

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**МЕХАНІЗМ МОРАЛЬНОГО І МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО
УДОСКОНАЛЕННЯ В СВК “БЕСАРАБСЬКИЙ” БОЛГРАДСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Петрової Марії Юріївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Людмила БАХЧИВАНЖИ _____

Рецензент: PhD, доцент
кафедри маркетингу, підприємництва і
торгівлі
Одеського національного
технологічного університету,
Вікторія МІЛЬЧЕВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«_____» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ

Марії ПЕТРОВІЙ

1. Тема роботи: *«Механізм морального і матеріального стимулювання працівників апарату управління та його удосконалення в СВК “Бесарабський” Болградського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: *к.е.н., доцент Людмила БАХЧИВАНЖИ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №23-з від 27.02. 2023 року

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 грудня 2023 року

3. Об’єкт дослідження: *процес формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління аграрного підприємства.*

4. Предмет дослідження: *науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління сільськогосподарського виробничого кооперативу, що функціонує в Болградському районі Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико - методичний розділ:

- обґрунтувати сутність механізму стимулювання працівників апарату управління;
- висвітлити положення теорії матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління;
- узагальнити методичні підходи до формування механізму стимулювання в аграрному підприємстві;

5.2. Аналітичний розділ:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити оцінку економічного стану досліджуваного підприємства та фінансових результатів його діяльності;

- проаналізувати сучасний рівень мотивації та стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області;

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати стратегічні заходи з формування механізму стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський»;
- здійснити розробку заходів та інструментів системи мотивації та стимулювання працівників апарату управління досліджуваного сільськогосподарського виробничого кооперативу в розрізі матеріального, матеріально-морального та морального стимулювання;
- обґрунтувати ефективність витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико - методичного розділу:

Методи системного стимулювання працівників апарату управління аграрних підприємств Моделі стимулювання персоналу апарату управління підприємств

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області. Динаміка основних виробничих ресурсів в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області. Динаміка обсягів виробництва продукції сільського господарства в СВК «Бесарабський». Урожайність основних сільськогосподарських культур в СВК. Рентабельність (збитковість « - ») виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в СВК. Ефективність основного виробництва в СВК «Бесарабський». Обсяги реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в СВК «Бесарабський». Середня ціна реалізації 1 ц продукції в СВК. Динаміка цін на основні види продукції СВК «Бесарабський». Склад апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області станом на 01.09.2020 р. Склад апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області станом на 01.01.2022 р. Динаміка чисельності персоналу штатного складу, працівників апарату управління та місячного фонду оплати праці в СВК. Динаміка чисельності персоналу апарату управління. Динаміка середньомісячної оплати праці в економіці України, галузі сільського господарства та СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області. Рівень матеріальної мотивації праці в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Стратегічні рішення щодо формування механізму стимулювання апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області за даними PESTEL – аналізу. Оцінка результатів PESTEL-аналізу для СВК «Бесарабський». Стратегічні рішення щодо формування механізму стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський» у

контексті правових чинників. Посадові обов'язки працівників апарату управління за окремими категоріями в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області (проєкт). Процес формування механізму морального та матеріального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області. Розподіл відповідальності за виконання мотиваційних цілей працівниками апарату управління СВК «Бесарабський» (проєкт). Проєкт системи стимулів в механізмі матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області. Динаміка фінансових результатів діяльності СВК «Бесарабський» та їх прогноз на 2023 -2025 рр. Динаміка та прогноз чистого і нерозподіленого прибутку в СВК. Бюджет фінансування соціального пакету для працівників апарату управління СВК. Ефективність інвестиційного проєкту з формування механізму стимулювання праці апарату управління в СВК.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), звіт про реалізацію продукції (ф. 21 заг. річна), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 27.02. 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 27.02.2023 -	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	27.02.2023	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	16.03.2023-24.03.2023-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.03.2023-22.04.2023	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.04.2023-12.05.2023	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.05.2023-12.09.2023	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.09.2023-12.11.2023	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2023-15.11.2023	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2023-22.11.2023	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2023-28.11.2023	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2023-12.12.2023	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2023	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2023-20.12.2023	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	21.12.2023	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.12.2023-25.12.2023	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2023-28.12.2023	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Марія ПЕТРОВА

Науковий керівник: _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

РЕФЕРАТ

Петрова М.Ю. Механізм морального і матеріального стимулювання працівників апарату управління та його удосконалення в СВК “Бесарабський” Болградського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Орієнтація аграрного сектору економіки України на поступове зростання у довгостроковій перспективі вимагає від науки пошуку першочергових заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств та їх ділової активності. Вирішення цих завдань у виробничих підприємствах, що функціонують на прибутковій основі, в першу чергу, беззаперечно залежать від зусиль та вмотивованості працівників апарату управління, які виконуючи всі управлінські функції від організації до контролю, впливають на всі бізнес – процеси в підприємстві, оптимізують їх та обумовлюють не лише економічний і фінансовий стан підприємства, а й формують основу для власного економічного благополуччя та створення основи для мотивації персоналу підприємства в цілому.

Не випадково в системі управління персоналом питання стимулювання праці апарату управління вважається першочерговим і актуальність його лише зростає. Основним завданням мотивації та стимулювання працівників апарату управління є ефективне використання знань, компетенцій та, як підсумок, здібностей кожного працівника відповідно до місії і мети функціонування підприємства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Теоретичні засади стимулювання праці робітників закладені у працях провідних вчених – авторів теорій мотивації. Серед них слід відзначити публікації вітчизняних вчених, серед яких Бірдус А.В., Долішній І.М., Зось – Кіор М.В., Колот А.М., Герасименко О.О. і Цимбалюк С.О., Кравченко О. А., Маклаков С.М., Мельник А.О., Макогон Ю.В., Маринич І.А., Музиченко – Козловський А.В. та Колодійчук А.В., Письменна М.С., Телишевська Л.І., Чернишова А.В., Чернушкіна О.О.

Основні положення теорії мотивації робітників заклали зарубіжні вчені Альдерфер К., Болл Б., Врум В., Герцберг Ф., Маслоу А., Макклелланд Д., Макгрегор Д., Петерсен Й., Холмс Ш.

Незважаючи на глибоке та змістовне обґрунтування теоретичних засад проблеми стимулювання персоналу, питання стимулювання працівників апарату управління вимагає подальших досліджень в умовах підприємств аграрного сектору.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету,

зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення механізму стимулювання працівників апарату управління в сільськогосподарському виробничому кооперативі.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень стимулювання працівників апарату управління аграрного підприємства та розробка рекомендацій з формування сучасного механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління в сільськогосподарському виробничому кооперативі.

Поставлена мета дослідження реалізована в процесі вирішення таких завдань:

- обґрунтувати положення теорії матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління;
- узагальнити методичні підходи до формування механізму стимулювання в аграрному підприємстві;
- здійснити оцінку економічного стану досліджуваного підприємства та фінансові результати його діяльності;
- проаналізувати сучасний рівень мотивації та стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області;
- запропонувати стратегічні заходи з формування механізму стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський»;
- здійснити розробку заходів та інструментів системи мотивації та стимулювання працівників апарату управління досліджуваного сільськогосподарського виробничого кооперативу в розрізі матеріального, матеріально-морального та морального стимулювання;
- обґрунтувати ефективність витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський».

Об'єктом дослідження є процес формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління аграрного підприємства.

Предметом дослідження є науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління сільськогосподарського виробничого кооперативу, що функціонує в Болградському районі Одеської області.

Методи дослідження. В основу дослідження на методичному рівні покладено діалектичний метод пізнання та системний підхід, відповідно яких досліджено стан економічної системи – СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, його виробничий та ресурсний потенціал і в межах підсистеми управління персоналом – систему матеріального і морального стимулювання апарату управління.

Окремі завдання дослідження досягнуті з використанням загальнонаукових методів: аналізу і синтезу, гіпотетичного методу, індукції і дедукції, спостереження, порівняння, абстракції, вимірювання взаємозв'язків, узагальнення, а також використані спеціальні методи економічного дослідження: статистичний та його прийоми: абсолютні, відносні і середні статистичні величини, ряди і показники динаміки – для характеристики економічного стану підприємства, табличне та графічне представлення емпіричних та аналітичних результатів дослідження, методи аналізу і виявлення тенденцій розвитку економічних явищ і процесів; економіко-математичний метод та прийоми екстраполяції на основі рядів динаміки і трендових моделей для прогнозування ключових показників діяльності підприємства; розрахунково-конструктивний метод для розробки проекту бюджету матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління та оцінки його ефективності. На основі абстрактно-логічного методу узагальнено результати дослідження, зроблено висновки та надано пропозиції.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає у розробці стратегічних заходів щодо удосконалення механізму стимулювання працівників апарату управління сільськогосподарського виробничого кооперативу (введення патронажних дивідендів, право додаткових голосів на загальних зборах учасників), розробці адаптованої до умов кооперативу системи матеріального і морального стимулювання, системи мотиваційних цілей відповідно посадових обов'язків працівників апарату управління.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження повідомлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку» (17 грудня 2023 р., м. Суми) та публікації у матеріалах конференції на тему «Розвиток механізму морального і матеріального стимулювання управлінського персоналу в аграрних підприємствах».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 86 сторінках комп'ютерного тексту, містить 22 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 104 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Науково-теоретичні та методичні засади формування механізму морального і матеріального стимулювання працівників апарату управління» висвітлено теоретичні засади досліджуваної проблеми: зміст понять «стимулювання», «мотивація», «заохочення», висвітлено економічну сутність механізму стимулювання працівників апарату управління підприємствам, методи системного стимулювання працівників апарату управління, методичні засади впровадження сучасних моделей і методів стимулювання працівників апарату управління.

У другому розділі «Організаційно-економічна характеристика СВК «Бесарабський» та механізм матеріального і морального стимулювання управлінського персоналу» здійснено аналіз існуючої системи управління в кооперативі, та надано його організаційну характеристику, проведено аналіз ефективності та рентабельності діяльності СВК «Бесарабський» як передумов формування ефективного механізму стимулювання працівників апарату управління, досліджено сучасний стан матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення механізму морального і матеріального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області запропоновані стратегічні заходи з формування механізму стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, обґрунтовано процес формування системи мотивації та стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський», обґрунтована ефективність витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський».

Висновки

Узагальнення теоретико - прикладних аспектів формування механізму стимулювання працівників апарату управління в сільськогосподарському виробничому кооперативі дозволяють зробити наступні висновки:

Розбудова механізму стимулювання працівників апарату управління має відбуватись поетапно і має включати: встановлення мети стимулювання, методи стимулювання, порядок взаємодії з підлеглими та оцінку і визнання досягнень робітника. На даний час найбільшою стимулюючою силою відрізняються матеріальні стимули.

В системі стимулювання працівників апарату управління поруч з матеріальними стимулами особливе значення мають нематеріальні стимули. Найбільш оптимальне рішення щодо вибору системи стимулювання – формування інтегрованого комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи працівників апарату управління.

В СВК «Бесарабський» матеріальне стимулювання управлінського апарату відбувається шляхом встановлення посадових окладів в залежності від розмірів виробництва (у виробничих підрозділах) чи розмірів структурного підрозділу допоміжного характеру, який очолює працівник, з урахуванням досвіду роботи, ступеня відповідальності та освіти і, безумовно, мінімального розміру оплати праці, регламентованого в державі.

Виявлені негативні тенденції у співвідношенні середньомісячної заробітної плати в господарстві до середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства в Україні. За три роки це співвідношення змінилось з 89,2 до 72,1 %. Тобто, в середньому по сільському господарству України один працівник отримував оплати праці на

27,9 % більше, ніж в СВК «Бесарабський». Така ситуація актуалізує проблему формування ефективного механізму стимулювання.

Запропоновано стратегічні рішення щодо формування ефективного механізму стимулювання працівників апарату управління кооперативу, серед яких: надання права додаткових голосів понад норму «один голос – одному члену кооперативу», патронажні дивіденди, стимулювання за проведення заходів з кооперативної освіти.

Для розробки механізму матеріального і морального стимулювання у складі апарату управління СВК «Бесарабський» слід виділити такі категорії для розробки посадових обов'язків: керівний склад, спеціалісти технічного, економічного та адміністративно-господарчого профілю. В якості мотиваційних цілей встановити результати роботи апарату управління, які відповідають рекомендованим посадовим обов'язкам, цілям підприємства і закріплені у посадових інструкціях.

Система стимулів, яка буде становити базову основу механізму стимулювання в СВК «Бесарабський», включає матеріальні, моральні стимули і комбіновані, тобто такі, що за природою є моральними, але від підприємства вимагають певних натурально-речових вкладень.

Рекомендується щороку переглядати і затверджувати на загальних зборах кооперативу Положення про оплату праці, Положення про преміювання працівників апарату управління, Положення про систему матеріального і морального стимулювання з розробкою і затвердженням відповідних бюджетів. Доцільно в перспективі розробити Корпоративний кодекс СВК, який в значній мірі буде визначати базові корпоративні цінності підприємства і визначати аспекти морального стимулювання працівників.

Розроблено проєкт соціального пакету, річний бюджет якого для працівників апарату управління становитиме 765 тис. грн. та буде формуватися за рахунок нерозподіленого чистого прибутку.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Бахчиванжи Л.А., Петрова М.Ю. Розвиток механізму морального і матеріального стимулювання управлінського персоналу в аграрних підприємствах. Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції/ Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 17 грудня 2023 р). Research Europe, 2023. С. 104 – 108. URL: <https://researcheurope.org/product/book-37>

АНОТАЦІЯ

Петрова М.Ю. Механізм морального і матеріального стимулювання працівників апарату управління та його удосконалення в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2023.

В кваліфікаційній роботі досліджена сутність стимулювання працівників апарату управління аграрного підприємства, узагальнені науково-методичні підходи до формування механізму та комплексу методів стимулювання працівників апарату управління.

Проведено дослідження сформованої структури управління в ВСК «Бесарабський», здійснено аналіз забезпеченості ресурсним потенціалом, динаміки обсягів виробництва та показників економічної ефективності господарської діяльності; вивчені склад та рівень мотивації персоналу апарату управління.

Розроблені заходи щодо формування ефективного механізму стимулювання працівників апарату управління, розроблені стратегічні рішення в системі стимулювання, обґрунтована необхідність формування соціального пакету, як інструменту удосконалення механізму стимулювання працівників апарату управління, обґрунтований бюджет соціального пакету та ефективність витрат на запропоновані заходи.

Ключові слова: стимулювання, мотивація, заохочення, апарат управління, соціальний пакет, система стимулів, сільськогосподарський виробничий кооператив, структура управління, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, модель стимулювання праці, механізм стимулювання.

ANNOTATION

Petrova M.Yu. The mechanism of moral and material stimulation of employees of the management apparatus and its improvement in the "Besarabsky" APC, Bolgrad district, Odesa region. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 - "Management". – Odesa State Agrarian University, Odesa, 2023.

In the qualification work, the essence of stimulating employees of the management apparatus of an agrarian enterprise, generalized scientific and methodical approaches to the formation of a mechanism and a set of methods of stimulating employees of the management apparatus were investigated.

A study of the established management structure at APC "Besarabskyi" was carried out, an analysis of resource potential, dynamics of production volumes and indicators of economic efficiency of economic activity was carried out; the composition and level of motivation of the personnel of the management apparatus were studied.

Developed measures for the formation of an effective incentive mechanism for employees of the management apparatus, developed strategic solutions in the incentive system, substantiated the need for the formation of a social package as a tool for improving the incentive mechanism for employees of the management apparatus, a justified budget for the social package and the effectiveness of costs for the proposed measures.

Key words: stimulation, motivation, encouragement, management apparatus, social package, incentive system, agricultural production cooperative, management structure, material incentives, non-material incentives, labor incentive model, incentive mechanism.

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОРАЛЬНОГО І МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Економічна сутність механізму стимулювання працівників апарату управління підприємства	8
1.2. Методи системного стимулювання працівників апарату управління	13
1.3. Методичні засади впровадження сучасних моделей і методів стимулювання працівників апарату управління	18
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СВК «БЕСАРАБСЬКИЙ» ТА МЕХАНІЗМ МАТЕРІАЛЬНОГО І МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	24
2.1. Організаційна структура управління та ресурсний потенціал СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області	24
2.2. Аналіз ефективності та рентабельності діяльності СВК «Бесарабський»	32
2.3. Стан матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОРАЛЬНОГО І МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ В СВК «БЕСАРАБСЬКИЙ» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	49
3.1. Стратегічні заходи з формування механізму стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області	49
3.2. Формування системи мотивації та стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський»	58
3.3. Обґрунтування ефективності витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський»	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Орієнтація аграрного сектору економіки України на поступове зростання у довгостроковій перспективі вимагає від науки пошуку першочергових заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств та їх ділової активності. Вирішення цих завдань у виробничих підприємствах, що функціонують на прибутковій основі, в першу чергу, беззаперечно залежать від зусиль та вмотивованості працівників апарату управління, які виконуючи всі управлінські функції від організації до контролю, впливають на всі бізнес – процеси в підприємстві, оптимізують їх та обумовлюють не лише економічний і фінансовий стан підприємства, а й формують основу для власного економічного благополуччя та створення основи для мотивації персоналу підприємства в цілому.

Не випадково в системі управління персоналом питання стимулювання праці апарату управління вважається першочерговим і актуальність його лише зростає. Актуальність окресленої проблеми обумовила вибір теми дослідження, проведеного в даній кваліфікаційній роботі, його мету і завдання.

Основним завданням мотивації та стимулювання працівників апарату управління є ефективне використання знань, компетенцій та, як підсумок, здібностей кожного працівника відповідно до місії і мети функціонування підприємства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Теоретичні засади стимулювання праці робітників закладені у працях провідних вчених – авторів теорій мотивації. Серед них слід відзначити публікації вітчизняних вчених, серед яких Бірдус А.В. [8]; Долішній І.М. [24]; Зось – Кіур М.В. [28]; Колот А.М., Герасименко О.О. і Цимбалюк С.О. [33 - 41, 42], Кравченко О. А. [45], Маклаков С.М. [49, 50], Мельник А.О. [53], Макогон Ю.В. [51]; Маринич І.А. [52]; Музиченко –

Козловський А.В. та Колодійчук А.В. [59]; Письменна М.С. [61]; Телишевська Л.І. [78]; Чернишова А.В.[85]; Чернушкіна О.О.[87] .

Основні положення теорії мотивації робітників закладені у працях і публікаціях зарубіжних вчених, серед них Альдерфер К. [79]; Болл Б. [94]; Врум В. [103]; Герцберг Ф.[95]; Маслоу А. [97, 98]; Макклелланд Д. [99]; Макгрегор Д. [100]; Петерсен Й. [101]; Холмс Ш. [96].

Закладені у їх працях положення теорії мотивації можуть бути покладені в основу розбудови системи мотивації і стимулювання сучасного підприємства, але з урахуванням особливостей їх діяльності, організаційно-правової форми, соціально-культурних факторів і традицій в регіоні розташування підприємства.

У той же час спостерігається недостатній ступінь розробленості даної проблеми особливо стосовно апарату управління аграрних підприємств, зокрема сільськогосподарських виробничих кооперативів, що зумовлює об'єктивну потребу в подальшому розвитку прикладних аспектів формування системи стимулювання працівників апарату управління аграрного підприємства в системі управління персоналом.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень стимулювання працівників апарату управління аграрного підприємства та розробка рекомендацій з формування сучасного механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління в сільськогосподарському виробничому кооперативі.

Поставлена мета дослідження реалізована в процесі вирішення таких **завдань**:

- обґрунтувати положення теорії матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління;
- узагальнити методичні підходи до формування механізму стимулювання в аграрному підприємстві;
- здійснити оцінку економічного стану досліджуваного підприємства та фінансові результати його діяльності;

- проаналізувати сучасний рівень мотивації та стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області;
- запропонувати стратегічні заходи з формування механізму стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський»;
- здійснити розробку заходів та інструментів системи мотивації та стимулювання працівників апарату управління досліджуваного сільськогосподарського виробничого кооперативу в розрізі матеріального, матеріально-морального та морального стимулювання;
- обґрунтувати ефективність витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський».

Об'єктом дослідження є процес формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління аграрного підприємства.

Предметом дослідження є науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління сільськогосподарського виробничого кооперативу, що функціонує в Болградському районі Одеської області.

Методи дослідження. В основу дослідження на методичному рівні покладено діалектичний метод пізнання та системний підхід, відповідно яких досліджено стан економічної системи – СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, його виробничий та ресурсний потенціал і в межах підсистеми управління персоналом – систему матеріального і морального стимулювання апарату управління.

Окремі завдання дослідження досягнуті з використанням загальнонаукових методів: аналізу і синтезу, гіпотетичного методу, індукції і дедукції, спостереження, порівняння, абстракції, вимірювання взаємозв'язків, узагальнення, а також використані спеціальні методи економічного дослідження: статистичний та його прийоми: абсолютні, відносні і середні

статистичні величини, ряди і показники динаміки – для характеристики економічного стану підприємства, табличне та графічне представлення емпіричних та аналітичних результатів дослідження, методи аналізу і виявлення тенденцій розвитку економічних явищ і процесів; економіко-математичний метод та прийоми екстраполяції на основі рядів динаміки і трендових моделей для прогнозування ключових показників діяльності підприємства; розрахунково-конструктивний метод для розробки проєкту бюджету матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління та оцінки його ефективності. На основі абстрактно-логічного методу узагальнено результати дослідження, зроблено висновки та надано пропозиції.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі та нормативні акти, зокрема Конституція України [44], Кодекс законів про працю [31], Господарський кодекс України [21], Закон України Про сільськогосподарську кооперацію [69], Постанови Уряду, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань мотивації і стимулювання працівників, матеріали науково-практичних конференцій, статистична інформація Державної служби статистики та аналітичні огляди, періодичні видання, дані первинної та фінансової і статистичної звітності досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає у розробці стратегічних заходів щодо удосконалення механізму стимулювання працівників апарату управління сільськогосподарського виробничого кооперативу (введення патронажних дивідендів, право додаткових голосів на загальних зборах учасників), розробці адаптованої до умов кооперативу системи матеріального і морального стимулювання, системи мотиваційних цілей відповідно посадових обов'язків працівників апарату управління.

Практична значущість дослідження полягає у розробці механізму стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, що дозволить забезпечити на основі

підвищення рівня стимулювання управлінського персоналу зростання показників ділової активності і ефективності діяльності підприємства в цілому та підвищення рівня вмотивованості персоналу підприємства в цілому.

Апробація результатів роботи здійснювалась на основі доведення до наукового загалу та практиків аграрної сфери основних положень проведеного дослідження у доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток механізму морального і матеріального стимулювання управлінського персоналу в аграрних підприємствах» [70] та однойменній публікації у матеріалах конференції «Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку» (17 грудня 2023 р., м. Суми).

Публікації. За результатами дослідження та участі у конференції опублікована 1 стаття.

Бахчиванжи Л.А., Петрова М.Ю. Розвиток механізму морального і матеріального стимулювання управлінського персоналу в аграрних підприємствах. Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції/ Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 17 грудня 2023 р). Research Europe, 2023. С. 104 – 108. URL: <https://researcheurope.org/product/book-37>

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОРАЛЬНОГО І МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

1.1. Економічна сутність механізму стимулювання працівників апарату управління підприємства

Визначення сутності і змісту механізму стимулювання працівників апарату управління слід починати зі з'ясування змісту дефініції «стимулювання працівників». Зокрема, коли мова йде про стимулювання, це означає, що мають існувати певні мотиви у прагненнях персоналу підприємства, що, у свою чергу, вимагають або обумовлюють процес стимулювання. Таким чином, слід в першу чергу звернутись до теорій мотивації, серед яких однією з найпоширеніших є теорія А. Маслоу, відома як теорія ієрархії потреб [23]. Згідно даної теорії, людина завжди відчуває в житті певні потреби, які можуть бути поділені на групи. Їх за ієрархією можна представити у вигляді піраміди, що демонструє те, що задоволення однієї потреби обумовлює перехід на вищий щабель до наступної незадоволеної потреби.

Однією з найпоширеніших теорій мотивації сучасності є теорія психолога Йельського університету К. Альдерфера, який, на відміну від А. Маслоу виділяє лише 3 потреби:

1. існувати (Existence),
2. комунікувати з іншими людьми (Relatedness),
3. зростати і розвиватись (Growth) [79].

Згідно теорії Клейтона Альдерфера, виділені ним потреби збігаються з потребами А. Маслоу (наприклад, фізіологічна потреба за теорією А. Маслоу аналогічна потребі існувати за теорією Альдерфера). Але К. Альдерфер вважав, що ті потреби, які нині залишаються незадоволеними, можуть змінитись іншими, або людина може змінити орієнтири і, наприклад, замість

потреби розвитку чи обіймати вищу посаду може переорієнтуватись на потребу спілкування з колегами.

В розробці механізму стимулювання працівників можна враховувати принципи, виділені К. Альдерфером, які вказують на те, в якій мірі проявляються певні проблеми, якщо менш задоволеними є інші проблеми. Таких принципів виділено 7, вони зведені до наступного:

- якщо недостатньо задоволені проблеми існування (Е), то вони проявляються тим сильніше, чим менш вони задоволені;
- дія потреб існування буде тим вищою, чим в меншій мірі будуть задоволені соціальні потреби людини;
- якщо задоволення потреб існування зростає, то сильніше проявляються потреби спілкування;
- якщо задоволення соціальних потреб незначне, то ці потреби посилюються;
- якщо недостатньо задовольняються потреби особистісного зростання та самореалізації, то зростають соціальні потреби;
- зростання соціальних потреб актуалізує потреби особистісного зростання;
- якщо в меншій мірі задоволені потреби особистісного зростання, то ці потреби будуть проявляти себе більш активно [79].

Таким чином К. Альдерфер довів, що ієрархія всіх потреб може бути іншою, ніж вказував А. Маслоу, і залежати не лише від її місця в ієрархії, але й від ступеня задоволення як цієї потреби, так і деяких інших потреб.

На цьому має бути заснований механізм стимулювання працівників підприємства. при цьому слід враховувати, що у персоналу підприємства та його власників і засновків можуть бути різні кінцеві цілі та потреби. У власників чи керівників приватних підприємств метою є зменшення витрат задля забезпечення зростання прибутку, а метою працівника є отримати вищу винагороду за свою працю і бути стимульованим за її результати, а це вимагає витрат підприємства. І тут виникає протиріччя, яке необхідно

подолати, тобто знайти компроміс, тому саме в цьому полягатиме суть стимулювання.

Для розбудови механізму стимулювання працівників, зокрема апарату управління підприємством, слід орієнтуватись й на інші теорії мотивації, серед яких заслуговують на увагу напрацювання теорій потреб М. Туган-Барановського – теорія потреб [82], Д. Мак-Клелланда [99], двофакторна теорії Ф. Герцберга [95], теорія мотивації Д. Мак-Грегора [100].

Відомі й так звані процесійні теорії, як теорія очікувань Врума В. [103], теорія справедливості Д. Адамса [92]. Незважаючи на детальну розробленість теорій мотивації та їх актуальність, всі вони вимагають адаптації до умов сьогодення та ситуації невизначеності, в якій опинились сучасні підприємства національної економіки та аграрної галузі [67].

В мотиваційних теоріях слід розрізняти поняття мотивації і поняття стимулювання та визначати, яке з них є первинним, а яке – похідним від нього. У даній парі понять первинним слід вважати мотивацію, яка в свою чергу породжує стимулювання.

Під мотивацією слід розуміти процес, який спонукає людину виконувати ту чи іншу роботу чи здійснювати певну діяльність. Стимулювання ж персоналу підприємств, як похідне від мотивації поняття, уявляє собою управлінський процес або свідомі дії керівництва, спрямовані на те, щоб отримати від працівників вищий результат їх праці, вищу продуктивність чи нижчу трудомісткість на базу задоволення їх потреб чи інтересів. Ось саме в такому розумінні важливим є усвідомлення потреб людини, на яких ґрунтуються вищеописані теорії мотивації.

Не випадково експерти компанії MDCONSULT характеризують стимулювання праці як механізм, що дозволяє забезпечити активну трудову діяльність персоналу підприємства і створити умови для того, щоб працівники задовольняли свої вагомні потреби [60].

У науковій літературі широко дискутується питання про тотожність понять мотив і стимул [36, 42, 46, 63, 71, 72, 73]. Під стимулом слід розуміти

те матеріальне і нематеріальне благо, яке людина отримує за свою працю, а прагнення людини отримати ці блага трактується як мотив.

Розглядаючи питання стимулювання і мотивації, не можна обійти ще одне поняття – заохочення, яке слід розглядати як один із напрямів стимулювання у його загальній системі. Щодо мотивації та стимулювання слід зазначити, що стимулювання поширюється на одного працівника або групу працівників. Тому доцільно розглядати систему стимулювання у контексті його застосування до окремих категорій чи груп персоналу, наприклад, стимулювання апарату управління.

У сучасній теорії мотивації виділяють такі основні форми стимулів:

- примусові заходи,
- матеріальне заохочення,
- моральне заохочення,
- самоствердження [29].

Розбудова механізму стимулювання має відбуватись поетапно і може включати: встановлення мети стимулювання, методи стимулювання, порядок взаємодії з підлеглими та оцінку і визнання досягнень робітника.

Якщо узагальнити підходи до визначення сутності механізму стимулювання працівників апарату управління, то слід відзначити, що це важливий інструментарій в системі HR та управління персоналом, який дозволяє підприємству досягати його стратегічних цілей.

Від того, наскільки оптимально такий механізм буде розроблений, буде залежати ефективність управління персоналом та підприємством в цілому.

Поняття мотивації та стимулювання є не тільки протилежними, а й взаємопов'язаними: з одного боку стимулювання є дієвим інструментом формування і розвитку мотивації, а з іншого боку є чинником, який із зовні націлений на задоволення потреб працівників, що спонукає їх до результативних дій, які націлені на задоволення потреб самого підприємства, де цей персонал працює.

У разі, коли стимулювання працівників апарату управління не обумовлює необхідного результату, це може вказувати на те, що система стимулювання не є раціональною і ефективною та не стимулює і не мотивує працівників управління до результативної розумової та інтелектуальної праці.

В Україні законодавчо створені умови для розбудови ефективного механізму стимулювання персоналу підприємств, зокрема й апарату управління. Конституція України закріплює право всіх громадян на гідну працю для задоволення людиною своїх життєво необхідних потреб і існування і створює умови для функціонування підприємництва [44]. Закріплюється право громадян на підприємницьку діяльність, яка регламентується Господарським кодексом України і може бути ефективною за умови стимулювання найманого персоналу до ефективної праці [21].

Кодекс законів про працю України спрямований на регулювання трудових відносин у бізнесі і створює умови для підвищення продуктивності праці, зростання рівня матеріального рівня життя працівників.

Законодавство про працю створює умови для гідної праці та стимулювання праці персоналу [31].

У Кодексі законів про працю зазначається, що підприємства «...за рахунок власних коштів можуть встановлювати додаткові порівняно з законодавством трудові і соціально-побутові пільги для працівників» [31].

Підприємство може також заохочувати інші установи і організації, які, наприклад, надають медичні, освітні та інші послуги, навіть якщо вони не входять до складу підприємства. Це є сприятливою умовою для формування соціального пакету для стимулювання працівників апарату управління підприємством.

Таким чином, у підприємств України, є законодавчі, організаційні та економічні засади щодо вибудови ефективного і оптимального механізму стимулювання працівників, що є запорукою піднесення економіки та ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

1.2. Методи системного стимулювання працівників апарату управління

Проблема формування механізму стимулювання працівників управлінської праці, як і інших категорій працівників підприємств будь-яких організаційно-правових та форм власності, вимагає підбору ефективного інструментарію, оскільки від чітко розроблених систем стимулювання залежить не тільки трудова активність працівників управлінської праці, але і кінцеві результати аграрних підприємств у їх диверсифікованій діяльності.

Системна мотивація та системне стимулювання працівників апарату управління спрямовані на виконання наступних завдань:

- визнання високих досягнень і результатів роботи працівників;
- поважне позитивне ставлення до персоналу;
- моральне стимулювання персоналу з метою забезпечення трудової активності;
- постійне вдосконалення форм і методів стимулювання.

Стимулювання є однією з функцій управління, яке поділяється на матеріальне та моральне. Матеріальне стимулювання вважається найбільш ефективним відносно впливу на працівників, оскільки ґрунтується на матеріально – грошових методах. Як правило, вони регламентуються положеннями про оплату праці персоналу, де наводяться посадові оклади апарату управління, тарифні ставки, додаткова зарплата, преміальні виплати, надбавки, а також до них слід віднести в сільськогосподарських кооперативах дивіденди, акції та інші цінні папери, дотації, компенсації, пільги, допомоги, субсидії.

Стимулювання має носити системний характер, а методи, які застосовуються у стимулюванні, мають формувати єдину систему, хоча кожен з інструментів має свою стимулюючу силу, але в комплексі вони доповнюють одне одного (табл. 2.1).

Таблиця 1.1 – Методи системного стимулювання працівників апарату управління аграрних підприємств

Методи стимулювання	Сила стимулюючої дії
Оплата праці	дуже сильна
Матеріальна підтримка (соціальний пакет)	сильна
Стажування і підвищення кваліфікації	дуже сильна
Планування кар'єри і включення працівника до резерву кадрів	дуже сильна
Моральне стимулювання	середня
Професійні змагання та оцінка їх результатів	дуже сильна
Участь у прийнятті стратегічних рішень на зборах учасників	дуже сильна
Участь у ризиках підприємницької діяльності кооперативу	дуже сильна
Неформальне спілкування в колективі	сильна
Дивіденди	дуже сильна
Додаткові голоси для участі в голосуванні на загальних зборах кооперативів	сильна

Джерело: сформовано за даними власних спостережень та публікацій [3, 8, 9, 10]

Одними з головних інструментів стимулювання у складі матеріальних важелів управління є основна оплата праці згідно Положення про оплату праці підприємства, додаткова оплата, премії. Вони характеризуються значною стимулюючою силою.

Як відзначають Колот А.М. та Герасименко О.О., оплата праці виконує стимулюючу функцію, оскільки мотивує працівника певними очікуваннями, які визначає підприємство [36, с. 179].

На даний час в практиці аграрних підприємств застосовується значна кількість способів матеріального стимулювання праці управлінського персоналу, які покликані забезпечувати отримання економічного ефекту

управлінської діяльності. Слід зазначити, що саме ці методи є переважаючими порівняно із поширенням методів морального стимулювання.

Нині поряд з процесами фінансово-економічних криз і дестабілізації в економіці України відзначаються й істотні зміни у сфері мотивації і стимулювання праці. Підприємства всіх форм власності в аграрному секторі, де має місце багатокладний характер економіки, на практиці відчули, що можливість витримати складний період економічного спаду в умовах ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних моделей і стратегій мотивації і стимулювання праці. У цей же час у зарубіжній практиці напрацьовано великий арсенал методів стимулювання праці, які можуть бути успішно адаптовані до наших реалій.

У середині минулого століття Ф. Херсберг [95] на основі своїх досліджень розділив мотиваційні фактори на дві групи: базові та спонукальні мотиви. До базових було віднесено ті чинники, які можуть спричинити негативний ефект, бо з їх приводу може виникнути незадоволення персоналу.

До них віднесено: систему винагород; компенсаційні, соціальні виплати; питання, пов'язані з організацією робочого та інформаційного простору. До спонукальних стимулів віднесено: кар'єрний ріст; особистісний професійний ріст; креативну (творчу) самореалізацію. Відома у світі японська теорія управління, що отримала назву «Хошен-менеджмент», згідно якої зусилля всіх працівників апарату управління і самого підприємства мають бути підпорядковані одній цілі і стратегії підприємства і збігатися в одній точці. Саме до цього має мотивувати управлінський персонал система стимулів.

Заслужовують на увагу пропозиції науковців щодо можливих методів стимулювання, які мають застосовувати аграрні підприємства і які є найбільш прийнятними в умовах економічного спаду.

Перш за все це має бути встановлена справедлива грошова винагорода – оплата праці (дивіденди, премії). В підприємстві має бути вибудована така система оплати праці, яка б відповідала очікуванням працівників, була співставною з середньою по галузі, регіону, економіці в цілому. Крім цього вона має відповідати тим зусиллям, яких докладає працівник.

Як справедливо відзначає Письменна М.С., «Фінансові мотиватори працюють тільки тоді, коли існує зв'язок між зусиллям і винагородою, і цінність винагороди відповідає зусиллю» [61].

Управлінський персонал має бути наділений певними повноваженнями, має бути готовим нести відповідальність за свої рішення. Задля цього в підприємстві має бути забезпечена умова для персоналу здійснювати контроль за тими бізнес-процесами, що входять до сфери повноважень управлінця.

Серед інструментів стимулювання може бути представлений такий, який обумовлений мотивом виникнення інтересу до роботи. Виміряти цей мотив кількісно неможливо. Але тут можна застосовувати опитування управлінського персоналу, запровадити анкетування. Можна також орієнтуватись на такі індикатори, що будуть свідчити про наявність інтересу до роботи, як зменшення плинності кадрів, їх ротація.

Письменна М.С. відзначає важливість такого інструменту стимулювання, як «...можливість особистісного росту. Цікава робота залишається такою до певного моменту, необхідне зростання і розвиток, а відповідно, і нові знання» [61].

Працівники апарату управління повинні усвідомлювати, які заходи їм необхідно запровадити, щоб мати кар'єрне та професійне зростання підвищувати кваліфікацію та оновлювати знання.

Слід погодитись і з такими мотиваційними підходами, як відданість підприємству, підтримання духу співробітництва, партнерства, доброчесної змагальності. Їх також важко виміряти, але вони суттєво впливають на

результати праці персоналу і мають бути підтримані відповідними стимулами [61].

В системі стимулювання працівників апарату управління поруч з матеріальними стимулами такими, як оплата праці, премії, додаткова оплата, особливе значення мають такі нематеріальні стимули, як подяки, нагороди, почесні звання, дошки пошани, що дає можливість працівникам відчувати, що їх сумлінна, відповідальна і результативна праця визнається власниками чи керівництвом.

Методами стимулювання праці, що вважаються сучасними і поширюються, виходячи із зарубіжного досвіду, є поліпшення умов праці, використання гнучкого графіку роботи, дозвіл працювати певну частину часу дистанційно (наприклад, для працівників облікової служби – бухгалтерів), можливістю підвищити кваліфікацію замість матеріальних чи преміальних виплат, вивчення іноземних мов за рахунок підприємства [85].

До сучасних інструментів стимулювання можна віднести надання персоналу сертифікатів на покупки (наприклад, побутової техніки), оплату один раз на рік проїзду на відпочинок з сім'єю, оплата навчання дітям, оплата відвідування дитячого садка, спортивних секцій, утримання спортивних команд та багато інших. Однак, в Україні вони досить мало поширені, соціальна інфраструктура аграрних підприємств зруйнована, а відновити її майже неможливо в сучасних умовах.

Жодна, на перший погляд ефективна система стимулювання, не здатна забезпечити бажаного результату, якщо в підприємстві не буде створений належний мотиваційний клімат. Особливо це є важливим для підприємств колективної форми власності, зокрема для сільськогосподарського виробничого кооперативу. Підприємства цієї організаційно-правової форми господарювання створюються на основі бажання засновників власною працею та на основі об'єднання майна здійснювати трудову діяльність в кооперативі. Їх бажання має бути підкріплене належною мотивацією, а праця

має стимулюватись та заохочуватись, сприяючи зростанню економічного благополуччя як самих засновників, так і підприємства.

1.3. Методичні засади впровадження сучасних моделей і методів стимулювання працівників апарату управління

Проблеми стимулювання працівників апарату управління та побудови його сучасних моделей слід розглядати в сучасних умовах з позиції зростання і розвитку людського капіталу. У виборі моделі слід пам'ятати, що стимулювання має носити системний характер а процес стимулювання має опиратися на сформовану систему стимулювання праці, що має уявляти собою цілісний комплекс заходів, методів та інструментів, що спрямовані на підвищення вмотивованості і активності працівників, що здатне забезпечити підвищення продуктивності праці, її якості, результативності та ефективності. Формування ефективної моделі стимулювання в підприємствах має виходити з того, що у різних підприємств може бути різне співвідношення різних видів стимулів: матеріальних, нематеріальних та комбінованих. На основі переваг тієї чи іншої групи методів у моделі або відповідної їх комбінації, можуть бути вибудовані наступні моделі:

- матеріальна,
- нематеріальна,
- морально-психологічна,
- організаційна,
- комплексна (рис. 1.1).

Матеріальна модель включатиме переважно матеріальні стимули, у складі яких оплата праці, додаткова оплата праці, участь в капіталі, дивіденди, бонусні виплати, премії та інші. Саме така модель переважає у вітчизняних підприємствах.

В основі цієї моделі – оплата праці, яка виконує стимулюючу функцію та визначається згідно законодавства в розмірі не менше мінімальної зарплати, прийнятої в Україні на відповідний рік [54, 55, 56]. Розмір

заробітної плати в підприємствах України, відповідно ст. 1 Закону «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР, залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [66].

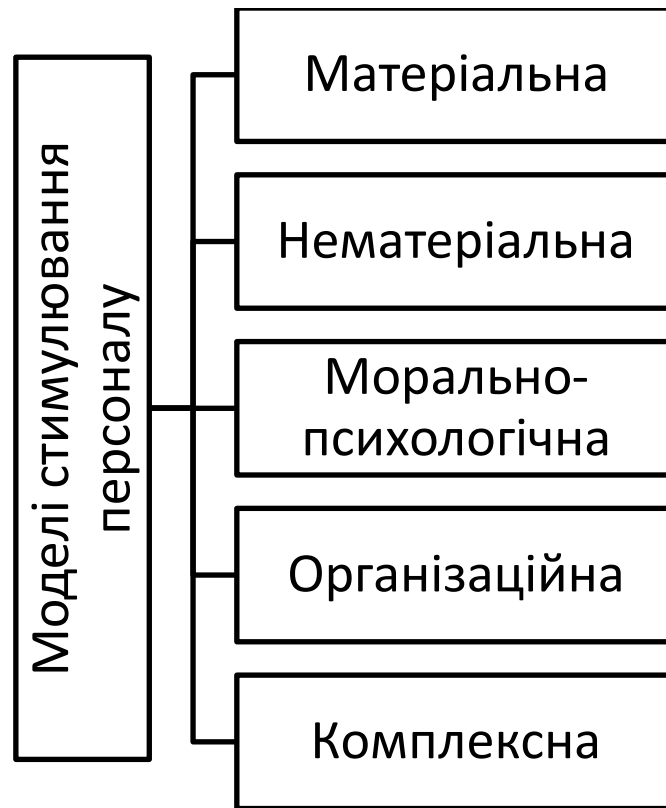


Рисунок 1.1 – Моделі стимулювання персоналу апарату управління підприємств

Джерело: побудовано за даними узагальнення публікацій [15]

В сучасних умовах дії воєнного стану багато підприємств відчують труднощі щодо здійснення діяльності в розмірах довоєнного стану, тому можливості щодо матеріального стимулювання персоналу обмежені. Персонал більшості підприємств працює в складних умовах. На цей час з метою актуалізації трудового законодавства Верховна Рада ухвалила Закон «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX, який визначає особливості трудових відносин працівників підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану [67].

Нематеріальна модель ґрунтується на нематеріальних стимулах (подяки, грамоти, дошки пошани, нагороди. До морально-психологічної слід віднести моделі, де переважають соціально-психологічні фактори (відчуття гордості за підприємство, відданість справі, публічне визнання). Організаційна модель формується там, де перевагу віддають стимулам щодо участі в справах колективу, право голосу, участі у прийнятті стратегічних рішень підприємства).

Комплексна модель має місце там, де інтегруються в єдиний комплекс всі інструменти стимулювання, зокрема, можливість професійного зростання, отримання дивідендів, придбання акцій підприємства, набуття статусу партнера та інші, що представлені у найвищій ієрархії цінностей і потреб персоналу щодо кар'єрного росту та зростання економічного благополуччя працівника.

Для економічної оцінки сформованої моделі стимулювання працівників має бути розроблений дієвий методичний підхід її аналізу. «Дієвість мотивації тісно пов'язана з її результативністю та ефективністю» [50, с.85].

Для впровадження ефективної моделі стимулювання персоналу з урахуванням умов і особливостей підприємства, його корпоративної культури можуть бути рекомендовані ефективні і сучасні методи та способи стимулювання персоналу, коли кожен працівник апарату управління отримує свій особистий внутрішній стимул, що з одного боку підвищує його продуктивність праці, а з іншого боку дозволяє досягти загальної мети функціонування підприємства..

В останні роки сучасні інноваційні підприємства впроваджують інноваційні способи стимулювання управлінських працівників. Крім традиційного підходу «зарплата + премія» частіше віддається перевага негрошовим (нематеріальним) методам стимулювання.

У процесі розробки ефективної моделі і впровадження оптимальної системи стимулювання необхідно враховувати такі положення:

Стимулювання та мотивування в комплексі забезпечать ефект лише тоді, коли працівники відчують визнання результатів своєї роботи, мають повагу і репутацію, власний імідж. Тут важливо забезпечення гідних умов праці на робочому місці, комфортні умови сучасні офісні меблі, комп'ютерна та оргтехніка, участь у конференціях та навчання, участь у переговорах з партнерами чи посередниками. Іноді стимулює і неординарна назва посади на кшталт як в закордонних фірмах.

Краще, коли стимулювання нематеріального характеру є неочікуваним для працівника, тобто є своєрідним «сюрпризом», воно більше цінується працівником. Але при цьому стимулювання і заохочення має бути своєчасним і невідкладним, бо з часом його цінність спадатиме. Така своєчасна реакція керівництва на досягнення працівника більше цінується, ніж віддалена в часі винагорода.

Якщо персонал задіяний в команді з реалізації тривалих проектів і робота виконується поетапно, то важливо стимулювати працівника і за проміжний результат, це прискорить виконання всього завдання або проект в цілому буде реалізований вчасно.

До найбільш поширених і популярних стимулів у мотивації працівників апарату управління в сучасних підприємствах належать у складі матеріальних стимулів або матеріально-моральних стимулів такі, як премії за конкретний результат (разові), соціальний пакет, який включає оплату полісу страхування життя та здоров'я і не тільки працівника, а його сім'ї і дітей, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, оплата навчання, компенсація виплат на придбання житла чи надання службового житла, витрат на ремонт автомобіля, талони на бензин для власного автомобіля, якщо він використовується на роботі для пересування працівника.

Серед нематеріальних стимулів популярні просування кар'єрними сходами, зокрема «соціальний ліфт», надання додаткових повноважень в управлінні, почесне звання («кращий менеджер місяця»)з врученням подяки,

фото на дошку пошани, усна подяка керівника у присутності колег; доступність прямого спілкування з керівником чи ТОП-менеджером, власником підприємства.

Покарання в деяких сучасних компаніях теж може розглядатись як мотивації працівників, але деякі знаходять золоту середину між покаранням і стимулюванням чи заохоченням. Покарання може застосовуватись з метою недопущення дій, що завдають шкоди підприємству. Тут покарання діє як превентивний захід, що не дозволяє працівникам скоїти шкідливі дії повторно і це буде навчанням всьому апарату управління.

Бажано покарання застосовувати за серйозні провини, а не за дрібні помилки. Але застосування карального інструментарію вимагає детально розібратись в причинах, встановити реально винних працівників, оскільки покарання невинних сильно демотивує працівника, іноді до звільнення.

Слід відзначити й інноваційні підходи до грошових стимулів. Нині запроваджуються виплати за підтримання здорового способу життя, наприклад тим, хто не має шкідливих звичок, не палить, займається спортом, бере участь у спортивних змаганнях у складі корпоративних команд.

Можуть заздалегідь встановлюватись критерії для таких виплат, наприклад, економічні показники, показники якості продукції чи якості управління. Багато підприємств сьогодні впроваджують систему ключових показників, за досягнення яких працівник отримує додаткову зарплату чи грошову премію за підсумками року.

Для працівників, що мають особливі навички чи компетенції можуть встановлюватись спеціальні грошові виплати (за знання іноземних мов, володіння цифровими технологіями).

Для забезпечення комфорту і відновлення працівників доцільно здійснювати інвестиції принаймні раз на півріччя у відпочинок персоналу з виїздом на природу чи до місць рекреації. Серед інновацій у цій сфері сьогодні спостерігається обладнання спеціальних кімнат для відпочинку робітників із зеленою зоною.

Досвід передових підприємств, конкурентоспроможних на своїх ринках доводить усвідомлення великого значення нематеріальних чинників.

Деякі компанії сьогодні застосовують й нестандартні способи стимулювання персоналу, які іноді є найрезультативнішими.

Нестандартні методи не вимагають фінансових витрат, або вони є незначними. Є приклад компаній, де креативні підходи управлінців до подання ідей щодо нестандартних методів стимулювання також заохочуються. З досвіду зарубіжних компаній до арсеналу нестандартних методів можна віднести, наприклад покарання недбайливих чи несумлінних працівників у жартівливій формі, якщо їх провина незначна (прикладом може слугувати присвоєння почесного звання «некваліфікованого робітника місяця» чи «почесного льонивця»). Серед нестандартних рішень можна відзначити влаштування ігрових кімнат, зоокуточків, дозвіл приходити на роботу з домашніми дрібними тваринами, неочікуваний день відпустки у робочі дні для працівника, який виконував успішно важливе завдання.

Безумовно, стандартного уніфікованого методичного підходу чи найкращого методу стимулювання працівників апарату управління не існує. Найбільш оптимальне рішення щодо вибору системи стимулювання – формування інтегрованого комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СВК «БЕСАРАБСЬКИЙ» ТА МЕХАНІЗМ МАТЕРІАЛЬНОГО І МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційна структура управління та ресурсний потенціал СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Аналіз досліджуваної проблеми та розробка конструктивних заходів щодо її вирішення вимагають здійснення наукового пошуку на мікрорівні в умовах реального аграрного підприємства як економічної системи. В якості такого економічного суб'єкту обраний сільськогосподарський виробничий кооператив «Бесарабський», що територіально розміщений на південному заході Одеської області в колишньому Тарутинському, нині після адміністративно територіальної реформи - Болградському районі.

Підприємство є правонаступником колишнього радгоспу «Бесарабський», який в результаті аграрної реформи пройшов етап реорганізації в організаційну форму сільськогосподарського виробничого кооперативу, яка є досить поширеною у зоні Задністров'я Одеської області, де компактно проживають національні меншини зони Бесарабії, завдяки якій підприємство отримало свою назву.

У своїй діяльності підприємство керується законодавством України, зокрема головним Законом України – її Конституцією, Господарським кодексом, зведеннями законів у сфері оподаткування, земельного права, а також Цивільним, Адміністративним Кодексами України, Законами України про працю, Про оплату праці, іншими законодавчими актами України, Указами Президента України та постановами Уряду.

Особливість організаційно-правової форми підприємства обумовлює необхідність дотримання з одного боку положень Господарського Кодексу України, які регламентують функціонування підприємств та підприємництва,

а з іншого - положень Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» [69].

СВК «Бесарабський» спеціалізується на вирощуванні традиційних для Півдня Одеської області сільськогосподарських культур, які мають стратегічне значення як для господарства, так і для економіки країни в цілому та її експортного потенціалу: пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшника. При цьому зберігається ведення такого виду діяльності, як догляд за сільськогосподарськими тваринами (свинарство). Головною метою функціонування підприємства є одержання економічного (прибутку) та соціального ефекту (покращення умов праці та добробуту персоналу і членів кооперативу).

Основними напрямками та видами діяльності підприємства є вирощування зернових, зернобобових та технічних сільськогосподарських культур, розведення свиней.

Економічною основою діяльності підприємства є приватна власність колишніх членів колективного сільськогосподарського підприємства на землю та майно, що внесено як майновий пай при створенні кооперативу та внесок у неподільний капітал – грошовий внесок членів кооперативу на забезпечення його діяльності. В сукупності зареєстрований (статутний капітал) СВК «Бесарабський» становить на 31.12.2022 року 24503 тис. грн, що є достатньою частиною фінансового потенціалу підприємства, який щороку має можливість зростання за рахунок нерозподіленого прибутку.

Управління підприємством здійснюється на основі положень законодавства, модельного статуту сільськогосподарських кооперативів [65], статуту СВК «Бесарабський» у новій редакції, затвердженій Загальними зборами членів кооперативу 06.03.2020 р. Органами управління СВК «Бесарабський» є:

1) вищий орган управління - загальні збори, участь в яких з правом ухвального голосу беруть усі члени кооперативу;

- 2) виконавчий орган управління кооперативу - голова правління, який виконує функції управління в період між скликанням зборів;
- 3) ревізійна комісія - орган контролю кооперативу (рис. 2.1)

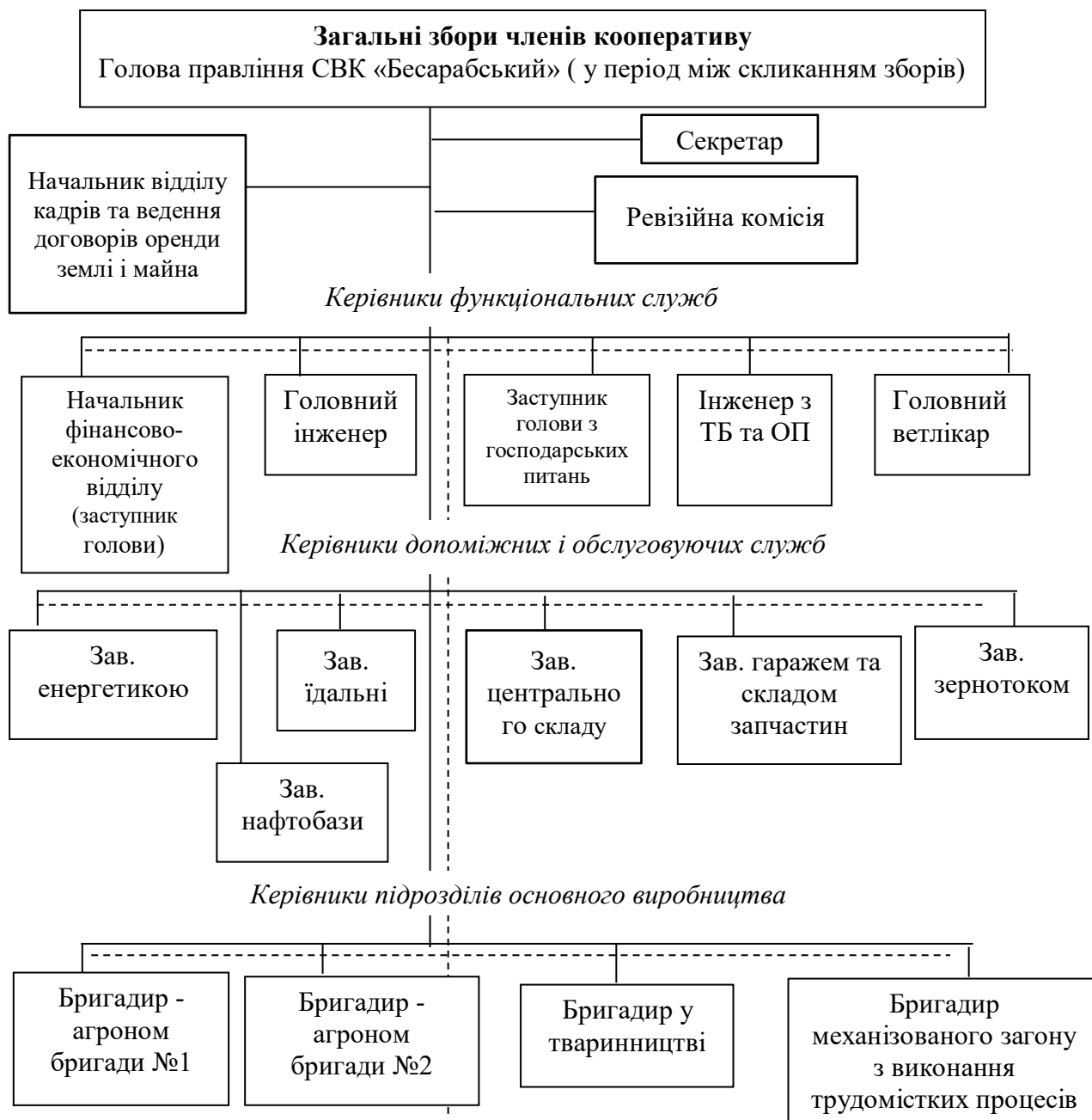


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Джерело: побудовано авторкою за даними штатного розкладу підприємства

Голова правління несе персональну відповідальність за стан та діяльність кооперативу, за ощадливе збереження та ощадливе використання

його майна.

У СВК «Бесарабський» сформована лінійно-функціональна організаційна структура, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю. Вона дає змогу організовувати управління за лінійною схемою (голова правління – головні функціональні фахівці), а функціональні відділи апарату управління підприємства (фінансово-економічний відділ, інженерна, ветеринарна служба тощо) лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Лінійних керівників при цьому не підпорядковано керівникам функціональних відділів.

Така структура забезпечує у СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє формуванню виробничої спеціалізації підприємства, певному рівню концентрації виробництва і забезпеченню ефективності роботи функціональних служб, надає можливості здійснювати управління ресурсним потенціалом та будувати ефективні підсистеми менеджменту, зокрема й соціально-психологічну підсистему, яка відповідає за функціонування системи матеріального і морального стимулювання праці персоналу.

Голова правління здійснює загальне керівництво всією виробничо-господарською діяльністю, укладає договори з партнерами, в період між скликанням зборів членів кооперативу приймає управлінські рішення, видає накази та розпорядження, затверджує штатний розпис та фонд оплати праці, несе відповідальність за формування і розподіл прибутку та взаєморозрахунки з бюджетом всіх рівнів.

За фінансову підсистему менеджменту в СВК «Бесарабський» несе відповідальність заступник голови правління - начальник фінансово-економічного відділу. Він забезпечує організацію системи бухгалтерського обліку та первинної звітності у виробничих підрозділах

підприємства, розробляє фінансові плани та реалізує їх, контролює їх виконання, складає податкову звітність.

Головний інженер організовує роботу щодо забезпечення комплексної механізації, автоматизації виробництва, організовує проведення поточних та капітальних ремонтів сільськогосподарської техніки.

Питаннями техніки безпеки та охорони праці переймається інженер, відповідальний за ці аспекти. Він проводить відповідні інструктажі працівників та відповідає за контроль щодо створення безпечних умов праці персоналу та проводить профілактичні та превентивні заходи.

Позитивним є збереження в структурі управління фахівця з ветеринарної медицини. Але фактично цю посаду обіймає фахівець, який за сумісництвом є заступником голови правління з господарських питань.

Агрономічна служба в організаційній структурі кооперативу представлена на рівні керівників підрозділів основного виробництва, де тракторні бригади, що задіяні на вирощуванні сільськогосподарських культур, очолюють бригадири - агрономи. Така структура управління є наслідком сучасного стану економіки та кадрової кризи, коли члени кооперативу виходячи з принципу економічності, вибудовують власні підходи до розбудови управлінської структури.

В цілому в СВК «Бесарабський» голова правління та всі головні спеціалісти, заступники голови правління та керівники допоміжних і виробничих підрозділів є висококваліфікованими, мають достатній досвід роботи в своїй сфері та постійно підвищують кваліфікацію відповідно трансформацій в сільському господарстві та інноваційного розвитку підприємства в умовах діджиталізації цієї галузі.

Особливості аграрного виробництва та організаційно - правової форми підприємства обумовлюють також використання специфічних засобів виробництва, якими є земельні ресурси та біологічні активи рослинництва і тваринництва. З огляду на кооперативну форму підприємства члени кооперативу здійснюють внесок у майно підприємства майновими паями та

земельними паями. Ця складова ресурсів підприємства вимагає належного обліку, оцінки їх нормативної грошової вартості, розрахунку орендної плати за орендовані майнові і земельні паї. Ця робота виконується за сумісництвом керівником кадрової служби - начальником відділу обліку кадрів, земельних та майнових паїв.

Ресурсний потенціал кооперативу, що характеризує його спроможність забезпечувати ефективне виробництво, реалізацію стратегії економічного зростання та підвищення ефективності виробництва, формують земельні ресурси, необоротні активи, оборотні активи, трудові ресурси.. З метою характеристики забезпеченості підприємства засобами виробництва наведемо динаміку основних показників їх наявності за період 2020 -2022 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних виробничих ресурсів в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2020р.	
				%	+/-
Площа посіву сільськогосподарських культур, га	3274	3207	2992	91,4	-282
З розрахунку на одного середньорічного працівника припадає посівної площі, га	36,4	35,6	33,2	91,4	-3,1
Середньорічна вартість активів, тис. грн	33340	34460	36236	108,7	2896
з них: - необоротних активів	23034	23441	22718	98,6	-317
- оборотних активів	10306	11019	13518	131,2	3213
Капіталоозброєність за необоротним капіталом, тис. грн.	255,9	260,5	252,4	98,6	-3,5
Капіталозабезпеченість (з розрахунку на 100 га посівної площі), тис. грн.	703,5	730,9	759,3	107,9	55,7

Джерело: побудовано автором за даними статистичної та фінансової звітності підприємства (додаток А)

Протягом досліджуваного періоду, за даними таблиці 2.1, площа, зайнята посівами сільськогосподарських культур, характеризувалась деяким скороченням (на 282 га за три роки досліджуваного періоду). Така динаміка

пояснюється коливанням площі земельних паїв в користуванні підприємства. Це обумовило й відповідну динаміку показника землезабезпеченості, який скоротився на 3,1 га з розрахунку на 1 середньорічного працівника.

Різнопланові зміни мали місце у складі активів підприємства. Наявність необоротних активів зменшилась за рахунок того, що зменшилась залишкова вартість за рахунок амортизації. Проти вартість оборотних активів за досліджуваний період зросла на 31,2 %. Це свідчить, що спроможність підприємства забезпечувати ритмічне виробництво за рахунок оборотного капіталу зростає.

Відносні показники, що характеризують забезпеченість підприємства основними засобами, теж змінюються різнопланово. Капіталоозброєність зменшилась на 1,4 % внаслідок зменшення залишкової вартості основних засобів. Натомість капіталозабезпеченість внаслідок зменшення площі в користуванні підприємства зростає на 5,9 % у відносному або на 55,7 тис. грн. в абсолютному виразі.

Ресурсний потенціал кооперативу визначає кінцеві результати його діяльності - обсяги виробництва продукції рослинництва і тваринництва, динаміка яких вимагає аналізу та відповідності динаміці активів. Розглянемо кінцеві результати діяльності підприємства в натуральному виразі (табл. 2.2).

Наведені показники динаміки обсягів виробництва цілком відповідають особливостям сільського господарства, зокрема такі, як періодичність урожайності, яка є синтетичним результатом сполучення великої низки факторів зовнішнього середовища, зокрема природно-кліматичних, економічних, політико-правових та інших. За досліджуваний період в кооперативі мала місце деяка варіація показників обсягів виробництва. Так у 2021 році порівняно з 2020 роком мало місце суттєве зростання показників виробництва, крім виробництва зерна кукурудзи. Так в 1,5 рази зростає виробництво продукції зернових та зернобобових, в 1,6 рази підвищилось виробництво соняшника.

У 2022 році порівняно з базисним роком зростає лише виробництво

ярих культур, у той час як виробництво основної продукції озимих зернових скоротилось.

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягів виробництва продукції сільського господарства в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання до попереднього року, %	
				2021 до 2020 р.	2022 до 2021 р.
Зернові і зернобобові всього	48818	73529	43228	150,6	88,5
пшениця озима	21408	32610	18417	152,3	86,0
ячмінь озимий	14336	16128	11212	112,5	78,2
ячмінь ярий	386	2087	1891	у 5,4 рази більше	у 4,9 рази більше
кукурудза на зерно	4482	1336	2776	29,8	61,9
овес	-	-	1085	х	х
горох	6712	8333	7847	124,2	116,9
Соняшник	5958	9699	8355	162,8	140,2
Велика рогата худоба у живій масі	88	-	-	х	х
Свині у живій масі	640	237	424	37,0	66,3
Молоко	65	-	-	х	х

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності підприємства (додаток А)

Має місце негативна ситуація в галузі тваринництва: за досліджуваний період збереглося лише виробництво продукції свинарства. Внаслідок значних витрат і високої собівартості продукції, обумовленої низькою продуктивністю як молочного стада, так і молодняку на відгодівлі, підприємство відмовилось від ведення галузі скотарства.

Динаміка виробництва в галузі свинарства характеризується нестабільністю та різкими коливаннями: спадом у 2021 році порівняно з 2020 роком та його зростанням у 2022 році порівняно з 2020 роком. Але підприємство змушене підтримувати розведення свиней як джерела м'ясної продукції для персоналу підприємства і членів кооперативу, так і для надходження грошових коштів від її реалізації протягом року.

Остаточні висновки про сукупний результат використання ресурсного

потенціалу можна буде зробити на основі аналізу вартісних показників фінансових результатів, показників витрат та ефективності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз ефективності та рентабельності діяльності СВК «Бесарабський»

Успішність формування ефективного механізму матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства залежить від того, яку економічну основу створено в підприємстві для фінансування інструментів стимулювання - тобто яким є нерозподілений прибуток. В аграрному формуванні першоосновою формування прибутку є показники технологічної ефективності: урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин. Тенденції, що сформувались за досліджуваний період в СВК «Бесарабський» в обсягах виробництва (табл. 2.2), обумовлений показниками урожайності в рослинництві та продуктивності у галузі тваринництва. Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур підприємства представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Урожайність основних сільськогосподарських культур в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області з розрахунку на 1 га, ц

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Зернові і зернобобові всього	18,4	27,6	19,1	103,7
з них: - пшениця озима	19,6	29,5	23,0	117,1
- ячмінь озимий	28,5	31,4	22,4	78,7
- ячмінь ярий	4,8	29,8	24,9	у 5,2 рази більше
- кукурудза на зерно	15,4	4,0	8,6	55,8
- овес	29,9	29,0	19,7	66,0
- горох	10,6	13,8	15,5	146,1
Соняшник	14,0	24,2	13,0	92,8

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності підприємства

У 2022 році порівняно з 2020 роком показники урожайності основних культур підвищились, але при цьому урожайність культур залишається низькою, не відповідає вимогам сучасного інтенсивного виробництва. В цілому технологічна ефективність у галузі рослинництва є низькою. Особливо це стосується таких культур, як кукурудза, на яку щороку відводиться у структурі посівів понад 10 %. Низьковрожайною культурою є й соняшник. Таким чином, в підприємстві природна родючість ґрунтів лише в незначній мірі підвищується економічною родючістю (інтенсивністю виробництва). В підприємстві є значні резерви для зростання виробничої потужності, що характеризує можливі обсяги виробництва відповідно наявних ресурсів.

Виявлені тенденції в обсягах виробництва та урожайності вимагають оцінки їх впливу на ефективність виробництва, одним із показників якої є рівень рентабельності. Динаміку рентабельності основних видів продукції в СВК «Бесарабський », визначений за показниками валового прибутку та собівартості реалізованої продукції, показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Рентабельність (збитковість « - ») виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в СВК «Бесарабський», %

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/- (відсоткових пунктів)
Продукція зернових і зернобобових, всього	-5,5	31,7	37,7	х
у т.ч.: - пшениця озима	32,0	46,9	65,7	33,7
- кукурудза	-49,8	4,8	-37,1	12,6
- ячмінь	3,5	47,6	48,5	45,0
- овес	-41,1	-32,3	13,1	х
- горох	-45,6	10,4	4,5	х
Соняшник	79,1	97,1	136,1	57,1
Жива маса свиней	-52,8	-59,1	-51,1	1,8

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності підприємства

У 2021-2022 роках в підприємстві було рентабельним виробництво зернових і зернобобових, у той час як у 2020 році цей вид діяльності був

збитковим. Найвищою рентабельністю характеризується реалізація соняшника, озимої пшениці та ячменю. Негативним є факт збиткової реалізації зерна кукурудзи. Овес лише у 2022 році стає рентабельним. Традиційно вже збитковим є тваринництво, зокрема свинарство. Але підприємство зберігає цю галузь для забезпечення попиту на м'ясну продукцію власних працівників та забезпечення харчування робітників.

Проблема подолання збиткового виробництва може бути вирішена шляхом підвищення технологічної ефективності: підвищення врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин та зниження собівартості.

Рівень ефективності виробництва окремих видів продукції обумовлює загальну ефективність по підприємству в цілому. Рівень ефективності використання виробничих ресурсів характеризують показники економічних результатів діяльності на одиницю спожитих ресурсів та показники рівня рентабельності (табл. 2.5).

Ефективність діяльності підприємства характеризується нестабільними та досить варіативними показниками. За 3 роки досліджуваного періоду лише 2021 рік був прибутковим та рентабельним. 2022 рік характеризується рентабельністю витрат основної діяльності - валовим прибутком, у той час як діяльність підприємства в цілому завершилась чистим збитком.

Авансований капітал підприємства, що у вартісному виразі відбиває його ресурсний потенціал, характеризується збитковим використанням і лише у 2021 році має місце прибуток на авансований капітал на рівні 1,68 %.

Отримані результати діяльності свідчать про загрозливу ситуацію в кооперативі, яка може загрожувати підприємству банкрутством, якщо не вжити заходів щодо адаптації підприємства до загрозливих чинників зовнішнього середовища.

Підприємство має сформувати ефективну збутову політику, запроваджувати концепцію маркетингового управління, що має позначитись на результатах реалізації продукції.

Таблиця 2.5 - Ефективність основного виробництва в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Одержано чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	23153	37682	22968	99,20
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	25520	28695	20327	79,65
Валовий прибуток, тис. грн (+/-)	-	8987	2641	x
Валовий збиток, тис. грн.	2367	-	-	x
Одержано чистого доходу на 1 грн. середньорічної вартості активів, грн	0,69	1,09	0,63	91,27
Отримано валового прибутку на 1 грн. середньорічної вартості активів, грн.	-	0,26	0,07	x
Рівень рентабельності (– збитковості) виробництва, %	-0,09	31,32	12,99	x
Рівень рентабельності продажу, %	-10,22	23,85	11,50	x
Чистий прибуток, тис. грн		578		x
Чистий збиток, тис. грн.	5406	x	125	2,31
Чистий прибуток з розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості активів, грн	-	0,02	-	-
Норма прибутку (- збитку) на авансований капітал, %	-16,22	1,68	- 0,34	x

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Аналіз обсягів реалізації дає в цілому позитивну динаміку в розрізі окремих культур (табл. 2.6).

Незважаючи на те, що обсяги реалізації продукції зернових культур в цілому скоротились за три роки на 10,5 %, зростає реалізація зерна озимої пшениці, - на 2,5 %, кукурудзи – на 39 5, вівса – на 64,6 %.

Позитивним є зростання обсягів реалізації насіння соняшника на 23,5 %, що позитивно вплинуло на додаткові грошові надходження в економіку підприємства.

Згортання галузі тваринництва та суттєве скорочення виробництва продукції свинарства позначилось на обсягах реалізації продукції галузі: відбулось скорочення на 33,7 %.

В результаті виявлених тенденцій підприємство недоотримало значну частину виручки, що позначилось на обсягах оборотного капіталу, який забезпечує ритмічність виробництва та можливість вчасного погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.6 - Обсяги реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, ц

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Продукція зернових і зернобобових, всього	37255	54445	33346	89,5
у т.ч.:				
- пшениця озима	16684	23789	17104	102,5
– кукурудза	2351	9718	3267	139,0
– ячмінь	12927	14630	7410	57,3
– овес	653	310	1075	164,6
– горох	4640	6068	4490	96,8
Соняшник	5492	7756	6782	123,5
Жива маса свиней	640	304	424	66,3

Джерело: розраховано автором за даними статистичного звіту підприємства

Одним із важливих ключових показників маркетингової та збутової діяльності є показник ціни реалізації продукції, що представлена у таблиці 2.7

Майже на всі види продукції, крім гороху і соняшника, ціна реалізації в СВК «Бесарабський» зросла. Це загальна тенденція на ринку аграрної продукції.

Найбільше зростання характеризує ціну продукції тваринництва. Так на продукцію свинарства в живій масі ціна зросла в 1,6 рази. На 44,5 % зросла ціна на зерно озимої пшениці, на 26 % - на ячмінь та овес.

Натомість ціна на основну стратегічну продукцію – насіння соняшника знизилась на 0,3 %, зернобобову (горох) - на 3 %.

Таблиця 2.7 - Середня ціна реалізації 1 ц продукції в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, грн

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Продукція зернових і зернобобових, в середньому	396,27	468,60	519,19	131,0
у т.ч.: - пшениця озима	415,61	472,15	600,44	144,5
- кукурудза	270,10	377,65	307,32	113,8
- ячмінь	363,19	449,62	459,24	126,4
- овес	388,97	629,03	491,16	126,3
- горох	483,62	632,33	469,04	97,0
Соняшник	1108,16	1359,08	1104,98	99,7
Жива маса свиней	3004,69	4197,37	4905,66	163,3

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Таким чином, для підприємства актуальним є формування ефективної маркетингової цінової політики і воно має використовувати цей фактор для зміцнення своїх позицій на ринку та як основу для формування і збільшення валового прибутку.

Динаміка ціни на основну продукцію підприємства наочно представлена і на діаграмі (рис. 2.2.).

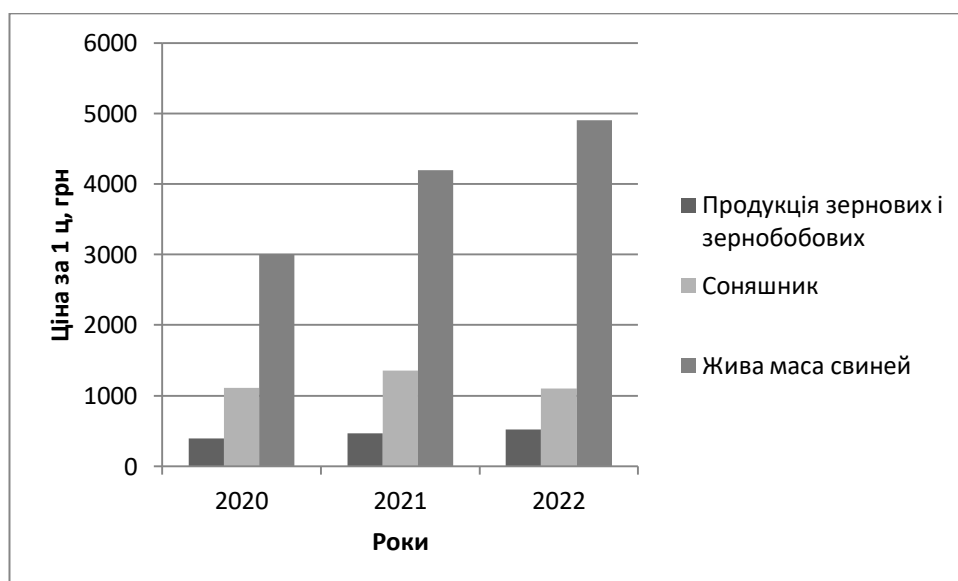


Рисунок 2.2 - Динаміка цін на основні види продукції СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.7

На діаграмі наочно простежується незначне зростання цін на продукцію зернових в цілому, деякий спад ціни на соняшник і помітне зростання ціни на продукцію свинарства.

На кінець 2022 року в СВК «Бесарабський» спостерігається значний залишок продукції зернових культур з урожаю даного року: 8985 ц зерна, 1910 ц насіння соняшнику. Таким чином, в кооперативі є резерви щодо отримання додаткового доходу та прибутку як основи для формування соціального ефекту для поліпшення умов праці персоналу. Реалізація заходів щодо активізації маркетингової і збутової діяльності, управління витратами, формування ефективної цінової політики мають сприяти збільшенню доходів та прибутку як основи для формування економічної основи для розробки механізму стимулювання персоналу підприємства. А це в свою чергу стане основою для підвищення ефективності функціонування кооперативу в цілому.

При цьому першочергово слід системно підійти до мотивації і стимулювання управлінського персоналу, який організовує, планує, контролює всі бізнес-процеси в підприємстві і, безумовно, мотивує весь підлеглий персонал. Висока вмотивованість апарату управління забезпечує прискорення економічного зростання і досягнення вищого рівня продуктивності праці всього підлеглого виробничого персоналу. Тому питання формування механізму мотивації управлінців має розглядатись як завдання, що вимагає першочергового вирішення в системі управління персоналом.

2.3. Стан матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Сільськогосподарський виробничий кооператив є особливою формою господарювання, як обумовлює багатоукладний характер аграрної економіки

та аграрного трудового потенціалу. Ця особливість перш за все проявляється в тому, що персонал кооперативу з одного боку є працівниками, а з іншого - засновниками, членами даного кооперативу, співвласниками його майна, землі і результатів діяльності. Члени кооперативу (за виключенням асоційованих) мають обов'язково брати участь у трудовій діяльності кооперативу за договором найму та на основі законодавства про працю. При цьому члени кооперативу як персонал можуть працювати на посадах управлінського складу або виробничого персоналу. Це, в свою чергу, обумовлює особливості взаємовідносин, які можуть формуватись між членами трудового колективу та членами кооперативу. Саме від управлінського апарату, його професійності, обізнаності в питаннях формування відповідного соціально – психологічного клімату в колективі буде залежати рівень задоволеності працівників умовами і результатами праці, їх вмотивованості.

Тому важливо проаналізувати стан мотивації самого управлінського апарату щодо сприяння розвитку кооперативу та створення відповідних умов праці для виробничого персоналу. Важливим є також підхід до формування складу апарату управління та розподіл управлінських функцій.

Проаналізуємо склад апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області та зміни, які відбулись на протязі досліджуваного періоду (табл. 2.8).

Згідно штатного розкладу, затвердженого станом на 01.01.2022 р., дещо змінились назви посад, приведені у відповідність до класифікатору професій, узагальнено дані щодо кількості штатних одиниць, яких налічується в цілому за всіма підрозділами 90 позицій із загальним місячним фондом оплати праці 594800 грн. Безпосередньо в адміністрації кооперативу задіяні 6 представників управлінського апарату, в адміністративно-господарчому підрозділі - 11 осіб. Це, переважно, керівники допоміжних підрозділів та основних виробничих підрозділів: бригад у рослинництві і тваринництві.

Таблиця 2.8 – Склад апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області станом на 01.09.2020 р.

Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн
Адміністрація		
Голова правління	1	11730
Заступник голови, начальник фінансово-економічного відділу	1	9470
Бухгалтер	2	7230
Начальник відділу кадрів	1	7230
Енергетик, інженер з охорони праці	1	7230
Разом	6	
Адміністративно-господарчий відділ		
Головний інженер	1	8450
Головний ветлікар	1	8450
Ветлікар	1	5160
Завідувач током	1	8010
Завідувач нафтобазою	1	6050
Начальник гаража	1	7230
Зав. механічними майстернями	1	8080
Бригадир	4	8080

Джерело: сформовано за даними штатного розпису СВК, затвердженого 01.09.2020 р. (додаток Б)

У складі адміністративно-господарчого відділу представлений фахівець, який очолює інженерну службу - головний інженер та фахівець, який очолює ветеринарну службу – головний ветеринарний лікар (табл. 2.9).

В таблиці представлені і дані щодо посадового окладу працівників апарату управління, які свідчать, що розмір посадових окладів у 2022 році коливався від 6500 грн у завідувача нафтобазою до 12900 грн у голови правління. Ці показники дещо зросли порівняно з 2020 роком, але це зростання незначне.

Для оцінки рівня мотивації працівників апарату управління слід порівняти ці показники з середніми в галузі та економіці країни в цілому, а також оцінити їх співвідношення з показниками мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.9 – Склад апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області станом на 01.01.2022 р.

Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд оплати праці управлінського персоналу, грн
Адміністрація			
Голова правління	1	12900	12900
Головний бухгалтер	1	10400	10400
Бухгалтер	2	8000	16000
Начальник відділу кадрів	1	8000	8000
Інженер з охорони праці	1	8000	8000
Разом	6	х	55300
Управлінський персонал адміністративно-господарчого підрозділу			
Головний інженер	1	9300	9300
Головний ветлікар	1	8450	8450
Ветлікар	1	6700	6700
Завідувач током	1	8800	8800
Завідувач нафтобазою	1	6500	6500
Начальник гаража	1	8000	8000
Зав. механічними майстернями	1	8900	8900
Бригадир	4	8150	32600
Разом за підрозділом	11	х	89250

Джерело: сформовано за даними штатного розпису СВК, затвердженого станом на 01.01.2022 р.

В СВК «Бесарабський» сформовано сприятливий соціально-психологічний клімат, який цілком відповідає принципам кооперації, та характеризується відносинами взаємопідтримки, взаємодопомоги, наставництва з боку досвідчених фахівців по відношенню до підлеглих чи молоді.

Проаналізуємо динамку чисельності апарату управління СВК «Бесарабський» у розрізі персоналу, який безпосередньо зайнятий в адміністрації кооперативу та управлінського персоналу допоміжних та виробничих підрозділів. Оцінимо, яким є співвідношення апарату управління

та чисельності всього персоналу підприємства та простежимо динаміку місячного фонду оплати праці у розрізі цих сегментів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Динаміка чисельності персоналу штатного складу, працівників апарату управління та місячного фонду оплати праці в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (±)
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність штатних працівників облікового складу, передбачених штатним розписом на відповідний рік, осіб	92	92	90	-2
Адміністративний персонал, осіб	20	18	17	-3
Адміністративний персонал до загальної кількості працівників штатного складу, %	21,7	19,6	18,9	-2,9
З адміністративного персоналу зайнято: - безпосередньо в адміністрації кооперативу	6	6	6	0
- у виробничо – господарських та допоміжних підрозділах	14	12	11	-3
Місячний фонд оплати праці управлінського апарату всього, тис. грн	102400	114870	144550	42150
у тому числі: - зайнятого безпосередньо в адміністрації	42890	48113	55300	12410
- зайнятого у виробничо-господарських підрозділах	59510	66757	89250	29740

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства

На протязі досліджуваного періоду відбувається незначне скорочення персоналу штатного складу та управлінського апарату в цілому, у той же час чисельність керівного складу, зайнятого в адміністрації, залишається незмінною (6 осіб). У відносному виразі співвідношення персоналу адміністрації підприємства та чисельності штатного складу змінюється в бік зменшення частки адміністративного персоналу з 21,7 до 18,9 %.

При цьому зменшення результатів діяльності, в першу чергу в тваринництві, де ліквідовано галузь скотарства, вимагало оптимізації складу виробничих підрозділів та їх персоналу, який в динаміці зменшився на 3

особи. Позитивна динаміка абсолютних показників місячного фонду оплати праці обумовлена зростанням рівня мінімальної оплати праці та факторами зовнішнього макросередовища.

Виявлену динаміку персоналу, зокрема управлінського апарату, наочно відбиває діаграма (рис. 2.3).

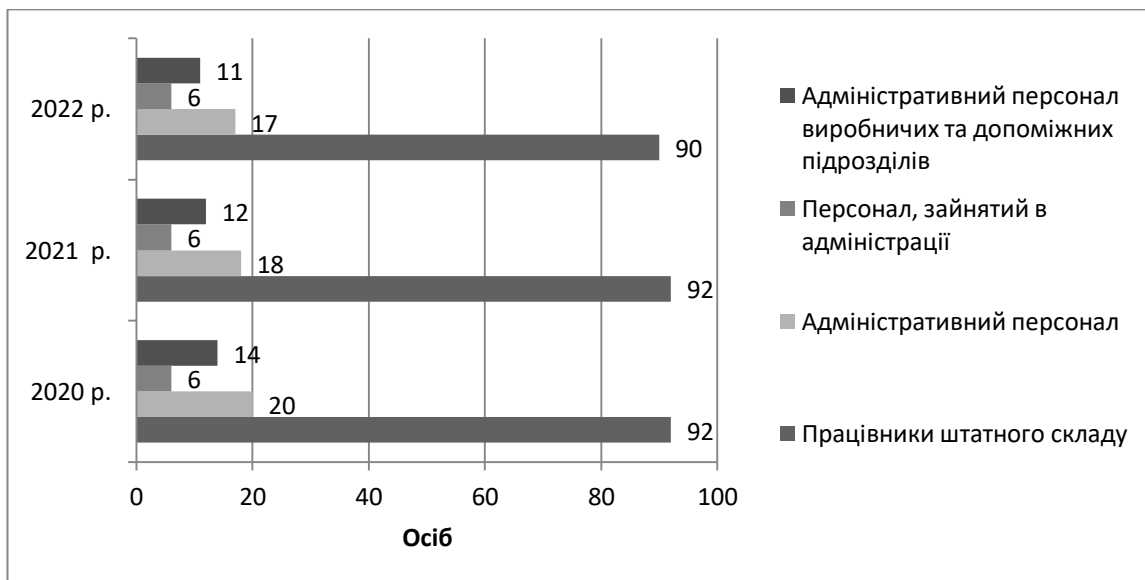


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.10

Діаграма наочно підтверджує виявлену у розрахунках динаміку та співвідношення загальної чисельності персоналу штатного складу та управлінського персоналу в цілому і в розрізі окремих сегментів: безпосередньо адміністрації кооперативу та його виробничо-господарських та допоміжних підрозділів.

Підприємство, яке зацікавлене у довгостроковій стратегічній перспективі свого функціонування, зацікавлене в забезпеченні стабільності кадрового складу, мінімізації плинності, оскільки це дозволяє досягати вищого рівня продуктивності праці та ефективності діяльності.

Одним із першочергових факторів, що має забезпечити сталий розвиток персоналу та ритмічну роботу підприємства є матеріальна винагорода за працю, яка кількісно вимірюється у вартісному вирізі як оплата праці.

В СВК «Бесарабський» матеріальне стимулювання управлінського апарату відбувається шляхом встановлення посадових окладів в залежності від розмірів виробництва (у виробничих підрозділах) чи розмірів структурного підрозділу допоміжного характеру, який очолює працівник, з урахуванням досвіду роботи, ступеня відповідальності та освіти і, безумовно, мінімального розміру оплати праці, регламентованого в державі. Встановлені посадові оклади наведені в таблицях 2.8 – 2.9 за 2020 та 2022 роки відповідно. Таким чином, матеріальна мотивація вже заздалегідь закладена в посадовий оклад.

Розглянемо, який середній рівень оплати праці апарату управління сформувався в підприємстві та як він співвідноситься з макроекономічними показниками. Для цього за даними Державної служби статистики обчислимо показники середньомісячної оплати праці в розрізі економіки в цілому, галузі сільського господарства та порівняємо ці показники з показниками досліджуваного підприємства.

Статистичні дані щодо середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства у порівнянні з показниками економіки в цілому дають уяву про рівень економічного стимулювання праці в аграрній галузі (табл. 2.11).

Наведені в таблиці дані свідчать, що показники оплати праці в середньому по сільському господарству у довоєнний період не досягали середніх показників економіки в цілому. Щодо досліджуваного підприємства його показники суттєво поступаються середньостатистичним по галузі та економіці в цілому. Незважаючи на те, що в середньому по економіці середньомісячна зарплата зросла на 28,% у відносному виразі порівняно з 2020 роком або на 3268 грн у абсолютному виразі, в СВК «Бесарабський» за цей період вона скоротилась в абсолютному виразі на 107 грн або на 1,2 %. Це скорочення незначне, але на тлі макроекономічних: загальноекономічних та середньогалузевих показників, така ситуація неприпустима і носить де мотивуючий характер.

Таблиця 2.11 - Динаміка середньомісячної оплати праці в економіці України, галузі сільського господарства та СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+/-)	%
В середньому в економіці України, грн.	11591	14014	14859	3268	128,2
В середньому сільське господарство України, грн.	9734	12827	11899 ----- 17500*	2165	122,2
Відношення оплати праці в сільському господарстві до середньої в економіці України, %	84,0	91,5	117,8	33,8	x
В середньому в СВК «Бесарабський» за штатним складом в цілому, грн.	8685	8372	8578	-107	98,8

Джерело: *станом на серпень 2022 р. за даними сайту *agronews. ua*

Розраховано за даними державної служби статистики України та сайту *agronews. ua* *[1]

Наведені на сайті пошуку роботи *Work.ua* [104], дані свідчать, що середня статистична зарплата в Україні протягом 2022 року становила 15000 грн. У 2023 році вона почала зростати і в лютому 2023 року досягла рівня 16000 грн. Середня оплата праці в сфері аграрного виробництва становить 16 500 грн.

Станом на серпень 2022 року середня зарплата в сільському господарстві становила 17 500 грн., за даними агентства *agronews.ua*. [1]

Перед війною фахівці отримували у середньому 21 300 грн. Сьогоднішній показник поступається також середньорічному прибутку за 2021 рік, який становив 18 606 грн. До початку повномасштабної війни цей ринок демонстрував дуже хороші тенденції з точки зору заробітку. Сьогодні, на жаль, роботодавці змушені економити», – йдеться в повідомленні [1].

«Аналітики зазначають, що найбільше (36%) роботодавців пропонують зарплату від 12 400 до 16 400 грн. Від 16 400 до 20 400 грн пропонують 28% роботодавців, від 20 400 до 24 400 грн – 15%.» [1].

Найвищу зарплату за даними цього аналітичного огляду отримують керівники аграрних підприємств: в середньому 24 700 грн. Другу позицію займають фахівці з управління проектами – 23 700 грн. В трійку лідерів увійшли також головні агрономи, середня зарплата яких відзначена на рівні 21 000 грн. Управлінці – початківці, які не мають досвіду, отримують в середньому по сільському господарству на рівні 14000 грн [1].

Рівень мотивації та існуючу систему стимулювання праці в СВК «Бесарабський» характеризують показники заробітної плати персоналу підприємства у порівнянні з мінімальною та середньою в сільському господарстві України (табл. 2.12).

В цілому має місце негативна динаміка розміру фонду оплати праці, який за три роки скоротився на 324 тис. грн. Мінімальна заробітна плата за досліджуваний період зросла на 1700 грн. Незважаючи на те, що середньомісячна оплата праці одного працівника за штатним складом перевищує мінімальну, встановлену законодавчо, вона за три скоротилась на 107 грн. в середньому за місяць.

Якщо у 2020 р. середньомісячна зарплата в підприємстві перевищувала мінімальну в 1,7 рази, то у 2022 р. лише в 1,28 рази.

Мали місце негативні тенденції і в співвідношенні середньомісячної заробітної плати в господарстві до середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства в Україні.

За три роки це співвідношення змінилось з 89,2 до 72,1 %. Тобто, в середньому по сільському господарству України один працівник отримував оплати праці на 27,9 % більше, ніж в СВК «Бесарабський».

Отримані результати аналізу вказують на необхідність підвищення рівня стимулюючої функції оплати праці у досліджуваному підприємстві. Незважаючи на те, що в підприємстві оклади працівникам апарату управління встановлюються відповідно досвіду, розмірів виробництва і відповідальності, освіти, на тлі макроекономічних показників склалася загрозлива ситуація, яка в перспективі може обернутись кадровою кризою і

виходом окремих членів кооперативу зі складу засновників і переходом до індивідуального господарювання на своїх земельних паях.

Таблиця 2.12 - Рівень матеріальної мотивації праці в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. від 2020 р. ($\pm$)
	2020	2021	2022	
Річний фонд оплати праці СВК «Бесарабський», тис. грн.	9589	9243	9265	-324
Середньомісячна оплата праці одного середньорічного працівника за штатним складом в СВК, грн.	8685	8372	8578	-107
Розмір мінімальної заробітної плати, встановлений законодавчо в Україні на кінець року, грн.	5000	6500	6700	1700
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до встановленого законодавчо мінімального розміру, %	173,7	128,8	128,0	-45,7 в. п.
Максимальний місячний оклад працівника апарату управління в СВК «Бесарабський» (голова правління), грн	11730	Дані відсутні	12900	1170
Мінімальний місячний оклад працівника апарату управління в СВК «Бесарабський», грн (завідувач нафтобазою)	6050	Дані відсутні	6500	450
Середньомісячна заробітна плата працівника с. г. в Україні, грн.	9734	12827	11899	2165
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до середньомісячної заробітної плати працівника сільського господарства в Україні, %	89,2	65,3	72,1	-17,1 в. п.

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності підприємства (додаток А), штатного розпису (додаток Б) та Державної служби статистики України [66, 70]

Такі негативні тенденції цілком можна пояснити в цілому воєнним станом в країні і, як наслідок, нестійким економічним станом підприємства, проблемами в реалізації продукції та збитковістю в окремі роки, що не дозволяє сформувати належний фонд заробітної плати, який би дозволяв встановлювати показники заробітної плати на рівні галузевих або загальноекономічних. Це вказує на необхідність пошуку резервів

формування ефективного механізму мотивації персоналу та розробки напрямів щодо забезпечення його ефективності.

В цілому зусилля працівників апарату управління мають бути спрямовані на виконання стратегічних завдань підприємства: формування належної фінансово-економічної основи для створення фонду економічного стимулювання персоналу, зростання валового прибутку як основи формування чистого прибутку. Вимагають уваги питання економії витрат, перегляду складу і розміру інших витрат діяльності у складі адміністративних та фінансових витрат. Значну частину витрат, що зменшує чистий прибуток, або обумовлює чистий збиток становлять втрати від первісного визнання вартості біологічних активів. Таким чином, у підприємства є резерви для збільшення кінцевих результатів діяльності і бюджету на формування фонду матеріального стимулювання персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОРАЛЬНОГО І МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ В СВК «БЕСАРАБСЬКИЙ» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Стратегічні заходи з формування механізму стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

СВК «Бесарабський» має давню історію успішного функціонування на ринку сільськогосподарської продукції, але результати діяльності, як було виявлено в розділі 2, не є стабільними та в останній час підприємство характеризується збитковістю. Для розробки стратегічних рішень щодо формування механізму морального та матеріального стимулювання працівників апарату управління, від зусиль якого в значній мірі залежить ефективність функціонування підприємства та результати його діяльності, доцільним є проведення аналізу зовнішнього середовища і оцінки стратегічних дій підприємства.

Зовнішнє середовище СВК «Бесарабський», як і будь – якого іншого підприємства, складається з макросередовища та мікросередовища. Макросередовище включає фактори, що впливають на всю аграрну галузь або визначають ситуацію на ринку аграрної продукції в цілому, та такі, які можна об'єднати у групи політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових, що можна позначити аббревіатурою PESTEL з проведенням відповідного стратегічного аналізу в розрізі названих груп факторів, які у сучасній версії аналізу доповнені екологічними та факторами правового характеру.

Результати PESTEL - аналізу надають керівництву підприємства, яке розробляє стратегічні рішення, можливість розуміти зовнішнє середовище та визначати потенційні загрози і ризики, щоб адаптуватись до їх викликів.

Водночас цей аналіз вказує на можливості, які можна використовувати для отримання підприємством конкурентної переваги на ринку, розробити стратегічні і тактичні рішення, що дадуть можливість вбезпечити підприємство від кризових ситуацій або вирішити виявлені в підприємстві управлінські проблеми.

За отриманою в ході аналізу інформацією можна розробити стратегічний план морального і матеріального стимулювання, який найкращим чином задовольнить потреби підприємства, а щодо досліджуваної проблеми - формування стратегії матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління дозволить намітити основні стратегічні, а згодом і тактичні рішення. У першу чергу, обираються стратегії для реалізації в середньо- та довгостроковій перспективі.

Обраний аналіз - PESTEL має свої переваги, які полягають у простоті здійснення, можливості комбінувати його з іншими методами аналізу та можливість застосування не тільки для великих підприємств, а й для малих суб'єктів господарювання, яким є досліджуваний СВК «Бесарабський».

Для здійснення аналізу складемо перелік зовнішніх впливових факторів, що можуть мати вплив на результати діяльності, яких має досягти підприємство і за які відповідає апарат управління підприємством. Результат такого підходу наведемо в таблиці 3.1.

Далі визначимо ступінь впливу кожного фактору на діяльність СВК «Бесарабський». Силу впливу фактору оцінимо за шкалою від 1 до 3, де:

1 бал – оцінемо як малий вплив чинника, він буде означати, що будь – яка зміна фактору практично не впливає на діяльність підприємства, результати реалізації продукції та його фінансові показники;

2 бали – оцінимо як помірну силу впливу, тільки значна зміна фактору може вплинути на підприємство, його дохід та прибуток.

3 бали – оцінимо як високу силу впливу, тобто ситуацію, коли будь-які коливання фактору викликають значні зміни обсягах виробництва, реалізації продукції та прибутку підприємства.

Ймовірність коливань оцінимо за 5-ти бальною шкалою, де 1 бал – означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – балів - максимальну ймовірність.

Таблиця 3.1 – Стратегічні рішення щодо формування механізму стимулювання апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області за даними PESTEL - аналізу

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Проблеми та обмежені можливості реалізації і експорту продукції	-0,25	Підвищення конкуренції на внутрішньому ринку, збільшення цін на імпортовані засоби виробництва, зниження цін на продукцію підприємства	Підвищення конкуренції на внутрішньому ринку, зростання цін на засоби виробництва і зниження цін на продукцію аграрного підприємства	Рекомендується стимулювати апарат управління за досягнення результатів реалізації продукції та безперерйне забезпечення засобами виробництва
Воєнні дії в країні	-0,42	знищення посівів та інфраструктури, зменшення посівних площ через окупацію	Суттєво негативно вплине на аграрний сектор, може викликати знищення врожаю та інфраструктури збуту, через це зменшення продажів продукції та проблеми із закупівлею добрив, пального	Розробка мотиваційних цілей для стимулювання апарату управління
Законодавче регулювання галузі	-0,24	Обмеження на використання певних видів технологій або забороняти використання деяких речовин у виробництві.	Зміни у законодавстві можуть вплинути на умови ведення аграрного бізнесу та вимоги до виробництва.	Дотримання всіх законодавчих вимог та активна участь у громадських обговореннях проєктів законодавства, стимулювання апарату управління до участі в прийнятті управлінських рішень

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Економічні фактори				
Рівень інфляції національної валюти	-0,25	зростання витрат на виробництво та виробничі ресурси	Збільшення інфляції може призвести до підвищення витрат на виробництво та придбання виробничих ресурсів.	Стимулювання фінансового менеджменту в апараті управління для мінімізації впливу інфляції на вартість виробництва.
Курс іноземних валют	-0,42	Вплине на вартість імпортованих матеріалів та обладнання, що може вплинути на конкурентоспроможність продукції.	Вплине на вартість імпортованої продукції, що може вплинути на конкурентоспроможність підприємства.	Стимулювання щодо укладання договорів на постійних базах або використання фінансових інструментів для захисту від курсових ризиків.
Рівень купівельної спроможності населення	-0,42	Має прямий вплив на споживчий попит та здатність споживачів купувати сільськогосподарську продукцію.	Має важливий вплив на споживчий попит та попит на аграрну продукцію, збільшення попиту на дешеву товарну продукцію	Стимулювання апарату управління щодо розробки механізму знижок та акцій, продаж продукції доступного сегменту
Соціально-культурні фактори				
Статеві-вікова структура населення та тривалість життя	-0,07	Впливає на споживчий попит та потреби в харчуванні.	Зменшення обсягів продажів	Стимулювання персоналу, відповідального за збут, розробка SMM-стратегії для продажу продукції через соціальні мережі та веб-сторінки
Образ життя та звички населення	0,05	Зміна попиту на продукцію	Зменшення обсягів реалізації	Стимулювання за удосконалення асортименту продукції для впливу на зростання доходу від реалізації

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Технологічні фактори				
Поширенн я digital- технологій	0,22	Може покращити ефективність виробництва та якість продукції. Збільшити частку продажів за допомогою digital- комунікацій	Інноваційні технології в рослинництві і тваринництві	Стимулювання персоналу за пошук інвестування в цифрові технології для автоматизації та оптимізації виробничих процесів.
Рівень інновацій та технологіч ного розвитку в галузі	0,1	Впливає на конкурентоспроможн ість та продуктивність підприємства.	Впливає на конкурентоспроможн ість та продуктивність підприємства.	
Активність науково- технологіч них досліджен ь у галузі	0,07	Сприяє впровадженню новітніх технологій та методів виробництва.	Сприяє впровадженню новітніх технологій та методів виробництва.	
Правові фактори				
Дотриманн я стандартів якості та сертифікац ії продуктів	0,24	Позитивно впливає на репутацію та сприяє реалізації продукції на ринку.	Позитивно впливає на репутацію та сприяє реалізації продукції	Стимулювання за ведення контролю за виробництвом та впровадження систем якості.
Зростання податків незалежно від результаті в діяльності податків	-0,24	Має вплив на фінансову стійкість підприємства та його прибутковість.	Має вплив на фінансову стійкість підприємства та його прибутковість.	Стимулювання за оптимізацію фінансових потоків
Врегулюва ння податкови х та митних питань	0,35	Може сприяти оптимізації фінансових потоків та зменшенню адміністративних витрат.	Може сприяти оптимізації фінансових потоків та зменшенню адміністративних витрат.	Стимулювання персоналу за активну участь у консультаціях та лобіюванні для впливу на законодавство щодо податкових питань.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Екологічні фактори				
Зростання екологічної свідомості споживачів	0,22	Сприяє попиту на екологічно чисті продукти та може бути перевагою для аграрного підприємства, що надає таку продукцію.	Може вплинути на маркетингову стратегію аграрного підприємства	Стимулювання використовувати екологічний маркетинг для просування продуктів та послуг. Цифровий маркетинг для просування продуктів та послуг серед споживачів з високою екологічною свідомістю
Викиди парникових газів	-0,17	Має важливе значення для збереження навколишнього середовища та може вплинути на виробничий процес та витрати.	Зменшення врожайності та збільшення продажів добрив	Стимулювання керівників виробничих підрозділів за закупівлю асортименту добрив екологічного походження
Адаптація до змін клімату	0,17	Має важливе значення для аграрного сектору, оскільки може вплинути на вирощування та збір врожаю.		

Джерело: побудовано за даними власних спостережень

Для проведення оцінки факторів зовнішнього середовища доцільно скористатись оцінками, які можуть надати експерти галузі, які володіють інформацією про стан в аграрній галузі. Такими експертами в СВК «Бесарабський» є керівники і спеціалісти економічного і технічного профілю, керівники виробничих підрозділів: голова правління, головний бухгалтер, головний інженер, начальник відділу кадрів, бригадири рослинницьких бригад тощо. Отримані результати опитування експертів наведені в таблиці 3.2 для подальшого аналізу.

Згідно одержаних оцінок експертів обчислимо середню вірогідність зміни чинника. Після цього визначимо характер впливу фактора та прорахуємо відносний його вплив на результати діяльності і умови

функціонування підприємства. Чим вище отриманий коефіцієнт, тим більше впливу має даний фактор і тим більше уваги йому необхідно приділити.

Таблиця 3.2 – Оцінка результатів PESTEL-аналізу для СВК «Бесарабський»

Опис фактора	Вплив фактора на підприємство	Вірогідність змін (Експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактора	Характер впливу фактора	Відносний (стандартизований) вплив фактора
		1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Політичні фактори									
Обмеження експорту, імпорту, торгова політика	2	5	4	3	4	5	4,2	-1	-0,27
Воєнні дії в країні	3	5	4	5	4	5	4,6	-1	-0,45
Законодавство, що регулює роботу в галузі	2	5	3	5	3	4	4	-1	-0,26
Економічні фактори									
Рівень інфляції національної валюти	2	5	3	4	4	5	4,2	-1	-0,27
Курс іноземних валют	3	5	3	5	5	5	4,6	-1	-0,45
Рівень купівельної спроможності населення	3	5	4	5	4	5	4,6	-1	-0,45
Соціально-культурні фактори									
Статеві-вікова структура населення та тривалість життя	1	3	2	3	2	2	2,4	-1	-0,08
Образ життя та звички населення	1	3	1	2	1	2	1,8	1	0,06
Технологічні фактори									
Поширення digital-технологій	2	4	3	3	3	5	3,6	1	0,23
Рівень інновацій та технологічного розвитку в галузі	1	4	3	3	3	4	3,4	1	0,11
Активність науково-технологічних досліджень у галузі	1	3	2	2	2	2	2,2	1	0,07
Правові фактори									
Дотримання стандартів якості та сертифікації продуктів	3	2	3	2	4	2	2,6	1	0,25

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зростання податкового навантаження	2	5	2	5	3	5	4	-1	-0,26
Врегулювання податкових та митних питань	3	4	4	3	3	5	3,8	1	0,37
Екологічні фактори									
Зростання екологічної свідомості споживачів	2	3	4	4	4	3	3,6	1	0,23
Викиди парникових газів	2	2	3	3	4	2	2,8	-1	-0,18
Адаптація до змін клімату	2	5	2	1	4	2	2,8	1	0,18
РАЗОМ	31	x	x	x	x	x	x	x	x

Джерело: сформовано за даними опитування експертів

На основі складеної зведеної таблиці 3.2 за результатами проведеного PESTEL – аналізу, встановлено, який вплив на газузь та підприємство чинить відповідний фактор. У графі 5 наведеної таблиці 3.1 запропоновано доцільні стратегічні рішення, які будуть становити підґрунтя для розробки мотиваційних цілей і відповідних стимулів у механізмі матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління підприємства.

Аналізуючи отримані результати PESTEL-аналізу, можна зробити висновок, що на даний момент основними зовнішніми факторами, що впливають на аграрний сектор та діяльність СВК «Бесарабський», є політичні та економічні фактори. Проте, не варто нехтувати соціокультурним, технологічним, правовим та екологічним аспектами, хоча їх вплив наразі на даний час може бути менш суттєвим. Оцінка і ранжування перелічених факторів мають бути покладені в основу розробки мотиваційних цілей в роботі апарату управління, як елементу механізму стимулювання працівників апарату управління.

Серед стратегічних рішень, що можуть бути реалізовані в СВК «Бесарабський», можна виділити ті, які пов'язані з політико-правовими факторами, розглянутими у PESTEL – аналізі, та є наслідком змін у

законодавстві, зокрема, у Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію», що регламентує функціонування кооперативів в аграрному секторі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Стратегічні рішення щодо формування механізму стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський» у контексті правових чинників

Інструмент стимулювання	Правова підстава впровадження стимулу	Механізм стимулювання/ джерело фінансування
Надання права додаткових голосів понад норму «один голос – одному члену кооперативу»	Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», Статут СВК	Пропорційно трудовій участі або ступеню відповідальності члена кооперативу за результати діяльності СВК
Патронажні дивіденди	Стаття 26 Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію»	Пропорційно трудового внеску або частки члена кооперативу в обороті підприємства
Стимулювання за проведення заходів з кооперативної освіти	Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», Статут СВК	Фінансування з фонду розвитку СВК

Джерело: сформовано за матеріалами законодавчих актів

Закон регламентує, що в Статуті кооперативу може бути передбачене надання окремим членам кооперативу право голосувати не виключно за правилом «один голос кожному члену кооперативу», а надання права додаткової кількості голосів, яка встановлюється пропорційно до трудової участі цих членів у виробничій діяльності кооперативу. Такий підхід цілком можливий в СВК «Бесарабський» до стимулювання апарату управління і, в першу чергу, тих його представників, хто відповідає за всі мотиваційні цілі та результати діяльності кооперативу в цілому.

Ще одна пропозиція, яка може становити стратегічне рішення у формуванні механізму стимулювання апарату управління стосується такої інновації у новій редакції закону, як патронажні дивіденди (Стаття 26 Закону

України «Про сільськогосподарську кооперацію») [69]. Патронажні дивіденди, як частина фінансового результату, що формується після сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів, також можуть розподілятися пропорційно трудового внеску або частки члена кооперативу в обороті підприємства. Ці дивіденди не належать до оплати праці та означають звільнення членів кооперативу від оподаткування податком на прибуток.

Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» ставить перед сільськогосподарськими кооперативами пріоритетні завдання, одним із яких є кооперативна освіта. Органи управління сільськогосподарського кооперативу мають ініціювати проведення виховної, просвітницької, інформаційної роботи в сільських громадах тих територіальних формувань, де функціонує сільськогосподарський кооператив. Така робота проводиться за рахунок коштів фонду розвитку кооперативу. Таким чином, представники апарату управління, які здійснюють таку роботу, мають знайти підтримку кооперативу у вигляді матеріального і морального стимулювання.

3.2. Формування системи мотивації та стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський»

У будь якій сфері управлінської діяльності успіх забезпечується у тому випадку, коли застосовується системний підхід до вирішуваної проблеми. Не виключенням є й проблема формування механізму стимулювання працівників. Вчені відзначають [45], що в меншій мірі розробленістю відрізняється мотиваційний механізм і система стимулювання працівників апарату управління, які здійснюють свою роботу з використанням великої частки розумової та інтелектуальної праці. Результати цієї праці іноді оцінити вкрай важко, особливо з огляду на те, що у великому колективі результат діяльності підприємства та ефективність його діяльності є підсумком командної чи колективної роботи.

Особливо ознаки командної, колективної, а часто й родинної роботи проявляються в такій організаційно-правовій формі підприємств, як сільськогосподарський виробничий кооператив. Тому формування механізму стимулювання праці апарату управління слід починати з чіткого визначення посадових обов'язків, меж відповідальності, виконуваних завдань і результатів, яких необхідно досягти. Коли такі посадові обов'язки встановлені, можна перейти до формування системи мотивації праці.

Вченими, зокрема в публікаціях Чернишової Л.І [86], розроблені рекомендації щодо виділення категорій працівників апарату управління. В СВК «Бесарабський» у складі апарату управління слід виділити такі категорії для розробки посадових обов'язків:

- керівний склад (це управлінці вищого рівня – керівник підприємства та його заступники, керівники структурних підрозділів підприємства)
- спеціалісти, яких у свою чергу слід поділити на фахівців технічного, економічного та адміністративно-господарчого профілю.

За даними штатного розпису СВК «Бесарабський» та представлених в ньому посад управлінського складу здійснимо розподіл управлінського апарату на вище перелічені категорії з встановленням посадових обов'язків та виконуваних завдань (табл. 3.4).

Наступним етапом у формуванні системи мотивації апарату управління має стати розробка і затвердження посадових інструкцій для кожної посади штатного розкладу кооперативу, встановлення критеріїв оцінювання виконання посадових обов'язків та рейтингу персоналу апарату управління за їх виконання, визначення мотиваційних цілей апарату управління, розподіл відповідальності за виконання мотиваційних цілей, розробка системи матеріальних та моральних стимулів. Лише за умови виконання таких етапів та чіткого їх регламентування в підприємстві може бути створений мотиваційний механізм, що буде працювати автоматично (рис. 3.1).

Таблиця 3.4 – Посадові обов’язки працівників апарату управління за окремими категоріями в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області (проект)

Посада	Завдання і посадові обов’язки
<i>Керівники</i>	
Голова правління	Загальна організація діяльності СВК, виконання всіх функцій управління, стратегічне управління, формування збутової політики
Бригадир в рослинництві	Організація виробничих процесів в бригаді, контроль виконання технологічних операцій, участь у розробці і впровадження інноваційних технологій, забезпеченість наявності насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив
Завідувач мехмайстернею	Організація поточних ремонтів сільськогосподарської техніки, забезпечення наявності запасних частин
<i>Спеціалісти економічного профілю</i>	
Головний бухгалтер	Управління фінансовою підсистемою, організація фінансового і статистичного обліку і контролю, формування облікової політики, ведення управлінського обліку, обліково-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень, організація системи аналізу діяльності, забезпечення адекватної та достовірної звітності для потреб членів кооперативу
Бухгалтер	Ведення обліку матеріальних цінностей, складання звітності, проведення внутрішнього аудиту
<i>Спеціаліст технічного профілю</i>	
Головний інженер	Моніторинг і контроль технічного стану с.г. машин, техніки та обладнання, тракторного та комбайнового парку, організація ремонтів, планування технічної модернізації виробництва, моніторинг ринку інновацій та впровадження їх у виробництво
<i>Спеціаліст адміністративно-господарчого профілю</i>	
Інженер з охорони праці та техніки безпеки	Моніторинг стану безпеки виробництва, проведення інструктажів з техніки безпеки

Джерело: побудовано за даними власних спостережень та матеріалів наукових публікацій [86]

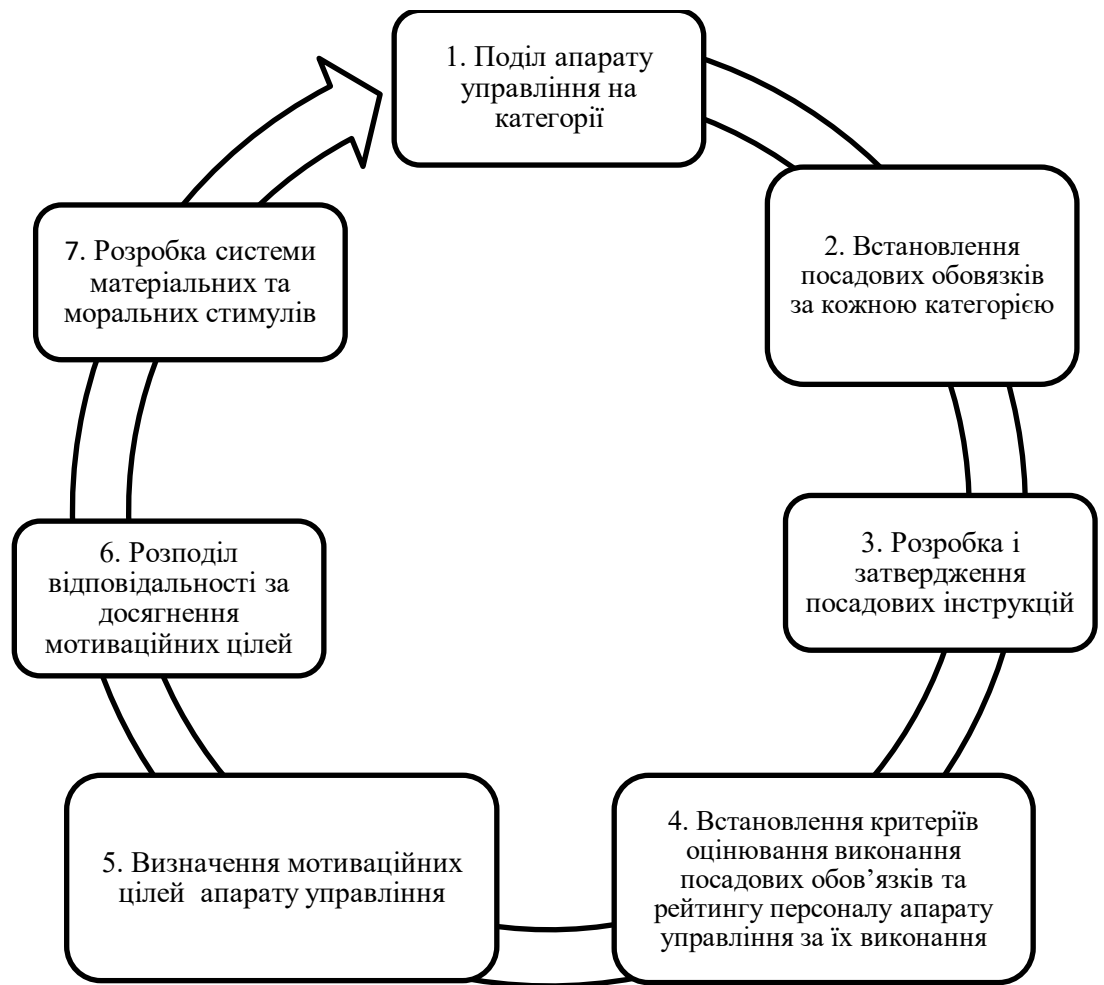


Рисунок 3.1 – Процес формування механізму морального та матеріального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Джерело: побудовано та систематизовано за джерелами [45]

Особливої уваги та ретельного підходу вимагає розробка розподілу відповідальності працівників апарату управління за досягнення мотиваційних цілей. Для СВК «Бесарабський» запропоновано можливий варіант такого розподілу (табл. 3.5).

В якості мотиваційних цілей можуть бути обрані результати роботи апарату управління, які відповідають встановленим посадовим обов'язкам і які закріплені у посадових інструкціях. Також вони обґрунтовані за результатами проведеного PESTEL – аналізу (табл. 3.1). Бажано, щоб ці цілі були конкретизовані та мали не лише якісне, а й кількісне наповнення там, де це можливо. Тоді легше буде встановлювати рейтингову оцінку працівникові апарату управління, який відповідає за дану мотиваційну ціль.

Таблиця 3.5 - Розподіл відповідальності за виконання мотиваційних цілей працівниками апарату управління СВК «Бесарабський» (проект)

Мотиваційні цілі	
1. Розробка загально корпоративної стратегії розвитку підприємства	
2. Розробка фінансової стратегії	
3. Розробка облікової політики	
4. Розробка амортизаційної політики та плану модернізації техніки та машинного парку	
5. залучення інвесторів для капітального будівництва зерносховища	
6. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 10 %	
7. Зменшення плинності кадрів до 2%	
8. Ліквідація кредиторської заборгованості за товари і послуги	
9. Підвищення рівня оборотності оборотного капіталу до 1,8 оборотів на рік	
10. Зменшення запасів товарної продукції на кінець року до 5%	
11. Збільшення прибутковості продукції до 15 %	
12. Збільшення норми прибутку на авансований капітал до 5%	
13. Підвищення середньодобового приросту живої маси свиней до 500 г	
14. Відтворення молочного стада великої рогатої худоби для забезпечення потреб в молочній продукції до 25 голів	
15. Неприпущення падежу молодняка свиней та запровадження карантинного режиму на свинофермі	
16. Ліквідація та відсутність нещасних випадків на виробництві	
17. Формування стратегічних запасів нафтопродуктів та пального	
18. Підтримання наявності запасних частин в межах нормативу	
19. Зменшення втрат при збиранні та зберіганні врожаю зернових та соняшника на 10 %.	
20. Розробка плану підвищення кваліфікації, кар'єрного росту та резерву кадрів	
21. Ліквідація заборгованості за оренду земельних та майнових паїв, вчасне нарахування орендної плати відповідно договорів оренди	
22. Зниження простоїв техніки та автопарку на 15 %	
23. Підвищення врожайності на 10%	
24. Відсутність загибелі посівів від шкідників та хвороб	
Посада працівника апарату управління	Номер цілей, за яку відповідає працівник
1. Голова правління	1-21
2. Головний бухгалтер	1-21
3. Бухгалтер	2, 3, 4, 5, 8, 9
4. Начальник відділу кадрів	1, 7, 20, 21
5. Інженер з охорони праці	16, 7
6. Головний інженер	1, 4, 5, 12, 16, 17, 18, 19, 11
7. Головний ветлікар	13, 14. 15,16, 11
8. Ветлікар	1, 13, 14. 15,16,
9. Завідувач током	16, 17, 10, 19
10. Завідувач нафтобазою	17, 19, 10
11. Начальник гаража	4, 22, 17
12. Зав. механічними майстернями	22, 16, 18,
13. Бригадир – агроном у рослинництві	11, 10, 23, 24, 16
14. Бригадир у тваринництві	11, 13, 14, 15, 16, 19

Джерело: розроблено за даними власних спостережень

Формування механізму стимулювання праці неможливе без активної та постійної участі вищого керівництва підприємства у визначенні завдань,

що мають виконуватись працівниками апарату управління, що виходить з цілей підприємства. Але при цьому слід мати на увазі, що більшість мотиваційних цілей носить комплексний характер та має декілька зон відповідальності. Так, наприклад зростання прибутку як мотиваційна ціль – це завдання, виконання якого залежить від зусиль майже всіх категорій управлінців. Якщо воно не досягається, то мотивацію не отримає жоден з представників апарату управління. Таким чином, мотиваційна роль даного елементу системи мотивації полягає у формуванні у кожного працівника апарату управління колективної відповідальності за досягнення мотиваційних цілей.

Як заключний етап формування механізму стимулювання працівників апарату управління здійснюється розробка системи матеріальних та моральних стимулів. Приклад такої системи, адаптованої до умов СВК «Бесарабський», представлено на рисунку 3.2.

Система стимулів буде становити базову основу механізму стимулювання в СВК «Бесарабський». Вона включає матеріальні, моральні стимули і комбіновані, тобто такі, що за природою є моральними, але від підприємства вимагають певних натурально-речових вкладень. Безумовно, пріоритетними для працівника є стимули матеріальні, оскільки вони формують економічну його незалежність, благополуччя його та його сім'ї. Щодо комбінованих стимулів (матеріально-моральних), то в сільській місцевості персонал підприємства та члени їх сімей часто потребують підтримки продуктами харчування, кормовими ресурсами для власних домашніх господарств, допомоги у доставці палива, води, оранці городів на присадибних ділянках тощо. Це можливо здійснювати за рахунок підприємства. Оскільки у їх складі послуги – особливий, невідчутний продукт для члена кооперативу, а для підприємства це витрати, то дані послуги становлять групу комбінованих стимулів. З одного боку такі стимули це – моральна підтримка, яка дає відчуття захищеності, поваги від колективу, а з іншого - це блага першої необхідності для певної категорії працівників.



Рисунок 3.2 - Проєкт системи стимулів в механізмі матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області
Джерело: побудовано за даними власних спостережень

Склад і зміст стимулів не повинен залишатись незмінним. Серед них представлені традиційні, які були напрацьовані у історичному періоді функціонування підприємства і його діяльності продовж існування від моменту створення, а також сучасні, впровадження яких диктується новими умовами і викликами часу, процесами діджиталізації і потребами впровадження елементів діджиталізації всіх сфер економіки: менеджменту, маркетингу, фінансів, просування і збуту та інших.

Слід також відзначити, що в СВК «Бесарабський» для забезпечення реалізації матеріальних стимулів, рекомендується щороку переглядати і затверджувати на загальних зборах кооперативу Положення про оплату

праці, Положення про преміювання працівників апарату управління, Положення про систему матеріального і морального стимулювання з розробкою і затвердженням відповідних бюджетів. Доцільно в перспективі розробити Корпоративний кодекс СВК, який в значній мірі буде визначати базові корпоративні цінності підприємства і визначати аспекти морального стимулювання працівників.

3.3 Обґрунтування ефективності витрат на формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський»

Реалізація запропонованого механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління вимагає певних інвестиційних вкладень. Потенційний розмір інвестицій буде залежати від фінансових можливостей кооперативу. Тому доцільно здійснити прогноз фінансових результатів діяльності. В першу чергу необхідно спрогнозувати чистий дохід від реалізації та собівартість реалізованої продукції, як показників, що лежать в основі формування прибутку. Для прогнозування чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції здійснено екстраполяцію цих показників на основі ряду динаміки, графічного методу побудови лінії тренду та одержання лінійної функції, яка у формалізованому вигляді відображає існуючу тенденцію прогнозованих показників (рис. 3.3).

Представлені на графіку лінійні тренди чистого доходу та собівартості реалізованої продукції вказують на те, що обидва показники характеризуються тенденцією до зростання. При цьому чистий дохід від реалізації в середньому щороку зростає на 1446,8 тис. грн, а собівартість – на 183,6 тис. грн. Позитивним є те, що чистий дохід від реалізації зростає випереджаючими темпами і це означатиме зростання валового прибутку в прогнозованому періоді.

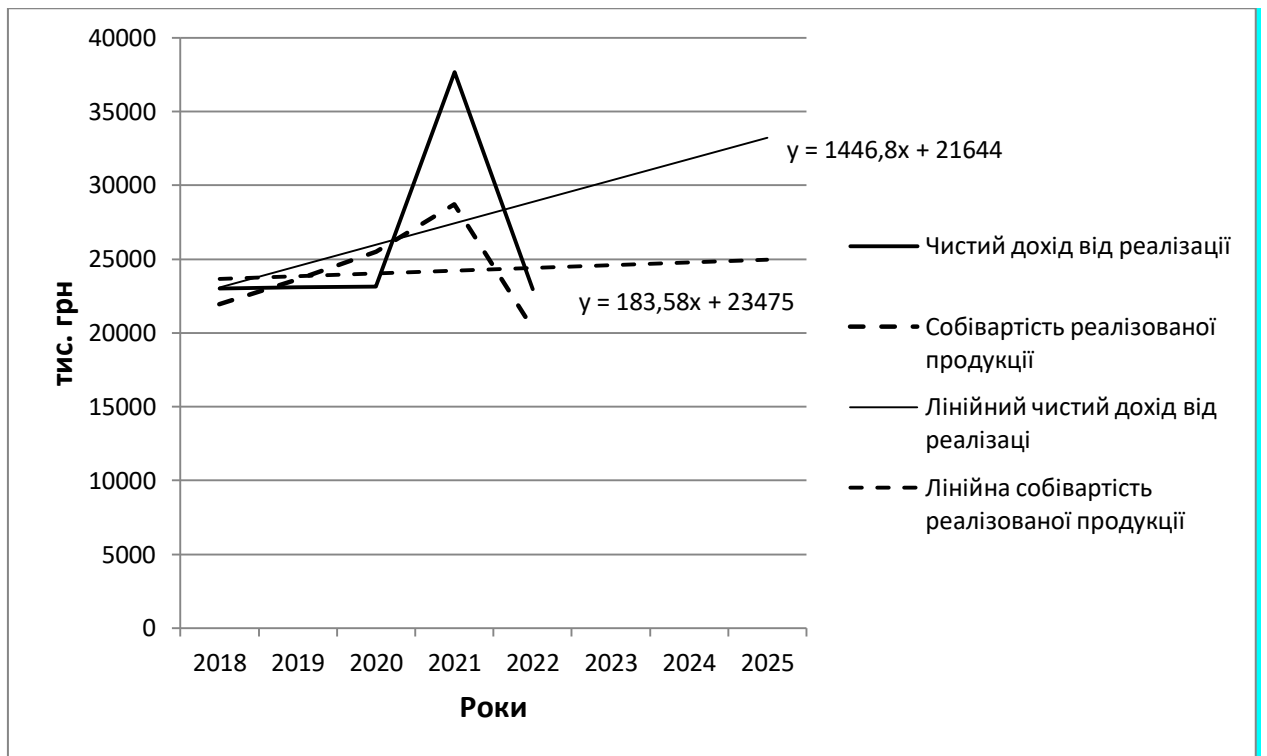


Рисунок 3.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності СВК «Бесарабський» та їх прогноз на 2023 -2025 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансових звітів підприємства

Відповідні розрахунки представлені в таблиці 3.6. Прогноз чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції розраховано за методом екстраполяції із використанням лінійних трендів. Прогнозний валовий прибуток розраховано як різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції. Незважаючи на те, що у 2020 році в підприємстві було отримано валовий збиток, з 2021 року ситуація змінилась, суттєве зростання валового прибутку мало місце у 2021 році, що в цілому й обумовило позитивну тенденцію даного показника та позитивне його значення на прогностичний період.

Розрахунки вказують на те, протягом прогностичного періоду підприємство отримуватиме валовий прибуток в розмірі від 5748 тис. грн у 2023 р. до 8275 тис. грн. у 2025 році. Валовий прибуток не є кінцевим результатом діяльності, таким показником, що залишається в розпорядженні підприємства є чистий прибуток, який в кооперативі підлягає розподілу, зокрема може бути розподілений на виплати дивідендів членам кооперативу.

Таблиця 3.6 – Динаміка та прогноз фінансових результатів діяльності СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, тис. грн

Роки	Чистий дохід від реалізації	Собівартість реалізованої продукції	Валовий прибуток
2020	23153	25520	-2367
2021	37682	28695	8987
2022	22968	20327	2641
Зона прогнозу			
2023	30325	24576,48	5748
2024	31772	24760,06	7012
2025	33218	24943,64	8275
2026	34665	25127	9538
Лінійний тренд чистого доходу від реалізації	$Y_{1t} = 21644 + 1446,8 t$, де Y_{1t} – чистий дохід від реалізації в динаміці, тис. грн t – порядковий номер року		
Лінійний тренд собівартості реалізованої продукції	$Y_{2t} = 23475 + 183,6 t$, де Y_{2t} – собівартість реалізованої продукції в динаміці, тис. грн t – порядковий номер року		

Джерело: сформовано на основі власних розрахунків та даних рисунку 3.

Тому подальше обґрунтування передбачає прогнозування чистого прибутку та його нерозподіленої частини. Використовуючи алгоритм формування чистого прибутку, здійснено прогноз даного показника (табл. 3.7).

Розрахунки вказують на те, що підприємство, виходячи із середніх темпів динаміки витрат операційної і фінансової діяльності і доходів від операційної діяльності, які воно отримує щороку, може потенційно отримувати чистий прибуток в обсязі від 3933 тис. грн. у 2024 до 8898 тис. грн у 2026 році.

Виходячи із максимальних норм частки чистого прибутку, який може бути розподілений на дивіденди (до 80 %), припустимо, що 20 % чистого прибутку може становити нерозподілений прибуток, який рішенням загальних зборів учасників може бути спрямований на реалізацію механізму

морального і матеріального стимулювання працівників апарату управління. Тобто, кооператив має можливість інвестувати в даний механізм від 786,6 тис. грн у 2024 р. до 1779,6 тис. грн у 2026 році.

Таблиця 3.7 – Динаміка та прогноз чистого і нерозподіленого прибутку в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області, тис. грн

Показники	2020 р.	2021р.	2022 р.	Зона прогнозу		
				2024 р.	2025 р.	2026 р.
Валовий прибуток	-2367	8789	2641	7012	8275	9538
Інші операційні доходи	349	175	926	1282	2490	3462
Адміністративні витрати	3032	3795	2568	2430	2094	1956
Інші операційні витрати	350	4462	920	1270	835	809
у т. ч. витрати від первісного визнання біологічних активів	350	4462	920	1270	835	809
Інші фінансові витрати	6	327	204	661	836	1337
Чистий прибуток		578		3933	7000	8898
Чистий збиток	-5406	-	125	-	-	-
Нерозподілений прибуток				786,6	1400	1779,6

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності кооперативу та власних розрахунків

Пріоритетну частину бюджету стимулювання працівників апарату управління СВК «Бесарабський» має становити соціальний пакет, покликаний забезпечити додаткові стимули, які підприємство прагне надати членам кооперативу, щоб забезпечити стабільність кадрового складу, забезпечити гідні умови праці та життя, відтворення робочої сили та стимулювати апарат управління щодо просування за кар'єрними сходами.

При цьому слід мати на увазі, що соціальні пільги, передбачені у соціальному пакеті, сплачувані за рахунок прибутку підприємства не слід

ототожнювати з тими нормами, що передбачаються трудовим законодавством.

Відповідно до трудового законодавства, наймачі персоналу в Україні зобов'язані надати працівникам основну та додаткову трудову відпустку, пільгові путівки, оплачуваний лікарняний, оплачувану відпустку з вагітності та пологів, відрядження, страхові нарахування на заробітну плату.

Все, що надається працівникам крім цього, не є обов'язковим за трудовим законодавством і відноситься до статті про додаткові трудові і соціально-побутові пільги. Додаткові привілеї підприємство надає своїм службовцям тільки за рахунок отримання прибутку. Крім того, наповнення соціального пакету залежить від економічної ситуації в підприємстві: чим вона краща, тим більше пропозицій може бути представлено в соціальному пакеті. Забезпечення в перспективі досягнення відповідних показників валового і чистого прибутку дозволить сформувати соціальний пакет, наповнений важливими інструментами стимулювання працівників апарату управління (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Бюджет фінансування соціального пакету для працівників апарату управління СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Назва складових соціального пакета	Кількість осіб, на яких розраховане користування послугою		Фінансування заходів, грн.
	чоловіків	жінок	
1	2	3	4
Мобільний зв'язок	14	4	25920
Тренінги та семінари	14	4	45000
Проїзд на роботу чи з роботи (від адмінбудівлі до структурного підрозділу, місця роботи чи виконання робіт і технологічних операцій)	5	2	36000
Медичне страхування	14	4	150000
Подарунки до свят	14	4	25500

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
Дитячий садок	5	2	42656
Пільгові позики у підприємства	3	1	20000
Заняття спортом	8	-	15000
Недержавне пенсійне страхування	14	4	76632
Харчування на роботі	8	1	190000
Освіта з оплатою контракту працівнику чи дитині працівника	1	1	32000
Оплата відпочинку, турпутівок	4	1	19700
Корпоративний медогляд	14	4	15000
Службовий автомобіль	У разі потреби проїзду працівників у відрядження до обласного чи районного центру		71680
	Разом		765088

Джерело: власні розрахунки

Особливої уваги заслуговує із зазначених заходів соціального пакету увага до здоров'я та медичного страхування і профілактики. Медичну допомогу передбачається надавати амбулаторно та стаціонарно на базі комунального медичного закладу с. Тарутине.

СВК «Бесарабський» пропонує своїм такі програми страхування:

- допомога планова та невідкладна;
- медичний огляд;
- вакцинація;
- вітамінпрофілактика;
- профілактика комп'ютерного синдрому.

Медичні послуги буде надавати професійна команда лікарів, які мають багаторічний досвід роботи і забезпечують високу якість обслуговування та максимальну увагу до кожного клієнта, які постійно

проводять моніторинг обсягу, якості та доцільності медичної допомоги, що надається застрахованій особі, для забезпечення гарантії якості надання медичних послуг. У випадку захворювання (нещасного випадку) у підприємстві має працювати цілодобова «гаряча лінія».

Згідно заходів соціального пакету підприємство надаватиме своїм працівникам певні позики на безповоротній основі. Також в підприємстві передбачено видача позики у натуральному вимірнику на зазначену суму. Ця сума не є великою, але у важкий час навіть незначна допомога стає ваговою.

Порядок видачі позики працівнику включає:

1. Подання працівником заяви з проханням видачі йому позики із зазначенням конкретної суми та причини подання заяви.
2. Укладання між роботодавцем і працівником договору позики.
3. Видача працівнику грошових коштів з каси підприємства.

Для одержання позики працівнику слід звернутися до адміністрації підприємства із заявою, в якій чітко зазначається сума позики та її мета.

На підставі поданої заяви адміністрація ухвалює рішення про надання позики і укладає з працівником договір. Додаткове посвідчення у нотаріуса такого договору не є обов'язковим, однак за бажанням сторін воно можливе.

Договір вважається укладеним, якщо сторони в належній формі досягли згоди щодо всіх істотних умов договору, таких як предмет договору.

Предметом договору позики виступають грошові кошти або інші речі, які визначені певними ознаками. Грошовими коштами можуть бути як готівкові, так і безготівкові кошти. Розмір суми, що передається працівнику, повинен бути чітко зазначений. Жодних обмежень у цьому відношенні законодавством не встановлено. Індивідуально-визначені речі, послуги, роботи, права не можуть бути предметом договору позики. В позику можуть надаватись лише речі, визначені родовими ознаками, тобто мають ознаки, які властиві всім речам того ж роду, та вимірюються числом, мірою, вагою. Наприклад, зерно певного гатунку.

Обґрунтуємо ефективність проєкту інвестицій в реалізацію механізму матеріального та морального стимулювання працівників (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Ефективність інвестиційного проєкту з формування механізму стимулювання праці апарату управління в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

Показники проєкту	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Разом
Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	0,88	0,77	0,67	x
Сума грошового потоку, тис. грн.	2556	4550	5784	12890
Інвестиції у проєкт, тис. грн.	786,6	1400	1779,6	3966,2
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	345	539	601	9647
Сума чистого приведенного потоку (NPV), тис. грн.	197	350	445	5681
Індекс рентабельності інвестицій, %				1,43
Внутрішня норма дохідності інвестицій, (Internal rate of return) %				0,34
Період окупності інвестицій, років				1,23

Джерело: розраховано за даними показників проєкту

Розрахунок показників ефективності проєкту здійснено на основі дисконтування грошових потоків.

Розраховані коефіцієнти дисконтування (дисконтні множники) за формулою 3.1

$$\frac{1}{(1 + r)^t}, \quad (3.1)$$

де r – прийнята ставка дисконтування;

t – порядковий номер року проєкту.

Якщо ставку дисконтування встановити на рівні 14 %, то за три роки реалізації проєкту дисконтні множники становитимуть відповідно 0,88; 0,77; 0,67.

Сума грошового потоку складатиметься з частини чистого прибутку, обумовленого впливом стимулювання працівників апарату управління та амортизації основних засобів, введених для реалізації проєкту.

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків $(PV)_t$ встановлена як добуток суми грошового потоку $(CF)_t$ на дисконтний множник (3.2).

$$(PV)_t = (CF)_t \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

Сума приведенного чистого потоку (NPV) визначена як різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків та сумою інвестицій (C_0) за формулою (3.3)

$$NPV = \sum (PV)_t - C_0 \quad (3.3)$$

Індекс рентабельності інвестицій (PI) визначено як відношення суми приведенного чистого потоку до суми інвестицій (3.4)

$$PI = NPV / C_0 \quad (3.4)$$

Внутрішня норма доходності визначена за формулою (3.5):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\sum (PV)_t}{C_0}} - 1 \quad (3.5).$$

Термін окупності інвестицій (PP) визначено відношенням суми інвестицій до річної суми теперішньої вартості майбутніх грошових потоків

$$PP = C_0 / [\sum (PV)_t / n] \quad (3.6).$$

Розраховані показники ефективності інвестиційного проєкту у формування механізму матеріального і морального стимулювання працівників апарату управління вказують на доцільність впровадження проєкту: сума приведенного чистого потоку становить 5681 тис. грн. В випадку, коли $NPV > 0$ проєкт варто прийняти до реалізації.

Внутрішня норма доходності та термін окупності також вказують на доцільність реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ

Дослідження і узагальнення теоретичних, методичних засад матеріального та морального стимулювання працівників апарату управління та прикладних аспектів даної проблеми в СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області дозволяють зробити наступні висновки:

1. Розбудова механізму стимулювання працівників апарату управління має відбуватись поетапно і може включати: встановлення мети стимулювання, методи стимулювання, порядок взаємодії з підлеглими та оцінку і визнання досягнень робітника.

2. Механізм стимулювання працівників апарату управління є дієвим інструментом формування і розвитку мотивації, а з іншого боку є чинником, який із зовні націлений на задоволення потреб працівників, що спонукає їх до результативних дій, що націлені на задоволення потреб самого підприємства. Одними з головних інструментів стимулювання у складі матеріальних важелів управління є основна оплата праці згідно Положення про оплату праці підприємства, додаткова оплата, премії. Вони характеризуються на даний час найбільшою стимулюючою силою.

3. В системі стимулювання працівників апарату управління поруч з матеріальними стимулами такими, як оплата праці, премії, додаткова оплата, особливе значення мають нематеріальні стимули, як подяки, нагороди, почесні звання, дошки пошани, що дає можливість працівникам відчувати, що їх сумлінна, відповідальна і результативна праця визнається власниками чи керівництвом. Найбільш оптимальне рішення щодо вибору системи стимулювання – формування інтегрованого комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи працівників апарату управління.

4. У СВК «Бесарабський» сформована лінійно-функціональна організаційна структура, що спирається на розподіл повноважень та

відповідальності за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю.

5. Протягом досліджуваного періоду мали місце позитивні зрушення за основною діяльністю щодо формування валового прибутку, у 2021-2022 роках в підприємстві було рентабельним виробництво зернових і зернобобових, у той час як у 2020 році цей вид діяльності був збитковим. Найвищою рентабельністю характеризується реалізація соняшника, озимої пшениці та ячменю. Традиційно вже збитковим є тваринництво, що змусило підприємство згорнути деякі галузі, зокрема скотарство.

6. Ефективність діяльності підприємства характеризується нестабільними та досить варіативними показниками. За 3 роки досліджуваного періоду лише 2021 рік був прибутковим та рентабельним. 2022 рік характеризується рентабельністю витрат основної діяльності - валовим прибутком, у той час як діяльність підприємства в цілому завершилась чистим збитком. Авансований капітал підприємства, що у вартісному виразі відбиває його ресурсний потенціал, характеризується збитковим використанням і лише у 2021 році має місце прибуток на авансований капітал на рівні 1,68 %.

7. Безпосередньо в апараті управління кооперативу задіяні 17 осіб: 6 безпосередньо в адміністративному підрозділі, в адміністративно-господарчому підрозділі - 11 осіб, серед яких переважно керівники допоміжних підрозділів та основних виробничих підрозділів: бригад у рослинництві і тваринництві. У складі даного підрозділу фахівець, який очолює інженерну службу - головний інженер та фахівець, який очолює ветеринарну службу – головний ветеринарний лікар.

8. В СВК «Бесарабський» матеріальне стимулювання управлінського апарату відбувається шляхом встановлення посадових окладів в залежності від розмірів виробництва (у виробничих підрозділах) чи розмірів структурного підрозділу допоміжного характеру, який очолює працівник, з урахуванням досвіду роботи, ступеня відповідальності та освіти

і, безумовно, мінімального розміру оплати праці, регламентованого в державі.

9. Виявлені негативні тенденції в співвідношенні середньомісячної заробітної плати в господарстві до середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства в Україні. За три роки це співвідношення змінилось з 89,2 до 72,1 %. Тобто, в середньому по сільському господарству України один працівник отримував оплати праці на 27,9 % більше, ніж в СВК «Бесарабський».

10. На основі проведеного PESTEL – аналізу розроблені стратегічні рішення щодо формування ефективного механізму стимулювання працівників апарату управління кооперативу, серед яких: надання права додаткових голосів понад норму «один голос – одному члену кооперативу», патронажні дивіденди, стимулювання за проведення заходів з кооперативної освіти.

11. Для розробки механізму матеріального і морального стимулювання у складі апарату управління СВК «Бесарабський» слід виділити такі категорії для розробки посадових обов'язків: керівний склад, спеціалісти технічного, економічного та адміністративно-господарчого профілю. В якості мотиваційних цілей встановити результати роботи апарату управління, які відповідають рекомендованим посадовим обов'язкам і закріплені у посадових інструкціях.

12. Розроблена система стимулів, яка буде становити базову основу механізму стимулювання в СВК «Бесарабський». Вона включає матеріальні, моральні стимули і комбіновані, тобто такі, що за природою є моральними, але від підприємства вимагають певних натурально-речових вкладень.

13. СВК «Бесарабський» для забезпечення реалізації матеріальних стимулів, рекомендується щороку переглядати і затверджувати на загальних зборах кооперативу Положення про оплату праці, Положення про преміювання працівників апарату управління, Положення про систему матеріального і морального стимулювання з розробкою і затвердженням

відповідних бюджетів. Доцільно в перспективі розробити Корпоративний кодекс СВК, який в значній мірі буде визначати базові корпоративні цінності підприємства і визначати аспекти морального стимулювання працівників.

14. Розроблено проєкт соціального пакету, річний бюджет якого для працівників апарату управління становитиме 765 тис. грн. та буде формуватися за рахунок нерозподіленого чистого прибутку, прогноз якого представлено на період 2024-2026 рр. Такі інвестиції у формування ефективного механізму стимулювання працівників апарату управління характеризуються високою окупністю та позитивним значенням суми приведенного чистого потоку, що дозволило рекомендувати проєкт до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агроньюс. Головні аграрні новини. Яку зарплату пропонують працівникам сільськогосподарської сфери. URL: <https://agronews.ua/news/yaku-zarplatu-proponuyut-praczivnykam-silskogospodarskoyi-sfery/>
2. Алескерова Ю.В., Радченко О.Д., Тодосійчук В.Л. Кредитні аспекти державної підтримки розвитку аграрного сектору України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №11(39). С. 119–132.
3. Амоша О. І., Єськов О.Л. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. 200 с.
4. АПК інформ/ URL: <https://www.apk-inform.com/uk>
5. Ачкасова, О. (2023). Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
6. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. №1.С.186–198.
7. Бахчиванжи Л.А., Петрова М.Ю. Розвиток механізму морального і матеріального стимулювання управлінського персоналу в аграрних підприємствах. Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції/ Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 17 грудня 2023 р). Research Europe, 2023. С. 104 – 108. URL: <https://researcheurope.org/product/book-37>
8. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. Агросвіт. 2015. № 22. С. 50-53.

9. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка № 6, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
10. Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. Innovations in Science and Education: Challenges of our time: Collection of scientific papers / edit. By Maryna Dei, Olha Rudenko. London : IASHE, 2017. 2 Iss. – P. 9-11.
11. Вдовенко Л.О., Вдовенко С.А. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору в контексті державної політики фінансової підтримки товаровиробників. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. №3. С.113–122.
12. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П., Волянська-Савчук Л.В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 112–122.
13. Візіком. URL: <https://maps.visicom.ua/c/30.55882,46.5454,12?lang=uk>
14. Власенко М. О., Швайка А.О. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm
15. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка, 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.103. URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf
16. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
17. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf>
18. Геєць В. М. Соціалізація та соціальні інновації у розвитку економіки. Економічна теорія. 2020. № 4. С. 5–24. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2020.04.005>

- 19.Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 4 (09). С. 37–41. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/9-2017-ukr>
- 20.Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35–40
- 21.Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- 22.Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
- 23.Дем'янчук О.П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі. Електронний архів Національного університету «Києво-Могилянська академія» URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2105/Demianchuk_Piramida_Maslou.pdf
- 24.Долишній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.
- 25.Дорошкевич, Д., & Литвиненко, І. (2023). Дослідження рівня діджиталізації робочого місця в умовах зростання дистанційної економіки. Економіка та суспільство, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-24>
- 26.Ефективні методи та способи стимулювання персоналу URL: <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/>
- 27.Земельний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
- 28.Зось-Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1(97). С. 26–31

29. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 11, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>
30. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. С. 218-234
31. Кодекс законів про працю України. Редакція від 01.10.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
32. Кодекс продавця: як мотивувати співробітника на хорошу роботу. URL: <http://surl.li/ooohby>
33. Колот А. М. Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. Економіка і прогнозування. 2020. № 1. С. 7–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007>
34. Колот А. М. Соціально-трудова реальність-XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. С. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
35. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. Економіка України. 2022. № 5. С. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>
36. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
37. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудоий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1 (35). С. 97–125. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.097>
38. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ : Фонд ім. Фрідріха Еберта в Україні, 2020.

39. Колот А. М., Герасименко О. О., Маршавін Ю. М. Атомізація життєвого простору та дифузія трудової діяльності в умовах коронакризи: прояв, наслідки, вектори подолання. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2021. № 2. С. 10–25. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11\(2\).2021.02](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11(2).2021.02)
40. Колот А. М., Павловська О. В. Соціальне партнерство як інститут формування консолідованої соціальної відповідальності. Соціальна економіка. 2013. № 1. С. 81–90.
41. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
42. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2012. 397 с.
43. Колот, А. (2023). Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>
44. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
45. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективні економіка. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.60. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf
46. Лугова , В., Чумак, Г., & Сотнікова, Ю. (2022). Мотивація персоналу в системі управління еколого-економічним розвитком підприємства. Економіка та суспільство, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-70>
47. Мазур К.В., Кубай О.Г. М 13 Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
48. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 126—135.

- 49.Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2019.
- 50.Маклаков С.М. Концептуальні засади методичного забезпечення оцінювання та регулювання мотивації у сфері праці. Innovates and information technologies in education: Collective monograph by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. – Katowice, Poland, 2018. – 356 p. – P. 76-88 URL: <http://surl.li/oohcj>
- 51.Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
- 52.Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376–380.
- 53.Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
- 54.Мінімальна заробітна плата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
- 55.Мінімальна зарплата в 2023 році. URL: <https://kr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-648421.html>
- 56.Мінімальна зарплата в Україні. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>

57. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>
58. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
59. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.
60. На чому базується система стимулювання співробітників: <https://blog.mdconsult.com.ua/?p=888>
61. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
62. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
63. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100
64. Праця України у 2020 році. Статистичний збірник. Київ. ТОВ “Август Трейд” 2021. 232 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/08/zb_Pracia2020.pdf
65. Про затвердження модельних статутів сільськогосподарського кооперативу Кабінет Міністрів України. ПОСТАНОВА від 3 березня 2021 р. № 175. Київ Документ 175-2021-п, поточна редакція від 03.03.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2021-%D0%BF#n12>
66. Про оплату праці. Закон України від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР
67. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX (набув чинності 24.03.2022 р.). Закон

- України №2136. URL: <https://profpressa.com/news/robotodavtsi-mozhuvstanovliuvati-pidvishchenii-rozmir-zarplati-pratsivnikam-shcho-pratsiuiut-v-zoni-boiovikh-dii>
68. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
69. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 52, ст.497). Редакція від 24.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>
70. Програма Міжнародної науково-практичної конференції «Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку» (17 грудня 2023 р., м. Суми). Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2023. 6 с. URL: <https://researcheurope.org/>
71. Пучкова С. І. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2011. – Т. 1. – С. 232-235.
72. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1>
73. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. Вісник економічної науки України. 2010. № 1 (17). С. 88-90
74. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
75. Сахачький М.П., Запша Г.М., Нічек А.І. Стратегічні напрями та завдання розвитку державних аграрних підприємств. Economic Bulletin of the Black Sea Littoral. 2022, Issue 3104. С. 100 – 112/ URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/42/37>
76. Середня зарплата в Європі. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/europe/>
77. Соціально-економічний розвиток України за січень 2022 року. Державна служба статистики України, 2022 URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2022/o_soc_ek_pok_Ukr/01_2022_u.pdf

78. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві «Молодий вчений» . № 7 (59). липень, 2018 р.С. 498 – 502
79. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>
80. Теорія оптимальних механізмів і Третій шлях: поєднання «пряника» ринкової економіки і «батога» командної економіки URL: <https://www.ar25.org/article/teoriya-optymalnyhmehanizmiv-i-tretyi-shlyah-royednannya-pryanika-rynkovoyi-ekonomiky>
81. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Ю. С. Залознова, О. О. Хандій, Н. А. Азьмук, Я. В. Остафійчук, Л. Л. Шамілева, О. В. Панькова, І. М. Новак, А. Д. Шастун, О. Ю. Касперович, О. В. Іщенко, Я. Є. Красуліна, Л. П. Амелічева, В. В. Компанієць; НАН Укр аїни, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.
82. Туган-Барановський М.І. Політична економія. К. : Наукова думка, 1994.
83. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
84. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115
85. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
86. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
87. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва. Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. 2016. № 3. С. 351-355.

88. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.
89. Чумак Г. М., Лугова В. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 259–262.
90. Штундер, І. (2022). Ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>
91. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
92. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*
93. Aleskerova Y., Kovalenko L., Havryliuk V. Innovative financial criteria for methodological approaches to the assessment of agrarian insurance. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. V. 5, № 4. Pages 34–41.
94. Ball B. A summary of motivation theories. URL : <http://www.yourcoach.be/blog/wpcontent/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>
95. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // *Harvard Business Review*. – 1987. – Vol. 65. – Issue 5. – Pp. 109-120.
96. Holmes Sh. Here Are The Top 5 High Performance Employee Motivation Techniques Managing changes in the work place: tool to inspire people to willingly embrace change. 2012. 57 p. URL: <http://www.makeadentleadership.com/employee-motivation-techniques.html>
97. Maslow A.A. Theory of Human Motivation. *Abraham Maslow Psychological Review*. 1943. V. 50, No. 4. P. 370-396. URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
98. Maslow, A. (1946). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

99. McClelland, D.C. (1988). Human Motivation. Cambridge University Press.
100. McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. Management Review, 22-28, 88-92.
101. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2013.
102. Tarver E 2019 Corporate Culture Definition. Available at:
<https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
103. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
104. Work.ua URL: <https://www.work.ua/?setlp=ua>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова і статистична звітність СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області

ДОДАТОК Б

ШТАТНИЙ РОЗПИС

СВК «Бесарабський» Болградського району Одеської області