

УДК 331.108:631.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/D2026-18-20>**Циглюк Д.О.**здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3056-6090>**Томашук І.В.**доктор філософії з економіки, доцент,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6847-3136>

## УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

У статті досліджується проблема кадрів та вікового обмеження на аграрному ринку праці та обґрунтовується необхідність впровадження інклюзивних практик у контексті дефіциту кадрів та воєнного часу. Запропоновано авторський індекс АКВП (Адаптивність – Компетентність – Упередженість – Плинність) для оцінювання ефективності працівників незалежно від віку. Результати показують стабільну продуктивність старших працівників і високу адаптивність молоді, що дозволяє базувати оцінку на компетенціях, а не вікових стереотипах. Визначено комунікаційні профілі для Gen Z, Y, X, що знижують конфлікти та плинність персоналу. Досліджено вплив системної підготовки на продуктивність, мотивацію, утримання та інтеграцію в корпоративну культуру. Розроблено адаптивну систему оплати праці з урахуванням площі, маневрів і логістики, що забезпечує прозорість і справедливість нарахувань. Запропоновано комплекс управлінських заходів щодо найму, адаптації та утримання персоналу, що підвищує ефективність управління та знижує ризики плинності, формуючи методологічну базу для інклюзивного кадрового менеджменту в агросекторі.

**Ключові слова:** плинність кадрів, модель АКВП, розцінки, покоління X/Y/Z, аграрний сектор, оплата праці.

**Tsyhliuk Dmytro, Tomashuk Inna**  
Vinnytsia National Agrarian University

## MANAGEMENT PRACTICES TO INCREASE EMPLOYEE EFFICIENCY AND LOYALTY IN THE AGRICULTURAL SECTOR

The article examines the problem of age discrimination in the agricultural labour market under conditions of martial law and an intensifying shortage of human resources. It substantiates the necessity of moving away from age-based employment restrictions towards inclusive managerial practices grounded in measurable employee characteristics and their ability to perform operational tasks effectively. It is emphasised that conventional recruitment approaches often overlook the potential benefits of engaging both younger workers (Generation Z) and older age groups (Generation X and Baby Boomers), thereby reducing the adaptive capacity of agricultural enterprises. Such challenges necessitate innovative approaches to human resource management. To enhance objectivity in personnel selection and evaluation, the author develops the ACBT conceptual model (Adaptability – Competence – Bias – Turnover), operationalised as an integral index within the range of 0-100. The index is calculated as a weighted aggregation of four indicators, with inversion applied to negative factors such as bias and turnover. Empirical testing across age groups reveals a plateau of the index among employees aged over 50, indicating stable professional competence, while younger employees demonstrate greater adaptability and learning capacity but higher turnover risks. The study further substantiates the relevance of generational communication profiles as an instrument of direct management, contributing to improved interaction, feedback and motivation. Particular attention is given to the role of structured training and onboarding systems in increasing productivity, accelerating the achievement of full performance levels and strengthening organisational commitment. In addition, an adaptive remuneration model combining a fixed wage, piece-rate components and efficiency-based bonuses is proposed to ensure a fairer distribution of income. Overall, the findings confirm that personalised managerial practices reduce turnover, enhance employee loyalty and contribute to the long-term sustainability of human capital in the agricultural sector.

**Keywords:** staff turnover, ACBT model, prices, generation X/Y/Z, agricultural sector, wages.

**Постановка проблеми.** Сучасний аграрний ринок праці в Україні стикається з низкою системних викликів, серед яких особливо гостро проявляється вікова нерівність. Незважаючи на дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність підвищення ефективності виробничих процесів, в управлінській практиці продовжують домінувати стереотипи щодо молодших та старших працівників, що негативно впливає на відбір, адаптацію та утримання персоналу. У контексті воєнного часу та обмежених ресурсів проблема ускладнюється високою плинністю молодих кадрів і потребою у стабільності та компетентності більш досвідчених працівників. Вод-

ночас відсутність системного підходу до оцінювання ефективності працівників різних вікових груп та неадекватності кадрових практик створюють ризики невідповідності компетенцій операційним потребам підприємств і втрати потенційно цінних ресурсів.

Враховуючи вищевикладене, виникає потреба у розробці інструментів об'єктивного оцінювання персоналу, які б уніфікували критерії ефективності незалежно від віку, враховували адаптивність, компетентність, упередженість та плинність кадрів і забезпечували інтеграцію вікових та індивідуальних особливостей у систему управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема впровадження управлінських практик підвищення ефективності й лояльності працівників в аграрному секторі активно розглядається в сучасних наукових і прикладних дослідженнях, що охоплюють кадрову плинність, комунікаційні підходи, міжпоколінні взаємодії, соціалізацію персоналу та економічні стимули праці. Так, у роботах М. В. Білик, Р. Д. Бали, М. І. Тарнавського та О. І. Бали [1] ідентифіковано ключові фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків, серед яких особливу роль відіграють організаційно-управлінські чинники, рівень оплати праці та якість комунікацій у колективі. Поведінкові та психологічні аспекти управління персоналом, зокрема опір організаційним змінам, детально розкрито у дослідженні К. А. Пріб та В. І. Дунай [2], які обґрунтовують залежність ефективності змін від рівня залученості працівників і прозорості управлінських рішень. Окремий напрям наукового дискурсу пов'язаний із поколінними особливостями персоналу. Аналітичні матеріали щодо роботи з поколінням Z [4], а також дослідження вікової дискримінації на робочому місці [7] засвідчують, що ефективність управлінських практик значною мірою залежить від здатності менеджменту адаптувати мотиваційні інструменти до цінностей і очікувань різних вікових груп. Ці висновки узгоджуються з результатами зарубіжних досліджень Y. Wang та W. Shi [12], які доводять вплив вікових стереотипів на продуктивність праці та міжпоколінну передачу знань, що є критично важливим для стаłego розвитку аграрних підприємств.

Важливе місце у формуванні ефективних управлінських практик посідають процеси організаційної соціалізації та онбордингу персоналу. У роботах R. K. Dickson та O. S. Isaiah [9] доведено, що ефективні програми адаптації працівників сприяють підвищенню залученості та зниженню плинності кадрів. Бібліометричний аналіз E. Didion та ін. [10] систематизує наукові підходи до вивчення онбордингу, підтверджуючи його стратегічну роль у довгостроковому утриманні персоналу та підвищенні організаційної ефективності.

Проведений аналіз свідчить, що вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядають управління персоналом в аграрному секторі як багатовимірну систему, що поєднує економічні, соціально-психологічні та управлінські інструменти. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції зазначених підходів у формалізований індекс АКУП, який би дозволив комплексно оцінювати ефективність управлінських практик і рівень лояльності працівників аграрних підприємств, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та апробації інструментального підходу до підвищення ефективності управління персоналом аграрних підприємств в умовах кадрового дефіциту шляхом подолання вікової дискримінації, зокрема через розроблення й використання інтегрального індексу АКУП, формування комунікаційних профілів поколінь X, Y та Z, а також удосконалення механізмів адаптації, мотивації, оплати праці та утримання працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У період повномасштабної війни в Україні аграрна галузь стикається з гострою проблемою дефіциту

кадрів, зумовленою мобілізаційними процесами, міграцією населення та підвищенням виробничих ризиків, що негативно впливає на стабільність функціонування сільськогосподарських підприємств. Вікова нерівність залишається одним із ключових викликів сучасного ринку праці. В умовах війни та дефіциту кадрів посилюється потреба в адаптації сучасного аграрного ринку до інклюзивних практик. Для розуміння практичної користі інклюзивного залучення молодших (покоління Z) та старших (покоління X, Boomers) працівників доцільно сформувавши систему оцінювання вигод залежно від вікової групи, яка у практиці добору персоналу нерідко не розглядається пріоритетною. Для підтримки процесу оцінювання було створено авторську концептуальну модель АКУП. АКУП – індекс (0–100), розрахований як зважена сума показників (Адаптивність – Компетентність – Упередженість – Плинність) з ваговою конфігурацією: адаптивність (0,15), компетентність (0,3), упередженість (0,2), плинність (0,35). Вагові коефіцієнти визначено авторським моделюванням (синтезом) із урахуванням останніх наукових досліджень, дефіцитом кадрів, вартістю заміни (підбору) працівника.

На нашу думку, адаптивність має відносно малий вплив на виконання виробничих операцій. Компетентність відіграє більш вагому роль у робочих процесах. Упередженість кандидата на посаду (роботу) може створювати ускладнення в координації, однак має обмежений вплив на виконання роботи. Плинність є найбільш значущим фактором з огляду на критичну потребу в працівниках. У даному контексті, упередженість та плинність кадрів виступають як негативні чинники, проти яких застосовується механізм інверсії. Враховуючи вищевикладене, АКУП можна розрахувати за наступною формулою:

$$АКУП = Адаптивність * 0,15 + Компетентність * 0,3 + (100 - Упередженість) * 0,2 + (100 - Плинність) * 0,35$$

Результати розрахунку подано у табл. 1. Модель АКУП дозволяє наочно оцінити необґрунтованість вікової дискримінації. Такий підхід формує методологію управлінського дослідження, що не претендує на встановлення універсальних закономірностей, однак забезпечує інструментальну підтримку прийняття рішень.

Результати розрахунків свідчать, що у працівників віком понад 50 років спостерігається плато індексу продуктивності. На основі результатів індексу не доцільно очікувати від кандидата суттєвих змін у поведінкових характеристиках, зумовлених упередженістю та адаптивністю, проте можна довіряти його професійній компетентності. Молоді працівники є більш відкритими до змін та навчання, але мають високу плинність та порівняно низьку компетентність. Таким чином, отримані дані дозволяють зробити висновок, що ефективність і компетентність доцільно оцінювати не за віком, а за здатністю кандидата виконувати операційні функції.

Комунікаційна диверсифікація поколінь є однією з ключових складових прямого менеджменту. Для коректної взаємодії з працівниками різних поколінь (X, Y, Z) доцільно застосовувати методику комунікаційних профілів, орієнтуючись на потреби кандидатів [6; 7]. У межах дослідження покоління визначено як вікові групи, наближені до загальноприйнятих класифікацій, з урахуванням вікового діапазону 18–60 років.

Таблиця 1

## Результати апробації АКУП у процесі відбору персоналу за віковими групами

Вік	Вікова група	Адаптивність (0,15)	Компетентність (0,3)	Упередженість (0,2)	Плинність (0,35)	АКУП
18	18–20	80	50	19	50	60,70
20	20–22	78	54	17	47	63,05
22	22–24	76	58	14	43	65,95
50	50–52	61	82	38	20	74,15
52	52–54	60	79	39	17	73,95
54	54–56	58	78	39	13	74,75
56	56–58	55	77	40	12	74,15
58	58–60	52	76	41	11	73,55

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Для покоління Z притаманна потреба в автономності та усвідомленні цінності власного внеску, що зумовлює необхідність аргументації управлінських рішень через їх детермінанти та прогнозовані результати. Критичні зауваження варто формулювати спокійно й конкретно, з поясненням причин і чітким орієнтиром очікуваної поведінки (табл. 2).

Покоління Y зазвичай очікує прозорості від керівництва та не сприймає консервативність як достатній аргумент для обґрунтування рішень. Критика сприймається більш конструктивно за умови її фокусування на результатах і діях, а не на особистісних характеристиках; при цьому ефективний як позитивний, так і коригувальний зворотний зв'язок, підкріплений точними кількісними показниками (табл. 3).

Представники покоління X характеризуються пріоритетом на ефективне управління часом, що реалізується через прямий характер координації та скорочення проміжних ланок у комунікаційних процесах. Коригувальний зворотний зв'язок має бути лаконічним і з фокусом на рішення; позитивний – підкреслювати досягнутий результат (табл. 4).

Застосування комунікаційних профілів забезпечує інструментальну підтримку попередження конфліктів і підвищення якості взаємодії, що може сприяти зниженню плинності персоналу через персоналізацію нематеріальних управлінських практик під покоління X, Y та Z.

Підготовка потенційного кандидата на окрему посаду (роботу) є важливою складовою організаційної роботи та управління ризиками. Вона потребує ресурсів, однак компенсується зниженням плинності та скороченням часу до повної продуктивності, а також зростанням задоволеності роботою. Для комплексного оцінювання ефективності кадрової політики важливо аналізувати вплив системної підготовки персоналу на ключові показники роботи та утримання працівників [9; 10]. Табл. 5 демонструє значний вплив системної підготовки персоналу на ключові показники ефективності та утримання працівників. Дані показують, що професійна підготовка підвищує продуктивність, сприяє зростанню відданості працівників і підвищує задоволеність. Крім того, підготовка скорочує час до досягнення повної продуктивності та значно зменшує плинність у перші місяці роботи, а також покращує інтеграцію в корпоративну культуру. Отримані результати

Таблиця 2

## Характеристика комунікаційного профілю працівників покоління Gen Z (18–29 років)

Комунікаційний профіль Gen Z (18–29 років)	
Складові	Сутнісна характеристика
Канали	Особисто, месенджери, відеоінструкції
Стиль	Неформальний, діалоговий, візуальний
Зворотній зв'язок	Частий, короткий, одразу після дії
Критика	Дуже чутливі до різкої критики, краще м'яко і з поясненням
Накази	Приймають рішення та вказівки за умови чіткого обґрунтування причин
Мотивація	Відчуття значущості, вклад у процес, розвиток
Дратівливість	Мікроменеджмент, консервативність керівника, ігнорування ідей

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Таблиця 3

## Характеристика комунікаційного профілю працівників покоління Gen Y (29–45 років)

Комунікаційний профіль Gen Y (29–45 років)	
Складові	Сутнісна характеристика
Канали	Месенджери, телефон, особисто
Стиль	Неформальний, колаборативний
Зворотній зв'язок	Регулярний, конкретний, у цифрах
Критика	Коучинговий підхід, без приниження
Накази	Прийняття управлінських рішень відбувається за умови роз'яснення їх мети
Мотивація	Сенс роботи, розвиток, ефективність
Дратівливість	Маніпулятивні підходи, апеляція до традицій, відсутність прозорості

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Таблиця 4

## Характеристика комунікаційного профілю працівників покоління Gen X (45–60 років)

Комунікаційний профіль Gen X (45–60 років)	
Складові	Сутнісна характеристика
Канали	Email, телефон, особисто
Стиль	Прямий, ефективний
Зворотний зв'язок	Лаконічний, предметний, зорієнтований на результат
Критика	Прямо, з фокусом на рішення
Накази	Приймають чіткі вказівки за умови зрозумілої мети та дедлайну
Мотивація	Результат, відповідальність, автономність, ефективність
Дратівливість	Неефективні наради, несподіванки

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Таблиця 5

## Вплив системної підготовки персоналу на ключові показники ефективності та утримання працівників

Метрики	Без підготовки	З підготовкою
Продуктивність	Повільне досягнення робочої ефективності.	Прискорене досягнення продуктивності, вищий рівень робочої ефективності.
Утримання	Вищі наміри звільнення, рання плинність.	Зниження намірів звільнення, підвищене утримання працівників.
Відданість (organizational commitment)	Низька або нестійка відданість.	Підвищена організаційна відданість за умови ефективної соціалізації.
Час до повної продуктивності	Тривалий і нестабільний.	Скорочений завдяки структурованому онбордингу.
Плинність у перші місяці	Підвищена.	Зменшена завдяки ранній підтримці та соціалізації.
Задоволеність роботою	Нестійка, залежна від індивідуальної адаптації.	Вища задоволеність через ясність ролей і підтримку.
Культурна інтеграція	Фрагментарна, випадкова.	Покращена інтеграція в корпоративну культуру та соціальні мережі.

Джерело: складено на основі [1; 2; 3]

підтверджують, що системна підготовка є ефективним інструментом управління персоналом, який підвищує продуктивність, утримання та мотивацію працівників, одночасно зменшуючи ризики плинності та пришвидшуючи адаптацію нових співробітників.

Систему оплати праці на сучасних агропідприємствах доцільно розглядати як адаптивний механізм, придатний для застосування як у великих агрохолдингах, так і на малих підприємствах [11]. У даному підході формалізується відрядна складова; фіксована ставка та бонус за ККД розглядаються як окремі елементи системи оплати. Запропонований нами підхід враховує не лише обсяг виконаної роботи, а й операційні чинники, що формують реальні витрати часу та ресурсів: розмір земельних ділянок, відстані до полів, складність операції та маневри (кількість заїздів/переїздів) тощо.

Рекомендована структура оплати праці працівника включає фіксовану ставку, відрядну частину та бонус за ККД. Медіанний рівень заробітку умовного працівника (тракториста) становить близько 30000 грн/місяць [4; 8], він буде слугувати нам як орієнтир для розрахунків. Для визначення базових розцінок за гектар операцій (оранка, обприскування, посів, тощо) доцільно використовувати розрахунок плати відносно до польової ефективності, відрядної частини ставки, швидкості обробітку агрегату. Для розрахунку використана дана формула:  $\text{грн/га} = (\text{Бюджет за годину}) / ((w \cdot v \cdot \eta) / 10)$ .

Польову ефективність ( $\eta$ ) та типову робочу швидкість ( $v$ ) прийнято за довідковими значеннями [12], де для кожного типу агрегата наведено діапазон і типове значення для польової ефективності та польової швидкості.

*Бюджет за годину* розраховується як відношення загального бюджету відрядної оплати до планового фонду робочого часу, а саме:

$$\text{Бюджет за годину} = \text{Бюджет відрядний} / H,$$

де  $H$  – планова кількість годин роботи за розрахунковий період.

Табл. 6 відображає порівняльну характеристику норм виробітку та розцінок на виконання основних польових робіт в аграрному виробництві з урахуванням техніко-технологічних параметрів сільськогосподарських агрегатів. У ній систематизовано ключові показники, що безпосередньо впливають на продуктивність робіт і формування вартості обробітку 1 га, зокрема ширину захвату агрегату, середню робочу швидкість, коефіцієнт польової ефективності та відповідну розцінку.

Аналіз даних свідчить, що найбільш ресурсомісткими операціями є оранка та культивування, для яких характерні порівняно вузька ширина захвату та нижча продуктивність, що зумовлює вищі розцінки на гектар. Натомість операції з великою шириною захвату (обприскування, внесення добрив) і відносно високою швидкістю руху агрегатів демонструють мінімальні розцінки, що пояснюється значною площею обробітку за одиницю часу.

Польова ефективність істотно впливає на кінцеву вартість робіт: агрегати з вищими значеннями коефіцієнта  $\eta$  забезпечують кращу реалізацію технічного потенціалу, знижуючи витрати на гектар. Загалом таблиця підтверджує, що економічна ефективність польових робіт визначається не лише типом операції, а й поєднанням технологічних параметрів машинно-тракторних агрегатів, що

Таблиця 6

## Порівняльна характеристика норм виробітку та розцінок на основні польові роботи в аграрному виробництві

Операція	Назва сільсько-господарського агрегату	Ширина захвату сільсько-господарського агрегату, м	Середня швидкість (v), км/год	Польова ефективність (η)	Розцінка, грн/га
Оранка	Kverneland LO 7	3,0	9,00	0,73	71,03
Дискування	Tulip Multidisc 600 XLH	6,0	10,00	0,80	29,17
Культивація	КПС-4	4,0	9,00	0,80	48,61
Сівба	LEMKEN Solitaire 9 (6 м)	6,0	8,00	0,70	41,67
Обприскування	JOHN DEERE 732	24,0	10,00	0,65	8,97
Внесення добрив	Tytan-1000	24,0	11,00	0,70	7,58
Боронування	БПП-12	12,0	6,00	0,80	24,31
Коткування	КЗК-6	6,0	11,00	0,90	23,57

Джерело: розраховано авторами використовуючи [5]

є важливим для обґрунтування систем оплати праці та планування витрат в аграрних підприємствах.

Отримані норми на 1 га з табл. 6 будуть використані у майбутніх розрахунках.

Відрядна частина формується шляхом розподілу загального бюджету відрядної оплати на три складові: за обсяг робіт (площа), за маневри (заїзди) та за логістику (переїзди), відповідно у запропонованих частках: 80%, 15% та 5%. Ці ваги були вираховані на фактичному господарстві, яке має багато малих земельних ділянок. Для цього визначаються бюджети на різні види робіт, а саме:

- Бюджет (основний обсяг робіт) = 0,8 \* Бюджет.
- Бюджет (маневри) = 0,15 \* Бюджет.
- Бюджет (логістика) = 0,05 \* Бюджет.

Коефіцієнт на обсяг розраховується як відношення бюджету «за обсяг» до сумарної вартості робіт за розцінками по всіх полях, а саме:

$$\text{Коеф. обсяг} = \frac{\text{Бюджет (обсяг)}}{\Sigma (\text{Площа поля} * \text{Розцінка за цикл поля})}$$

де *Розцінка за цикл поля* – сума розцінок усіх операцій, що виконуються на відповідному полі протягом сезону (у грн/га).

Тариф за заїзд визначається через загальну кількість візитів, а саме:

$$\text{Тариф (заїзд)} = \frac{\text{Бюджет (маневри)}}{\Sigma (\text{Кількість візитів на поле})}$$

де *Кількість візитів на поле* – сумарна кількість візитів для відповідного поля всіма операціями за сезон.

Тариф за 1 км визначається за фактичним кілометражем, що підлягає оплаті, а саме:

$$\text{Тариф за 1 км} = \frac{\text{Бюджет (логістика)}}{\Sigma (\text{км для оплати})}$$

де *км для оплати* – фактична протяжність переїздів (км) за маршрутами «підприємство-поле» та/або «поле-поле» з урахуванням повернення, визначена за наявними даними. Для компактно розташованих малих ділянок допускається ланцюжкова маршрутизація, коли кілометраж для оплати визначається як сума послідовних переходів у межах маршруту (без штучного множення виїздів «з підприємства» для кожної близької ділянки).

У запропонованій моделі складові «маневри» та «логістика» мають фіксований характер: їх величина

залежить від кількості заїздів і протяжності переїздів, а не від площі напряму. Через це, при наявності дуже малих ділянок (або дрібних обсягів робіт), може виникати непропорційно висока питома оплата (грн/га) лише через те, що фіксовані витрати розподіляються на малу площу. Щоб уникнути таких невідповідностей і створити розцінки стабільними, вводиться правило мінімальної ефективної площі для розподілу фіксованої частини.

$$A_{\text{ефективна}} = \max(A, A_{\text{мінімальна}})$$

де *A* = фактична площа поля (га), *A\_мінімальна* – заданий мінімум площі поля (наприклад, 1 га).

Тоді фіксована вагова частина (маневри + логістика) масштабується коефіцієнтом:

$$k_{\text{фікс.}} = A / A_{\text{ефективна}}$$

Оплата за конкретне поле обчислюється як сума трьох компонентів, а саме:

$$\text{Оплата поля} = (\text{Площа поля} * \text{Розцінка за цикл поля} * \text{Коеф. обсяг}) + k_{\text{фікс.}} * (\text{Кількість візитів на поле} * \text{Тариф заїзд} + \text{км для оплати поля} * \text{Тариф км}).$$

У практичній реалізації параметри *Розцінка за цикл* та *Кількість візитів на сезон* задаються як усереднені значення для типового технологічного маршруту (набір операцій) у межах господарства. Таке усереднення застосовується з метою зменшення трудомісткості налаштування моделі та забезпечує стабільність розрахунків за умов обмеженої доступності детальних даних по кожному полю. Точність моделі контролюється тим, що сумарні виплати за розрахунком узгоджуються з заданим бюджетом відрядної оплати з допустимою похибкою округлення.

У випадку використання усереднених параметрів суми виду  $\Sigma (\dots)$  можуть бути замінені на агреговані оцінки (наприклад, *Кількість полів* × *Кількість візитів на сезон середнє*).

Результат використання даної системи розрахунків на практиці відображено на рис. 1.

Як наслідок, зберігається врівноважена і справедлива плата відносно до складності обробітку, відстаней і переїздів. Також перевагою є наявність повністю адаптивної системи щодо малих агрокомпаній, так і великих агрохолдингів.

З метою підвищення ефективності процесів найму, адаптації та утримання персоналу доцільно впровадити комплекс управлінських заходів, узагальнених у табл. 7, де систематизовано ключові дії та очікувані

## КАЛЬКУЛЯТОР МАРШРУТУ З ЛАНЦЮЖКОВОЮ ЛОГІКОЮ

ПАРАМЕТРИ		Оранка		Ціна/га:	162,9079519	Ліміт ланцюжка (км):	5	Тариф візит	57,65	Тариф км	1,18
ВВЕДІТЬ НОМЕРИ ПОЛІВ:											
№ п/п	№ Поля	Площа	Lat	Lon	Від бази	До поперед.	Тип	Км для оплати	Оплата, грн		
1	174	3,20	XX,XXXXX	XX,XXXXX	4,20	0,00	Старт	8,40	543,39		
2	289	3,13	XX,XXXXX	XX,XXXXX	5,22	18,54	Окремо	10,44	580,67		
3	292	3,13	XX,XXXXX	XX,XXXXX	9,33	8,92	Окремо	18,66	588,89		
4	40	3,12	XX,XXXXX	XX,XXXXX	5,36	8,37	Окремо	5,36	541,07		
5	285	3,12	XX,XXXXX	XX,XXXXX	5,36	0,00	Ланцюжок	0,00	541,07		
6	291	3,12	XX,XXXXX	XX,XXXXX	5,30	1,56	Ланцюжок	6,86	532,27		
<b>ПІДСУМКИ</b>											
Всього полів:		6,00									
Загальна площа (га):		18,83									
Ланцюжкових переїздів:		2,00									
Окремих переїздів:		4,00									
Всього навісів:		5,00									
Км ланцюжкові (переїзди):		1,56									
Всього КМ для оплати:		49,72									
<b>РОЗРАХУНОК ОПЛАТИ</b>											
Оплата за обсяг (площа * змінна ціна/га):		3 068,21									
Фікс (маневри+логістика) з А_min:		259,15									
<b>ЗАГАЛЬНА ОПЛАТА (за маршрут):</b>		<b>3 327,36</b>									

Рис. 1. Калькуляція маршрутів та нарахування оплати за польові операції

Джерело: складено авторами за результатами дослідження

Таблиця 7

## Рекомендовані управлінські заходи з підвищення ефективності найму, адаптації та утримання персоналу

Напрямок управління	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект
Політика найму персоналу	Відмова від вікових обмежень; перехід до вимірюваних критеріїв відбору (компетентність, адаптивність, ризик плинності, готовність до змін).	Розширення пулу релевантних кандидатів, зниження впливу суб'єктивних стереотипів.
Первинний відбір кандидатів	Використання АКУП як стандартизованого інструменту порівняння кандидатів і документування рішень; можливість калібрування під умови підприємства.	Підвищення об'єктивності та прозорості рішень щодо найму.
Адаптація нових працівників	Запровадження чітких правил взаємодії: короткі завдання, пояснення контексту, регулярний зворотний зв'язок.	Зниження ризику раннього звільнення, прискорення входження в робочий процес.
Урахування вікових особливостей	Для молодших працівників – поєднання інструктажу з візуальними та текстовими матеріалами; для досвідчених – акцент на стабільності правил і повазі до досвіду.	Підвищення якості сприйняття вимог та мотивації персоналу.
Контроль і супровід у період адаптації	Короткі щоденні чек-іни (план-факт-причина-дія); щотижневий контрольний блок питань.	Своєчасне виявлення проблем, підвищення керованості процесу адаптації.
Наставництво	Поетапна система наставництва з чіткими критеріями переходу між етапами.	Стабільне формування професійних навичок і відповідальності.
Оплата праці на малих ділянках	Поділ оплати на складові (площа/операція, маневри, логістика); формалізовані правила нарахування.	Зменшення конфліктів щодо справедливості оплати, контроль витрат.
Організація маршрутів	Групування близьких ділянок в один маршрут; уніфікований алгоритм оплати переміщень.	Підвищення прозорості та стабільності нарахувань.
Утримання персоналу	Використання бронювання як фактору привабливості вакансії; прозора оплата, стабільна комунікація, прогнозовані вимоги.	Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів.

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

результати, охоплюючи як об'єктивізацію відбору та стандартизовані процедури, так і організацію адаптації, наставництва та прозору систему оплати праці.

Запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності та ефективності роботи персоналу, забезпечуючи комплексний підхід до кадрового управління.

**Висновки.** Вікова нерівність на аграрному ринку праці не відповідає фактичним компетенціям працівників і потребує впровадження інклюзивних практик. Авторський індекс АКУП дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність та потенціал кандидатів незалежно від віку. Старші працівники демонструють стабільну продуктив-

ність і високий професійний рівень, тоді як молоді працівники більш адаптивні, але мають високу плинність. Використання комунікаційних профілів для різних поколінь знижує конфліктність і підвищує утримання персоналу. Системна підготовка працівників значно підвищує продуктивність, мотивацію та інтеграцію в корпоративну культуру. Адаптивна система оплати праці забезпечує справедливість, прозорість нарахувань і оптимізацію ресурсів. Комплекс управлінських заходів сприяє підвищенню ефективності найму, адаптації та утримання персоналу. Запропонований підхід формує методологічну основу для ефективного кадрового менеджменту та інклюзивного управління в аграрному секторі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Білик М. В., Бала Р. Д., Тарнавський М. І., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 177–182.
2. Приб К. А., Дунай В. І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>
3. Прямий стиль комунікації: значення та 10 прикладів на робочому місці. 2025. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/direct-communication-uk/> (дата звернення: 12.01.2026).
4. Робота з поколінням зумерів: що їм важливо і як з ними взаємодіяти. 2021. URL: <https://hurma.work/blog/07-2021-robotaz-pokolinniam-z-shho-yim-vazhlyvo-i-yak-z-nymy-vzayemodiyaty/> (дата звернення: 03.01.2026).
5. Середня зарплата за категорією «Сільське господарство, агробізнес» в Україні. 2026. URL: <https://www.work.ua/en/salary-agriculture/> (дата звернення: 20.01.2026).
6. Українці масово обирають вакансії з бронюванням: де їх найбільше та яка зарплата. 2025. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/iak-zminylyas-propozytsiia-na-robotu-z-broniuvanniam-v-ukrayini-2965238.html> (дата звернення: 05.01.2026).
7. Шурупова К. В., Абдель Фатах А. С., Склема Т. Ю. Дискримінація за віковою ознакою на робочому місці: диференціатори впливу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2021. № 67. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.67.28>
8. Agrohuh: Зарплата механізаторів у 2024 році зросла на 12%. 2025. URL: <https://latifundist.com/novosti/66939-agrohuh-zarplata-mehanizatoriv-u-2024-rotsi-zroslo-na-12> (дата звернення: 21.01.2026).
9. Dickson R. K., Isaiah O. S. An Exploration of Effective Onboarding on Employee Engagement and Retention in Work Organizations. *Research Journal's Journal of Human Resource*. 2024. Vol. 9. № 1. P. 1–20.
10. Didion E., Rosario M., Perello-Marin, Catala-Perez D., Ambrosius U. Mapping the organizational socialization and onboarding literature: bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*. 2024. № 11 (1), 2337957. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957>
11. Patterson P. E., Painter K. Custom Rates for Idaho Agricultural Operations 2010–2011. 2011. 22 p. URL: <https://objects.lib.uidaho.edu/uiext/uiext25924.pdf>
12. Wang Y., Shi W. Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention. *Behavioral Sciences*. 2024. № 14(6). 503. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14060503>

## REFERENCES

1. Bilyk M. V., Bala R. D., Tarnavskyi M. I., & Bala O. I. (2018). Faktory plynnosti kadriv na pidpriemstvakh v umovakh rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh zviazkiv [Factors of personnel turnover at enterprises in the context of the development of international economic relations]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 177–182.
2. Prib K. A., & Dunai V. I. (2021). Chynnyky formuvannia oporu zminam personalu orhanizatsii [Factors forming resistance to changes in the organization's personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>
3. Priamyi styl komunikatsii: znachennia ta 10 prykladiv na robochomu misti [Direct communication style: meaning and 10 examples in the workplace]. 2025. Available at: <https://www.chanty.com/blog/uk/direct-communication-uk/>
4. Robota z pokolinniam zumeriv: shcho yim vazhlyvo i yak z nymy vzaiemodiiaty [Working with the Buzzer Generation: What's Important to Them and How to Engage with Them]. 2021. Available at: <https://hurma.work/blog/07-2021-robotaz-pokolinniam-z-shho-yim-vazhlyvo-i-yak-z-nymy-vzayemodiyaty/>
5. Serednia zarplata za katehoriieiu “Silske hospodarstvo, ahrobiznes” v Ukraini [Average salary in the category “Agriculture, agribusiness” in Ukraine]. 2026. Available at: <https://www.work.ua/en/salary-agriculture/>
6. Ukraintsi masovo obyraiut vakansii z broniuvanniam: de yikh naibilshe ta yaka zarplata [Ukrainians massively choose vacancies with reservations: where are they most common and what is the salary?]. (2025). Available at: <https://tsn.ua/ukrayina/iak-zminylyas-propozytsiia-na-robotu-z-broniuvanniam-v-ukrayini-2965238.html>
7. Shurupova K. V., Abdel Fatakh A. S., & Sklema T. Yu. (2021). Dyskryminatsiia za vikovoio oznakoio na robochomu misti: dyferentsiatory vplyvu [Age Discrimination in the Workplace: Impact Differentiators]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia “Pravo”*, no. 67, pp. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.67.28>
8. Agrohuh: Zarplata mekhanizatoriv u 2024 rotsi zroslo na 12% [The salary of machine operators increased by 12% in 2024]. 2025. Available at: <https://latifundist.com/novosti/66939-agrohuh-zarplata-mehanizatoriv-u-2024-rotsi-zroslo-na-12>
9. Dickson R. K., & Isaiah O. S. (2024). An Exploration of Effective Onboarding on Employee Engagement and Retention in Work Organizations. *Research Journal's Journal of Human Resource*, vol. 9, no. 1, pp. 1–20.
10. Didion E., Rosario M., Perello-Marin, Catala-Perez D., & Ambrosius U. (2024). Mapping the organizational socialization and onboarding literature: bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, no. 11 (1), 2337957. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957>
11. Patterson P. E., & Painter K. (2011). Custom Rates for Idaho Agricultural Operations 2010–2011, 22 p. Available at: <https://objects.lib.uidaho.edu/uiext/uiext25924.pdf>
12. Wang Y., & Shi W. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention. *Behavioral Sciences*, no. 14(6), 503. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14060503>

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026