240  | 1,06                                 | 1,31                                 |
| Тваринництво                                     | 1570  | 1770  | 2010  | 1,13                                 | 1,14                                 |
| Частка преміальної частини в заробітній платі, % |       |       |       | Відхилення<br>2022 р. від<br>2021 р. | Відхилення<br>2023 р. від<br>2022 р. |
| Рослинництво                                     | 19,63 | 17,98 | 18,67 | -1,65                                | 0,69                                 |
| Тваринництво                                     | 14,63 | 14,33 | 12,77 | -0,3                                 | -1,56                                |

Дані табл. 2.5 засвідчують, що на підприємстві заробітна плата працівників має чітку тенденцію до зростання. Причому темпи зростання середньої заробітної плати теж підвищуються. Зростає і розмір отриманої середньої премії, яку включають у заробітну плату кожного місяця, що є позитивним моментом. Однак на премію впливає оцінка безпосереднього керівника підрозділу. Дуже часто скорочення премії перетворюється в каральний інструмент, який знижує мотивацію. Важливим є те, що по тваринництву чітко спостерігається зниження частки премії в середній заробітній платі.

Серед нематеріальних стимулів, які використовуються на підприємстві використовується похвала, грамота, почесні подарунки. Однак з кожним роком використання цих стимулів зменшується.

На ТОВ «Агроленд» контролем та моніторингом показників

продуктивності займається планово-економічна та кадрові служби. Система контролю базується на показниках продуктивності. Систематичність контролю є досить низькою – раз в рік після підбиття підсумків. Реакція на результати контролю безпосередньо щодо продуктивності є недостатньою для покращення цих показників. Увага віддається іншим показникам.

На продуктивність праці суттєвий вплив надає доходність підприємства. Проведені в попередньому підрозділі розрахунки (табл. 2.1) засвідчують, що виробництво валової продукції на 100 га угідь та чистого доходу від реалізації в динаміці зростає. Але зростання витрат вище від зростання доходів, що приводить до зменшення прибутковості. В результаті останні три роки на підприємстві зростає обсяг отриманого збитку, що негативно впливає на продуктивність праці в цілому.

Важливою для управління системою продуктивності праці на підприємстві є управління змінами. На підприємстві недостатньо уваги приділяється плануванням змін. Переважна більшість інструментів планування використовується для певних бізнес-процесів, а персоналу увага не приділяється в потрібній мірі. Опір змінам на підприємстві досить високий, що було видно з масового звільнення працівників в 2023 р. Координації зусиль щодо подолання цього опору майже немає. Відповідно подолання опору змін відбувається дуже складно.

Особливо важливим для управління продуктивністю праці є чинник технологій. Застосування нових технологій в управлінні продуктивністю на ТОВ «Агроленд» зводиться лише до використання програмного забезпечення бухгалтерського призначення в планово-економічній службі. При цьому інтегровані системні рішення на ТОВ «Агроленд» не використовуються. Досі ведеться паперовий документообіг. Автоматизація процесів та механізація зводиться до використання застарілої техніки, яка часто ламається. Водночас такої техніки в достатку. Цифровізація відбувається дуже повільними темпами.

Для визначення сильних та слабких сторін на ТОВ «Агроленд» було використано експертний метод. Для цього головними спеціалістами

підприємства було заповнено табл. 2.6 і далі визначено усереднені показники. В якості конкурентів було обрано СТОВ «Дніпро-Н», ТОВ «Нова Україна», ПТ «Аякс».

Таблиця 2.6

Визначення сильних та слабких сторін ТОВ «Агроленд» в системі менеджменту продуктивності праці

| Напрямок пошуку        | Чинник  | Ключовий чинник | Рейтинг | Краще конкурентів | Гірше конкурентів |
|------------------------|---|-----------------|---------|-------------------|-------------------|
| Ресурси                | Трудові ресурси                                       | √               | 1       | -                 | +                 |
|                        | Засоби праці  | √               | 6       | -                 | +                 |
|                        | Земельні ресурси                                      | √               | 5       | -                 | +                 |
|                        | Фінансові ресурси                                     | √               | 7       | -                 | +                 |
|                        | Організаційна структура                               |                 |         |                   |                   |
| Навчання та розвиток   | Кваліфікація  | √               | 2       | +                 | -                 |
|                        | Досвід  | √               | 8       | +                 | -                 |
|                        | Підвищення кваліфікації                               |                 |         |                   |                   |
| Мотивація              | Заробітна плата                                       | √               | 3       | -                 | +                 |
|                        | Преміальна система                                    | √               | 4       | +                 | -                 |
|                        | Нематеріальні стимули                                 |                 |         |                   |                   |
| Контроль та моніторинг | Система контролю показників продуктивності            | √               | 12      | +                 | -                 |
|                        | Систематичність контролю                              | √               | 13      | -                 | +                 |
|                        | Реакція на результати контролю                        |                 |         |                   |                   |
| Прибутковість          | Динаміка доходів                                      | √               | 9       | +                 | -                 |
|                        | Співвідношення змін доходів та витрат                 | √               | 10      | -                 | +                 |
|                        | Прибутковість/збитковість                             | √               | 11      | -                 | +                 |
| Зміни                  | Планування змін                                       |                 |         |                   |                   |
|                        | Опір змінам   |                 |         |                   |                   |
|                        | Координація зусиль                                    |                 |         |                   |                   |
|                        | Подолання опору змін                                  |                 |         |                   |                   |
| Технології             | Застосування нових технологій в управлінні персоналом | √               | 14      | -                 | +                 |
|                        | Автоматизація   | √               | 15      | -                 | +                 |
|                        | Механізація   | √               | 16      | -                 | +                 |
|                        | Цифровізація  |                 |         |                   |                   |

Експерти обрали ключові чинники впливу та визначили їх рейтинг, а також оцінили їх порівняно з конкурентами. Далі на підставі табл. 2.6 проведемо перевірку важливості ключових чинників (Додаток Б). На підставі



проведеної перевірки складемо таблицю сильних та слабких сторін системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Агроленд» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Сильні та слабкі сторони системи менеджменту продуктивності праці

|  |   |
|--|---|
| Сильні сторони                             | Слабкі сторони  |
| Кваліфікація                               | Трудові ресурси                                       |
| Досвід                                     | Засоби праці  |
| Преміальна система                         | Заробітна плата                                       |
| Система контролю показників продуктивності | Систематичність контролю                              |
| Динаміка доходів                           | Збитковість   |
| –  | Застосування нових технологій в управлінні персоналом |
| –  | Автоматизація   |
| –  | Механізація   |

Після визначення сильних та слабких сторін (табл. 2.7) слід перейти до дослідження можливостей та загроз. Застосовуючи експертний метод було визначено можливості покращення системи менеджменту продуктивності праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Визначення можливостей покращення системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Агроленд»

| Напрямок пошуку     | Варіанти   | Ймовірність реалізації | Рейтинг чинників |
|---------------------|--|------------------------|------------------|
| Інновації           | Використання нових технологій для підвищення продуктивності праці  | Середня                | 1                |
|                     | Використання програмних продуктів для підвищення продуктивності праці  | Середня                | 4                |
| Державна підтримка  | Отримання фінансової допомоги на розвиток системи менеджменту  | Низька                 | 7                |
|                     | Отримання грантів на розвиток системи менеджменту  | Середня                | 5                |
|                     | Послаблення законодавства про працю  | Низька                 | 6                |
| Вихід на нові ринки | Інвестиції в переробку продукції можуть привести до підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення доходності | Середня                | 2                |
|                     | Впровадження нових методів управління (участь в управлінні) приведе до підвищення мотивації                          | Висока                 | 3                |

Аналогічну до табл. 2.8 процедуру проводимо і щодо загроз системі менеджменту продуктивності праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення загроз погіршення системи менеджменту продуктивності праці на  
ТОВ «Агроленд»

| Напрямок пошуку       | Варіанти  | Ймовірність реалізації | Рейтинг чинників |
|-----------------------|---|------------------------|------------------|
| Нестабільність        | Зростання інфляції приводить до підвищення цін на ресурси, що знижує продуктивність   | Середня                | 1                |
|                       | Ризики згорання демократії приводять до соціальних потрясінь та погіршення мотивації до праці                                 | Середня                | 4                |
| Війна в Україні       | Ризик втрати матеріальних та земельних ресурсів   | Низька                 | 3                |
|                       | Мобілізація може змінити вікову, освітню та іншу структуру персоналу  | Висока                 | 2                |
|                       | Залучення до заходів з підготовки бойових позицій для оборони може привести до зниження продуктивності на самому підприємстві | Низька                 | 7                |
|                       | Ризик втрати каскаду ГЕС на Дніпрі може привести до підтоплення та втрати джерела води  | Середня                | 8                |
| Зміни в законодавстві | Посилення податків, посилення трудового законодавства може привести до впливу на систему менеджменту продуктивності праці     | Середня                | 6                |

На підставі даних табл. 2.8 та 2.9 далі складемо загальну таблицю можливостей та загроз системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Агроленд». Далі узагальнимо можливості та загрози системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Агроленд» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Можливості та загрози для системи менеджменту продуктивності праці на  
ТОВ «Агроленд»

| Можливості                             | Загрози                                       |
|--|---|
| Нові технології                        | Інфляція                                      |
| Інвестиції                             | Мобілізація                                   |
| Нові методи управління                 | Втрата матеріальних та земельних ресурсів     |
| Нові програмні продукти                | Згорання демократії                           |
| Гранти на розвиток системи менеджменту | Посилення податків та трудового законодавства |
| Послаблення законодавства              | Залучення до заходів підготовки до оборони    |
| Фінансова допомога від держави         | Втрата води для зрошення                      |

На підставі даних табл. 2.7 та 2.10 складемо матрицю SWOT-аналізу

(табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу системи менеджменту продуктивності праці на  
ТОВ «Агроленд»

|            |   | Сильні сторони  | Слабкі сторони   |
|------------|---|---|--|
|            |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кваліфікація</li> <li>2. Досвід</li> <li>3. Преміальна система</li> <li>4. Система контролю показників продуктивності</li> <li>5. Динаміка доходів</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудові ресурси</li> <li>2. Засоби праці</li> <li>3. Заробітна плата</li> <li>4. Систематичність контролю</li> <li>5. Збитковість</li> <li>6. Застосування нових технологій в управлінні персоналом</li> <li>7. Автоматизація</li> <li>8. Механізація</li> </ol> |
| Можливості | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нові технології</li> <li>2. Інвестиції</li> <li>3. Нові методи управління</li> <li>4. Нові програмні продукти</li> <li>5. Гранти на розвиток системи менеджменту</li> <li>6. Послаблення законодавства</li> <li>7. Фінансова допомога від держави</li> </ol>                            | <p>Підприємству необхідно готувати працівників до впровадження нових технологій через розвиток компетенцій та підвищення кваліфікації з урахуванням загальнодержавних тенденцій та стратегій</p>        | <p>Підприємству необхідно зосередити зусилля на підвищенні прибутковості з метою забезпечення фінансової бази для покращення системи управління продуктивністю праці через використання інновацій</p>  |
| Загрози    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція</li> <li>2. Мобілізація</li> <li>3. Втрата матеріальних та земельних ресурсів</li> <li>4. Згорання демократії</li> <li>5. Посилення податків та трудового законодавства</li> <li>6. Залучення до заходів підготовки до оборони</li> <li>7. Втрата води для зрошення</li> </ol> | <p>Підприємству потрібно активізувати зусилля на перепідготовці жінок для роботи над чоловічими професіями</p>  | <p>Підприємству потрібно посилити контроль за продуктивністю праці з використанням системного та комплексного методів</p>  |

Проведений в табл. 2.11 SWOT-аналіз дозволяє визначити головні недоліки системи менеджменту управління продуктивністю праці на ТОВ «Агроленд». В цілому на ТОВ «Агроленд» систему менеджменту продуктивності праці можна оцінити як таку, що потребує удосконалення.

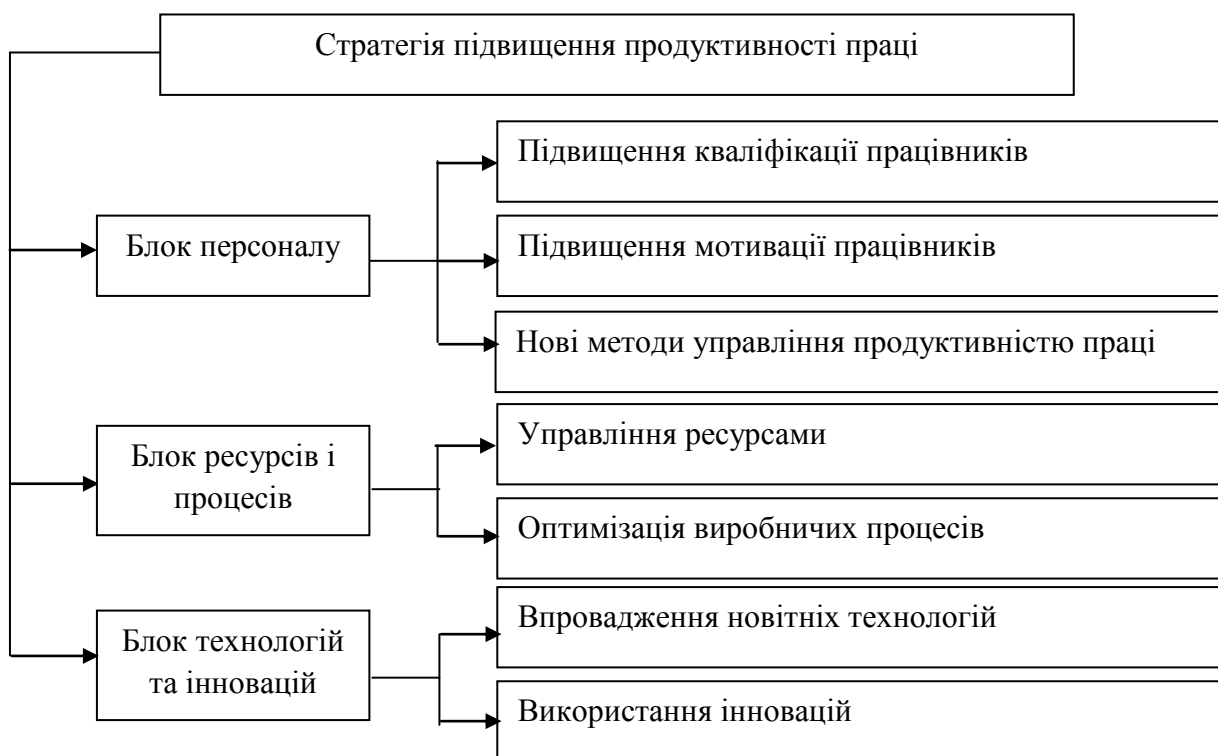
## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Обґрунтування стратегії підвищення продуктивності праці на підприємстві

Проведені в попередньому розділі розрахунки дозволяють зробити висновок про необхідність підвищення продуктивності праці на ТОВ «Агроленд», зокрема безпосередньо в тваринництві.

Стратегія підвищення продуктивності праці на аграрному підприємстві – це планування ключових дій (підприємницьких, функціональних, конкурентних), необхідних для забезпечення довготривалої ефективної роботи персоналу [24].

Вважаємо, що така стратегія для ТОВ «Агроленд» може включати 9 ключових позицій на довгострокову перспективу. Візуальне їх можна відобразити у вигляді наступної схеми (рис. 3.1):



**Рис. 3.1. Схема стратегії підвищення продуктивності праці в  
ТОВ «Агроленд»**

На рис. 3.1 представлена стратегія підвищення продуктивності праці на ТОВ «Агроленд». Вона має загальне спрямування. Для її уточнення в рамках кожного блоку планово-економічна служба підприємства повинна провести пошук відповідних резервів підвищення продуктивності праці. Так, наприклад по блоку персоналу необхідно проаналізувати наявність та рух кадрів підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Наявність і рух персоналу ТОВ «Агроленд»

| Показники   | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. від<br>2021 р., % |
|---|---------|---------|---------|---|
| Середньооблікова чисельність робітників штатного складу, осіб                 | 188     | 185     | 115     | -38,83                                  |
| Середньооблікова чисельність робітників в еквіваленті повної зайнятості, чол. | 185     | 184     | 117     | -36,76                                  |
| Прийнято за рік, чол.   | 6       | 5       | 6       | 0                                       |
| Звільнено за рік, чол.  | 7       | 8       | 76      | 985,71                                  |
| В тому числі:   |         |         |         |   |
| - за порушення трудової дисципліни  | 1       | 2       | 1       | 0                                       |
| - за власним бажанням   | 6       | 6       | 29      | 383,33                                  |
| Коефіцієнт обороту за кількістю прийнятих                                     | 0,03    | 0,03    | 0,05    | 66,67                                   |
| Коефіцієнт обороту за кількістю звільнених                                    | 0,04    | 0,04    | 0,66    | 1550                                    |
| Коефіцієнт плинності  | 0,03    | 0,03    | 0,25    | 733,33                                  |

Проведений в табл. 3.1 аналіз засвідчує, що середньооблікова чисельність робітників складала на підприємстві 188 осіб в 2021 р. В 2023 р. вона скоротилася на 38,83%. За рік на підприємство було прийнято в 2023 р. 6 осіб, звільнено – 76 осіб. Порівняно з 2021 р. кількість прийнятих не змінилася, а кількість звільнених зросла, що обумовлено скороченням персоналу, яке проводилося на підприємстві. Переважна більшість звільнених була за власним бажанням (29 осіб). Розрахований коефіцієнт обороту за кількістю прийнятих досить низький і складає 0,05 пункти в 2023 р., коефіцієнт обороту за кількістю звільнених складає 0,66 пункти і порівняно з 2021 р. значно зріс за рахунок проведеного скорочення персоналу. Коефіцієнт плинності на підприємстві в 2023 р. склав 0,25 пункти, що на 57,14% менше порівняно з 2021 р.

З проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що підвищення продуктивності праці на ТОВ «Агроленд» обумовлене не стільки впровадженням комплексу якісних заходів а саме через скорочення працівників. Відповідно зросло навантаження на персонал, який залишився: їм доводиться виконувати значно більший обсяг робіт ніж він виконувався до скорочення, що може негативно вплинути на мотивацію працівників, якщо вона буде без належного підкріплення. Тому скорочення персоналу обов'язково має супроводжуватися посиленням мотиваційної складової, на що має бути звернуто посилену увагу при розробці стратегії підвищення продуктивності праці.

Так, окремі дослідження показують, що за умови наявності достатніх ресурсів, 20% людей взагалі не бажають працювати. Інші 36% готові працювати за умови цікавої роботи, ще 36% – щоб уникнути нудьги та самотності, 14% – через страх втратити себе, а 9% – тому що праця приносить їм радість. Лише 12% людей вважають оплату праці основним мотивом для діяльності, тоді як 45% віддають перевагу славі, 35% – задоволенню від змісту роботи, а близько 15% – владі [45, с. 148]. Водночас в поточний момент не варто недооцінювати важливість оплати праці як елемента мотивації персоналу.

Іншою важливою складовою, на яку необхідно звернути увагу при розробці стратегії підвищення продуктивності праці на аграрному підприємстві – є витрати часу. В табл. 3.2 представлено розподіл затрат праці між галузями і виробництвами.

Таблиця 3.2

Розподіл затрат праці між галузями і виробництвами в ТОВ «Агроленд»

| Показники    | 2021 р.   |      | 2022 р.   |      | 2023 р.   |     |
|--------------|-----------|------|-----------|------|-----------|-----|
|              | люд.-год. | %    | люд.-год. | %    | люд.-год. | %   |
| Рослинництво | 192726    | 45,7 | 202005,4  | 44,9 | 54289,2   | 20  |
| Тваринництво | 228582    | 54,3 | 248247,6  | 55,1 | 217157    | 80  |
| Разом        | 421308    | 100  | 450253    | 100  | 271446    | 100 |

З даних табл. 3.2 видно, що в 2021 р. на підприємстві було відпрацьовано 421308 людино-годин. З них 54,3% припадає на затрати праці в тваринництві та 45,7% в рослинництві. В 2022 р. ситуація змінилася незначно. Витрати праці зросли до 450253 людино-годин. Зростання спостерігалось як по рослинництву так і по тваринництву. Причому структура витрат праці дещо змінилася, зокрема в частка витрат праці в тваринництві зросла до 55,1% з 54,3%, а в рослинництві скоротилася до 44,9% з 45,7%. В 2023 р. ситуація знову змінилася. Витрати праці порівняно з 2022 р. та 2021 р. змінилася і частка витрат – зокрема в рослинництві вона знову скоротилася і склала 20%, а в тваринництві вона скоротилася і склала 80%, що було обумовлено скороченням працівників.

Такий аналіз дозволяє визначити рівень використання персоналу по підприємству (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Рівень використання персоналу на ТОВ «Агроленд»

| Показники   | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. від<br>2021 р.<br>(+,-) |
|---|---------|---------|---------|---|
| Відпрацьовано за рік одним працездатним,<br>люд.-год. | 2241    | 2433,8  | 2360,4  | 119,4   |
| Працювало працездатних, осіб                          | 188     | 185     | 115     | -73   |
| Можливий фонд робочого часу, люд.-год.                | 541440  | 532800  | 331200  | -210240                                       |
| Фактично відпрацьовано люд.-год.                      | 421308  | 450253  | 271446  | -149862                                       |
| Ступінь використання запасу праці, %                  | 77,81   | 84,51   | 81,96   | 4,15  |

З проведених в табл. 3.3 розрахунків можна зробити висновок про те, що в 2023 р. витрати часу на 1 працівника на підприємстві зросли порівняно з 2021 р. на 119,4 людино-години. При цьому чисельність працівників скоротилася на 73 працівника. Можливий фонд робочого часу в 2023 р. скоротився порівняно з 2021 р. на 210240 людино-один. При цьому фактично відпрацьовано було 271446 людино-годин, що на 149862 людино-один нижче порівняно з 2021 р. Ступінь використання запасу праці склав в 2023 р. 81,96%, що на 4,15% вище рівня 2021 р.

На цьому етапі на ТОВ «Агроленд» для визначення головного напрямку стратегії підвищення продуктивності праці необхідно провести факторний аналіз, який дозволить виявити наявні резерви. Підприємство з цією метою може використовувати різні методи. В табл. 3.4 представлено застосування ланцюгового методу до дослідження впливу чинників на середньогодинний виробіток по підприємству.

Таблиця 3.4

Факторний аналіз впливу чинників на середньогодинний виробіток працівників ТОВ «Агроленд»

| №<br>п<br>/<br>п | № підстановки   | Фактори          |                                     |                                 |                            | Середньо<br>годинний<br>виробіток<br>, грн/люд-<br>год | Розрахунок<br>впливу<br>фактора |
|------------------|-----------------|------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|--|---------------------------------|
|                  |                 | Валова продукція | Кількість<br>відпрацьованих<br>днів | Тривалість<br>робочого дня, год | Чисельність<br>працівників |  |                                 |
| А                | Б               | 1                | 2                                   | 3                               | 4                          | 5  | 6                               |
| 1                | 0 (П)           | 7708             | 252                                 | 9,7                             | 185                        | 0  | -                               |
| 2                | 1-а підстаноска | 9070             | 252                                 | 9,7                             | 185                        | 4101581  | 4101581                         |
| 3                | 2-а підстаноска | 9070             | 260                                 | 9,7                             | 185                        | 4231789,9  | 130208,9                        |
| 4                | 3-а підстаноска | 9070             | 260                                 | 9,1                             | 185                        | 3970029,7  | -261760,2                       |
| 5                | 4-а підстаноска | 9070             | 260                                 | 9,1                             | 115                        | 0  | -3970029,7                      |

Проведені в табл. 3.4 розрахунки засвідчують, що на підприємстві головними резервами підвищення продуктивності праці є тривалість робочого дня та скорочення чисельності персоналу. Водночас при цьому слід відзначити, що тривалість робочого дня на ТОВ «Агроленд» не відповідає нормативам, визначеним трудовим законодавством.

При цьому у випадку перевищення нормативів підприємство змушене оплачувати подвійний тариф, що означає перевитрати фінансових ресурсів на оплату праці, хоча з іншої сторони є це додатковим матеріальним стимулом для працівників.

Подібний аналіз може бути проведений й по іншим показникам для з'ясування як впливає на продуктивність праці фондоозброєність,



капіталоозброєність. На підставі результатів такого аналізу формуються детальні пропозиції щодо реалізації стратегії.

В цілому реалізація цієї стратегії допоможе аграрному підприємству досягти значного підвищення продуктивності праці, що в свою чергу сприятиме зростанню прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

Водночас розробка самої стратегії обов'язково повинна передбачати і формування певного алгоритму реалізації цієї стратегії.

Подібний алгоритм може бути представлений у вигляді наступної схеми (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Алгоритм впровадження стратегії підвищення продуктивності праці на ТОВ «Агроленд»**

Кожен представлений на рис. 3.2 етап передбачає комплекс заходів, який націлений на реалізацію стратегії та окремих її компонентів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Алгоритм реалізації стратегії підвищення продуктивності праці в  
ТОВ «Агроленд»

| Етап                          | Опис   |
|-------------------------------|--|
| Аналіз поточного стану        | Проведення детального аналізу поточної продуктивності праці, оцінка використання ресурсів та визначення слабких місць.   |
| Залучення зовнішніх експертів | Залучення фахівців для проведення аудиту та надання рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці.   |
| Розробка стратегії            | Розробка детального плану ключових дій, включаючи підприємницькі, функціональні та конкурентні аспекти, необхідних для підвищення продуктивності праці.                    |
| Впровадження                  | Реалізація розробленої стратегії, включаючи впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію виробничих процесів та мотивацію персоналу. |
| Моніторинг                    | Постійний моніторинг процесу впровадження стратегії для виявлення проблем та ефективності реалізації.  |
| Контроль за виконанням        | Регулярний контроль за виконанням плану дій, забезпечення відповідності запланованим заходам та коригування в разі необхідності.   |
| Аналіз результатів            | Оцінка досягнутих результатів, порівняння їх з очікуваними показниками, виявлення успіхів та недоліків.  |
| Коригування                   | Внесення необхідних змін до стратегії на основі проведеного аналізу результатів для подальшого підвищення продуктивності праці.  |

Алгоритм, представлений на рис. 3.2 та табл. 3.5 допоможе структуровано підходити до реалізації стратегії підвищення продуктивності праці в ТОВ «Агроленд».

Важливим елементом стратегії підвищення продуктивності праці на ТОВ «Агроленд» має стати впровадження нових методів та інструментів управління.

### **3.2. Впровадження нових методів та інструментів управління продуктивністю праці**

На ТОВ «Агроленд» недостатньо уваги приділяється розвитку персоналу. Переважна більшість працівників підприємства мають середню освіту (рис. 2.3). Значний стаж роботи в сільському господарстві (рис. 2.4) з однієї сторони свідчить про наявність суттєвого досвіду щодо застосування технологій вирощування сільськогосподарських культур та тварин, але з іншого ще не

означає, що цей досвід стосується новітніх технологій, які дозволяють забезпечити підвищення продуктивності праці. Тому на ТОВ «Агроленд» особливу увагу слід зосередити щодо впровадження методів управління, які націлені на розвиток персоналу.

Залучення та утримання талановитих співробітників стає все більш важливим у контексті глобалізації та відкритості ринків. Співробітники, які відчують, що їхній професійний розвиток підтримується компанією, з більшою ймовірністю будуть віддані своїй роботі та компанії. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та загального рівня задоволеності працею.

Крім того, інвестування у розвиток персоналу допомагає підприємствам відповідати на виклики, пов'язані зі швидкими технологічними змінами та постійно зростаючими вимогами ринку. Навчання та розвиток навичок співробітників не тільки забезпечують актуальність їхніх знань, але й сприяють формуванню гнучкої та інноваційної корпоративної культури. Таким чином, інвестування у розвиток персоналу є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху та стійкості підприємства на ринку.

Як зазначає А.М. Півошенко в сучасних умовах результати діяльності підприємства в значній мірі зумовлені інвестиціями: 30% успіху базується на інвестиціях безпосередньо у виробничі процеси, тоді як 70% залежать від кваліфікації та навичок працівників. Це підтверджується даними про частоту підвищення кваліфікації в різних країнах: у Європейському Союзі це відбувається приблизно кожні п'ять років, у Японії - кожні 1-1,5 року, а в Україні - також кожні п'ять років [35, с. 242].

Видатки на розвиток персоналу варіюються від країни до країни, залежно від економічного стану країни, де розташоване підприємство. Витрати українських підприємств на розвиток своїх працівників значно поступаються зарубіжним аналогам. Це свідчить про те, що Україна значно відстає від інших країн у цьому аспекті, причому деякі підприємства взагалі ігнорують необхідність розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Обсяги витрат на розвиток персоналу в країнах світу

| Країна          | Частка витрат від фонду оплати праці, % | Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол. в рік | Середній розмір витрат на працівника, дол. США/міс |
|-----------------|---|--|--|
| США             | 3-5                                     | 50   | 1252   |
| Франція         | 2-5                                     | 30   | 1085   |
| Японія          | 5-10                                    | 80   | 1670   |
| Велика Британія | 6-8                                     | 40   | 1355   |
| Німеччина       | 2-5                                     | 20   | 970  |
| Україна         | 0,1                                     | 0,00025  | 0,56   |

З наведеного в табл. 3.6 можна зробити висновок про те, що провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку персоналу на підприємстві суттєві кошти – від 3 до 10 % фонду оплати праці. При цьому слід відзначити, що видатки на розвиток персоналу варіюються від країни до країни, залежно від економічного стану країни, де розташоване підприємство [38, с. 46]. В Україні ж типове підприємство втрачає на це лише 0,1% від фонду заробітної плати. Якщо ж брати до уваги ТОВ «Агроленд», то на цьому підприємстві взагалі відсутня система підвищення кваліфікації як така. Аналогічно в системі мотивації відсутній стимул до підвищення кваліфікації кадрів у персоналу.

ТОВ «Агроленд» не проявляє інтересу до інвестування в професійне навчання своїх працівників. Основними причинами цього є висока мобільність робочої сили, що створює ризик втрати працівників після їх навчання, а також відсутність ефективних методів для оцінки вигод від інвестицій у навчання. Додатково, недостатня підтримка таких ініціатив на державному рівні також відіграє свою роль.

З іншого боку, працівники ТОВ «Агроленд» часто не мають мотивації інвестувати в своє професійне навчання через брак відповідних стимулів. Підвищення кваліфікації не завжди веде до зростання заробітної плати. Ця проблема пов'язана з відсутністю чіткості у кар'єрному рості працівників на підприємстві та розбіжностями між практикою отримання вищих посад і формальними вимогами до кваліфікаційного рівня.

Вважаємо, що зміна такого підходу має базуватися на розгляді розвитку персоналу як на інвестиційному проєкті. На думку Є.І. Денисенко розвиток персоналу як інвестиційний проєкт варто розглядати як такий, що «охоплює широкий спектр витрат, пов'язаних з кожною конкретною посадою або робочим місцем, які включають не тільки прямі витрати, такі як заробітна плата, премії, соціальні виплати, страхові внески, а також кошти, витрачені на перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, вихідні допомоги та пенсійні внески» [11].

В цілому можна виокремити два пріоритетних напрямки інвестування в персонал (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

#### Пріоритетні напрями інвестування в розвиток персоналу

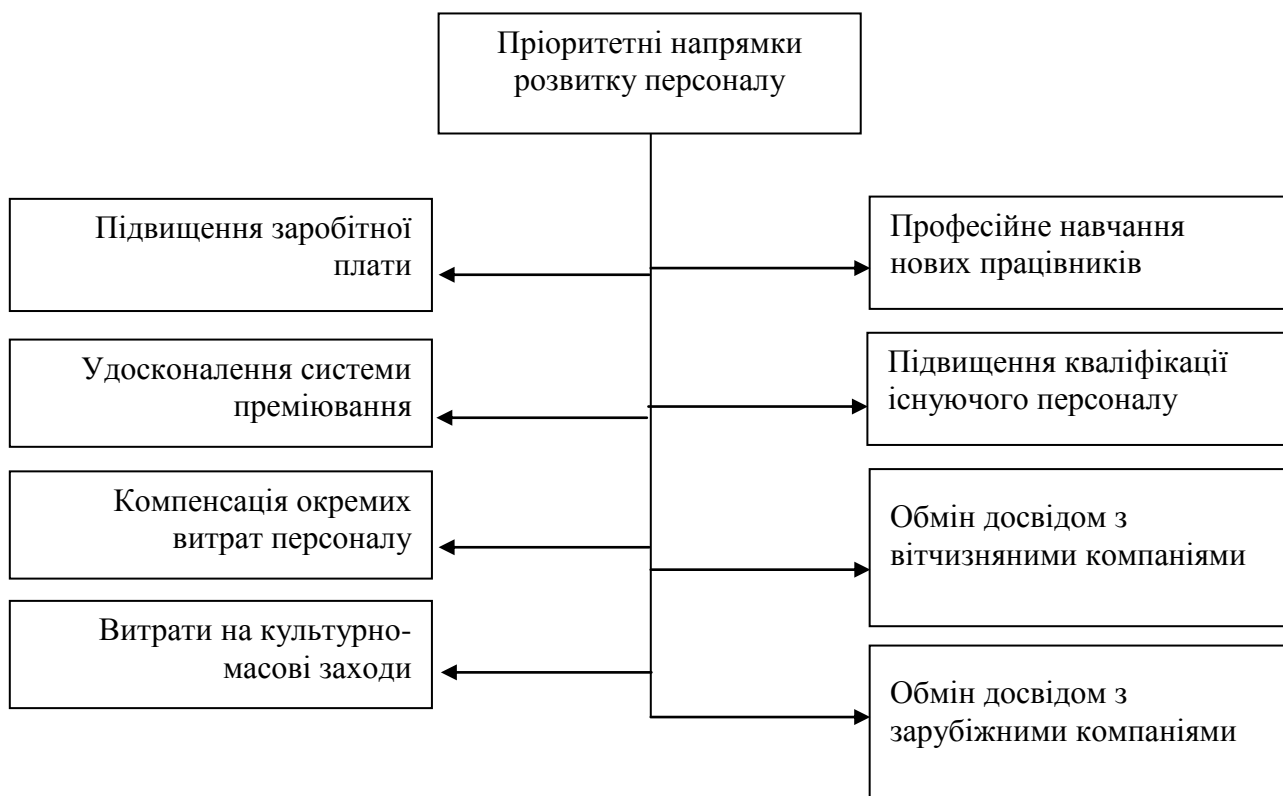
| № | Засіб інвестування                       | Опис   |
|---|--|--|
| 1 | Підвищення кваліфікації                  | Включає професійне навчання, курси, семінари, тренінги, майстер-класи, конференції, які спрямовані на розвиток навичок та знань працівників. Це може бути як внутрішнє навчання в компанії, так і зовнішнє, включаючи навчання за кордоном.            |
| 2 | Матеріальне і нематеріальне стимулювання | Включає заходи, спрямовані на підвищення мотивації та задоволеності працівників без прямих фінансових витрат. Наприклад, гнучкий графік роботи, можливості кар'єрного росту, корпоративні заходи, визнання досягнень, створення комфортних умов праці. |

На рис. 3.3 запропоновано пріоритетні напрямки розвитку персоналу для ТОВ «Агроленд».

Спрямування інвестицій на ці напрямки в достатньому обсязі сприятиме підвищенню економічних показників діяльності підприємства та зможе покращити його конкурентоспроможність і підвищити продуктивність праці. Особливо варто звернути увагу на удосконалення систем преміювання та компенсація окремих витрат персоналу.

Варто відзначити, що переважна більшість працівників, а саме за окремими дослідженнями біля 88% [51], висловлюють думку, що роботодавці повинні передбачати в бюджеті компанії кошти на премії. Також, за результатами дослідження, проведеного Gallup, відсутність визнання досягнень

працівників є однією з основних причин, чому люди приймають рішення покинути своє робоче місце [52].



**Рис. 3.3. Рекомендований комплекс заходів щодо розвитку персоналу на ТОВ «Агроленд»**

При цьому переважна більшість топ-менеджерів українських компаній акцентують увагу на тому, що для утримання та розвитку персоналу необхідно як мінімум три складові: оклад, премія та так звані «бенефіти» [37].

Якщо оклад – це середня заробітна плата, яка була визначена вище, то необхідні стимулювальні заходи можуть бути представлені у іншому вигляді та можуть включати:

- різні види премії (наприклад, заохочувальні або разові);
- різні види доплат та надбавок за виконані роботи чи виробничі завдання;
- компенсаційні виплати чи надбавки;
- бенефіти.

Узагальнити їх можна в наступному вигляді (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Рекомендовані види преміальних доплат

| № | Тип премії                        | Опис   |
|---|-----------------------------------|--|
| 1 | Заохочувальні премії              | Виплачуються за досягнення встановлених показників протягом певного періоду (щомісячні, щоквартальні, річні).      |
| 2 | Разові премії                     | Виплачуються за конкретне досягнення, таке як перевиконання плану, закриття великої угоди, впровадження інновацій. |
| 3 | Заохочувальні доплати та надбавки | Виплачуються за індивідуальні якості працівника, такі як стаж, виконання складних завдань, особливі навички.       |
| 4 | Компенсаційні виплати             | Призначені для певних категорій працівників, наприклад, оплата оренди житла після релокації фахівця.               |
| 5 | Компенсаційні надбавки            | Для працівників, чия робота пов'язана з несприятливими або небезпечними умовами.                                   |
| 6 | Бенефіти («плюшки»)               | Нематеріальні вигоди, такі як оплата страховки, харчування, спортзалу. Сприяють формуванню лояльності.             |

Для ефективного використання засобу преміювання та компенсації окремих витрат персоналу ТОВ «Агроленд» доцільно скласти так званий PDP (Performance & Development Plan) – план діяльності та розвитку, де визначаються контрольні точки, показники, терміни, навчання і на підставі нього розробляти систему преміювання у відповідному положенні з урахуванням правила SMART (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Використання правила SMART для удосконалення системи преміювання на ТОВ «Агроленд»

| Компонент      | Опис   |
|----------------|--|
| S (Specific)   | Цілі мають бути чітко визначені та конкретні, щоб зрозуміти, що саме потрібно досягти.       |
| M (Measurable) | Цілі мають бути вимірними, щоб можна було оцінити прогрес та визначити, коли вони досягнуті. |
| A (Achievable) | Цілі мають бути реалістичними та досяжними, враховуючи наявні ресурси та обмеження.          |
| R (Relevant)   | Цілі мають бути важливими та актуальними для бізнесу, сприяючи загальним стратегічним цілям. |
| T (Time-bound) | Цілі мають мати чіткі терміни, що допомагає підтримувати фокус та мотивацію.                 |

Варто відзначити, що розробка ефективної системи преміювання, яка б охоплювала усі аспекти функціонування персоналу та стимулювала його до розвитку є дуже трудомісткою та складною справою, яка має бути реалізована у

відповідних внутрішніх документах компанії: Колективний договір, Положення про оплату праці, Трудові контракти з працівниками, Положення про КРІ (ключові показники ефективності), Положення про мотиваційні програми, інші внутрішні нормативні акти підприємства). Водночас серед заходів, яка вона має включати можна запропонувати певні бенефіти для працівників ТОВ «Агроленд» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Рекомендована система бенефітів для ТОВ «Агроленд»

| Категорія бенефітів | Характеристика  | Категорія персоналу   | Умова надання   |
|---------------------|---|---|---|
| Оплата страховки    | Повна оплата страхового полісу  | Для працівників, що працюють в умовах з підвищеним ризиком. | Відповідальним працівникам, які виконують заплановані показники |
| Харчування          | Безкоштовні обіди в їдальні підприємства або кафе, поруч з підприємством, обіди на підприємство | Працівники підприємства                                     | За певний стаж роботи на підприємстві                           |
| Спортзал            | Знижки або компенсація вартості абонементу для підтримки фізичного здоров'я.                    | Молодь  | За активну участь у житті колективу та діяльності підприємства  |
| Проїзд в транспорту | Повна або часткова компенсація вартості проїзду   | Працівники, які проживають далеко від роботи                | Працівникам, які виконують план                                 |

Впровадження рекомендованих заходів дозволить кардинально змінити підходи щодо управління розвитком персоналу як важливої складової системи менеджменту продуктивності праці.

### **3.3. Технологічні інновації та автоматизація процесів як засіб підвищення продуктивності праці**

Ще одним важливим елементом стратегії підвищення продуктивності праці є технологічні інновації та автоматизація процесів. В цьому контексті підприємству варто порекомендувати відслідковувати основні інновації, які впроваджуються в сільському господарстві в нинішніх умовах в світі. Приклади



застосування різних інноваційних технологій зростають в світі. Більш того, сьогодні все більше ці технології починають застосовуватися і в Україні. Наприклад, ТОВ «Агроленд» може придбати для агрономічної служби міні лабораторій аналізу ґрунту (наприклад, портативну лабораторію для аналізу ґрунту VISOCOLOR тощо).

Головним ресурсом для діяльності ТОВ «Агроленд» є земельні ресурси. Саме родючість ґрунтів дозволяє отримувати високу врожайність сільськогосподарських культур, а значить і зростання врожайності приведе до підвищення продуктивності праці. Натомість зростання врожайності напряду залежить від правильності внесення добрив в ґрунт. Ретельний аналіз є основою для підтримки здорового, продуктивного та біологічно активного ґрунту. Для ефективного планування всіх заходів, що впливають на ґрунт (добрива, вапнування тощо), важливо спочатку визначити основні параметри ґрунту. Набір реагентів VISOCOLOR для аналізу ґрунту є ідеальним інструментом для економічного, швидкого та зручного аналізу в польових умовах.

Вартість такої лабораторії складає біля 40 тис. грн. Однак використання такої технології не тільки дає можливість для підвищення врожайності, а й для економії витрат на добрива, оскільки норма внесення добрив буде більш точною.

Використання такої лабораторії дозволяє:

- 1) уникнути надмірного або недостатнього дозування завдяки точному аналізу ґрунту в польових умовах;
- 2) захищати рослини лише за необхідності;
- 3) запобігати утворенню стійкості до засобів захисту;
- 4) мінімізувати вплив на довкілля;
- 5) уникнути помилок співробітників при використанні добрив, фунгіцидів та регуляторів зростання.

Крім того, ТОВ «Агроленд» повинно звернути увагу на різноманітні технічні засоби, які допомагають підвищити ефективність використання речовин для захисту рослин. Останніми роками виробники все більше

приділяють увагу інноваційним технічним, технологічним та програмним рішенням, які дозволяють контролювати процес внесення добрив і засобів захисту рослин. На великих сільськогосподарських підприємствах цей напрямок вже давно розвивається, але для невеликих господарств, таких як ТОВ «Агроленд», комплексні рішення, що дозволяють контролювати точність внесення добрив та засобів захисту рослин, часто залишаються недоступними через високу вартість.

Наприклад, Yara N-Sensor – це обладнання, яке встановлюється на трактор і дозволяє трактористу вимірювати потребу культури в азоті під час руху по полю, а також варіювати дозу внесення добрива. Це обладнання:

- 1) може бути встановлене на будь-який польовий обприскувач незалежно від виробника;
- 2) має міцну та компактну конструкцію;
- 3) підходить для будь-якої робочої ширини завдяки модульній конструкції;
- 4) працює до 24 годин завдяки власному джерелу світла.

Впровадження такого обладнання приносить наступні переваги:

- 1) підвищення потенціалу рослин по всьому полю;
- 2) збільшення врожайності;
- 3) підвищення ефективності внесення добрив;
- 4) оптимізація дозування добрив на кожній ділянці поля;
- 5) зменшення залишків азоту в ґрунті після збирання врожаю;
- 6) скорочення термінів і вартості збирання;
- 7) більш однорідна якість врожаю;
- 8) зниження ризику втрати азоту в навколишнє середовище.

Використання Yara N-Sensor дозволяє збільшити врожайність зернових на 3,5%, ріпаку на 3,9%, економити до 14% азоту, підвищити ефективність використання азоту та зменшити викиди вуглекислого газу на 10-30%. Сумарне збільшення ККД складає 10-20% завдяки зниженню втрат і підвищенню швидкості поглинання.

Таким чином, ТОВ «Агроленд» може придбати системи, як Yara N-Sensor (вартість близько 119,8 тис. грн), що швидко окупається за рахунок економії на добривах та підвищення врожайності. На стратегічному рівні ТОВ «Агроленд» варто підготуватися до впровадження цифрових рішень у рослинництві та тваринництві, таких як програмне забезпечення agriPORT (або аналогічне).

За допомогою такого програмного забезпечення підприємство може:

- 1) організовувати робочі процеси незалежно від окремих постачальників добрив та засобів захисту рослин;
- 2) отримувати рекомендації на основі агротехнічних правил;
- 3) надавати доступ до своїх даних уповноваженим третім особам, наприклад, консультантам із рослинництва та постачальникам послуг.

Таке програмне забезпечення суттєво підвищує продуктивність праці завдяки:

- 1) плануванню відбору зразків ґрунту;
- 2) створенню карт розподілу поживних речовин;
- 3) аналізу забезпечення окремих територій поживними речовинами;
- 4) автоматичному плануванню підживлення на кожній ділянці поля на основі відбору проб ґрунту, планової врожайності та правил підживлення рослин;
- 5) автоматичному запису застосованих добрив та обчисленню потреби в інших;
- 6) автоматичному визначенню балансу поживних речовин на кожен фінансовий рік.

Таке програмне забезпечення може працювати не тільки з добривами, але й включати: модуль внесення азотних добрив; модуль захисту рослин, а також модуль базових добрив.

Варто відзначити, що такі заходи не тільки впливають безпосередньо на рослинництво, а й на тваринництво, оскільки частину земельних ресурсів ТОВ «Агроленд» використовує не для отримання чистого доходу від реалізації продукції рослинництва, а й для забезпечення власної кормової бази для

тваринництва, що опосередковано впливає і на продуктивність процесів в галузі тваринництва.

Окрім того, підприємство може звернути увагу й на технологію створення «розумної ферми». Перший приклад впровадження такої ферми був здійснений в ДП «ДГ ім. Декабристів» (Полтавська область) [34]. Для цього було встановлено двосекційний загін (по 20 голів у кожній секції) з глибокою солом'яною підстилкою. Між секціями, у спеціально утепленому приміщенні, встановлено робот-автонапувалку для телят Urban PAULA. Кожна секція обладнана годівницею для стартерного комбікорму та двома автонапувалками для води. Створено власний банк молозива. Новонародженим телятам протягом перших 2–3 днів дається по 2,5 літра молозива, після чого вони годуються цільним молоком. У місячному віці кріпиться на теля ідентифікаційний чіп і переводиться до кормомам. Середньодобові прирости становлять не менше 1200 грамів, а середня вага двомісячних телят досягає 90–110 кг. Теля гарантовано отримує 4 рази на добу по 1,5 літра молока. Робот автоматично виконує всі процеси – змішує, готує, підігріває до необхідної температури, а програма веде облік кожного теля. Окрім того, автоматизація на підприємстві торкнулася і підготовки корму – працює перший в Україні шнековий робот для підгортання та перемішування корму Butler Gold; догляду за тваринами – використовується ізраїльська система HEATIME дистанційного управління здоров'ям, відтворенням, комфортом та годівлею тварин; надоїв – встановлено доїльний зал EuroClass 1200 RE на 32 доїльних місця.

Автоматизація виробництва молока може включати комплекс технологічних операцій, обладнання та програмного забезпечення, який здатний контролювати всі процеси, такі як ідентифікація корів, споживання корму, відтворювальні здібності, жива вага та рівень продуктивності. Відмінним прикладом автоматизації доїння корів є використання робота-дояра.

Оскільки близько 60% основних виробничих затрат молочно-товарного підприємства припадає на доїння, саме цьому процесу приділяється особлива увага.

Компанія «Lely» (Нідерланди) розробила систему роботизованого доїння «Lely Astronaut A5», яка базується на унікальній концепції I-flow. Центральним елементом цієї інновації є просторий доїльний бокс, обладнаний гібридним маніпулятором для автоматизованого доїння корів. Уся технологія створена з урахуванням потреб тварин і включає зручну систему входу і виходу. Гібридний маніпулятор для доїння спроектований так, щоб швидко, плавно і без натиску закріплювати доїльні стакани на вим'я. Система автоматично визначає швидкість, тривалість та інтервали доїння, а також розраховує раціон для кожної корови. Автоматизовані доїльні установки в умовах цифрової трансформації покращують якість молока, що сприяє підвищенню його реалізаційної ціни. Вони також «знижують витрати виробничих ресурсів і праці, зменшуючи кількість випадків маститу у корів» [16, с. 136].

Компанія «Nedap Livestock Management» представила на світовому ринку комплекс технологічних рішень для управління поголів'ям на різних етапах виробничого циклу — від годівлі до утримання свиней. Основним компонентом комплексу є система автоматизованого управління «Nedap PorkTuner». Компанія розробляє електронні годівниці для свиноматок, які не лише дозують корм, але й регулюють раціон з урахуванням індивідуальних потреб кожної тварини. Система «Nedap ProSense» дозволяє точно визначати та реєструвати показники продуктивності свиней, такі як індивідуальна вага, споживання корму, коефіцієнт конверсії корму, фізіологічний стан тощо. Ці дані одразу доступні для перегляду, що дозволяє виробникам сортувати окремих свиней та групи на основі щоденних показників продуктивності.

Впровадження інноваційних технологій у молочному скотарстві дозволяє знизити затрати праці на виробництво 100 кг молока до 1 людино-години, що забезпечує рентабельність на рівні 40%. Автоматизація виробничих процесів підвищує продуктивність праці, зменшуючи монотонність та важкість роботи, а також задовольняє зростаючий попит на молочну продукцію. Рівень розвитку молочного скотарства значною мірою залежить від «матеріально-технічного забезпечення, технологічних процесів виробництва та відтворення стада, при

цьому важливе значення мають структура, конфігурація та особливості управління стадом» [2, с. 12].

В цілому ТОВ «Агроленд» можна порекомендувати почати відслідковувати основні тенденції та тренди щодо впровадження новітніх технологій в сільськогосподарське виробництво. Узагальнення таких інновацій та технологій представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

## 10 найважливіших інновацій в сільському господарстві

| Інновація                              | Опис  | Приклад  |
|--|---|--|
| Точне землеробство (Precision Farming) | Використання інформаційних технологій для спостереження, вимірювання та реагування на польову мінливість сільськогосподарських культур і ґрунтів. | Використання GPS і дронів для створення карт полів     |
| Дрони та роботи                        | Дрони використовуються для моніторингу, створення 3D-карт, роботи – для автоматизації та механізації процесів                                     | Внесення добрив і зрошення полів дронами.              |
| Генетичні рішення                      | Вдосконалення посівного матеріалу через селекцію та використання програм для поліпшення врожайності і стійкості.                                  | Створення нових сортів рослин, стійких до хвороб.      |
| Екологічне сільське господарство       | Використання сталих і «чистих» методів виробництва.   | Зменшення використання пестицидів і добрив.            |
| Big Data та аналітика                  | Збір та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень.  | Аналіз даних про врожайність для оптимізації процесів. |
| Штучний інтелект (AI)                  | Використання AI для автоматизації управлінських процесів, аналізу даних, прогнозування врожайності та покращення прийняття рішень.                | Використання AI для прогнозування врожайності.         |
| Інтернет речей (IoT)                   | Використання сенсорів для збору даних про стан ґрунту, погодні умови, стан рослин у реальному часі для оптимізації процесів.                      | Моніторинг стану ґрунту за допомогою сенсорів.         |
| Біотехнології                          | Впровадження методів біотехнологій для створення стійких до хвороб та шкідників культур.  | Генетична модифікація рослин для стійкості             |

Зрозуміло, що впровадження таких рішень вимагає від керівництва детального опрацювання цих технологій, розробки відповідного бізнес-плану. Окрім того, враховуючи те, що підприємство є збитковим для отримання таких інвестицій необхідні кардинальні рішення щодо кредитування підприємства або пошуку грантів, залучення наукових закладів для власних розробок та їх адаптації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Менеджмент продуктивності праці – це система управління, спрямована на оптимізацію використання людських ресурсів та підвищення ефективності виконання робіт. Цей процес включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль трудової діяльності працівників з метою досягнення високих виробничих показників та конкурентоспроможності підприємства.

2. До основних складових менеджменту продуктивності праці варто віднести об'єкт управління (персонал підприємства, результати праці персонал підприємства, робоче місце, робочий час), суб'єкт управління (різні рівні управлінців та безпосереднього працівники), принципи управління (системний підхід, гнучкість, узгодженість, залученість тощо), етапи управління (аналіз управління продуктивністю, планування заходів, організація, мотивація, контроль результатів, оцінка впливу), методи управління (аналіз, організація, механізація та автоматизація, інформаційне забезпечення, навчання та розвиток, контроль та оцінка тощо).

3. На продуктивність праці в аграрному секторі впливає велика кількість чинників, які можуть бути згруповані у внутрішні (підприємство може впливати) та зовнішні (підприємство не може впливати на ці чинники); або ж в такі групи, як технологічні, економічні, політичні, законодавчі, фактори оточуючого середовища, соціальні та демографічні фактори.

4. ТОВ «Агроленд» розташоване працює на сільськогосподарському ринку з 2003 р. Підприємство має цехову структуру управління. ТОВ «Агроленд» може бути охарактеризовано як підприємство із низьким рівнем спеціалізації, оскільки розрахований коефіцієнт потрапляє в діапазон менше 0.2. Головним виробничим ресурсом ТОВ «Агроленд» є земля. В 2021 р. площа сільськогосподарських угідь складала 1891 га. В 2023 році вона скоротилася до

1564 га, тобто майже на 18%. Аналогічне стосується і площі ріллі. При цьому площа як сільськогосподарських угідь так і ріллі має чітку тенденцію до скорочення. Важливим виробничим ресурсом підприємства є авансований капітал, вартість якого в 2021 р. складала 65800 тис. грн. В 2023 р. вона зросла порівняно з 2021 р. на 19,35% і склала 78531 тис. грн. Вартість оборотних активів в 2021 р. склала 27483 тис. грн. В 2023 р. вона зросла на 22,97% і склала 33797 тис. грн., вартість необоротних активів за аналізований період зросла з 38317 тис. грн. до 44834 тис. грн. в 2023 р. При цьому вартість основних виробничих засобів скоротилася на 1,18% в 2023 р. порівняно з 2021 р. На підприємстві відсутні нематеріальні активи. Розрахунки показників ефективності використання виробничих ресурсів свідчать про досить високий рівень капіталообезпеченості. Перевищення темпів зростання валової продукції над темпами зростання виробничих витрат (36.35% проти 10.94% в 2023 р.) привело до зростання їх окупності на 18,38% в 2023 р. порівняно з 2021 р. Підприємство в цілому є збитковим.

5. Головним показником ефективності системи менеджменту продуктивності праці є обсяги отриманого доходу на одного працівника. На ТОВ «Агроленд» цей показник в динаміці зростає як в цілому так і в розрізі галузей рослинництва та тваринництва. Водночас в галузі тваринництва продуктивність праці зростає значно меншими темпами ніж в рослинництві. Проведений SWOT-аналіз системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Агроленд» дозволив зробити висновок про те, що підприємство має такі сильні сторони, як кваліфікація та досвід персоналу, преміальну систему, систему контролю показників продуктивності та позитивна динаміка доходів. Водночас серед слабких сторін підприємства слід відзначити суттєве скорочення кількості персоналу, недостатній високоефективних засобів праці, низькі темпи зростання заробітної плати, недостатня систематичність контролю показників продуктивності праці, збитковість, недостатнє застосування нових технологій в управлінні персоналом, слабка автоматизація та механізація. До можливостей підприємства варто віднести нові технології, інвестиції, застосування сучасних



методів управління, нові програмні продукти, гранти на розвиток системи менеджменту, послаблення законодавства, фінансова допомога від держави. При цьому загрозами функціонування для підприємства виступають інфляція, мобілізація, втрата матеріальних та земельних ресурсів, згорання демократії, посилення податків та трудового законодавства, залучення до заходів підготовки до оборони, втрата води для зрошення.

6. Для покращення системи менеджменту продуктивності праці на ТОВ «Агроленд» запропонована відповідна стратегія, яка включає три блоки: персона, ресурси та процеси, технології та інновації. По кожному блоку запропоновано свої напрямки, реалізація яких дозволить досягти більш високих показників продуктивності праці на підприємстві. В основі цих напрямків запропоновано покласти детальний аналіз ситуації, яка склалася на підприємстві щодо руху та наявності персоналу, розподілу витрат праці між галузями та виробництвами, рівень використання персоналу, факторного аналізу щодо пошуку резервів за напрямками. Окрім цього запропоновано алгоритм реалізації цієї стратегії, який включає аналіз поточного стану, залучення зовнішніх експертів, розробку стратегії, її впровадження, моніторинг, контроль за виконанням, аналіз результатів та коригування стратегії.

7. Особливу увагу запропоновано приділити розвитку персоналу. Для цього враховано досвід зарубіжних країн, визначено пріоритетні напрями інвестування в розвиток персоналу, розроблено систему заходів, націлену на вдосконалення системі матеріального стимулювання персоналу через різні види преміальних доплат з дотриманням правила SMART. Окрім цього розроблена система бенефітів для працівників ТОВ «Агроленд», яка дозволить підвищити мотивацію до саморозвитку та роботи на підприємстві.

8. Ще одним стратегічним напрямком підвищення ефективності системи менеджменту продуктивності праці на підприємстві є впровадження різноманітних технологічних інновацій та автоматизації процесів в рослинництві та тваринництві. Підприємству рекомендовано звернути увагу на

такі засоби як закупівля портативних міні-лабораторів для аналізу ґрунту, впровадження системи Yara N-Sensor, впровадження розумної ферми. Окрім того, в стратегічній перспективі доцільно звернути увагу на можливостях точного землеробства (Precision Farming), використання дронів (БПЛА), генетичних рішень в сільському господарстві, екологічному сільському господарстві, Big Data та аналітиці, можливостях застосування штучного інтелекту (AI), інтернет речах (IoT) та біотехнологіях, вертикальному землеробстві і робототехніці. Для цього необхідно активізувати опцію обміну досвідом з підприємствами, які вже впроваджують дані технології в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранжин В. В. Взаємозв'язок заробітної плати та продуктивності праці: тенденції за умов цифровізації економіки. *Економіка праці*. 2021. №1. С. 523-534.
2. Вітвіцький В. В., Беженар І. М., Демченко О. В. Інституційні фактори розвитку продуктивності праці в аграрному підприємстві. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 83-92.
3. Галкіна Ю. А. Підвищення ефективності управління персоналом підприємства як основний фактор підвищення продуктивності праці. *Синергія наук*. 2018. № 30. - С. 321-330.
4. Герасименко А. В. Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №35. С. 21-29.
5. Гончаренко Н. Г. Теоретико – методологічні питання визначення рівня продуктивності праці. *Вісник ХНАУ*. 2017. № 2. С. 223-230.
6. Гончарук С. Рекордний експорт меду: як виглядає солодкий ринок в Україні. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1032-rekordniy-eksport-medu-yak-viglyadaye-solodkiy-rinok-v-ukrayini>
7. Горкавий В. К. Управління продуктивністю аграрної праці. *Вісник ХНАУ*. 2013. № 11. С. 89-95.
8. Грєян А. А. Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 11. С. 8-11.
9. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С. Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
10. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 245-251.
11. Денисенко Є. І. Інвестиції в персонал як основа розвитку організації. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6034/1/Денисенко%20Є.І.%20Інвестиції%20в%20персонал%20як%20основа%20розвитку%20орган>

- ізації.pdf (дата звернення 09.06.2024).
12. Державна служби статистики: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
  13. Дзямулич М. І., Чумагіна Ю. О. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 269-274.
  14. Івахненко О. М. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки. *Вісник Сумського державного університету*. 2018. № 4. С. 43-51.
  15. Ільчук М. М., Коновал І. А., Дмитрук М. І. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України – основний чинник його розвитку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2018. Вип. 284. С. 7-16.
  16. Канівець Х. О. Тенденції розвитку галузі тваринництва в умовах цифрової трансформації. *Таврійський науковий вісник*. 2021. №121. С. 133-139.
  17. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
  18. Карпенко Ю. В. Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія. Одеса: Атлант, 2017. 208 с.
  19. Козоріз Ю. С. Факторний аналіз продуктивності праці. URL: [https://www.rusnauka.com/1\\_KAND\\_2010/Economics/5\\_56659.doc.htm](https://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/5_56659.doc.htm) (дата звернення 09.06.2024).
  20. Кондратюк Ю. Ф. Продуктивність праці як чинник забезпечення людського розвитку: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Київ, 2016. 193 с.
  21. Костюк В. О. Факторний аналіз рівня продуктивності праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. №108. С. 457-464.
  22. Кривцова М. С. Людський капітал та продуктивність праці : взаємозв'язок та узгодженість. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 151-161.

- 23.Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми і політика. Харків: Фоліо, 2019. 972 с.
- 24.Максюта В. В. Методичні рекомендації щодо розробки стратегії підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної торгівлі. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/1014/> (дата звернення 09.06.2024).
- 25.Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2020. 139 с.
- 26.Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 303-308.
- 27.Мороз Л. І. Працевдатність та продуктивність праці як складники конкурентоспроможного працівника підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 4. С. 58-63.
- 28.Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95-102.
- 29.Нейтер Р. Втрати на \$40 млрд: як через війну страждає аграрний сектор України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695167/>
- 30.Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 3. С. 21-28.
- 31.Носко Н. В. Процес управління підвищенням продуктивності праці у будівництві. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези II Міжнародної науково-практичної конференції*. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 321-325.
- 32.Пасека А. С. Механізм управління продуктивністю праці та методи його удосконалення. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2018. № 1. С. 182-188.
- 33.Пасінович І. І., Старко І. Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2020. Вип. 98. С. 6-17.

- 34.Перша в Україні «Розумна ферма». URL: <https://estw.com.ua/info/index.php?id=588> (дата звернення 09.06.2024).
- 35.Півошенко А.М. Інвестиції в розвиток персоналу на підприємства та її ефективність. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. №10. С. 241-244.
- 36.Підготовка до посівної триває в умовах браку фін ресурсів та значного замінування полів. URL: <https://uacouncil.org/uk/post/pidgotovka-do-posivnoi-trivae-v-umovah-braku-finresursiv-ta-znacnogo-zaminuvanna-poliv>
- 37.Премія має бути не менша ніж 20% від зарплати. URL: <https://laba.ua/blog/3551-yak-vprovadyty-bonusnu-systemu> (дата звернення 07.12.2023)
- 38.Савченко В. А., Гемма М. Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 1. С. 42-51.
- 39.Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2020. Вип. 17. С. 457-463.
- 40.Сергійчук С. І. Впровадження механізму управління продуктивністю праці на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_6\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_43)
- 41.Харченко Ю. П. Зайнятість та продуктивність праці як фундаментальні передумови інклюзивності регіонального розвитку. *Economic synergy*. 2021. Iss. 2. С. 23-31.
- 42.Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4. С. 163-172.
- 43.Шандова Н. В., Шульга М. О. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 28-32.
- 44.Щетиніна Л. В. Факторний аналіз продуктивності праці. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5. С. 102-108.
- 45.Югай А.М. Економічні відносини і мотивація праці в сільському

- господарстві. Київ : Либідь, 2001. 582 с.
46. Як війна вплинула на ринок праці у сфері сільського господарства. URL: <https://eba.com.ua/yak-vijna-vplynula-na-rynok-pratsi-u-sferi-sil'skogo-gospodarstva>
47. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
48. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2018. № 1. С. 130-136.
49. 10 найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. URL: <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-sil'skomu-gospodarstvi-za-2022-rik>
50. Kearney A.T. Technology and Innovation for the Future of Production: Accelerating Value Creation. *WEF White Paper Technology Innovation Future of Production*. 2017. 28 с.
51. New Study Reveals That Only 53% of American Employees Feel Appreciated at Work. URL: [https://www.prweb.com/releases/new\\_study\\_reveals\\_that\\_only\\_53\\_of\\_american\\_employees\\_feel\\_appreciated\\_at\\_work/prweb14269589.htm](https://www.prweb.com/releases/new_study_reveals_that_only_53_of_american_employees_feel_appreciated_at_work/prweb14269589.htm) (дата звернення 07.12.2023)
52. Tomorrow Half Your Company Is Quitting (So Win Them Back). URL: <https://www.gallup.com/workplace/236216/tomorrow-half-company-quitting-win-back.aspx> (дата звернення 07.12.2023)

## ДОДАТКИ



## Додаток А

Таблиця А.1

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг та його структура в ТОВ «Агроленд»

| Види продукції                    | 2021 р.      |       | 2022 р.      |       | 2023 р.      |       | В середньому за<br>2021 - 2023 рр. |       |
|-----------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|------------------------------------|-------|
|                                   | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис. грн.                          | %     |
| пшениця озима                     | 50,9         | 0,94  | -            | -     | 143          | 1,46  | 64,6                               | 0,91  |
| кукурудза на зерно                | -            | -     | 156,7        | 2,53  | 172,4        | 1,77  | 109,7                              | 1,54  |
| ячмінь озимий                     | -            | -     | 724,6        | 11,72 | 777,8        | 7,96  | 500,8                              | 7,02  |
| ячмінь ярий                       | 10           | 0,18  | -            | -     | -            | -     | 3,3                                | 0,05  |
| плоди                             | 217,2        | 3,99  | -            | -     | -            | -     | 72,4                               | 1,02  |
| ягоди                             | 82           | 1,51  | -            | -     | -            | -     | 27,3                               | 0,38  |
| ріпак озимий                      | 382,4        | 7,03  | -            | -     | -            | -     | 127,5                              | 1,79  |
| овочі відкритого ґрунту           | 53,4         | 0,98  | -            | -     | -            | -     | 17,8                               | 0,25  |
| Інша продукція рослинництва       | -            | -     | -            | -     | 683,8        | 7     | 227,9                              | 3,2   |
| Всього по рослинництву            | 795,9        | 14,63 | 881,3        | 14,25 | 1777         | 18,19 | 1151,4                             | 16,15 |
| вирощування в живій вазі ВРХ      | 684,2        | 12,58 | 811,4        | 13,12 | 827,1        | 8,47  | 774,2                              | 10,86 |
| вирощування в живій вазі свиней   | 1315         | 24,18 | 2524,8       | 40,84 | 2311         | 23,65 | 2050,1                             | 28,75 |
| молоко                            | 1813         | 33,34 | 2250         | 36,39 | 2354         | 24,1  | 2139                               | 30    |
| мед                               | 22,3         | 0,41  | 22,9         | 0,37  | 13,5         | 0,14  | 19,6                               | 0,27  |
| рибництво                         | 419,8        | 7,72  | 365,8        | 5,92  | 262,7        | 2,69  | 349,4                              | 4,9   |
| Інша продукція тваринництва       | 186,1        | 3,42  | 84,2         | 1,36  | 262,7        | 2,69  | 177,7                              | 2,49  |
| Всього по тваринництву            | 3591         | 66,02 | 5099         | 82,47 | 6692         | 68,51 | 5127,1                             | 71,91 |
| Послуги в сільському господарстві | 1848         | 33,98 | 1084         | 17,53 | 3076         | 31,49 | 2002,7                             | 28,09 |
| Разом по сільському господарству  | 5439         | 100   | 6183         | 100   | 9768         | 100   | 7129,8                             | 100   |

Таблиця А.2

Параметри для визначення коефіцієнту зосередження товарного виробництва

| Показники   | Продукція рослинництва |                    |               |             |       |       |              |                             | Продукція тваринництва       |                                 |        |      |           |                             |
|---|------------------------|--------------------|---------------|-------------|-------|-------|--------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------|------|-----------|-----------------------------|
|   | пшениця озима          | кукурудза на зерно | ячмінь озимий | ячмінь ярий | плоди | ягоди | ріпак озимий | Інша продукція рослинництва | виращування в живій вазі ВРХ | виращування в живій вазі свиней | молоко | мед  | рибництво | Інша продукція тваринництва |
| Питома вага галузі в структурі товарної продукції (Пв <sub>i</sub> ), % | 0,91                   | 1,54               | 7,02          | 0,05        | 1,02  | 0,38  | 1,79         | 3,2                         | 10,86                        | 28,75                           | 30     | 0,27 | 4,9       | 28,09                       |
| Порядковий номер по ранжиру (N i)                                       | 11                     | 9                  | 5             | 14          | 10    | 12    | 8            | 7                           | 4                            | 2                               | 1      | 13   | 6         | 3                           |
| (2n-1)*Пв <sub>i</sub>  | 19,11                  | 26,18              | 63,18         | 1,35        | 19,38 | 8,74  | 26,85        | 41,6                        | 76,02                        | 86,25                           | 30     | 6,75 | 53,9      | 140,45                      |

## Додаток Б

Таблиця Б.1

### Перевірка важливості обраних сильних сторін

|   | Сильні сторони                             | Чи покращує сильна сторона систему управління продуктивністю праці? (Якщо "так" – ставимо "+") | Чи підвищує сильна сторона продуктивність праці в компанії? (Якщо "так" – ставимо "+") | Чи створює сильна сторона відмінність від конкурентів? (Якщо "так" – ставимо "+") |
|---|--|--|--|---|
| 1 | Кваліфікація                               | +  | +  | +   |
| 2 | Досвід                                     | +  | +  |   |
| 3 | Преміальна система                         | +  | +  | +   |
| 4 | Система контролю показників продуктивності | +  | +  | +   |
| 5 | Динаміка доходів                           | +  | +  | +   |

Таблиця Б.2

### Перевірка важливості обраних слабких сторін

| Слабкі сторони  | Чи погіршує слабка сторона систему управління продуктивністю праці? (Якщо "так" – ставимо "+") | Чи знижує сильна сторона продуктивність праці в компанії? (Якщо "так" – ставимо "+") |
|---|--|--|
| Трудові ресурси                                       | +  | +  |
| Засоби праці  | +  | +  |
| Земельні ресурси                                      | +  |  |
| Фінансові ресурси                                     | -  | -  |
| Заробітна плата                                       | +  | +  |
| Систематичність контролю                              | +  | +  |
| Співвідношення змін доходів та витрат                 | -  | -  |
| Прибутковість   | +  | +  |
| Застосування нових технологій в управлінні персоналом | +  | +  |
| Автоматизація   | +  | +  |
| Механізація   | +  | +  |