

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»

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ДП «ДГ «АНДРІЙВСЬКЕ» ІКОСГ НААН» БІЛГОРОД-
ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Семенюка Антона Віталійовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Галина ЗАПІША _____

Рецензент: к.е.н., доцент, кафедри
маркетингу та міжнародної логістики
Одеського національного економічного
університету
Кристина ТАРАСОВА

«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 ЗАПША

«_____» _____ 2023 р.

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

Антону СЕМЕНЮКУ

1. Тема роботи: *«Формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Галина ЗАПША затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №45 від 15.03.2023 року*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2023 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процеси формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств на базі ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити соціально-економічну сутність мотивації праці персоналу;
- висвітлити зміст, структуру, особливості формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств;
- узагальнити методичні засади оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств;

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати економічне середовище формування механізму мотивації праці досліджуваного підприємства;
- дослідити сучасні тенденції забезпеченості персоналом аграрного підприємства;
- оцінити результативність механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати напрями підвищення результативності механізму

матеріальної і нематеріальної мотивації управлінського персоналу;

– запропонувати напрями підвищення мотиваційної ролі заробітної плати в підвищенні продуктивності праці;

– обґрунтувати вибір соціально-психологічних заходів мотивації праці в аграрному підприємстві.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи вчених і практиків до визначення сутності терміну «мотивація праці персоналу»

Основні складові соціально-економічної мотивації праці персоналу організації

Підходи вчених і практиків до визначення сутності терміну «механізм мотивації праці персоналу»

Структура механізму соціально-економічної мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах

Показники оцінки результативності мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці в аграрному секторі

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників сільськогосподарських підприємств

Організаційна структура ДП «ДГ «Андріївське»

Показники розмірів ДП «ДГ «Андріївське»

Показники ефективності господарювання ДП «ДГ «Андріївське»

Структура трудових ресурсів в ДП «ДГ «Андріївське»

Професійний склад трудових ресурсів в ДП «ДГ «Андріївське»

Рух робочої сили в ДП «ДГ «Андріївське»

Співвідношення рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу зайнятого в с.-г. виробництві ДП «ДГ «Андріївське»

Показники оплати праці в ДП «ДГ «Андріївське»

Структура управління ДП «ДГ «Андріївське»

Показники оцінки рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників ДП «ДГ «Андріївське»

Показники оцінки рівня досягнення цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Оцінка керівниками і спеціалістами ДП «ДГ «Андріївське» впливу механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу на продуктивність праці

Збалансована система показників підвищення результативності механізму мотивації праці персоналу

Програма преміальних виплат в ДП «ДГ «Андріївське»

Прогнозні значення фонду заробітної плати персоналу ДП «ДГ «Андріївське»

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, матеріали офіційного сайту ІКОСГ НААН, річна фінансова та оперативна звітність ДП «ДГ «Андріївське», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.*

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	23.02.2023	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.03.2023	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	20.12.2023	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» _____ Антон СЕМЕНЮК

Науковий керівник: _____ Галина ЗАПІША

РЕФЕРАТ

Семенюк А.В. Формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСТ НААН» Білгород-Дністровського 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. Збереження та розвиток кваліфікованого персоналу є викликом для українських аграрних підприємств, особливо в умовах воєнних викликів і значного скорочення заробітних плат внаслідок війни. Ефективний механізм соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств може сприяти стабілізації заробітних плат, наданню компенсацій та інших стимулів. Швидке впровадження новітніх технологій в аграрний сектор та необхідність прийняття управлінських рішень в складних і непередбачуваних умовах потребує спеціалістів, які готові до постійного навчання та адаптації. Мотивація до професійного зростання може сприяти впровадженню інновацій. Ефективний механізм соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств сприяє досягненню стратегічних цілей аграрного підприємства. Формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці є важливим елементом стратегії управління трудовими ресурсами аграрних підприємств, спрямованим на забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

Проблеми формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства та оцінки його результативності досить широко освітлені в науковій літературі. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства представлені в роботах таких науковців і практиків як І. Білоткач, О. Богуцький, Д. Богиня, С. Вечеря, О. Грішнова А., М. Долішній, Н. Єсінова, О. Єськова, А. Колот, Я. Крушельницька, О. Лаврук, П. Макаренко, М. Малік., Л. Шелудько, О. Шпикуляк та інших. Аналіз наукових напрацювань та досвіду формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства підтверджують актуальність дослідження вказаної тематики для вітчизняної науки і практики.

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 формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-

прикладних рекомендацій щодо формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити соціально-економічну сутність мотивації праці персоналу;
- висвітлити зміст, структуру, особливості формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств;
- узагальнити методичні засади оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств;
- проаналізувати економічне середовище формування механізму мотивації праці досліджуваного підприємства;
- дослідити сучасні тенденції забезпеченості персоналом аграрного підприємства;
- оцінити результативність механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства;
- запропонувати напрями підвищення результативності механізму матеріальної і нематеріальної мотивації управлінського персоналу;
- запропонувати напрями підвищення мотиваційної ролі заробітної плати в підвищенні продуктивності праці;
- обґрунтувати вибір соціально-психологічних заходів мотивації праці в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств на базі ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні соціально-економічної сутності мотивації праці персоналу; узагальненнях змісту, структури, особливостей формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств); монографічний (при дослідженні методичних засад оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств); індексний (при характеристиці показників економічного середовища формування механізму мотивації праці досліджуваного підприємства); спостереження (при оцінці проблем мотивації праці досліджуваного підприємства), анкетування (при оцінці показників рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське»; при оцінці керівниками і спеціалістами ДП «ДГ «Андріївське» впливу механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу на

продуктивність праці), експертних оцінок (при вимірюванні показників рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці ДП «ДГ «Андріївське»), графічний (при дослідженні організаційної структури та структури управління ДП «ДГ «Андріївське»), економіко-математичний (при оцінці доцільності проведення комплексу досліджень психологічного клімату колективу і проведення психологічного тестування ДП «ДГ «Андріївське»).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, матеріали офіційного сайту ІКОСГ НААН, річна фінансова та оперативна звітність ДП «ДГ «Андріївське», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств:

уточнено:

- перелік основних складових соціально-економічної мотивації праці персоналу організації, які включають фінансову, нефінансову і соціальну мотивацію (с. 12);

- поняття механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрного підприємства як «системи важелів та інших елементів фінансового, не фінансового і соціального стимулювання персоналу, спрямованої на максимально ефективну реалізацію функцій управління персоналом аграрного підприємства» (с. 15);

дістали подальший розвиток:

- оцінка показників результативності мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці аграрного підприємства через поєднання показників досягнення поставлених цілей індивідуального розвитку персоналу та показників ступеня досягнення цілей розвитку підприємства (с. 57-59).

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця: Семенюк А.В., Забунов Ю.П., Запша Г.М. Теоретико-прикладні аспекти соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри». 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. 289 с. С. 81-83.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 85 сторінках комп'ютерного

тексту. Кваліфікаційна робота містить 26 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків. Бібліографічний список нараховує 108 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств» досліджено соціально-економічну сутність мотивації праці персоналу; висвітлено зміст, структуру, особливості формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств; узагальнено методичні засади оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

У другому розділі «Макро- та мікроекономічні передумови формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу в ДП «ДГ «Андріївське»» здійснений аналіз економічного середовища формування механізму мотивації праці досліджуваного підприємства; досліджено сучасні тенденції забезпеченості персоналом аграрного підприємства; оцінено результативність механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства.

У третьому розділі «Основні напрями підвищення результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське»» запропоновано напрями підвищення результативності механізму матеріальної і нематеріальної мотивації управлінського персоналу; запропоновано напрями підвищення мотиваційної ролі заробітної плати в підвищенні продуктивності праці; обґрунтовано вибір соціально-психологічних заходів мотивації праці в аграрному підприємстві.

Висновки

В процесі дослідження теоретичних положень, методичних підходів та формування рекомендацій удосконалення формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств можна зробити нижченаведені висновки.

1. В роботі виокремлено основні складові соціально-економічної мотивації праці персоналу організації, які включають фінансову, нефінансову і соціальну мотивацію. Механізм соціально-економічної мотивації праці, на нашу думку, є поняттям, що означає систему важелів та інших елементів фінансового, не фінансового і соціального стимулювання персоналу, спрямовану на максимально ефективну реалізацію функцій управління персоналом. Рівень результативності мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці в аграрному секторі можливо визначити через оцінку досягнення індивідуальних

цілей працівника (ступінь досягнення поставлених цілей його індивідуального розвитку) та через оцінку ступеня досягнення цілей розвитку підприємства.

2. В Україні існує стійка тенденція до зменшення чисельності населення, що проживає на сільських територіях. Заробітна плата селян є значно нижчою порівняно з її рівнем в промисловості і економіці в цілому. ДП «ДГ «Андріївське» є крупним державним сільськогосподарським підприємством Одеської області. В господарстві діяльність з виробництва сільськогосподарської продукції ведеться не досить ефективно. Структура трудових ресурсів та ступінь їх участі у виробництві в господарстві є досить доброю. Рівень використання трудових ресурсів в господарстві у 2022 р. був досить високим. У зв'язку із воєнною агресією РФ співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці значно знизилось. Посадові обов'язки керівного персоналу стосовно мотивації персоналу виконуються не в повній мірі. Господарство не преміює працівників, не розроблений соціальний пакет, не сформовані елементи організаційної культури, інколи бувають конфлікти у колективі. Рівень середній, механізм мотивації господарства має недоліки, усунення яких підвищить віддачу працівників та виведе підприємство на вищий рівень розвитку.

3. Згідно проведеного опитування, найважливішим фактором впливу на продуктивність праці керівників і спеціалістів ДП «ДГ «Андріївське» є внутрішня мотивація праці. Тому нами розроблена програма тренінгу внутрішньої мотивації для керівників і спеціалістів господарства. В роботі запропонована Програма преміальних виплат, що передбачає премії за результати роботи, за ефективне використання ресурсів, за сезонність робіт та комплексні премії. В роботі розраховані прогностичні значення фонду заробітної плати ДП «ДГ «Андріївське». Для проведення комплексу досліджень психологічного клімату колективу і проведення психологічного тестування ДП «ДГ «Андріївське» нами була застосована економіко-математична модель оптимізації витрат. Дані заходи значно підвищують результативність механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрного підприємства.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Семенюк А.В., Забунов Ю.П., Запша Г.М. Теоретико-прикладні аспекти соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри». 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. 289 с. С. 81-83.

АНОТАЦІЯ

Семенюк А.В. Формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСТ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області. – Рукопис.

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

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств» досліджено соціально-економічну сутність мотивації праці персоналу; висвітлено зміст, структуру, особливості формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств; узагальнено методичні засади оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

У другому розділі «Макро- та мікроекономічні передумови формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу в ДП «ДГ «Андріївське»» здійснений аналіз економічного середовища формування механізму мотивації праці досліджуваного підприємства; досліджено сучасні тенденції забезпеченості персоналом аграрного підприємства; оцінено результативність механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства.

У третьому розділі «Основні напрями підвищення результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське»» запропоновано напрями підвищення результативності механізму матеріальної і нематеріальної мотивації управлінського персоналу; запропоновано напрями підвищення мотиваційної ролі заробітної плати в підвищенні продуктивності праці; обґрунтовано вибір соціально-психологічних заходів мотивації праці в аграрному підприємстві.

Ключові слова: персонал, соціально-економічна мотивація, механізм мотивації праці, сільське господарство, заробітна плата, стимулювання, результативність.

ANNOTATION

Semeniuk A.V. Formation of the socio-economic motivation mechanism for the staff work of State Enterprise «Andriyivske State Enterprise» IKOSG NAAS» Bilhorod-Dnistrovsky district of the Odesa region. - Manuscript.

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

The qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, methodological approaches and scientific and applied recommendations regarding the strategic management of the development of the rural territorial community.

In the first chapter «Theoretical and methodological foundations of the formation

of the mechanism of socio-economic motivation of the work of the personnel of agrarian enterprises» the socio-economic essence of the motivation of the work of the personnel has investigated; the content, structure, features of the formation of the mechanism of socio-economic motivation of labor of the personnel of agrarian enterprises have highlighted; the methodical principles of evaluating the effectiveness of the mechanism of socio-economic motivation of labor of the personnel of agrarian enterprises have summarized.

In the second chapter «Macro- and micro-economic prerequisites for the formation of the mechanism of socio-economic motivation of the labor of personnel in the SE «Andriivske» an analysis of the economic environment for the formation of the mechanism of labor motivation of the investigated enterprise has carried out; modern trends in staffing of an agrarian enterprise were investigated; the effectiveness of the mechanism of socio-economic motivation of the enterprise's personnel has evaluated.

In the third section, «Main directions for improving the effectiveness of the mechanism of socio-economic motivation of the labor staff of the SE «Andriivske»» proposed directions for improving the effectiveness of the mechanism of material and non-material motivation of management personnel; directions for increasing the motivational role of wages in increasing labor productivity have proposed; the choice of socio-psychological measures of labor motivation in an agricultural enterprise has substantiated.

Key words: personnel, socio-economic motivation, labor motivation mechanism, agriculture, wages, incentives, productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність і складові соціально-економічної мотивації праці персоналу.....	8
1.2. Механізм соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств: зміст, структура, особливості.....	14
1.3. Методичні засади оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств	22
РОЗДІЛ 2. МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ».....	34
2.1. Економічне середовище формування механізму мотивації праці підприємства	34
2.2. Сучасні тенденції забезпеченості персоналом.....	48
2.3. Оцінка результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства.....	52
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ»	61
3.1. Підвищення результативності механізму матеріальної і нематеріальної мотивації управлінського персоналу.....	61
3.2. Мотиваційна роль заробітної плати в підвищенні продуктивності праці	72
3.3. Соціально-психологічні чинники мотивації праці в аграрному підприємстві.....	80
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Збереження та розвиток кваліфікованого персоналу є викликом для українських аграрних підприємств, особливо в умовах воєнних викликів і значного скорочення заробітних плат внаслідок війни. Ефективний механізм соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств може сприяти стабілізації заробітних плат, наданню компенсацій та інших стимулів. Швидке впровадження новітніх технологій в аграрний сектор та необхідність прийняття управлінських рішень в складних і непередбачуваних умовах потребує спеціалістів, які готові до постійного навчання та адаптації. Мотивація до професійного зростання може сприяти впровадженню інновацій. Ефективний механізм соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств сприяє досягненню стратегічних цілей аграрного підприємства. Формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці є важливим елементом стратегії управління трудовими ресурсами аграрних підприємств, спрямованим на забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

Проблеми формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства та оцінки його результативності досить широко освітлені в науковій літературі. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства представлені в роботах таких науковців і практиків як І. Білоткач, О. Богуцький, Д. Богиня, С. Вечеря, О. Грішнова А., М. Долішній, Н. Єсінова, О. Єськова, А. Колот, Я. Крушельницька, О. Лаврук, П. Макаренко, М. Малік., Л. Шелудько, О. Шпикуляк та інших. Аналіз наукових напрацювань та досвіду формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства підтверджують актуальність дослідження вказаної тематики для вітчизняної науки і практики.

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 формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити соціально-економічну сутність мотивації праці персоналу;
- висвітлити зміст, структуру, особливості формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств;
- узагальнити методичні засади оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств;
- проаналізувати економічне середовище формування механізму мотивації праці досліджуваного підприємства;
- оцінити сучасні тенденції забезпеченості персоналом аграрного підприємства;
- оцінити результативність механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства;
- запропонувати напрями підвищення результативності механізму матеріальної і нематеріальної мотивації управлінського персоналу;
- запропонувати напрями підвищення мотиваційної ролі заробітної плати в підвищенні продуктивності праці;
- обґрунтувати вибір соціально-психологічних заходів мотивації праці в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси формування результативного механізму

соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств на базі ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні соціально-економічної сутності мотивації праці персоналу; узагальненнях змісту, структури, особливостей формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств); монографічний (при дослідженні методичних засад оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств); індексний (при характеристиці показників економічного середовища формування механізму мотивації праці досліджуваного підприємства); спостереження (при оцінці проблем мотивації праці досліджуваного підприємства), анкетування (при оцінці показників рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське»); при оцінці керівниками і спеціалістами ДП «ДГ «Андріївське» впливу механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу на продуктивність праці), експертних оцінок (при вимірюванні показників рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників та цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці ДП «ДГ «Андріївське»), графічний (при дослідженні організаційної структури та структури управління ДП «ДГ «Андріївське»), економіко-математичний (при оцінці доцільності проведення комплексу досліджень психологічного клімату колективу і проведення психологічного тестування ДП «ДГ «Андріївське»).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, матеріали офіційного сайту ІКОСГ НААН, річна фінансова та оперативна звітність ДП «ДГ «Андріївське», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств:

уточнено:

- перелік основних складових соціально-економічної мотивації праці персоналу організації, які включають фінансову, нефінансову і соціальну мотивацію (с. 12);

- поняття механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрного підприємства як «системи важелів та інших елементів фінансового, не фінансового і соціального стимулювання персоналу, спрямованої на максимально ефективну реалізацію функцій управління персоналом аграрного підприємства» (с. 15);

дістали подальший розвиток:

- оцінка показників результативності мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці аграрного підприємства через поєднання показників досягнення поставлених цілей індивідуального розвитку персоналу та показників ступеня досягнення цілей розвитку підприємства (с. 57-59).

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця: Семенюк А.В., Забунов Ю.П., Запша Г.М. Теоретико-прикладні аспекти соціально-економічної мотивації персоналу

підприємства. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри». 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. 289 с. С. 81-83.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 26 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків. Бібліографічний список нараховує 108 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і складові соціально-економічної мотивації праці персоналу

Мотивація праці є одним із ключових факторів, який впливає на продуктивність та ефективність праці персоналу у будь-якій економічній системі. Україна, як і багато інших країн, стикається з необхідністю переходу до нової економічної парадигми, що вимагає переосмислення підходів до управління людськими ресурсами та мотивації праці. Важливо визначити основні потреби та очікування працівників. Це може бути фінансова стабільність, можливість кар'єрного росту, робоча атмосфера тощо. Сучасні ринкові умови вимагають гнучких систем мотивації, які можуть адаптуватися до мінливих умов. Крім матеріальної мотивації, важливо створювати умови для професійного та особистісного розвитку працівників та їх психологічного комфорту. Підтримка відкритої комунікації між керівництвом та працівниками може допомогти виявити та врахувати їхні індивідуальні потреби та мотиви. Важливо, щоб система мотивації була справедливою, а принципи розподілу стимулів були прозорими для всіх працівників. Система мотивації повинна регулярно переглядатися та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Зрозуміла та ефективна система мотивації може значно покращити продуктивність, задоволення працівників та загальний успіх організації в умовах економічних змін.

Проблема мотивації праці персоналу є складною і має багато різних аспектів, які визначаються культурними, соціальними, економічними та іншими факторами. Оскільки мотивація праці впливає на продуктивність, задоволеність працівників, рівень залученості та багато інших аспектів організації, розуміння

цієї проблеми важливе для багатьох дисциплін, включаючи психологію, управління, соціологію та економіку.

Якщо розглянути термін «мотивація» в навчальній літературі, то можна зробити висновок, що поняття досить схожі. Дуже часто термін «мотивація» порівнюють з термінами «примус», «стимул», «мотив», «стимулювання», «мотивування». Але термін «мотив» найчастіше тлумачиться авторами як спонука особи до діяльності, як і термін «стимул». Мотив і стимул два поняття, які часто використовуються в контексті мотивації працівників, але вони мають різний сенс та вплив на поведінку людини. На нашу думку, між мотивом та стимулом існує принципова різниця, яка полягає у їх джерелах: мотиви походять з внутрішньої сфери особистості, тоді як стимули – це зовнішні фактори або умови, які впливають на поведінку людини.



Рис. 1.1. Різниця між термінами «мотив» і «стимул» в системі мотивації праці персоналу

Джерело: створено автором

В цьому контексті для цілей дослідження вивчено підходи до трактування понять «мотивація» та «стимулювання». С. Сардак аналізує відмінності між даними категоріями за такими ознаками як межі застосування, час здійснення заходів, напрями впливу на поведінку персоналу, відношення персоналу до праці, форма організації праці на підприємстві, система стратегічного управління [92, с. 46].

Теоретичні підходи щодо сутності категорії «мотивація праці персоналу» трактуються вченими та економістами-практиками неоднозначно. Теорія мотивації має відповідну еволюцію розвитку, пов'язану з формуванням сутності й розвитком наукових поглядів, а також здійсненням соціально-економічних трансформацій в суспільстві. Складність і множинність проблеми мотивації обумовлює багатоаспектність підходів до розуміння її природи, суті, структури, методів, тому ця дефініція трактується авторами по-різному (табл.1.1).

Зокрема, як свідчить табл. 1.1, окремі вчені [66; 71; 107; 108] визначають мотивацію праці персоналу як систему, в основі якої лежить активізація людських якостей персоналу, свідомого вибору персоналом певної поведінки, яка базується на внутрішніх та зовнішніх мотивах і стимулах, та свідоме, цілеспрямоване спонукання персоналу до праці шляхом постійного впливу на його потреби, цілі та інтереси.

Сутність мотивації праці персоналу як системи полягає не лише в спрямуванні його праці, але й у визначення всієї системи його трудової поведінки.

Інші вчені [78; 79; 102] визначають мотивацію праці персоналу як процес управлінської діяльності, спрямованої не тільки на стимулювання працівників, але й на для досягнення цілей підприємства; як процес особистого спонукання та спонукання іншого персоналу до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Окремі автори [75; 108] розглядають мотивацію праці персоналу як функцію управління, яка полягає у формуванні у персоналу готовності працювати з повною віддачею відповідно заданих параметрів управлінської структури.

Таблиця 1.1

Підходи вчених і практиків до визначення сутності терміну «мотивація праці персоналу»

Вчені і практики	Мотивація праці персоналу є...
М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась [1, с. 112]	готовністю персоналу докладання максимальних зусиль з метою досягнення цілей організації для задоволення індивідуальних потреб персоналу
І. Білоткач [5, с. 9]	динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
В. Данюк, В. Петюх [71, с. 49] А. Колот [57, с. 11]	сумою внутрішніх і зовнішніх рушійних впливів, що спонукають персонал до діяльності, визначають його поведінку і форми діяльності з метою досягнення особистих цілей і цілей організації
Г. Завіновська [43, с. 112]	внутрішнім спонукальним механізмом, який формується на основі свідомості персоналу, виходячи з його потреб, здібностей та бажань і спрямований на досягнення певних результатів праці.
І. Замула [45, с. 203]	сумою спонукальних факторів, які визначають активність персоналу
В. Заяц [46, с. 527]	комплексом спонукальних причин та потреб, під впливом яких персонал виконує дії
Н. Лук'янченко, Л. Бунтовська [64, с. 42]	сукупністю причин психологічного характеру, які можуть пояснити поведінку персоналу, його цілі, спрямованість і активність
О. Мамалуй, О. Гриценко [66, с. 121]	процесом спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення як особистих цілей, так і цілей організації
М. Мескон, Ф. Хедоурі [107, с. 257]	стимулюванням певного працівника до діяльності з метою досягнення цілей організації
Г. Мінцберг. [108, с. 503]	функцією менеджменту, що полягає у формуванні у персоналу готовності працювати з повною віддачею відповідно заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів
С. Мочерний [74, с. 493]	цілеспрямованим і усвідомленим спонуканням персоналу до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
І. Мушкін [75, с. 44-45]	функцією керівництва, що створює у персоналу стимул до праці з максимальним прибутком для організації
Г. Осовська, О. Осовський [79, с. 192]	процесом внутрішнього чи зовнішнього управління поведінкою персоналу, що об'єднує інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
В. Рябоконт [88, с. 14]	спонуканням персоналу до виробничої і невиробничої діяльності з метою задоволення його матеріально-побутових потреб за допомогою праці.
Л. Савчук, Н. Бутенко [78, с. 87]	процесом спонукання персоналу до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей підприємства
Л. Червінська [102, с. 114]	процесом свідомого вибору персоналом певного типу поведінки під комплексним впливом зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів
Л. Шелудько [103, с. 8]	сукупністю зовнішніх і внутрішніх умов, які спонукають персонал до активності, а також об'єктом, на який ця свідома чи неусвідомлена активність спрямована

Джерело: створено автором

Багатоаспектність визначення категорії «мотивація» виділяють Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [58, с. 39], які її систематизують з підходу «система-процес». З одного боку, автори визначають мотивацію як формування системи стимулювання одного працівника або всього персоналу, а з іншого – як процес, який передбачає довготривалий вплив на персонал з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів. Автори вважають, що «... мотивація є історично закономірним соціально-економічним та морально-психологічним явищем, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії».

Проведені дослідження дають підставу стверджувати, що соціально-економічну мотивацію праці персоналу мотивацію праці можна визначати як цілеспрямоване, послідовне і раціональне поєднання мотивів і стимулів соціально-економічного характеру.

Формування необхідних у сільському господарстві мотивацій і стимулів ефективної праці припускає перегляд або значне уточнення існуючих принципів і підходів до побудови системи стимулювання. Вони повинні бути спрямовані на перетворення найманого робітника в зацікавленого товаровиробника, власника виробленої продукції й використовуваних при цьому ресурсів.

Як зауважує Шпикуляк О. Г., «...основна мета реформування відносин власності на сільськогосподарських підприємствах – це зміна розміру й структури доходів сільських товаровиробників, що повинно істотно активізувати мотивацію праці. Доходи від власності для працівника сільськогосподарських підприємств - це нове джерело доходів, яке формується із прибутку й повинно розподілятися на майновий пай і земельну частку. При цьому ставки виплати дивідендів, на нашу думку, можуть бути єдиними по господарству або диференціюватися залежно від трудового внеску внутрішньогосподарських підрозділів у загальні результати діяльності господарства. Цей стимул до праці запрацює тільки тоді, коли в сільськогосподарських підприємствах співвласник власності буде одержувати високі дивіденди на майновий і земельний паї» [104, с. 9].

Вважаємо, що соціально-економічна мотивація праці персоналу відноситься до системи заходів, які спрямовані на стимулювання працівників через комбінацію фінансових, нефінансових та соціальних механізмів. Дана система базується на розумінні, що мотивація працівників включає не лише фінансові заохочення, але й соціально-психологічні аспекти.

Основні складові соціально-економічної мотивації праці відображені на рис. 1.2.

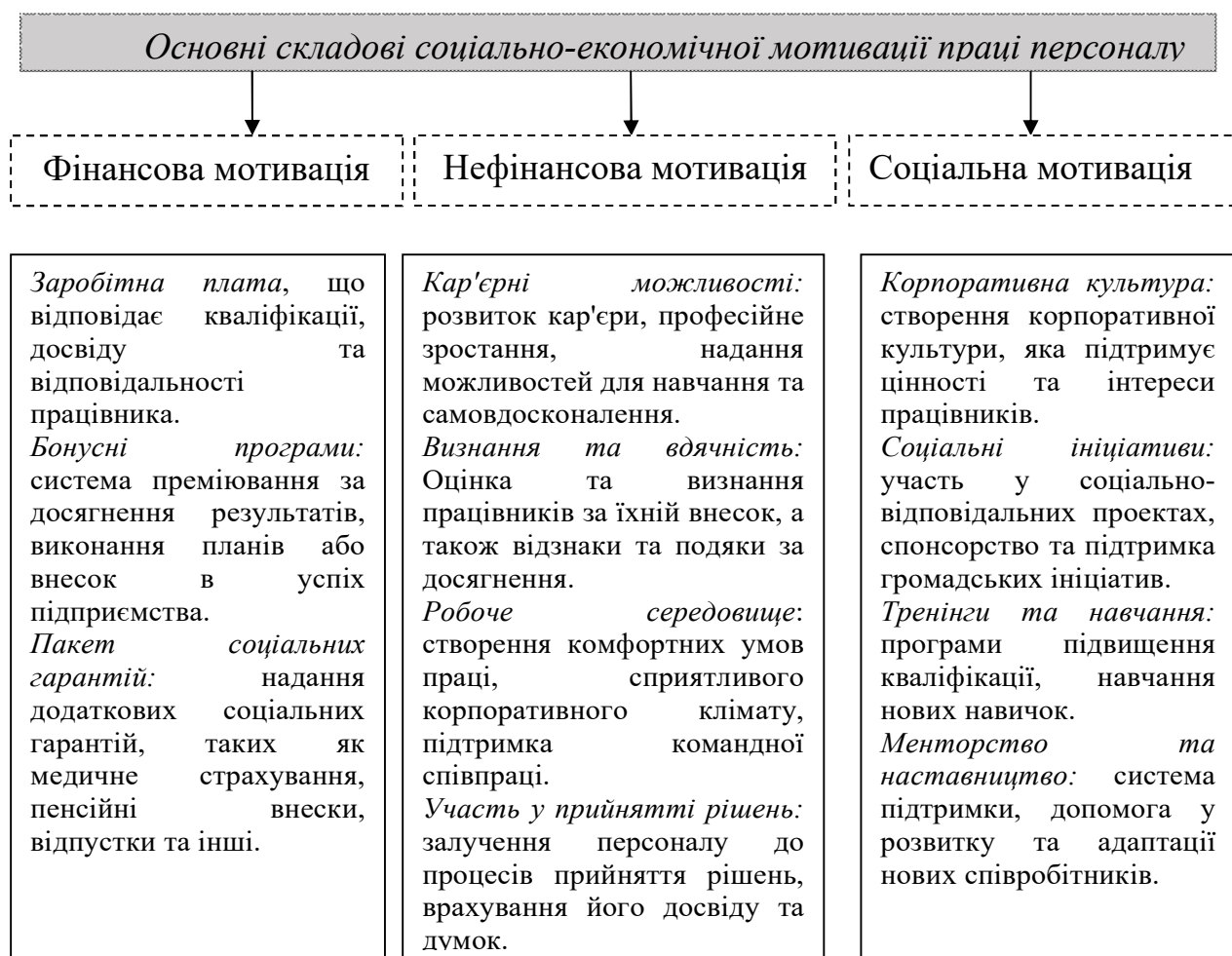


Рис. 1.2. Основні складові соціально-економічної мотивації праці персоналу організації

Джерело: створено автором

Соціально-економічна мотивація праці персоналу враховує комплексний підхід до стимулювання працівників, забезпечуючи баланс між фінансовими та нефінансовими заохоченнями, а також залучаючи соціальні аспекти, які сприятимуть задоволенню та розвитку працівників.

Таким чином, соціально-економічна мотивація праці персоналу є процесом формування основних мотивів, які носять психологічну, соціальну й економічну природу. Врахування цього аспекту мотивації може значно підвищити ефективність діяльності організації, адже задоволеність працівників їхньою роботою та відчуття соціальної та економічної безпеки часто прямо впливають на їхню продуктивність і залученість до роботи.

Існує висока важливість адаптації системи соціально-економічної мотивації праці персоналу в сільському господарстві, особливо в умовах постійних змін виробничих та ринкових умов. Сільське господарство є специфічною галуззю, де вплив зовнішніх факторів, таких як погодні умови, цінова політика, доступ до ресурсів тощо, може суттєво впливати на ефективність та продуктивність аграрного підприємства.

Врахування цих аспектів при формуванні механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств є критично важливим. Дослідження складових елементів системи мотивації в сільському господарстві може допомогти виявити, які конкретні фактори впливають на працівників на різних етапах розвитку підприємства. Це в свою чергу дозволить адаптувати стратегії мотивації, забезпечуючи стабільність і розвиток господарства незважаючи на зовнішні виклики.

1.2 Механізм соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств: зміст, структура, особливості

Формування ефективного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу в підприємствах є нагальною потребою сьогодення. Наразі в Україні такий механізм на більшості аграрних підприємств не є дієвим. Свідчення цього є їх збитковість, значна плинність кадрів та негативні демографічні процеси на селі, причиною яких є низький рівень задоволеності працею та недостатнє задоволення основних потреб працівників.

Сукупністю інструментів і факторів, яка впливає на процес мотивації праці персоналу, є її механізм.

Термін «механізм» використовується в різних контекстах і має кілька визначень, але в загальному сенсі він вказує на систему частин або компонентів, які працюють разом для досягнення певного результату або функції:

- технічний контекст. У техніці та машинобудуванні «механізм» може вказувати на систему взаємодіючих деталей, які перетворюють вхідну енергію чи рух в корисний вихідний рух або дію;
- біологічний контекст. У біології «механізм» може вказувати на процеси або системи, які регулюють фізіологічні або біологічні функції в організмі. Наприклад, механізми регуляції гормональних рівнів в організмі;
- соціальний контекст. В соціології та науковому дослідженні механізми можуть вказувати на процеси або механізми, які впливають на соціальні явища, взаємодії або структури в суспільстві;
- економічний контекст. В економіці «механізм» може відноситися до механізмів регулювання, систем або інструментів, які використовуються для регулювання, контролю або стимулювання економічної діяльності;
- філософський та науковий контекст. У філософії та науці термін «механізм» може використовуватися для опису системи чи процесу, який вказує на детерміновану послідовність подій або взаємодій.

Отже, термін «механізм» має різноманітні використання в залежності від контексту, але в загальному сенсі він вказує на систему чи процес, який виконує певну функцію або завдання.

Розробка та впровадження в практику категорії «Механізм мотивації праці персоналу» орієнтує на вивчення складної системи регуляторів економічної поведінки. Причому даний механізм апріорі носить соціально-економічну природу, оскільки мотивація як явище поєднує процеси, що носять як економічний, так і соціальний характер. Мотивована поведінка персоналу є результатом взаємодії як економічної сфери, так і людського фактору. Знову ж таки, сутність терміну «механізм мотивації праці персоналу» трактується

авторами по-різному (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Підходи вчених і практиків до визначення сутності терміну «механізм мотивації праці персоналу»

Вчені і практики	Механізм мотивації праці персоналу є...
Енциклопедія бізнесмена [38]	сукупністю процесів, прийомів, методів, підходів щодо цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів
Н. Єсінова [40, с. 112]	механізм, за допомогою якого формуються умови, які спонукають персонал до діяльності, який включає два основних елементи: механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на персонал (спонукання і примусу) і механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності
Н. Павловська [80, с.16-20]	комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики
О. Кваша [49]	комплексом економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх, який змінюється за часом та у просторі.
Лісогор Л., Руденко Н. [62]	процесом формування мотиваційної структури персоналу під впливом комплексу мотивуючих факторів, що пробуджують суб'єкта до цілеспрямованої поведінки та досягнення визначеного результату
М. Салун, О. Майстренко [90, с. 9]	упорядкованою сукупністю мотивів персоналу, що спрямовані на досягнення мети

Джерело: створено автором

Структура і складність механізму мотивації праці персоналу повинна відповідати структурі й складності цілей організації. Даний механізм, як і будь-який інший, повинен працювати на основі таких системних принципів [90]:

- механізм мотивації праці персоналу повинен мати властивість раціональної цілісності й відособленості його елементів;
- механізм мотивації праці персоналу повинен відповідати кожній меті;
- механізм мотивації праці персоналу повинен включати елементи з різною тривалістю їх життєвого циклу;
- елементи механізму механізм мотивації праці персоналу взаємопов'язані між собою, а зміна одного з них вимагає зміни інших елементів.

Механізм соціально-економічної мотивації праці, на нашу думку, це поняттям, що означає систему важелів та інших елементів фінансового, не фінансового і соціального стимулювання персоналу, спрямовану на максимально

ефективну реалізацію функцій управління персоналом.

Механізм соціально-економічної мотивації праці має на меті оптимізувати вплив на персонал через комбінацію різних стимулів. Цей механізм є складним та багатогранним і має ряд ключових елементів:

1. Елементи мотивації: різноманітні стимули, такі як матеріальні винагороди, соціальні пільги, можливості для професійного розвитку, визнання та інші.
2. Структура: визначає, як ці елементи організовані і взаємодіють між собою для стимулювання працівників на різних рівнях організації.
3. Спрямованість: орієнтованість на досягнення конкретних цілей організації, таких як підвищення продуктивності, покращення якості роботи або збільшення задоволеності працівників.
4. Учасники: механізм мотивації враховує інтереси та потреби різних учасників – від окремих працівників до персоналу цілого підприємства та держави.
5. Адаптивність: урахування змін в економічних, соціальних та технологічних умовах, що дозволяє механізму адаптуватися та змінюватися для досягнення оптимальних результатів.

Розуміння цих аспектів дозволяє ефективно розробляти та впроваджувати стратегії мотивації, спрямовані на підвищення продуктивності та задоволеності працівників, забезпечуючи тим самим стабільність та розвиток організації.

Ключовими цілями, на які спрямоване формування механізму соціально-економічної мотивації праці, є наступні:

1. Збереження зайнятості персоналу, так як стабільність робочих місць є фундаментом для економічної безпеки та соціальної стабільності.
2. Справедливий розподіл доходів, оскільки забезпечення прозорого та справедливого розподілу доходів між працівниками сприяє мотивації та відчуттю справедливості.
3. Професійне та кар'єрне зростання, так як стимулювання працівників до розвитку кар'єри та професійного зростання підвищує їхню залученість та

продуктивність.

4. Умови праці та здоров'я, оскільки забезпечення безпечного та комфортного робочого середовища є ключовим для здоров'я та благополуччя працівників.

5. Взаємна довіра та зворотний зв'язок через культуру взаємодії, де працівники відчують довіру та мають можливість висловлювати свої думки, підвищує моральний дух та командний дух.

6. Творча активність, так як спонукання до творчої діяльності стимулює інновації та покращення в роботі підприємства.

7. Використання новітніх технологій, оскільки стимулювання працівників до використання новітніх технологій сприяє модернізації процесів та розвитку організації.

Загалом, ці цілі є важливими для створення ефективної та конкурентоспроможної організаційної культури, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

При формуванні механізму соціально-економічної мотивації праці в умовах інноваційного розвитку процес формування даного механізму стає ще більш складним і багатограним під дією наступних чинників:

- складність праці та інтелектуалізація. Зі зростанням складності завдань і процесів збільшується потреба у висококваліфікованому персоналі. Стимулювання його ефективності та продуктивності вимагає нових підходів до мотивації.

- творчість та інновації. Процеси інновацій вимагають активної творчої участі персоналу. Система мотивації повинна сприяти його стимулюванню творчості, інновацій та креативності.

- освіченість та навчання. Врахування рівня освіченості та потреб у постійному навчанні дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу та адаптувати його до змінних умов;

- конкурентоспроможність персоналу. Залучення та утримання висококваліфікованих кадрів вимагає розробки конкурентоспроможної системи

стимулів, яка відповідає потребам працівників і ринковим умовам;

– гнучкість та адаптивність. Швидкі темпи змін у сучасній економіці вимагають гнучкого підходу до мотивації, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни на ринку, швидко адаптуватися та забезпечувати сталість розвитку.

Таким чином, врахування цих факторів дозволить створити ефективний механізм соціально-економічної мотивації праці, який сприятиме успішному інноваційному розвитку підприємства в сучасних умовах.

Ефективний механізм соціально-економічної мотивації праці повинен бути розроблений з урахуванням різних аспектів індивідуальної та колективної поведінки, а також урахувати специфіку робочого оточення. Необхідно створити сприятливі умови для розвитку персоналу: Забезпечення можливостей для професійного росту, навчання та розвитку індивідуальних компетенцій є ключовими для стимулювання нематеріальних цінностей та інтелектуального потенціалу працівників. Важливо також враховувати нематеріальні цінності, серед яких можна виділити визнання, самовираження, можливість внесення вкладу у спільну справу, а також участь у процесі прийняття рішень. Врахування як економічних, так і соціальних чинників, що впливають на поведінку колективу та керівництва, дозволить створити більш гнучкий та адаптивний механізм мотивації. Важливо підкреслити роль спільної відповідальності між керівництвом та колективом у формуванні та реалізації ефективної системи мотивації. Таким чином, формування ефективного соціально-економічного механізму мотивації праці є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу, глибокого аналізу та урахування різноманітних факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Роль механізму соціально-економічної мотивації праці в умовах конкуренції відображає ключові аспекти, які визначають успіх сучасних підприємств. Дійсно, в умовах постійних змін і конкурентного середовища мотивація персоналу відіграє критичну роль у досягненні організаційних цілей. І такими факторами конкурентного середовища, на нашу думку, є наступні

1. Мотиви конкуренції та кооперації. Забезпечення балансу між індивідуальною та командною роботою, стимулювання здорової конкуренції та співпраці може сприяти створенню ефективних команд і збільшенню продуктивності.

2. Підприємницькі стратегії і тактики. Адаптивність та готовність до змін вимагають від підприємства гнучкості у мотиваційних стратегіях, спрямованих на реагування на зміни в зовнішньому оточенні.

3. Підприємницький ризик. Сприяння ризиковим ініціативам та стимулювання інноваційної діяльності може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

4. Гнучкість управління. Створення механізмів внутрішнього підприємництва дозволяє організації адаптуватися до змін, швидко впроваджувати нові технології та пристосовуватися до ринкових умов.

У загальному вигляді механізм мотивації праці є комплексним блоком спонукальних сил трудової діяльності людини, взаємообумовлених і взаємопроникаючих одна в одну (рис. 1.3).

Існує значна різноманітність та комплексність факторів, які впливають на мотивацію праці в аграрному секторі. Тому пропонуємо виділити певні моделі механізмів мотивації, які можна розглядати в контексті аграрного виробництва:

1. Економічна модель. Стимулювання працівників через фінансові важелі, такі як зарплати, бонуси за результативність, матеріальна підтримка тощо. Ефективність цієї моделі залежить від ефективності фінансових механізмів та точності оцінки продуктивності праці.

2. Соціальна модель, яка передбачає створення комфортних умов праці, підтримка соціальних гарантій, підвищення престижу сільськогосподарської праці та захист прав працівників. Ця модель акцентує увагу на психологічному кліматі в колективі та соціальній відповідальності підприємства.

3. Психологічна модель, що зосереджена на формуванні в працівників внутрішньої мотивації, відчуття самостійності, відповідальності та задоволення від виконаної роботи. Важливо стимулювати творчий підхід, ініціативність та

відповідальність за результат.

4. Модель з урахуванням регіональних та національних особливостей, яка фокусується на адаптації мотиваційних стратегій до конкретних умов регіону, у тому числі на національному рівні, таких як стабільність політики, культурні особливості та морально-етичні норми суспільства.

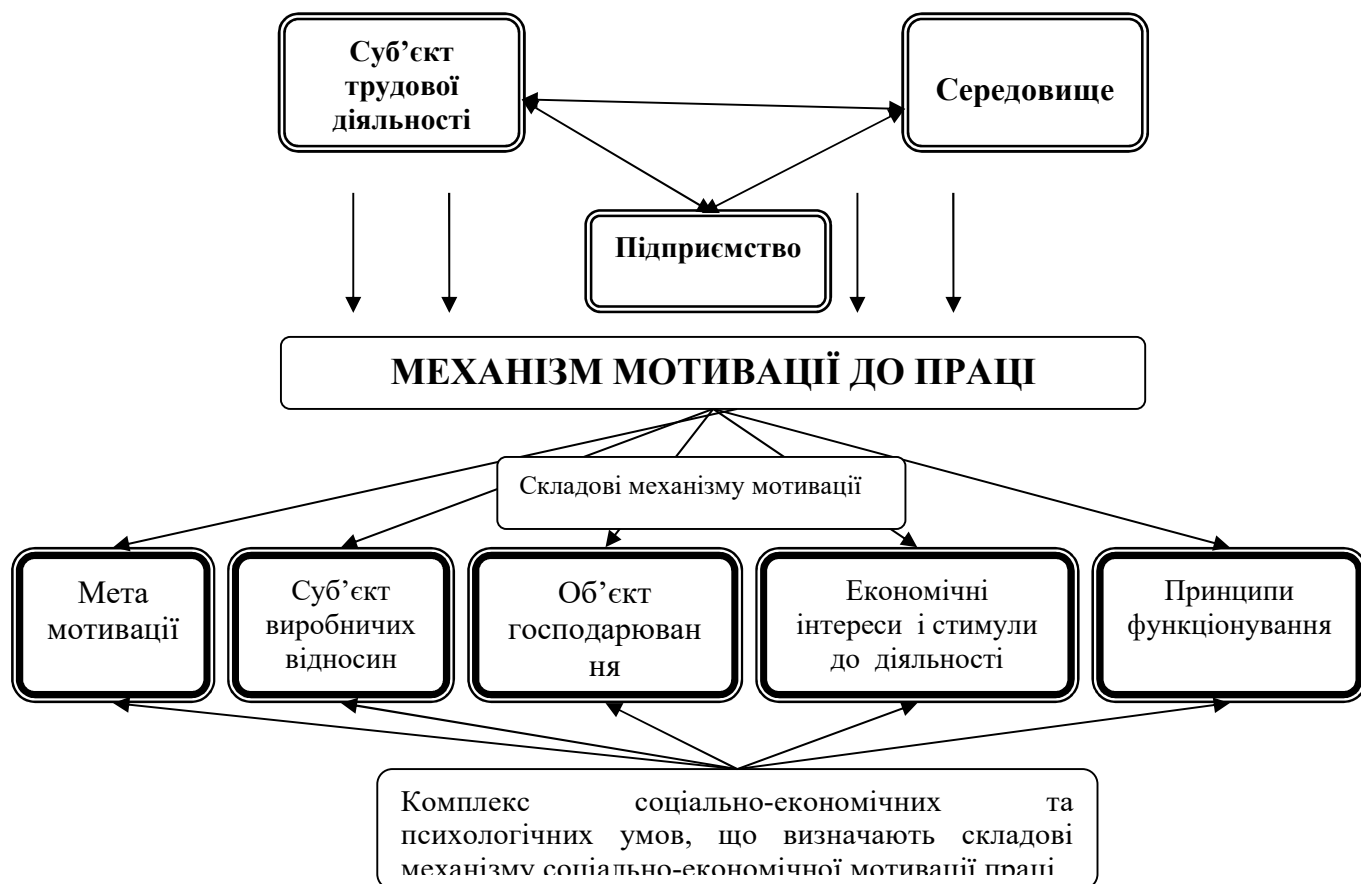


Рис. 1.3. Структура механізму соціально-економічної мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах

Джерело: [103, с. 10]

Врахування цих моделей дозволить підприємствам адаптувати свої стратегії мотивації до конкретних умов, забезпечуючи оптимальний баланс між економічними, соціальними та психологічними факторами.

Таким чином, механізм соціально-економічної мотивації праці відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможної стратегії аграрного підприємства, забезпечуючи його стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3 Методичні засади оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств

При створенні результативного механізму соціально-економічної мотивації праці в аграрному секторі в ньому повинні бути враховані наступні елементи менеджменту:

- Стратегічне планування. Визначення конкретних цілей розвитку підприємства і працівника є критично важливими. Ці цілі мають бути зорієнтовані на досягнення конкурентних переваг, оптимізацію виробничих процесів та створення додаткової вартості.

- Розвиток здібностей. Інвестування в навчання та професійний розвиток персоналу дозволяє йому розкрити свій потенціал, що призводить до підвищення ефективності праці і досягнення високих результатів.

- Система оцінки. Важливо мати чітку систему оцінки результатів праці, що дозволяє об'єктивно визначати успіхи, ідентифікувати слабкі місця та розробляти стратегії для їх вдосконалення.

- Постійне удосконалення. Механізм мотивації повинен бути гнучким і піддається регулярному аудиту та коригуванню. Аналіз результатів, зворотний зв'язок від працівників та адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі можуть допомогти в цьому процесі.

- Стимулювання ініціативи. Створення умов для самовираження та ініціативи серед працівників сприяє творчому підходу до роботи, інноваціям та високій мотивації досягати результатів.

Врахування цих елементів допоможе створити ефективний механізм мотивації, який буде сприяти розвитку аграрного підприємства, підвищенню продуктивності праці та задоволенню потреб як підприємства, так і його працівників.

Результативність мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці в аграрному секторі вимірюється конкретними результатами, які досягаються на різних рівнях: від індивідуального до колективного, а також на

рівні держави (рис. 1.4).

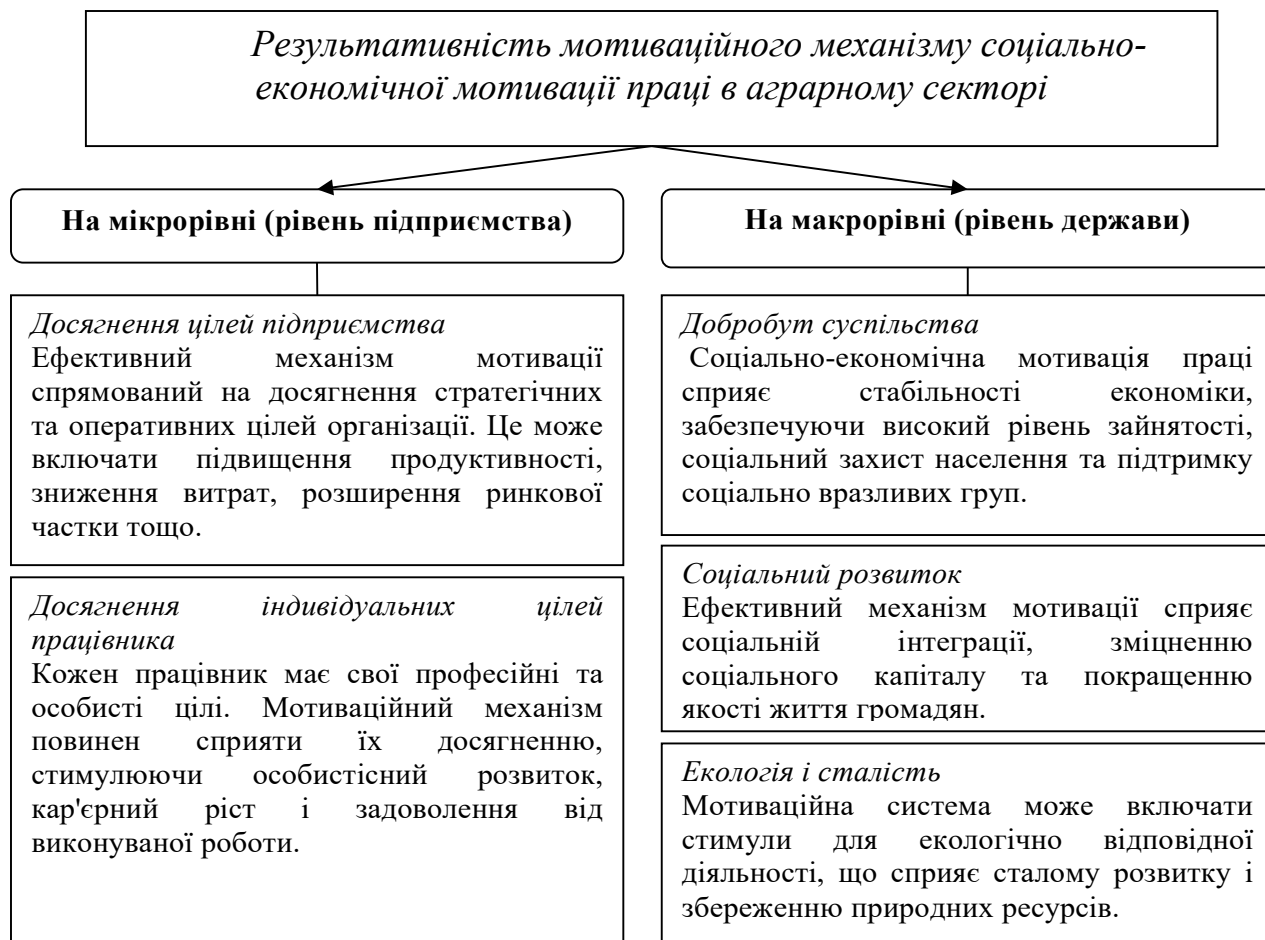


Рис. 1.4. Рівні результативності мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці в аграрному секторі

Джерело: створено автором

Отже, рівень результативності мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці в аграрному секторі можливо визначити через оцінку досягнення власних цілей працівника (ступінь досягнення поставлених цілей його індивідуального розвитку) та через оцінку рівня розвитку ступеня досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства. Завданням методики оцінки має бути вимірювання ступеня розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, ступеня сформованості в них почуття залучення до цілей компанії та ступеня відповідності цілей працівника цілям підприємства.

Поділяємо думку Вечері С.В., що «...доцільним є підсилення методологічного аспекту у напрямках вивчення явищ і процесів на підприємствах за критеріями рівня результативності мотиваційного механізму:

- досягнення цілей працівника: задоволеність умовами робочого місця, керівництвом, змістом праці; оцінкою психологічного клімату в колективі; професійного розвитку, розвитку ділових якостей працівників; задоволеності нематеріальною мотивацією, задоволеності матеріальною мотивацією, задоволення соціальних потреб, обізнаності працівників про систему мотивації, оцінки зовнішніх факторів впливу;

- досягнення цілей підприємства: кваліфікаційно-професійного рівня, лояльності до організації, сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, трудової дисципліни, інноваційної активності та сприйнятливості, виконання виробничих завдань, плинності кадрів» [11].

У результаті проведеного аналізу методів оцінки мотивації праці та оцінки персоналу і узагальнивши їх, автором Вечеря С.В. [11], було сформовано систему показників для розрахунку рівня результативності мотиваційного механізму. Методику визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму представлено згідно розширених та доповнених нами критеріїв через оцінку досягнення цілей підприємства та працівника. Математичний вираз показника представлений формулою 1.1:

$$K_{pmm} = (K_{ip} + K_{pp})/2 \quad (1.1)$$

де K_{pmm} - показник рівня результативності механізму мотивації;

K_{ip} - коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників;

K_{pp} - коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства.

Показник рівня результативності механізму мотивації праці персоналу K_{pmm} слід оцінювати наступним чином:

- значення показника до 0,5 бала – низький рівень оцінки мотиваційного механізму;

- значення показника від 0,51 до 0,60 бала – рівень оцінки мотиваційного механізму нижче середнього;

- значення показника від 0,61 до 0,8 бала – середній рівень оцінки мотиваційного механізму;

- значення показника від 0,81 до 0,90 бала – рівень оцінки мотиваційного

механізму вище середнього;

- значення показника від 0,91 до 1 бала – високий рівень оцінки мотиваційного механізму;

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників пропонуємо оцінювати за формулою 1.2:

$$K_{\text{ч.прац.}} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8 + K_9 + K_{10} + K_{11}}{11}, \quad (1.2)$$

де K_1 – Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця;

K_2 – коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом;

K_3 – коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі;

K_4 – коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці;

K_5 – коефіцієнт професійного розвитку;

K_6 – коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу;

K_7 – коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією;

K_8 – коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією;

K_9 – коефіцієнт рівня обізнаності працівників про систему мотивації;

K_{10} – коефіцієнт задоволення соціальних потреб;

K_{11} – коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу.

Даний коефіцієнт має показувати, наскільки працівники задоволені реалізацією мотиваційного механізму на підприємстві. Показники $K_1 - K_{11}$ формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників підприємств.

Для оцінки часткових коефіцієнтів була використана бальна оцінка від 1 до 3, де: 3 – високе значення показника; 2 – середнє значення показника; 1 – низьке значення показника.

При розрахунку коефіцієнтів $K_1 \dots K_{11}$ бали, отримані в результаті опитувань по кожному з часткових коефіцієнтів, сумуються та діляться на максимально можливу суму балів для даного коефіцієнта.

Критерії оцінки даних коефіцієнтів, формули для розрахунку, нормативне значення, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників аграрного підприємства

Назва коефіцієнту	Критерії оцінювання	Формула для розрахунку	Значення для оцінки часткових критеріїв	Нормативне значення коефіцієнта
Коефіцієнти задоволеності працівників працею на підприємстві				
Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця (K1)	K1.1. - забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою; K1.2. - санітарно-гігієнічні умови робочого місця; K1.3. - естетичні умови робочого місця; K1.4 - безпечність праці для здоров'я; K1.5 – втомлюваність на робочому місці.	$K_1 = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i\max}} \cdot \frac{1}{n}$ де K_i - сума експертних балів опитуваних осіб по оцінюваному критерію (показник має аналогічне значення для всієї таблиці); $K_{i\max}$ - максимально можливий бал по оцінюваному критерію (показник має аналогічне значення для всієї таблиці); n - кількість опитаних осіб (показник має аналогічне значення для всієї таблиці).	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом (K2)	K2.1 - оцінка ставлення керівника до працівників; K2.2 - оцінка працівниками ділових якостей керівника; K2.3 - оцінка працівниками професійних якостей керівника; K2.4 - оцінка особистісних якостей керівника; K2.5 - оцінка лідерських позицій керівника.	$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i\max}} \cdot \frac{1}{n}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1
Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі (K3)	K3.1 – рівень конфліктності в колективі; K3.2 - повага в колективі; K3.3 - взаємодопомога в колективі; K3.4 - психологічний комфорт в колективі.	$K_3 = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i\max}} \cdot \frac{1}{n}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1

Продовження табл. 1.3

Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці (K4)	K4.1 - складність праці; K4.2 - можливість проявити себе; K4.3 - рівень ініціативи; K4.4 - монотонність праці; K4.5 - інтерес до виконуваної роботи; K4.6 - відповідність виконуваної роботи досвіду та кваліфікації.	$K_4 = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i_{\max}}} \cdot \frac{1}{n}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	
Коефіцієнти задоволеності працівників особистим та професійним розвитком				
Коефіцієнт професійного розвитку (K5)	K 5.1 - оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації; K 5.2 - оцінка наявності творчої складової праці; K 5.3 – оцінка можливостей для саморозвитку	$K_5 = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i_{\max}}} \cdot \frac{1}{n}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу (K6)	K 6.1 – оцінка відповідності ділових якостей займаних посад; K 6.2 – оцінка відповідності компетенцій займаних посад.	$K_6 = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i_{\max}}} \cdot \frac{1}{n}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1

Джерело: систематизовано, доповнено критерії оцінювання автором [2, 3, 4, 5, 6]

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства пропонуємо оцінювати за формулою 1.3:

$$K_{\text{ц.відпр.}} = \frac{K_{12} + K_{13} + K_{14} + K_{15} + K_{16} + K_{17} + K_{18}}{7}, \quad (1.3)$$

K_{12} – Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників

K_{13} – Коефіцієнт лояльності до організації;

K_{14} – Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;

K_{15} – Коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості;

K_{16} – Коефіцієнт трудової дисципліни;

K_{17} – Коефіцієнт плинності кадрів;

K_{18} – Коефіцієнт виконання виробничих завдань.

Даний коефіцієнт повинен показати, наскільки існуюча система мотивації праці сприяє реалізації цілей підприємства та при необхідності має коригуватися. Показники K_{12} , K_{13} , K_{14} , K_{15} , K_{16} , K_{17} , K_{18} формуються на основі відповідей,

отриманих в ході експертного опитування працівників підприємств.

Критерії оцінки даних коефіцієнтів, формули для розрахунку, нормативне значення, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Показники оцінки рівня досягнення цілей розвитку аграрного підприємства

Назва коефіцієнту	Критерії оцінювання	Формула для розрахунку	Значення для оцінки часткових критеріїв	Нормативне значення коефіцієнта
Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників (K_{12})	$K_{12.1}$ - оцінка рівня освіти; $K_{12.2}$ - оцінка стажу роботи; $K_{12.3}$ - оцінка відповідності рівня кваліфікації.	$K_{12} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i_{\max}}} \cdot \frac{1}{n}$ Де K_i - сума експертних балів опитуваних осіб по оцінюваному критерію (показник має аналогічне трактування для всієї таблиці); $K_{i_{\max}}$ - максимально можливий бал по оцінюваному критерію (показник має аналогічне трактування для всієї таблиці); n - кількість опитаних осіб (показник має аналогічне трактування для всієї таблиці).	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3: - <i>рівень освіти</i> : повна/неповна загальна – 1 бал; середня – 2 бали; вища – 3 бали - <i>стаж роботи</i> : до 5 років – 1 бал, від 5 до 10 років – 2 бали, більше 10 років – 3 бали; - <i>оцінка відповідності рівня кваліфікації</i> : - низька – 1 бал; - середня – 2 бали; - висока – 3 бали. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	4
Коефіцієнт лояльності до організації (K_{13}) (за основу взято показники з методики Баранської С.С.) [1]	$K_{13.1}$ – оцінка організаційної лояльності; $K_{13.2}$ – оцінка професійної лояльності; $K_{13.3}$ – оцінка лояльності до праці.	$K_{13} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i_{\max}}} \cdot \frac{1}{n}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1
Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (K_{14}) [5]	$K_{16.1}$ – єдність цілей в колективі; $K_{16.2}$ – спільність цінностей в колективі; $K_{16.3}$ – оцінка партнерських відносин; $K_{16.4}$ – рівень налагодженості комунікаційних зв'язків.	$K_{14} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i_{\max}}} \cdot \frac{1}{n}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1

Джерело: [11]

В довгостроковій перспективі за допомогою методики можливо оцінити рівень результативності мотиваційних заходів підприємства. Перша її частина може слугувати для оцінки задоволеності працівників існуючої системою мотивації, а друга частина – для оцінки ефективності діяльності як всього трудового колективу, так і груп та окремих працівників.

Дана оцінка може бути основою заходів по вдосконаленню рівня вмотивованості працівників через поліпшення рівня задоволеності роботою, організації навчання та курсів підвищення кваліфікації, підвищення якості трудового життя та ін.

Логічним є застосування окремих критеріїв оцінки ступеня відповідності цінностей, знань, кваліфікації та можливостей працівників цілям компанії для формування системи стимулюючих виплат персоналу.

Важливим матеріальним стимулом до ефективної праці є диференціація заробітної плати працівників залежно від їх трудового вкладу, потенціалу та цінності для компанії. Розраховані коефіцієнти досягнення цілей розвитку підприємства (крім коефіцієнта K_{17}) по окремих працівниках можуть застосовуватися для формування преміального коефіцієнта до заробітної плати, а також служити для прийняття рішень про кар'єрне підвищення та застосування інших мотивуючих факторів.

Розрахунок преміального коефіцієнта до заробітної плати пропонується розраховувати за формулою 1.4:

$$K_{\pi} = \frac{(K_{12} + K_{13} + K_{14} + K_{15} + K_{16} + K_{18}) / 6}{1 + ((K_{12} + K_{13} + K_{14} + K_{15} + K_{16} + K_{18}) / 6)}, \quad (1.4)$$

Де K_{π} – преміальний коефіцієнт до заробітної плати;

K_{12} – Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників

K_{13} – Коефіцієнт лояльності до організації;

K_{14} – Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;

K_{15} – Коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості;

K_{16} – Коефіцієнт трудової дисципліни;

K_{18} – Коефіцієнт виконання виробничих завдань.

Розмір премії розраховується множенням базової заробітної плати працівника на розмір преміального коефіцієнта.

Сам по собі преміальний коефіцієнт до заробітної плати, розрахований по методиці, повинен виступати засобом мотивації праці працівників, стимулювати їх до підвищення трудової віддачі, саморозвитку, професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Визначені коефіцієнти результативності мотиваційного механізму по підприємствах становлять:

Підприємство 1 (високого рівня розвитку) - 0,85 (оцінка вище середнього), система мотивації на підприємстві організована на достатньо високому рівні, проте потребує деяких вдосконалень;

Підприємство 2 (середнього рівня розвитку) - 0,69 (середній рівень оцінки), система мотивації на підприємстві має недоліки, усунення яких підвищить віддачу працівників та виведе підприємство на вищий рівень розвитку;

Підприємство 3 (низького рівня розвитку) - 0,56 (оцінка нижче середнього), система мотивації на підприємстві має значні недоліки, що потребують швидкого усунення для налагодження стабільної роботи на підприємстві та його подальшого розвитку.

На підставі отриманих даних можна говорити про те, що успіх підприємства на пряму залежить від вкладень організації в розвиток своїх працівників та від мотиваційного механізму, діючого на підприємстві (табл. 1.5).

Відповідно до проведених досліджень, були надані рекомендації по зміцненню мотиваційного механізму для трьох підприємств різного рівня розвитку. Коефіцієнти, визначені згідно методики, показують, які елементи мотиваційного механізму є слабкими та потребують вдосконалення в підприємствах.

Отже, оцінка результативності мотивації фірми є важливим інструментом управління, який спрямований на забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Таблиця 1.5

**Основні заходи зміцнення мотиваційного механізму в підприємствах
різного рівня розвитку**

Основні заходи	Підприємства за рівнем розвитку		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Задоволеність працею на підприємстві	Покращення матеріально-технічної бази робочих місць та умов праці, як наслідок – зниження втомлюваності та підвищення продуктивності праці. Закріплення лідерських позицій, зростання авторитету керівника. Зниження рівня конфліктності та проведення заходів по оздоровленню психологічного клімату в колективі. Стимулювання ініціативності та бажання проявити себе, наділення відповідальністю.	Покращення ставлення керівника до працівників. Зниження рівня конфліктності, зміцнення ціннісно-орієнтаційної єдності в колективі, оздоровлення психологічного клімату.	Гнучкий стиль керівництва. Задоволення бажання проявити себе. Зниження рівня монотонності праці.
Задоволеність особистим та професійним розвитком	Підвищення професійної компетентності працівників та ділових якостей через організацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації. Результатом буде підвищення самооцінки.	Подальший розвиток системи професійного навчання. Розвиток інноваційної активності та інноваційної сприйнятливості персоналу.	Збільшення частки творчої складової праці, надання можливостей для саморозвитку. Подальший розвиток інноваційної активності персоналу.
Задоволення матеріальною та нематеріальною мотивацією	Ліквідація затримок у виплаті заробітної плати, поступове підвищення її рівня. Застосування в якості мотиваторів усної похвали, подарунків, грамот.	Задоволення бажання працівників в професійному розвитку. Застосування усної похвали. Підвищення рівня обізнаності про систему мотивації.	Задоволення потреби в професійному рості. Застосування системи гнучкого робочого місця, гнучкого графіка роботи. Надання можливості успішним працівникам брати участь у прибутках.
Задоволення соціальних потреб	Забезпечення мінімального соціального пакету працівникам та поступове нарощування.	Забезпечення працівникам соціального пакету, компенсація витрат на оздоровлення.	Збільшення участі підприємства у покращенні якості життя працівників, участь у покращенні соціальної інфраструктури села.

Джерело: [11]

Результатом проведеної оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці може бути розробка рекомендацій з удосконалення мотивації персоналу аграрних підприємств, які мають охоплювати заходи як на рівні підприємства, так і на загальнодержавному рівні:

1. Мотивація має відштовхуватись від потреб конкретного працівника та враховувати цілі конкретного підприємства. Мотиваційний механізм повинен будуватися на єдності інтересів підприємства та працівника, взаємовигідній їх

співпраці. Ми вважаємо важливим напрямком розвитку системи мотивації праці не шаблонний, не стандартизований підхід, а індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що дозволяє йому розкрити себе як особистості з орієнтацією на досвід, кваліфікацію, ділові якості, користь для організації. В цьому важливе значення відіграють управлінські навички керівника, який в ході безпосереднього контакту з працівником може виявити індивідуальні схильності та мотиваційну спрямованість і застосувати відповідні важелі мотивації.

2. Мотивація персоналу на підприємствах має сприяти підвищенню якості життя працівників. Важливу роль має відігравати підприємство у підвищенні якості життя населення сільської місцевості, де воно розміщене. Сюди відноситься розбудова інфраструктури села, умов побуту, вирішенню соціальних проблем сільських громад. Позитивним би було направлення державної політики на створення важелів впливу на керівництво підприємства по розбудові інфраструктури сіл та забезпеченні працівників об'єктами соціальної інфраструктури. Сучасною тенденцією у сфері праці є збільшення вільного часу працівників через запровадження гнучких графіків роботи. Це стимулює працівників до економії робочого часу [7, с. 492].

3. Важливим є зростання заробітної плати до економічно обґрунтованого рівня. Низька оплата праці та погана якість життя людей призводять до того, що люди починають орієнтуватися на короткострокові вигоди. Реалії економіки ставлять працівника в безвихідне становище боротьби за виживання, єдиним бажанням його стає вчасна виплата заробітної плати, а єдиним почуттям – страх втратити робоче місце. В таких умовах навіть найпрогресивніші системи мотивації не будуть давати результату. Тільки після того, коли заробітна плата досягне рівня, що б забезпечував нормальну якість життя працівника, почнуть давати результат інші фактори мотивації. Важливою умовою формування гідного рівня оплати праці є політика держави щодо підвищення рівня мінімальної заробітної плати до економічно обґрунтованого рівня.

4. Побудова мотиваційного механізму з орієнтацією на довгострокову перспективу. На сучасних підприємствах переважно відсутні програми

довгострокового фінансування в людський капітал, що включав би навчання працівників, реалізацію їх потреби в саморозвитку, прививання персоналу корпоративних цінностей підприємства. «Переважає більшість працівників українських підприємств та організацій в існуючих умовах масово орієнтовані на реалізацію у праці так званої «ближньої мотивації», яка за змістом наближена до мотивації «виживання» в умовах сьогодення і не орієнтована на досягнення цілей «дальньої мотивації», пов'язаних творчістю, постійним інвестуванням у саморозвиток, піднесенням конкурентоспроможності» [8, с. 113].

5. Коригування негативних цінностей та установок працівників та підкріплення позитивних. У сфері аграрного сектору економіки та в цілому в масштабі країни поширюються такі глобальні соціальні проблеми як, тіньова зайнятість і доходи, безробіття, неконкурентоспроможність праці, порушення соціальних інтересів. З іншої сторони, відмічається зниження мотивації до праці, безініціативність, відсутність інтересу до кінцевого результату праці. Поширюється тіньова зайнятість, непопулярною стає чесна праця. Побудова мотиваційного механізму мотивації праці має спиратися на зміну ціннісних орієнтацій працівників. Найпершим завданням є зрушення в свідомості людини, направлені на відновлення престижності праці на землі, в тому числі і фізичної, запровадження гідної оплати праці.

6. Розвиток у працівників перспективного мислення. Зайнятість працівника має формуватися з урахуванням його уподобань, бачення перспективи для себе, наявності можливостей для розвитку на робочому місці. Отримання задоволення від роботи підвищує самооцінку працівника, стимулює здатність робити свою роботу якісно, вносити пропозиції по вдосконаленню.

Таким чином, визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму дає можливість оцінити дієвість мотиваційних заходів, що застосовуються на підприємстві та служити основою по вдосконаленню та коригуванню існуючого мотиваційного механізму, що сприятиме збільшенню вмотивованості та задоволення персоналу працею на підприємстві, а також зростанню трудової віддачі.

РОЗДІЛ 2

МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ
МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
В ДП «ДГ «АНДРІЙВСЬКЕ».

2.1. Економічне середовище формування механізму мотивації праці підприємства

В економічному середовищі формування механізму мотивації праці аграрного підприємства важливим є дослідження макроекономічних умов формування даного механізму. У аграрному секторі України існує низка проблем мотивації праці, які впливають на ефективність та стабільність цієї галузі:

- низькі заробітні плати: нерівномірність оплати праці, порівняно з іншими галузями, може впливати на мотивацію працівників в аграрній сфері;
- сезонність роботи: в аграрному секторі праця часто є сезонною, що ускладнює стабільність зайнятості та може впливати на мотивацію;
- обмежена доступність соціальних гарантій: відсутність адекватних соціальних пакетів, медичного страхування та інших гарантійних програм також знижує мотивацію сільськогосподарських працівників;
- невпевненість у майбутньому: постійні зміни в аграрній політиці, ринкові коливання та інші фактори можуть створювати невпевненість серед працівників щодо своєї кар'єри та перспектив;
- відсутність професійного розвитку: недостатні можливості для навчання та підвищення кваліфікації можуть знижувати мотивацію аграрних працівників до самовдосконалення та професійного росту;
- тяжкі умови праці: фізичні та екологічні умови роботи в аграрному секторі часто є важкими, що може впливати на загальний рівень мотивації;
- відсутність визнання та похвали: недостатнє визнання за результатами праці та відсутність системи мотивації та схвалення може знижувати мотивацію працівників аграрного сектору.

Ці проблеми вимагають уваги та системного підходу для їх. Розглянемо їх далі більш обґрунтовано.

Важливим показником розвитку аграрної сфери і сільських територій також є частка сільського населення країни в його загальній чисельності, яка за досліджуваний період не перевищувала 32,7 % у 1990 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності сільського населення України і його частка в загальній кількості населення станом на 1 січня

Роки	Чисельність наявного населення, тис. осіб			Частка сільського населення в загальній кількості населення країни,%	Абсолютний приріст (+); спад (-) сільського населення, тис. осіб	Темпи приросту (+); спаду (-) сільського населення, %
	всього	у тому числі				
		міське	сільське			
1990	51838,5	34869,2	16969,3	32,7	-	-
1991	51944,4	35085,2	16859,2	32,5	-110,1	-0,65
1992	52056,6	35296,9	16759,7	32,2	-99,5	-0,59
1993	52244,1	35471,0	16773,1	32,1	13,4	0,08
1994	52114,4	35400,7	16713,7	32,1	-59,4	-0,35
1995	51728,4	35118,8	16609,6	32,1	-104,1	-0,62
1996	51297,1	34767,9	16529,2	32,2	-80,4	-0,48
1997	50818,4	34387,5	16430,9	32,3	-98,3	-0,59
1998	50370,8	34048,2	16322,6	32,4	-108,3	-0,66
1999	49918,1	33702,1	16216,0	32,5	-106,6	-0,65
2000	49429,8	33338,6	16091,2	32,6	-124,8	-0,77
2001	48923,2	32951,7	15971,5	32,6	-119,7	-0,74
2002	48457,1	32574,4	15882,7	32,8	-88,8	-0,56
2003	48003,5	32328,4	15675,1	32,7	-207,6	-1,31
2004	47622,4	32146,4	15476,0	32,5	-199,1	-1,27
2005	47280,8	32009,3	15271,5	32,3	-204,5	-1,32
2006	46929,5	31877,7	15051,8	32,1	-219,7	-1,44
2007	46646,0	31777,4	14868,6	31,9	-183,2	-1,22
2008	46372,7	31668,8	14703,9	31,7	-164,7	-1,11
2009	46143,7	31587,2	14556,5	31,5	-147,4	-1,00
2010	45962,9	31524,8	14438,1	31,4	-118,4	-0,81
2011	45778,5	31441,6	14336,9	31,3	-101,2	-0,70
2012	45633,6	31380,9	14252,7	31,2	-84,2	-0,59
2013	45553,0	31378,6	14174,4	31,1	-78,3	-0,55
2014	45426,2	31336,6	14089,6	31,0	-84,8	-0,60
2015 ¹	42929,3	29673,1	13256,2	30,9	-833,4	-5,92
2016 ¹	42760,5	29585,0	13175,5	30,8	-80,7	-0,61
2017 ¹	42584,5	29482,3	13102,2	30,8	-73,3	-0,56
2018 ¹	42 386,4	29 371,0	13 015,4	30,7	-86,8	-0,67
2019 ¹	42 153,2	29 256,7	12 896,5	30,6	-118,9	-0,92
2020 ¹	41 902,4	29 139,3	12 763,1	30,5	-133,4	-1,05
2021 ¹	41 588,4	28 959,6	12 628,8	30,4	-134,3	-1,06
2022 ¹	41 167,3	28 693,7	12 473,6	30,3	-155,2	-1,24
В середньому	47150,5	32170,6	14979,9	31,7	-140,5	-1,0

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

Джерело: створено автором на основі [80]

Як свідчить аналіз показників, наведених в табл. 2.1, в Україні існує стійка тенденція до зменшення чисельності осіб, що проживають на сільських територіях. Так, на протязі 1990-2022 р.р. відбувалося постійне зменшення даної групи населення в середньому на 1 % або 140,5 тис. осіб щороку.

Враховуючи той факт, що для країн з аграрною економікою середнє значення частки сільського населення складає 68 %, а для країн з перехідною економікою – 63 % [63, с. 136], можна визначити, що частка сільського населення в Україні є дуже низькою. Слід відмітити, що впродовж 1990-2022 р.р. кожного року відбувалося зменшення частки населення в сільській місцевості на 1 %. І хоча таке зниження є незначним, воно свідчить про здійснення постійної міграції із сіл в міста, в першу чергу, з метою працевлаштування. Необхідно також зазначити, що станом на 01.01.2022 р. порівняно з 01.01.1990 р., чисельність сільського населення в працездатному віці зменшилася на 4,5 млн. чол., що склало 11,9 % від рівня початку 1990 р.

Величина частки сільського населення в працездатному віці в загальній кількості працездатного населення України була стабільною але низькою: вона складала приблизно 26,5 %, що також доводить необхідність вжиття заходів щодо стимулювання зростання чисельності працездатного сільського населення.

Аналіз свідчить, що в Україні існує потреба в здійсненні державою і урядом заходів щодо збільшення чисельності сільського населення, особливо працездатного віку, що неможливо без зростання кількості робочих місць в сільській місцевості з належною оплатою праці та формуванням відповідного рівня зайнятості в аграрному секторі, оскільки попит на робочу силу визначається комплексом факторів, включаючи технологічні потреби в конкретній виробничій сфері та економічні можливості підприємства щодо оплати праці. Зайнятість можна розглядати як можливість працівників «продавати» свою робочу силу на ринку праці з метою забезпечення її ефективного використання та розширеного відтворення. Це враховує сучасний рівень розвитку продуктивних сил, структуру виробничих відносин, а також особливості виробництва та обміну результатами праці в суспільстві.

Виходячи з того, що важливим показником зайнятості населення в аграрній сфері є кількість зайнятого населення в галузі сільського господарства, в табл. 2.2 представлено його динаміку за період 2012-2022 р.р.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості зайнятого населення в галузі сільського господарства України

Роки	Кількість зайнятого населення в галузі сільського господарства, тис. чол.	До зайнятого населення всіх сфер економіки, %	Зростання (скорочення) зайнятого населення в галузі сільського господарства до попереднього року	
			абсолютне, тис. чол.	відносне, %
2012	3308,5	17,2	-	-
2013	3389,0	17,5	80,5	2,4
2014	3091,4	17,1	-297,6	-8,8
2015	2870,6	17,5	-220,8	-7,1
2016	2866,5	17,6	-4,1	-0,1
2017	2860,7	17,7	-5,8	-0,2
2018	2937,6	18,0	76,9	2,7
2019	3010,4	18,2	72,8	2,5
2020	2721,2	17,1	-289,2	-9,6
2021	2692,7	17,2	-28,5	-1,0
2021 р. до 2012 р.	х	х	-615,8	81,4
2021 р. до 2019 р.	х	х	-968,3	94,2
В середньому	2974,9	17,5	-68,4	-2,1

Джерело: створено автором на основі [80]

Аналіз даних, наведених в табл. 2.2 показує, що в галузі сільського господарства України відбувалося щорічне зменшення кількості зайнятих. Так, в 2022 р. по відношенню до 2012 р. темп спаду числа найманих працівників складав 19,6 %, а до 2019 р. – 5,8 %. Проведення оцінки темпів зростання вказаного показника свідчить, що в середньому за 2012-2022 р.р. кількість зайнятого населення в галузі сільського господарства щороку скорочувалась на 68,4 тис. чол., або на 2,1 %. Досліджуючи зміну частки зайнятого населення в галузі сільського господарства в загальній кількості зайнятих у всіх сферах економіки, можна стверджувати, що цей показник є досить стабільним, коливаючись в межах 17,1-18,2 %. Така ситуація, безперечно, сприяє зростанню безробіття в аграрному секторі економіки і на сільських територіях, а, отже гальмує економічний і соціальний розвиток сільського господарства України.

Ми погоджуємось із думкою Шпикуляка О. Г., який відзначає, що

«...однією з головних причин зниження чисельності працівників сільськогосподарських підприємств є несприятлива кон'юнктура ринку продукції сільського господарства, особливо тваринництва, виробництво якої в останні роки є збитковим. Через це сільськогосподарські товаровиробники скорочують обсяги виробництва продукції тваринництва, а в багатьох господарствах взагалі перестало існувати як галузь. Основна частина трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств ще нещодавно була зайнята саме в тваринництві».

Оскільки рівень заробітної плати аграрних працівників є одним з головних показників ефективності механізму їх мотивації і відіграє першочергову роль в здійсненні розвитку сільських територій, зокрема, в подоланні проблеми безробіття, існує необхідність в дослідженні динаміки заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах і відношення її рівня до рівня оплати праці в інших сферах економіки України (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників сільськогосподарських підприємств і її відношення до рівня в промисловості і в економіці в цілому станом на 1 січня

Показники	Роки									
	1990	1995	2000	2003	2008	2011	2015	2020	2021	2022
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників сільськогосподарських підприємств	232	38	111	210	1076	1800	2556	9757	12287	13061
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників промислових підприємств	278	89	302	591	2017	3120	3988	12759	14902	15176
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників в сферах економіки в цілому	244	73	230	462	1806	2633	3480	11591	14014	14847
Відношення заробітної плати в с.-г., %, до її рівня в промисловості	83,4	42,7	35,8	35,5	53,3	57,7	64,1	76,5	82,5	86,1
До загального в економіці, %	95,1	52,0	48,3	45,5	59,6	68,4	78,3	84,2	87,7	88,0

Джерело: створено автором на основі [80]

Як свідчить аналіз даних, наведених в табл. 2.3, не дивлячись на зростання заробітної плати працівників аграрних підприємств в 2022 р. в 56 разів проти її рівня в 1990 р., в даній галузі вона залишається значно нижчою порівняно з її рівнем в промисловості і економіці в цілому. Якщо в 1990 р. відношення заробітної плати в сільському господарстві порівняно з її рівнем в промисловості і взагалі по економіці складало відповідно 83,4 і 95,1 %, то в 2022 р. воно не перевищувало 86,1 і 88 %. Не зважаючи на те, що за період 2000-2022 р.р. в аграрній сфері відбувалося щорічне зростання оплати праці по відношенню до її рівня в інших галузях на декілька відсотків, а темп її зростання був швидший, ніж в промисловості і економіці в цілому, сільське господарство все ще залишається однією з найбільш низькооплачуваних сфер.

Рівень прибутковості сільського населення не дає можливості забезпечувати навіть просте відтворення виробництва, а розмір оплати праці селян удвічі нижчий, ніж в інших областях економіки. Крім того, в Україні розвивається тіньова зайнятість, збільшується міграція сільського населення в столицю, за кордон. Важливими причинами такого положення є: низька дієвість існуючого організаційно-економічного механізму регулювання оплати праці; «непрозорість» в трудових відносинах, недосконалість чинного трудового законодавства; стихійне формування нової моделі трудових відносин без належного регулювання з боку держави [69, с. 133].

Низький рівень оплати праці, що спостерігається сьогодні в сільському господарстві, породжує низку економічних і соціальних проблем (рис. 2.1).

На даний час в аграрній сфері України спостерігаються перешкоди соціально-економічного характеру, які призводять до значного зниження престижності сільської праці, скорочення рівня зайнятості персоналу, зростання безробіття, спаду ефективності виробництва продукції. Тому дослідження проблемних питань формування механізму мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах та вдосконалення системи соціально-економічних стимулів трудової діяльності є актуальним. Така ситуація потребує негайних перетворень.

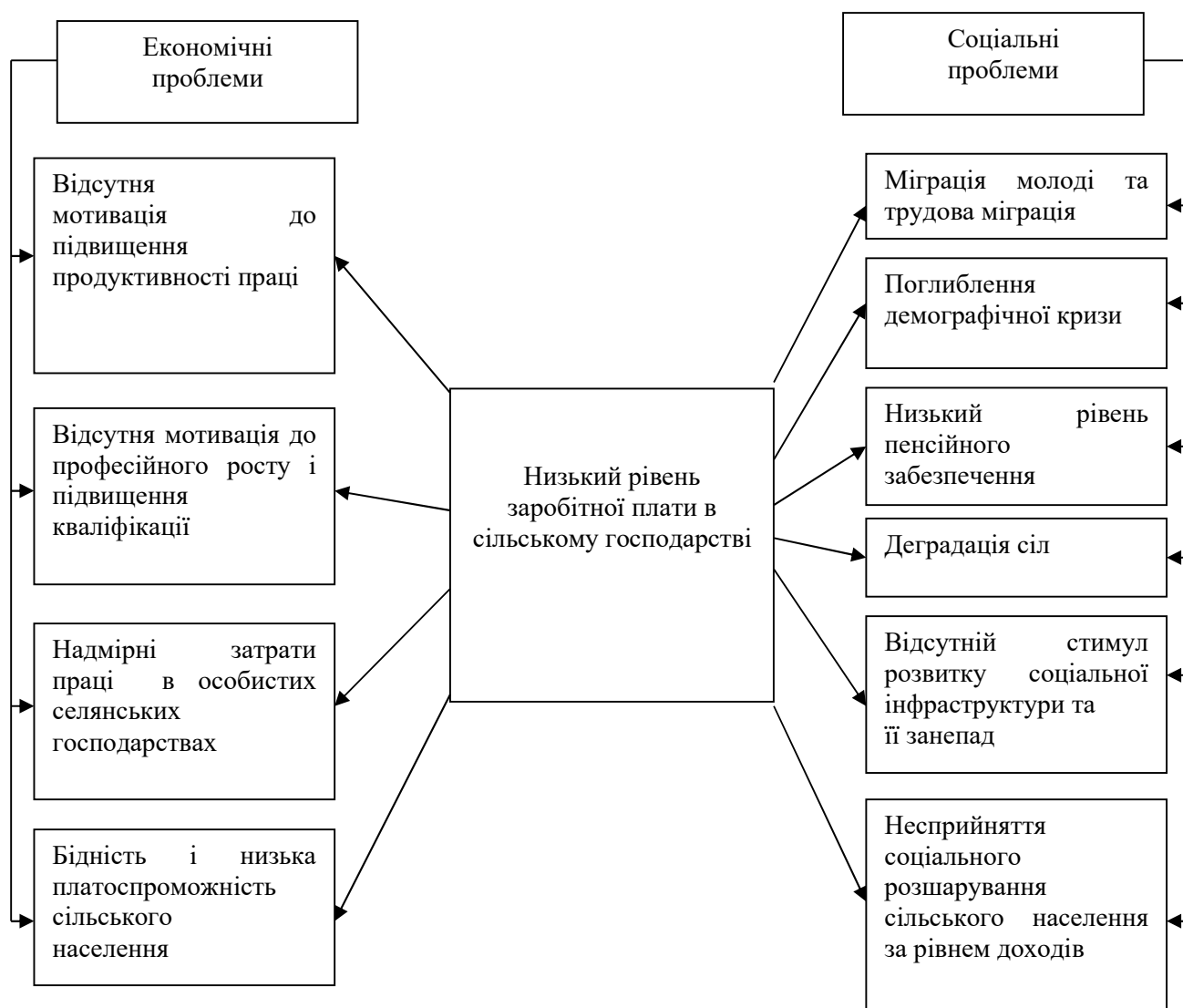


Рис. 2.1. Проблеми, породжені низькою заробітною платою в сільському господарстві

Джерело: [93, с. 12]

Вивчення аспектів мотивації трудової діяльності є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Особливе значення має розуміння працівниками своїх мотивів і ставлення до власної професійної діяльності. Успішна діяльність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку визначаються не тільки технологічними аспектами або маркетинговими стратегіями. Рішення великої частини завдань залежить від кваліфікації та мотивації персоналу, а також від ефективного управління людськими ресурсами в організації.

Аналізуючи поточний стан економіки України, можна стверджувати, що сучасна система мотивації праці ще не є оптимальною для забезпечення високої

ефективності. Низький рівень виробництва, відсутність активної структурної перебудови економіки та відсутність інтересу працівників у досягненні результатів є результатом діючої системи мотивації, яка в основному базувалася на моральних стимулах. Ці стимули, на жаль, показали свою обмежену ефективність з часом. Незважаючи на реформи, що впроваджуються урядом, працівники відчують відсутність надійних мотиваційних механізмів. Одним з ключових напрямків вирішення цієї проблеми є розробка нових мотиваційних стратегій, які б стимулювали активну участь працівників у процесах, спрямованих на розвиток економіки.

Далі зупинимось на оцінці внутрішніх умов об'єкту дослідження, яким обрано Державне підприємство «Дослідне господарство «Андріївське» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства Національної академії аграрних наук України» (далі – ДП «ДГ «Андріївське»). Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН, складовою якого є об'єкт дослідження, є науково-дослідною установою, головними завданнями якої є вирішення фундаментальних і прикладних задач ведення землеробства на зрошуваних і неполивних землях півдня України.

ДП «ДГ «Андріївське» розташоване на території с. Андріївка Білгород-Дністровського району Одеської області. Господарство знаходиться за 26 км від районного центру – м. Білгород-Дністровський, 80 км від обласного центру – м. Одеса.

Господарство є державним сільськогосподарським статутним суб'єктом підприємницької діяльності, що здійснює дослідну, господарську і комерційну діяльність з метою досягнення позитивних економічних результатів та одержання прибутку. Юридична адреса центрального офісу підприємства – 67742, с. Андріївка, вул. Центральна, 58, Білгород-Дністровський район, Одеська область. Керівником є Чернов Михайло Георгійович. Основними видами діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД-2010, є наступні:

72.11. Дослідження та дослідно-конструкторські роботи в біотехнологіях: техніка процесної біотехнології: використання біореакторів у процесі бродіння,

біооброблення.

72.19. Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

- дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих наук та інженерії, крім біотехнологічних досліджень та експериментального розвитку;
- наукові дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих наук;
- наукові дослідження та експериментальні розробки у сфері сільського господарства.

73.10.1. Дослідження і розробки в галузі природничих наук: систематичне вивчення і творчі зусилля за видами досліджень та розробок в галузі природничих наук (в сільському господарстві), багатогалузеві дослідження і розробки переважно в галузі природничих наук.

КВЕДи включені до Статуту згідно досліджень сумісно з ОДСДС НААН та СГІ – НЦНС безпосередньо на землях ДП «ДГ» Андріївське» ІВПіМ НААН».

Економічними видами діяльності ДП «ДГ «Андріївське» у сфері сільського господарства є:

- вирощування зернових , бобових та олійних культур;
- вирощування овочів і баштанових культур;
- вирощування кормових культур;
- виробництво та реалізація на ліцензійній основі насіння сільськогосподарських культур високих репродукцій;
- розведення великої рогатої худоби;
- розведення свиней;
- розведення коней;
- постачання води.

Природно-кліматичні умови є дуже вигідними для підприємства ДП «ДГ «Андріївське». У ґрунтовому покриві переважають звичайні і південні чорноземи. Лісів мало, більш-менш площі займають вони в лісостеповій зоні.

Клімат переважно теплий і посушливий. Середньорічна температура тут

коливається від $+7,7^{\circ}$ – на півночі області до $+11,1^{\circ}$ – на півдні. Безморозний період триває від 170 до 210 діб. Річна кількість опадів – від 350 мм на півдні до 460 мм на півночі. Природні умови сприятливі для вирощування найцінніших сільськогосподарських культур: озимої пшениці, кукурудзи, ячменю, проса, соняшнику.

Рельєф господарства в цілому не створює значних перешкод для механізації польових сільськогосподарських робіт, будівництва промислових споруд, розширення міст і селищ, шляхового будівництва, а невеликий загальний нахил поверхні сприяє іригаційному будівництву.

ДП «ДГ «Андріївське» здійснює свою діяльність з нарощування обсягів виробництва насіння високих репродукцій, згідно програм НААН та ІСГ. Впровадження наукових розробок у господарстві здійснюється під авторським наглядом наукових працівників.

Реалізація насіннєвого матеріалу здійснюється в основному господарствам Одеської області, а також іншим бажаючим агропідприємствам України, здійснюється реалізація давальницької сировини, а саме: крупи та соняшникової олії.

На рис. 2.2 наведено організаційну структуру підприємства. ДП «ДГ «Андріївське» має розвинуту структуру адміністрування, підрозділами якого є: адміністративно-управлінський підрозділ, служба бухгалтерського обліку, економічно-обліковий відділ, інженерно-технічний відділ, відділ охорони праці та пожежної безпеки, господарський відділ. Основними виробничими підрозділами є науково-виробничий відділ рослинництва та науково-виробничий відділ тваринництва, а також тік.

Далі розглянемо розміри сільськогосподарського підприємства, прямими показниками яких є обсяг виробництва продукції, виручки і чистого прибутку, що залежать від розміру і якості сільськогосподарських угідь, поголів'я худоби, обсягів матеріальних виробничих засобів, трудових ресурсів, раціонального їх використання. Додатковими прямими показниками є середньорічна чисельність працівників, площа сільськогосподарських угідь, поголів'я тварин (у переведенні

в умовні голови), розмір основних виробничих засобів.



Рис. 2.2. Організаційна структура ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: створено автором

Аналіз розмірів ДП «ДГ «Андріївське» наведено на основі даних таблиці 2.4. На даний момент, ДП «ДГ «Андріївське» має необхідні ресурси для подальшого розвитку і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, оскільки показники свідчать про його значний розмір. Розмір площі сільськогосподарських угідь був всі три роки незмінним і складав 5,6 тис. га. Тенденцію до зростання розмірів має середньорічна чисельність працівників як в цілому по підприємству, так і за галузями аграрного виробництва. В середньому в 2022 р. в господарстві працювало 147 чол., що на 33,6 % більше від показника 2020 року. Дане збільшення відбулося за рахунок зростання середньорічної чисельності працівників галузі рослинництва – на 32 % або на 31 чоловік при одночасному збільшенні чисельності працюючих галузі тваринництва – на 46,2 % або 6 чол. Збільшення чисельності персоналу в галузі тваринництва відбулося через розвиток галузі свинарства, починаючи з 2022 р.

Таблиця 2.4

Показники розмірів ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. +/- до 2020р.	2022р. в % до 2020р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	110	139	147	37	133,6
з них зайнято: в рослинництві	97	121	128	31	132,0
в тваринництві	13	18	19	6	146,2
Площа сільськогосподарських угідь, га	5625	5625	5625	-	100,0
З них: ріллі, га	5124	5124	5124	-	100,0
з неї зрошувана, га	-	370	370	370	100,0
Середньорічна первісна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	40444,0	47359,0	54724,0	14280,0	135,3
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	31931,5	25267,0	24652,5	-7279,0	77,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	18537,0	24681,5	54583,0	36046,0	294,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	50468,5	49948,5	79235,5	28767,0	157,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	16650,5	14956,0	38680,5	22030,0	232,3
Середньорічна вартість позикового капіталу, тис. грн.	33818,0	34992,5	40555,0	6737,0	119,9
Операційні витрати, тис. грн.	56006	86042	51501	-4505	92,0
Обсяги виробництва, ц:					
Зернові та зернобобові	38540	113130	38038	-502	98,7
Соняшник	-	13214	11	11	x
Молоко	2550	2662	3053	503	119,7
Приріст ВРХ	338	128	198	-140	58,6
Площа посівів насінницьких культур в загальній площі посівів, %	35	35	35	-	x
Поголів'я ВРХ, гол	195	217	227	32	116,4
в т.ч. корів	85	85	85	-	100,0

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Дані свідчать, що в 2022 р. виробництво зерна в господарстві в порівнянні з 2020 р. дещо зменшилося. Так, зокрема, валовий збір зернових культур в 2022 р. склав 38 тис. ц, що на 1,3 % менше від рівня 2020 р., а соняшнику у 2022 р. було отримано лише 11 ц, це було насіння репродукції, яке не дає великий урожай. Виробництво молока, навпаки, дещо зросло, проте не за рахунок скорочення поголів'я, а за рахунок підвищення продуктивності корів.

Первісна вартість основних виробничих засобів зросла у 1,35 рази, середньорічна вартість активів також збільшилась у 3 рази. Зумовлено це, в першу чергу, введенням в дію нових основних засобів (поливного обладнання для зрошення землі) та зростанням цін на необхідні матеріальні ресурси, в першу

чергу, ПММ та шини.

Отже, основними показниками, які впливають на виробництво та обсяги сільськогосподарської продукції в цілому, як в рослинництві так і в тваринництві є урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин. Тому розглянемо ці показники в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин
ДП «ДГ «Андріївське»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +/- до 2020р.	2022 р. в % до 2020р.
Урожайність, ц/га					
Зернові та зернобобові культури	12,2	27,3	16,5	4,3	135,2
в т.ч. озима пшениця	13,9	30,2	17,7	3,8	127,3
ярі зернові	11,9	20,1	14,0	2,1	117,6
Соняшнику	-	-	0,6	0,6	x
Середньодобовий приріст живої маси 1 голови ВРХ, г	263	348	324	61	123,2
Середньорічний надій на корову, кг	3000	3132	3592	592	119,7

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Аналіз табл. 2.3 показує, що в 2022 р. урожайність зернових культур склала 16,5 ц/га, що на 80 % більше, ніж у 2020 р. Проте соняшнику в 2022 р. з 1 га було зібрано всього 0,6 ц/га. Це викликано вкрай несприятливими умовами, спекотним літом та дощем під час збирання культури. Що стосується тваринництва, то в 2022 році на 23,2 % збільшився середньодобовий приріст живої маси 1 голови ВРХ проти рівня показника в 2020 р. Середньорічний надій на корову в 2022 р. склав 3592 кг, що на 20 % більше від рівня 2020 р. В цілому можна констатувати, що натуральні показники ефективності виробництва агропродукції в ДП «ДГ «Андріївське» є досить низькими, отже, господарство має значні резерви зростання виробництва продукції.

На заключному етапі аналізу умов діяльності підприємства визначають основні економічні показники ефективності господарювання, в яких, в кінцевому підсумку, відображається вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, які формують і визначають тенденцію розвитку підприємства. На основі таблиці 2.6 проаналізуємо ефективність господарської діяльності в ДП «ДГ «Андріївське».

Таблиця 2.6

Показники ефективності господарювання ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +/- до 2020 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	27590	92384	35379	7789,0	128,2
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	490,5	1642,4	629,0	138,5	128,2
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	250,8	664,6	240,7	-10,1	96,0
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,68	1,95	0,65	0,0	94,8
на 1 грн. використовуваних активів, грн.	0,55	1,85	0,45	-0,1	81,7
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	0,49	1,07	0,69	0,2	139,4
Чистий прибуток (+), збиток(-), тис. грн.	-3525	912	955	4480,0	x
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	-62,7	16,2	17,0	79,6	x
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	-32,0	6,6	6,5	38,5	x
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	-0,09	0,02	0,02	0,1	x
на 1 грн. використовуваних активів, грн.	-0,07	0,02	0,01	0,1	x
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	-0,06	0,01	0,02	0,1	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат в цілому по підприємству, %	-13,0	1,1	3,1	16,1	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат сільськогосподарського виробництва, %	-12,7	2,7	1,2	13,9	x

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Досліджуючи основні показники таблиці 2.6, можна відмітити, що в ДП «ДГ «Андріївське» діяльність з виробництва сільськогосподарської продукції ведеться не досить ефективно. Так, хоча у 2022 році у порівнянні з 2020 р. на 28,2 % зросла вартість отриманого у господарстві чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг, це не викликало значного росту розмірів рентабельності.

Рівень рентабельності господарської діяльності знаходився на досить низькому рівні – 3,1 % у 2022 р. Загальний рівень рентабельності був отриманий, в основному, за рахунок реалізації зерна. Все це свідчить про невисокий рівень організації виробництва і збуту сільськогосподарської продукції, адже у більшості господарств Білгород-Дністровського району вирощування агропродукції дає господарствам досить високі і стабільні прибутки. Тому ДП «ДГ «Андріївське» слід шукати резерви збільшення виробництва продукції, покращення її якості та зниження витрат виробництва, що базується на підвищенні результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства. Все це свідчить про високу актуальність досліджень, що будуть проводитися в наступних пунктах кваліфікаційної роботи.

2.2. Сучасні тенденції забезпеченості персоналом

На результати виробництва впливає не тільки загальна чисельність працівників, але і їх кваліфікація, освіта, статевий і віковий склад. Розвиток продуктивних сил сільського господарства вимагає відповідних якісних змін кваліфікаційної структури трудових ресурсів і підвищення їх професійного рівня.

Так як ефективність будь-якого виробництва залежить не тільки від загальної чисельності наявних в господарстві трудових ресурсів, а й від їх професійного складу, охарактеризуємо його в ДП «ДГ «Андріївське». Для цього розглянемо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Структура трудових ресурсів в ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому за 2020-2022 р.р.
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г. виробництві	112	110	176	133
з них віком: 16-33 років	43	42	69	51
31-60 років	64	64	104	77
працюючі пенсіонери (за віком)	5	4	3	4
Кількість працюючих чоловіків	73	75	123	90
Кількість працюючих жінок	39	35	53	42
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади:				
1-2 рівнів акредитації	55	48	75	59
3-4 рівнів акредитації	57	62	101	74

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Дані таблиці 2.7 свідчать, що в середньому за 2020-2022 р.р. в господарстві більшу частку у структурі трудових ресурсів займали чоловіки, а саме 67,6 %, а питома вага жінок у структурі трудових ресурсів становила 32,3 %.

В 2022 р. в господарстві працювало 3 пенсіонери, що свідчить про перспективу залучення молодих спеціалістів. При цьому, в досліджуваному господарстві більшість працівників мають вищу освіту.

Так як ефективність будь-якого виробництва залежить не тільки від загальної чисельності наявних в господарстві трудових ресурсів, а й від їх

професійного складу, охарактеризуємо його в ДП «ДГ «Андріївське». Для цього розглянемо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Професійний склад трудових ресурсів в ДП «ДГ «Андріївське», 2022 р.

Категорії трудових ресурсів за професіями	Наявність в господарстві	
	чол.	%
Адміністративно-управлінський персонал	26	13,9
Працівники галузі сільського господарства	147	78,6
в т.ч.: рослинництва	128	68,4
тваринництва	19	10,2
Працівники обслуговуючих підрозділів	14	7,5
Всього	187	100,0

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

В 2022 р. найбільшу частку у структурі трудових ресурсів займали працівники рослинництва (23 чол. або 70,6 %). При цьому незначна чисельність працівників задіяна в адміністративно-управлінському апараті (6 чол. або 17,7 %). У допоміжних і обслуговуючих виробництвах працювало 4 чол., або 11,8 %.

На основі проведеного аналізу таблиць 2.7. і 2.8. можна зробити висновок, що структура трудових ресурсів та ступінь їх участі у виробництві в господарстві є досить доброю. Зокрема, в ДП «ДГ «Андріївське» необхідно дещо змінити структуру трудових ресурсів: зменшити питому вагу праці осіб пенсійного віку, збалансувати чисельність працівників адміністративно - управлінського персоналу.

Показники забезпеченості підприємства трудовими ресурсами не дають уявлення про інтенсивність їх використання, тому перейдемо до характеристики рівня використання робочої сили на підприємстві. Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального стану населення є раціональний стан використання трудових ресурсів. Вони є головною складовою частиною – вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва.

Розглянемо в табл. 2.9 завантаженість працівників в господарстві. Не зважаючи на те, що значення цих показників не завжди є однозначним, з дані свідчать, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. навантаження площі

сільськогосподарських угідь у господарстві на 1 працівника, зайнятого у рослинництві зменшилося на 24,2 %.

Таблиця 2.9

Середньорічне навантаження на 1 працівника в ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. в % до 2020р.
Приходиться на 1 працездатного	х	х	х	х
- в рослинництві, га:	х	х	х	х
с.-г. угідь	58,0	46,5	43,9	75,8
ріллі	52,8	42,3	40,0	75,8
- в тваринництві, голів:	х	х	х	х
корів на 1 доярку	40	40	40	100,0
молодняка ВРХ на 1 скотаря	9	6	6	66,1

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Це сталося в результаті того, що в ДП «ДГ «Андріївське» спостерігалось зростання чисельності працівників, зайнятих у рослинництві проти даних 2020 р. У скотарстві навантаження тварин на 1 працівника зменшилось на 34 %. Ці зміни можна назвати позитивними, так як вони знижують трудомісткість галузі скотарства.

В аналізі трудових ресурсів оцінюється забезпеченість підприємства по кількісним і якісним показникам, вивчається ступінь їх використання по господарству, галузям і структурним підрозділам на протязі року, розробляється комплекс заходів по покращенню використання трудових ресурсів. На основі таблиці 2.10 проаналізуємо наявність і використання трудових ресурсів у господарстві.

У розрізі галузей, 1 працівником у рослинництві за 2022 р. було відпрацьовано 1812 год., або 259 днів. Дані показники більші у 2022 р., відповідно на 90 годин і 13 днів від рівня 2020 р.

За досліджуваний період, 1 працівником у тваринництві за 2022 р. було відпрацьовано 2280 год., або 326 днів. Дані показники менші у 2022 році, відповідно на 64 години і 9 днів від рівня 2020 р.. Трудовий потенціал господарства протягом досліджуваного періоду збільшився на 66,6 тис.люд.-год., оскільки кількість працівників зросла на 37 чол. і становив 264,6 тис. люд.-год.

Таблиця 2.10

Трудові ресурси сільського господарства ДП «ДГ «Андріївське» та їх використання

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	110	139	147	37
в т.ч.: в рослинництві	97	121	128	31
в тваринництві	13	18	19	6
Ними відпрацьовано, тис. люд.-год.	197,5	265,5	275,3	77,8
в т.ч.: в рослинництві	167,0	223,1	231,9	64,9
в тваринництві	30,5	42,4	43,3	12,8
Відпрацьовано 1 працівником за рік, год.	1796	1910	1872	77
в т.ч. : в рослинництві	1722	1844	1812	90
в тваринництві	2344	2355	2280	-64
Відпрацьовано 1 працівником за рік, днів	257	273	267	11
в т.ч.: в рослинництві	246	263	259	13
в тваринництві	335	336	326	-9
Трудовий потенціал, тис. люд.-год.	198,0	250,2	264,6	66,6
Рівень використання робочої сили, %	99,8	106,1	104,0	4,3

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Рівень використання трудових ресурсів в господарстві у 2022 р. був досить високим. Так, в 2020 р. становив 99,8 %, а в 2022 р. спостерігається тенденція до його зростання до рівня 104 %, що більше від 2020 р. на 4,3 %. Таким чином, у 2022 р. використання трудових ресурсів покращилося, тому підприємству необхідно дотримуватись заходів щодо мотивації працівників до ефективної діяльності.

За сучасних умов ДП «ДГ «Андріївське» характеризується послабленням трудової мотивації працівників, деформацією трудових цінностей, зниженням трудової дисципліни, незацікавленістю працівників у підвищенні професійного рівня, наростанням трудової апатії. За таких умов важливого значення набуває пошук факторів, що сприяли б збільшенню чисельності зайнятого населення та спонукали б тих, хто вже працює, продовжувати працювати на своєму підприємстві. Факторами стабільності роботи ДП «ДГ «Андріївське», передумовами росту його продуктивності праці й ефективності виробництва є постійність кадрового складу та його стійкість. Плинність кадрів є непрямою ознакою проблем, пов'язаних з мотивацією праці персоналу. За останні роки на підприємстві відбувається поступово зменшення чисельності зайнятого у

сільському господарстві населення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рух робочої сили в ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +/- 2020 р. до
Середньооблікова чисельність працівників штатного складу, осіб	110	139	147	37
Прийнято за рік, чол.	104	131	142	38
Звільнено за рік, чол.	30	18	12	-18
в т.ч. - за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	1	10	38	37
Коефіцієнт обороту за кількістю прийнятих	1	10	38	37
Коефіцієнт обороту за кількістю звільнених	0,29	0,14	0,08	-0,20
Коефіцієнт плинності	0,01	0,08	0,27	0,26

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

З таблиці 2.11 ми бачимо, що в даному господарстві кількість прийнятих працівників збільшилось на 38 чол. Кількість працівників які вибули, зменшилась на 18 осіб, це є позитивним фактором.

Від обсягу виробництва залежать також рівень собівартості, сума прибутку, рівень рентабельності, фінансове становище підприємства, його платоспроможність та інші економічні показники. Розглянемо їх далі.

2.3. Оцінка результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства

З точки зору формування механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства, важливим є управління персоналом, що є комплексом взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та мотивацію праці. З іншої сторони, управління персоналом є діяльністю, найбільш важливими елементами якої є визначення потреб у персоналі, способи залучення його до роботи, а також вивільнення, розвиток, контролінг персоналу та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління витратами на персонал та керівництво співпрацівниками.

Результативність формування механізму соціально-економічної мотивації праці характеризує продуктивність праці. Для характеристики продуктивності праці в сільському господарстві застосовують систему взаємопов'язаних показників. Через співвідношення рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу зайнятого в сільськогосподарському виробництві (табл. 2.12) ми можемо визначити, наскільки ефективно діють економічні чинники мотивації праці.

Таблиця 2.12

Співвідношення рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу зайнятого в с.-г. виробництві ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	Роки		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Отримано чистого доходу в розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	250818	664633	240673
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	8845	11543	4930
<i>Зміни:</i>		<i>2021 р. до 2020 р.</i>	<i>2022 р. до 2021 р.</i>
Отримано чистого доходу від реалізації в розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві:			
+, - ,грн.	x	413815	-423960
%	x	2,650	0,362
Середньорічної оплати праці 1 працівника зайнятого в с.-г. виробництві:			
+, - ,грн.	x	2697	-6612
%	x	1,305	0,427
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці	x	2,031	0,848

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

З даних табл. 2.12 помітно, що отримання чистого доходу в розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві в 2022 р. зменшилось на 424 тис. грн. або на 95 % порівняно із 2021 р., при цьому спостерігається збільшення середньорічної оплати праці 1 працівника зайнятого в с.-г. виробництві на 2 тис. грн., або на 74 % порівняно із 2021 р.

Таким чином, порівнюючи темпи росту продуктивності та оплати праці можна помітити, що у 2020-2021 роках трудові ресурси використовувались ефективно, а система матеріальної мотивації праці була виправданою, так як спостерігалось оптимальне значення співвідношення темпів росту продуктивності

та оплати праці (понад 1). Проте в 2022 р. у зв'язку із воєнною агресією РФ співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці значно знизилось внаслідок падіння чистого доходу в розрахунку на 1 працівника швидшими темпами, ніж середньомісячної оплата праці одного працівника.

Попри війну життя продовжується, а аграрний бізнес повинен працювати. Проте мотивувати персонал при скороченні заробітної плати досить складно. Адже, найімовірніше, підвищення заробітної плати наразі є неможливим, тому й продуктивність праці в 2022 р. так чи інакше повинна була впасти. Наразі для ДП «ДГ «Андріївське» найкращим мотиваційним пакетом є турбота про колектив, необхідно фінансово підтримувати сім'ї співробітників, що пішли на фронт, або навіть надавати фінансову підтримку у вигляді щомісячної виплати дітям, чії батьки загинули на фронті. Безпека та турбота про персонал є добрим мотиватором під час війни

Дослідимо тенденції зміни даного показника за допомогою рис. 2.3.

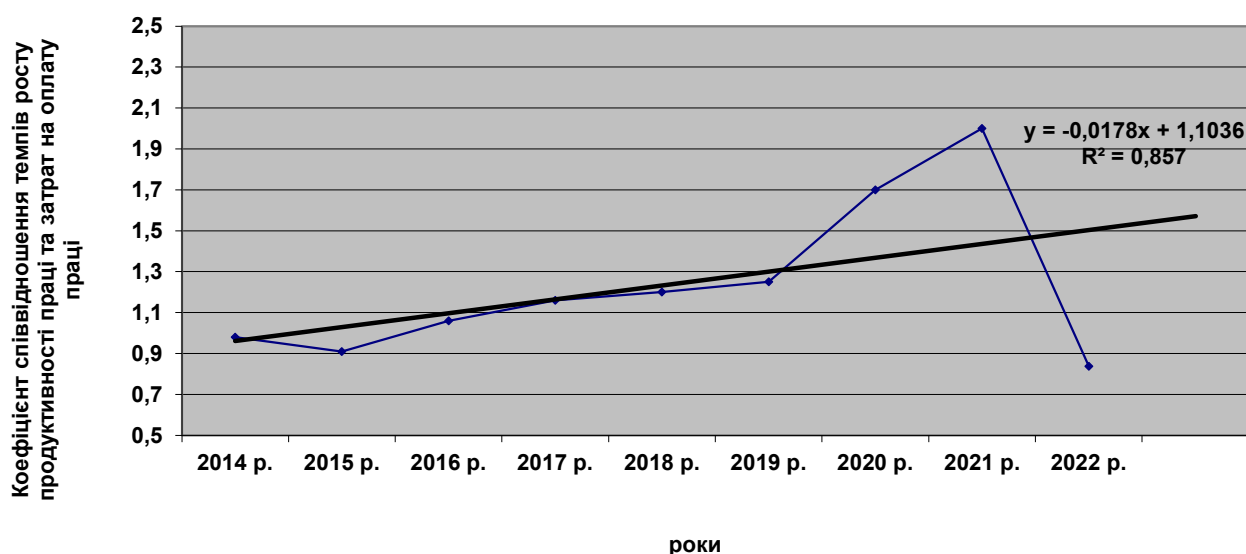


Рис. 2.3. Лінійна трендова модель співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Наведені дані свідчать, що простежується чітка тенденція до зменшення мотивації працівників до праці в ДП «ДГ «Андріївське». Рівняння регресії $y = -0,02x + 1,1$ показує, що за період 2014-2022 рр. щороку в середньому

співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці зменшувалось на 0,02. Надійність висновку досить висока, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації близький до 1.

Основними мотивами зайнятості для працівників підприємства є: оплата праці, дохід від власності, умови праці, професійний та кар'єрний ріст, право участі у вирішенні господарських питань, отримання від підприємства соціально-культурних послуг. Тому проаналізуємо в таблиці 2.13 показники оплати праці.

Таблиця 2.13

Показники оплати праці в ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020р. (+,-)	2022 р. % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	11676	19253	8697	-2979	74,5
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати, тис. грн.	9784	16673	7706	-2079	78,8
- фонд додаткової заробітної плати, тис. грн..	1658	2176	922	-736	55,6
- заохочувальні та компенсаційні виплати	234	289	70	-164	29,8
Питома вага фонду оплати праці штатних працівників, %	100	100	100	0	x
у тому числі:					
- питома вага фонду основної заробітної плати, %	83,8	86,6	88,6	4,8	x
- питома вага фонду додаткової заробітної плати, %	14,2	11,3	10,6	-3,6	x
- питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат, %	2	1,5	0,8	-1,2	x
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	8845	11543	4930	-3915	55,7
Розмір мінімальної місячної оплати праці 1 працівника, встановлений в колективному договорі	10000	13000	7800	-2200	78,0
Розмір дотримання зобов'язань колективного договору, %	88,5	88,8	63,2	-25,2	x
Розмір мінімальної заробітної плати, встановлений Законом, грн.	5000	6500	6700	1700	134,0
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до встановленого законом мінімального розміру, %	176,9	177,6	73,6	-103,3	x
Середньомісячна заробітна плата с.-г. працівника в Україні, грн.	9757	12287	13061	3304	133,9
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до середньомісячної заробітної плати с.-г. працівника в Україні, %	90,7	93,9	37,7	-52,9	x

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Аналізуючи показники таблиці 2.13, можна помітити, що фонд оплати праці ДП «ДГ «Андріївське» в 2022 році зменшився на 3 млн. грн. порівняно з 2020 р. при одночасному збільшенні чисельності працівників. Спостерігається зменшення фонду додаткової заробітної плати на 736 тис. грн. (в 2,1 рази), а також заохочувальних і компенсаційних виплат на 10 тис. грн. (60,2 %). При цьому з року в рік зменшується не тільки сума додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат, але й їх питома вага. Так, питома вага додаткової заробітної плати у 2020 р. складала 14,2 %, а у 2022 р. скоротилась на 3,6 в.п. і склала 10,6 %; питома вага ж заохочувальних і компенсаційних виплат у 2020 р. складала 2 %, а у 2022 р. скоротилась на 1,2 в.п. і склала всього 0,8 %. Отже, це свідчить про незадовільні тенденції використання економічних чинників в системі мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське».

Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника значно зменшується в 2022 році, це пов'язано зі значним скороченням фонду оплати праці штатних працівників. Що ж стосується середньорічної заробітної плати одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, то цей показник зменшився в 2022 р. порівняно з 2020р. на 3,9 тис. грн., або в 2 рази, що пов'язане із скороченням заробітних плат в країні внаслідок військової агресії РФ.

Відмітимо, що у господарстві у зв'язку з тим, що керівник і більшість працівників працюють разом протягом багатьох років сформована культура управління, стосунки між підлеглими і керівником відповідають управлінській субординації.

В ДП «ДГ «Андріївське» застосовується лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.4). В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, фінансування тощо). Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами. Вона є доцільнішою за масового виробництва зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами в

технології її виготовлення. Переваги лінійно-функціональної структури: поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізація функціональних керівників.

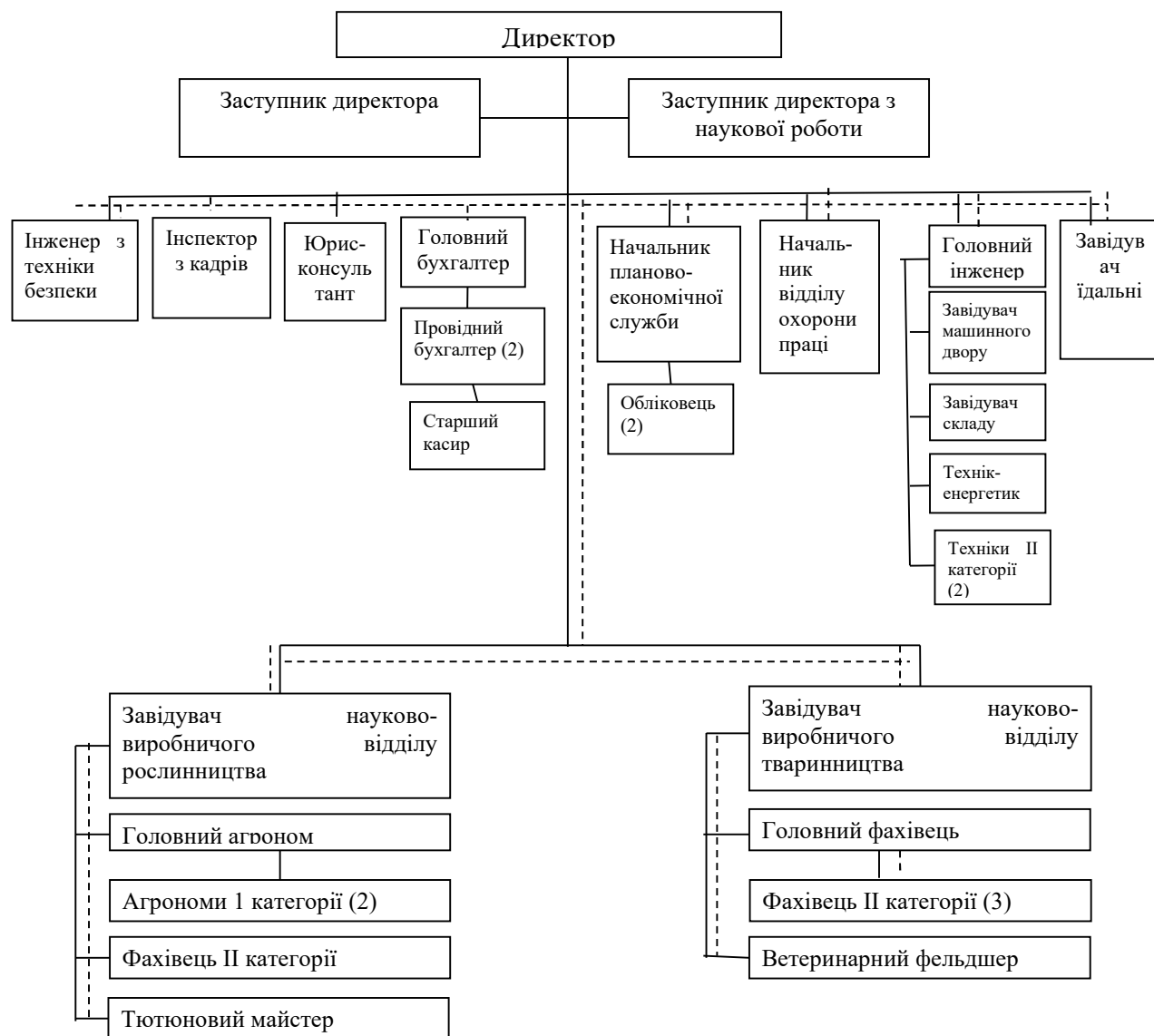


Рис 2.4. Структура управління ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: створено автором

Недоліки лінійно-функціональної структури: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації [6, с. 35].

Головною проблемою даного підприємства, є те, що воно дає великий акцент на матеріальне стимулювання працівника й майже не звертає пильну увагу

на нематеріальному, моральному стимулюванні. Отож, можемо констатувати, що у ДП «ДГ «Андріївське» широко застосовуються методи соціально-психологічного впливу на трудовий колектив, що зумовлене сформованою внутрішньогосподарською культурою, стилем керівництва тощо.

Дослідження показало, що посадові обов'язки керівного персоналу ДП «ДГ «Андріївське» стосовно мотивації праці виконуються не в повній мірі. Господарство не преміює працівників, не розроблений соціальний пакет, не сформовані елементи організаційної культури, інколи бувають конфлікти у колективі.

Для оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське», згідно п. 1.3, пропонуємо використовувати дві групи показників: показники оцінки рівня досягнення цілей індивідуального розвитку і показники оцінки рівня досягнення цілей розвитку підприємства. Показники сформовані нами на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників науково-виробничого відділу рослинництва.

Показники оцінки рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників ДП «ДГ «Андріївське» наведено в таблиці 2.14. Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку показує, наскільки працівники науково-виробничого відділу рослинництва задоволені реалізацією мотиваційного механізму на підприємстві. Показники $K_1 - K_6$ формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників підприємств. Для оцінки часткових коефіцієнтів була використана бальна оцінка від 1 до 3, де: 3 – високе значення показника; 2 – середнє значення показника; 1 – низьке значення показника. При розрахунку коефіцієнтів $K_1 \dots K_6$ бали, отримані в результаті опитувань по кожному з часткових коефіцієнтів, сумуються та діляться на максимально можливу суму балів для даного коефіцієнта.

Розрахуємо коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників науково-виробничого відділу рослинництва ДП «ДГ «Андріївське»:

$$K_{ip} = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5) / 5 = 0,750$$

Таблиця 2.14

Показники оцінки рівня досягнення цілей індивідуального розвитку працівників ДП «ДГ «Андріївське», 2023 р.

Назва коефіцієнту	2023 р.
Задоволеність умовами праці	
Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця (K1)	0,685
K _{1.1.} - забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою	0,752
K _{1.2.} - санітарно-гігієнічні умови робочого місця	0,688
K _{1.3.} - естетичні умови робочого місця	0,555
K _{1.4} - безпечність праці для здоров'я	0,884
K _{1.5} – втомлюваність на робочому місці.	0,545
Задоволеність керівництвом та мотивацією	
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом (K2)	0,703
K2.1 - оцінка ставлення керівника до працівників	0,744
K2.2 - оцінка працівниками ділових якостей керівника	0,655
K2.3 - оцінка працівниками професійних якостей керівника	0,986
K2.4 - оцінка особистісних якостей керівника	0,922
K2.5 - оцінка лідерських позицій керівника.	0,788
K2.5 - оцінка фінансової мотивації працівників керівниками	0,306
K2.6 - оцінка нефінансової мотивації працівників керівниками	0,555
K2.7 - оцінка соціальної мотивації працівників керівниками	0,664
Задоволеність психологічним кліматом в колективі	
Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі (K3)	0,772
K3.1 – рівень конфліктності в колективі	0,788
K3.2 - повага в колективі	0,656
K3.3 - взаємодопомога в колективі	0,755
K3.4 - психологічний комфорт в колективі.	0,888
Задоволеність працівників особистим та професійним розвитком	
Коефіцієнт професійного розвитку (K4)	0,733
K 4.1 - оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації	0,944
K 4.2 - оцінка наявності творчої складової праці	0,700
K 4.3 – оцінка можливостей для саморозвитку	0,556
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу(K5)	0,859
K 5.1 – оцінка відповідності ділових якостей займаних посад;	0,766
K 5.2 – оцінка відповідності компетенцій займаних посад.	0,952
Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників	0,750

Джерело: створено автором на основі методики [вечеря]

Отже, коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників науково-виробничого відділу рослинництва ДП «ДГ «Андріївське» показує, що працівники відділу задоволені реалізацією мотиваційного механізму на 75%.

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства показує, в якій мірі існуюча система мотивації праці відповідає досягненню цілей підприємства та при необхідності має коригуватися. Показники K₇...K₉ сформовані на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників ДП «ДГ «Андріївське» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники оцінки рівня досягнення цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське», 2023 р.

Назва коефіцієнту	2023 р.
Задоволеність умовами праці	
Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників (K ₇)	0,880
K _{7.1} - оцінка рівня освіти	0,806
K _{7.2} – оцінка стажу роботи	0,855
K _{7.3} – оцінка відповідності рівня кваліфікації	0,978
Відношення працівників до організації	
Коефіцієнт лояльності до організації (K ₈)	0,766
K _{8.1} – оцінка організаційної лояльності	0,755
K _{8.2} – оцінка професійної лояльності	0,886
K _{8.3} – оцінка лояльності до праці.	0,656
Згуртованість колективу	
Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (K ₉)	0,696
K _{9.1} – єдність цілей в колективі	0,554
K _{9.2} – спільність цінностей в колективі	0,665
K _{9.3} – оцінка партнерських відносин	0,722
K _{9.4} – рівень налагодженості комунікаційних зв'язків.	0,844
Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства	0,781

Джерело: створено автором на основі методики [вечеря]

Розрахуємо коефіцієнт досягнення цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське»:

$$K_{rp} = (K_7 + K_8 + K_9) / 3 = 0,781$$

Отже, коефіцієнт досягнення цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське» показує, що цілі підприємства задоволені реалізацією мотиваційного механізму на 78 %.

Далі визначимо показник рівня результативності механізму мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське» K_{рмм}:

$$K_{рмм} = (K_{ip} + K_{rp}) / 2 = 0,750 + 0,781 = 0,765$$

Оскільки значення показника результативності механізму мотивації праці персоналу знаходиться в межах від 0,69 до 0,85 балів, можна зробити висновок, що рівень оцінки мотиваційного механізму вище середнього, механізм мотивації ДП «ДГ «Андріївське» має недоліки, усунення яких підвищить віддачу працівників та виведе підприємство на вищий рівень розвитку. Для ДП «ДГ «Андріївське» рекомендується покращення ставлення керівника до працівників; зниження рівня конфліктності; зміцнення ціннісно-орієнтаційної єдності в колективі, оздоровлення психологічного клімату.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ»

3.1. Підвищення результативності механізму матеріальної і нематеріальної мотивації праці управлінського персоналу

Перспективним напрямом соціального управління, який закладає демократичні основи організаційної культури, є концепція партисипативного управління. Найбільш ефективними напрямками партисипативного управління, які знайшли впровадження у досліджуваних господарствах, є: створення працівникам можливості самостійно вирішувати, як краще здійснювати свою трудову діяльність; залучення працівників до прийняття групового рішення в різних питаннях; надання робітникам права контролю за якістю їхньої праці, фіксація відповідальності за досягнені результати; надання робітникам права формувати виробничі колективи з тих членів організації, з котрими їм хотілося б працювати разом.

З метою такого постійного удосконалення стимулювання колективу ДП «ДГ «Андріївське» пропонуємо створити в господарстві службу соціального розвитку яка могла б стати окремим підрозділом з 1 працівником (бажано фахівцем в галузі соціології або психології) або увійти до складу профспілкового комітету господарства або відділу кадрів. Працівники служби мали б проводити соціологічні та психологічні дослідження колективу, вивчати ставлення працівників до системи оплати праці, нормування та умов праці; розробляти рекомендації щодо удосконалення розподілу та кооперації праці з метою усунення її одноманітності та монотонності, щодо удосконалення взаємовідносин керівників і підлеглих, щодо створення і укріплення сприятливого «соціально-психологічного клімату» в колективі, закріпленню дисципліни, поліпшення організації і стимулювання праці.

Служба соціального розвитку повинна також надавати допомогу (у вигляді консультацій) менеджерам, відділам і службам ДП «ДГ «Андріївське» у вирішенні інших виникаючих соціальних питань. Вважаємо, що затрати на створення та функціонування такої служби повністю покриватимуться ефектом від її функціонування.

Таким чином, у результаті запропонованих заходів підприємство уникає розпорошення організаційної роботи з кадрами за декількома функціональними підрозділами, підвищується ефективність використання трудових ресурсів.

Від того, якою мірою персонал ДП «ДГ «Андріївське» (особливо управлінець, нормувати працю якого майже неможливо) задоволений результатами, змістом та умовами своєї праці, якою мірою він має необхідні для неї якості та компетенції, залежить якість виконання ним своїх професійних обов'язків, його відданість цілям організації, прагнення до їх реалізації, тобто від бажання та можливостей управлінської команди «добре» працювати, залежить місце підприємства на ринку та можливість його перемогти у конкурентній боротьбі. Нині значущість управлінців для формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств надзвичайно актуальна для ДП «ДГ «Андріївське». Шлях підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу надає підприємству практично необмежені можливості.

Очевидно, що орієнтуватися в жорстко збалансованому й інтегрованому не тільки внутрішньому, але і зовнішньому ринках, шукати нові регіони збуту сільськогосподарської продукції, формувати довгострокову перспективу на основі договорів, підвищувати якість, обновляти асортимент, вести результативну рекламну кампанію – усе це вимагає сучасних знань застосування ДП «ДГ «Андріївське» новітніх підходів, постійного навчання, ефективного впровадження передового досвіду й технологій.

Незважаючи на те, що в процесі реалізації радикальної аграрної реформи за останні роки на селі відбулися глибокі структурні перетворення – запровадження приватної власності на землю й майно і на цій основі створення господарських структур ринкового типу, формування аграрного ринку і ринкових відносин,

фінансове оздоровлення галузі не супроводжувалися адекватним піднесенням рівня менеджменту та відповідною зміною його психології. Їй досі недостатніми є якість трудових ресурсів та стан науково-дорадчого супроводження аграрного сектору.

За експертними оцінками, що проводилися провідними фахівцями, тільки у 15% реформованих сільськогосподарських підприємств працюють керівники і фахівці, що відповідають сучасним вимогам, і саме на ці агроформування припадає близько 40% виробленої валової продукції (без урахування особистих господарств населення). Як правило, це великі (від 5 до 40 тис. га угідь) високотехнологічні спеціалізовані підприємства з виробництва й переробки зерна, соняшнику, цукрових буряків, молока. Навіть при істотному зростанні цін на енергоносії, мінеральні добрива, техніку, що спостерігається в цьому році, рівень їхньої рентабельності не був нижче 40% [102, с.69].

Доцільно зауважити, що на цей час при такій потужній і цілісній системі аграрної освіти, удосконаленій мережі навчальних закладів, впровадженіх нових спеціальностей, при істотно збільшених обсягах підготовки фахівців нової формації, застосуванні сучасних навчальних технологій, використанні досвіду передових країн світу в підготовці кадрів для аграрного виробництва, збереженій квоті прийому сільської молоді в аграрні навчальні заклади, що становить 70% від державного замовлення, маємо сумний результат – стабільно закріплюється на селі не більше 7-10% випускників, а ситуацію в сучасному аграрному бізнесі визначають значною мірою кадри, що прийшли з інших галузей [5, с.156].

Проведене нами опитування фахівців ДП «ДГ «Андріївське» дало можливість визначити основні фактори, що впливають на працевлаштування й закріплення молоді в сільськогосподарському виробництві: заробітна плата - 37%; престижність праці, можливість самореалізації й кар'єрного росту - 22%. Ще майже половина припадає на сукупність соціально-побутових факторів і послуг: забезпеченість житлом – 19%; рівень соціально-побутового, медичного й торговельного обслуговування – 12 %; рівень освіти й культурного

обслуговування – 10 %. Забезпечення цих мотиваційних чинників спонукає окремого працівника або групи людей до високої продуктивності праці, що, в свою чергу, допомагає утримати конкурентні позиції господарства [5,с.157].

Згідно даних рис. 3.1, найважливішим фактором впливу на продуктивність праці керівників і спеціалістів ДП «ДГ «Андріївське» є внутрішня мотивація праці.



Рис. 3.1. Оцінка керівниками і спеціалістами ДП «ДГ «Андріївське» впливу механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу на продуктивність праці, %

Джерело: сформовано автором

Тому нами розроблена програма тренінгу внутрішньої мотивації для керівників і спеціалістів ДП «ДГ «Андріївське».

Програма складається з 8 етапів та розрахована на 4 тижні. В таблиці 3.1 наведено узагальнену структуру програми. Її виконання можливе на базі кафедри менеджменту ОДАУ.

В програмі пропонується використати систему тренінгів, яка включає бесіди, дискусії, ігри, розв'язування проблемних задач, міні-лекції, рольове програвання ситуацій, каузометричне дослідження життєвого шляху, метод особистісних конструктів Дж. Келлі, елементи терапії фіксованих ролей Дж. Келлі, вихід учасників програми за межі тренінгової ситуації [48]. Для апробації програми пропонується використати модель формуючого експерименту.

Особливістю проведеного експерименту є повторна після- експериментальна діагностика, проведена через 4 місяці після завершення програми. Необхідність такої повторної після-експериментальної діагностики була обумовлена особливостями об'єктів дослідження – ціннісної сфери та мотивації, зміни у яких навряд чи можна помітити відразу після завершення тренінгової роботи.

Таблиця 3.1

Структура програми розвитку внутрішньої мотивації керівників і спеціалістів ДП «ДГ «Андріївське»

Етап	Мета	Методи	Час
I етап Вступ	Знайомство учасників групи, створення атмосфери довіри та саморозкриття, встановлення спільних цілей	бесіди, дискусії, рольові ігри.	1 заняття (1 день)
II етап Теорія	ознайомлення з основами теорії внутрішньої мотивації та ціннісної детермінації діяльності.	міні-лекція, бесіди, дискусії, програвання ситуацій.	1 заняття (1 день)
III етап Рефлексія	виявлення систем індивідуальних цінностей учасників тренінгу.	каузометрія, заповнення репертуарних та рангових решіток, створення «нарисів самохарактеристики».	
IV етап Цілеутворення	Створення нарисів фіксованої ролі.	розробка корегованої системи цінностей, написання нарисів фіксованих ролей, рольове програвання в групі	2 заняття (2 дні)
V етап Початкове формування	перегляд особистістю своєї системи цінностей; виділення цінностей внутрішньої мотивації..	програвання в житті нарисів фіксованої ролі	тиждень
VI етап Зворотній зв'язок	контроль та корекція процесу перегляду систем цінностей учасників програми обговорення,	програвання ситуацій, дискусія.	1 заняття (1 день)
VII етап Кінцеве формування	перегляд особистістю своєї системи цінностей; формування ціннісних груп.	програвання в житті нарисів фіксованої ролі.	тиждень
VIII етап Зворотній зв'язок та діагностика	виявлення змін в системах індивідуальних цінностей досліджуваних.	каузометрія, заповнення репертуарних та рангових решіток.	1 заняття (1 день)

Джерело: розроблено автором на основі [51]

В програмі пропонується використати систему тренінгів, яка включає бесіди, дискусії, ігри, розв'язування проблемних задач, міні-лекції, рольове програвання ситуацій, каузометричне дослідження життєвого шляху, метод особистісних конструктів Дж. Келлі, елементи терапії фіксованих ролей Дж. Келлі, вихід учасників програми за межі тренінгової ситуації [51]. Для апробації

програми пропонується використати модель формуючого експерименту. Особливістю проведеного експерименту є повторна післяекспериментальна діагностика, проведена через 4 місяці після завершення програми. Необхідність такої повторної після-експериментальної діагностики була обумовлена особливостями об'єктів дослідження – ціннісної сфери та мотивації, зміни у яких навряд чи можна помітити відразу після завершення тренінгової роботи.

Для аналізу ефективності програми пропонується обрати два типи параметрів: кількісні та якісні. Кількісні параметрів було віднесено кількість цінностей, кількість факторів ціннісної сфери, кількість конфліктних цінностей. До якісних параметрів було віднесено розподіл цінностей на моральнісні та діяльнісні та існування в ціннісних сфера груп цінностей, пов'язаних з автономністю, компетентністю та значимими стосунками. В результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що в експериментальній групі значимо зростає кількість факторів ціннісної сфери та зменшується кількість конфліктних цінностей. Щодо загальної кількості цінностей, то з'ясовано, що вона значимо зменшується як в експериментальній, так і в контрольній групах. Крім того, з'являється розподіл цінностей на моральнісні та діяльнісні з виокремленням ціннісних груп самодетермінованості, компетентності та значимих стосунків.

Отже, в сучасних умовах господарювання зростає кількість чинників, що негативно впливають на фінансову стійкість підприємства, тому актуальним уявляється застосування інструментів стратегічного управління, спрямованих на забезпечення підтримки необхідного та достатнього її рівня. Одним з таких інструментів є збалансована система показників (ЗСП), яка була розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном. ЗСП – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві аспекти діяльності. Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників. Інструментом реалізації стратегії є стратегічна карта збалансованої системи показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Збалансована система показників підвищення результативності
механізму мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське»**

Показники	Значення	Можливі дії	Бюджет, тис. грн.
Якісний склад управлінських працівників	30% людей з вищою освітою протягом 2024 – 2026рр.	Вступ працівників підприємства: - провідного бухгалтера; - фельдшера ветеринарної медицини до Одеського державного аграрного університету	90
Плинність кадрів	Зменшення плинності кадрів у 2024 році	- поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління та організації виробництва, підвищення ступеня механізації і автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці; - вдосконалення стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення; - поліпшення побутового обслуговування і громадського харчування трудящих, культурно-масової та спортивної роботи	-
Фонд заробітної плати	Збільшення у 2024 році на 20%	За рахунок збільшення обсягів виробництва і реалізації	150
Преміальний фонд			
Витрати на нематеріальні заходи мотивації	Збільшити протягом 2024 року на 100 тис.грн	Вручення грамот, цінних подарунків, розміщення фотографій на дошці пошани.	200
Чистий прибуток	Збільшити на 25 % у 2024 році	-зниження витрат; -збільшення ціни; -збільшення обсягів продажу	-
Рентабельність	Збільшити до 30% у 2024 р.	За рахунок збільшення прибутку	-
Валова продукція	Збільшити у 2024 році на 15%	-збільшення кількості споживчих ресурсів; -повніше використання робочого часу; -скорочення надпланових відходів сировини і матеріалів; -зниження норм витрати сировини і матеріалів.	-
Всього	х	х	340

Джерело: розроблено автором

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства (рис.3.2).

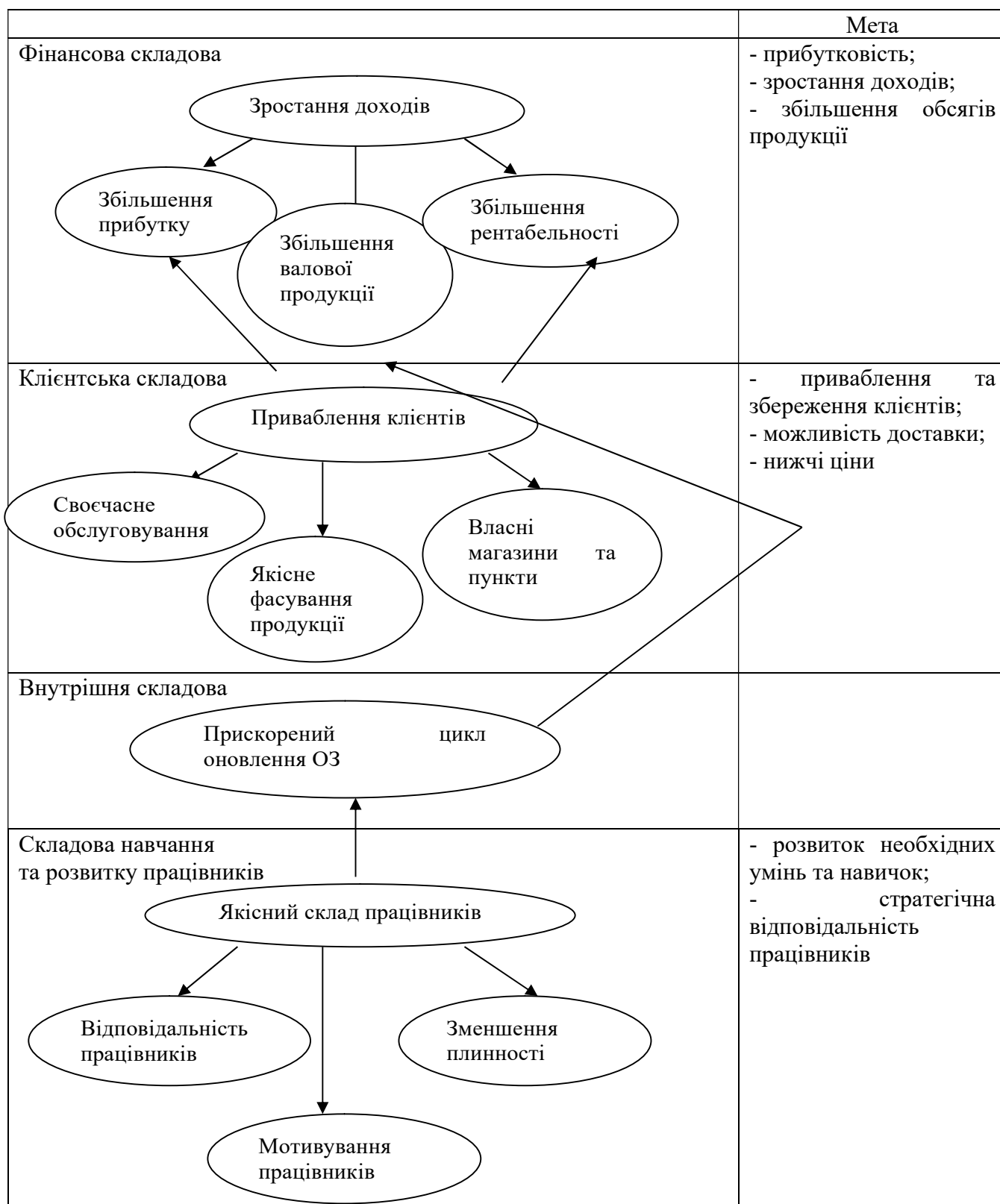


Рис. 3.2. Стратегічна карта розвитку ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: розроблено автором

Карта побудована за ієрархічним принципом. Всі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства

взаємопов'язані і мають індикатори, які показують як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей. Отже, стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Таким чином, розроблена стратегічна карта надає підприємству новітній інструмент управління, що дає можливість перетворити стратегію суб'єкта господарювання в набір збалансованих показників, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Управлінський процес завжди орієнтований на мотивацію, але мотивація має двояке вираження: по-перше, як функція, що здійснюється керівниками стосовно працівників, а по-друге – як особисті переконання і трудова поведінка власне керівників та спеціалістів (кадрів організації) (рис. 3.3).

Складовими мотиваційного механізму як окремого підприємства, так і держави в цілому, що мають забезпечити як ефективне формування та всебічний розвиток людського капіталу, так і підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть стати наступні постулати:

- запровадження стимулів до індивідуальних та приватних інвестицій у людський капітал, зокрема в освіту, підвищення професійного рівня, зайнятості та самозайнятості, заходи зі зміцнення здоров'я, тощо;
- докорінне реформування систем соціальної підтримки та охорони здоров'я на нових засадах, де характерною ознакою має стати співіснування паралельних систем соціальної допомоги, соціального захисту та медичного обслуговування;
- розробка механізму випереджаючої оцінки та прогнозування потреби агропромислового комплексу і регіонів у висококваліфікованих кадрах, розробка конкретної системи працевлаштування молодих фахівців;
- виділення коштів на навчання та перекваліфікацію кадрів;
- раціональний підбір та розстановка кадрів (щоб кожен член трудового

колективу приносив користь та сприяв покращенню діяльності на підприємстві та підвищенню його прибутковості);

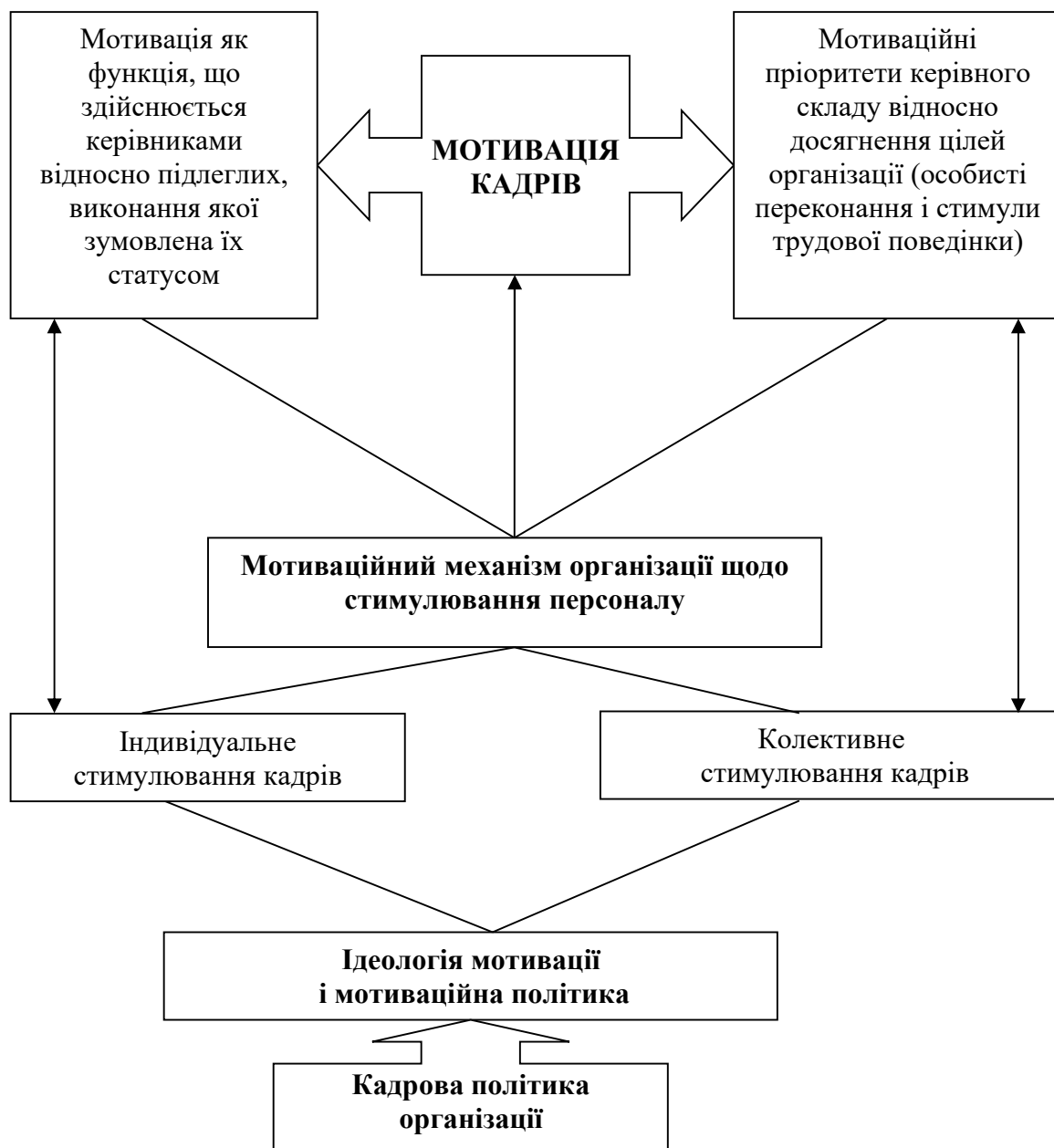


Рис. 3.3. Механізм і рольові складові мотивації кадрів в ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: сформовано автором на основі [44]

- зниження показників плинності кадрів та закріплення молодих спеціалістів у сільськогосподарському виробництві;
- підняття престижності роботи, організації праці, можливість самореалізації та кар'єрного росту;
- комплектування сільськогосподарських підприємств механізаторськими

й іншими кадрами масових професій;

- створення відповідного рівня соціально-побутового, медичного та торговельного обслуговування, рівня дошкільного, освітнього та культурного обслуговування;

- удосконалення мотивації трудової діяльності на селі (активізація заходів стимулювання, які мають бути спрямовані на розвиток у персоналу стійких стимулів до праці даного виду зайнятості, а також до власного професійного розвитку через навчання й перепідготовку).

Механізм мотивації особистості в організації з точки зору кадрового менеджменту вважається найбільш впливовим, адже мотивація кадрового складу є основою формування корпоративної культури менеджменту. Корпоративна поведінка керівників і спеціалістів організації виражає мотивацію, яка в процесі їх діяльності створює передумови ефективності. Мотивація кадрів опосередковує цілеспрямовану діяльність особистості та створює клімат для мотиваційного управління, націленого на становлення поведінки особистості у контексті цілей організації.

Створення сприятливого клімату поведінки кадрово-управлінського персоналу є запорукою його раціональної поведінки, яка опосередковує максимальне використання знань керівників на благо фірми. Таким чином мотивація об'єктивно виступає ефективним і найбільш дієвим інструментарієм впливу на працівника, а також на колектив в аспекті забезпечення мотиваційного поля, адаптованого до потреб організації.

3.2. Мотиваційна роль заробітної плати в підвищенні продуктивності праці

В сучасному світі існує необхідність мотивування працівників до кращого виконання своїх зобов'язань тому, що однією з основних цілей кожного підприємства є прискорення обертання оборотних коштів. А для такого прискорення необхідна швидка реакція і якісна робота працівників. Оскільки результативність роботи співробітників залежить не лише від знань, професійних навичок та компетентності спеціаліста, а й від відносин працівника до роботи, власних бажань та уподобань, його соціально – психологічного оточення, то існує необхідність детально підбирати методи мотивації для задоволення потреб і керівників і підлеглих. Розглянемо загальну класифікацію резервів підвищення ефективності мотиваційної системи, тобто підвищення продуктивності праці на підприємстві на прикладі рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Резерви підвищення ефективності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: розроблено автором

Помилкою ДП «ДГ «Андріївське» є те, що для них першим джерелом зниження витрат є фонд заробітної плати. Тобто на таких підприємствах переважає не система мотивації у її чистому вигляді, а система достатньо жорстких штрафів. Звідси впливає занадто висока плинність кадрів, незадоволеність працівників, втрати часу за навчання нових робітників та понесення збитків від зниження продуктивності праці. Саме тому, керівникам необхідно звертати більшу увагу на потреби людей, які наймаються до них на роботу і зрозуміти, що персонал є найважливішим ресурсом.

На основі проведеного аналізу ефективності мотиваційної системи в ДП «ДГ «Андріївське» виявлено ряд резервів, реалізація яких викликала б покращення мотиваційної системи.

Одним із резервів підвищення ефективності мотиваційної системи в управлінні ДП «ДГ «Андріївське» є вдосконалення системи заробітної плати. Роль оплати праці в системі мотиваційного механізму значна, це пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються потреби першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини. Разом з тим оплата праці є мотивуючим фактором тільки, якщо він безпосередньо пов'язана з підсумками праці.

Основними мотивами зайнятості для працівників сільськогосподарських підприємств є: оплата праці, дохід від власності, умови праці, професійний та кар'єрний ріст, право участі у вирішенні господарських питань, отримання від підприємства соціально-культурних послуг. Тому проаналізуємо в таблиці 3.4 динаміку кількості працівників та фонду заробітної плати в досліджуваному господарстві.

Згідно колективного договору ДП «ДГ «Андріївське» стосовно оплати праці, гарантій і компенсацій, сторони договору розглядають заробітну плату як основне джерело існування громадянина і досягли згоди, що форми і системи оплати, норм праці, розцінки, тарифні ставки, схема посадових окладів, розміри доплат, надбавок премій та винагород встановлює адміністрація при узгодженні із профспілковим комітетом з дотримання норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими угодами.

Гарантований розмір тарифної ставки робітника, який виконує роботу, що вимагає професійної підготовки, не може бути меншим ніж розмір мінімальної заробітної плати встановленої законодавством за повністю виконану працівником повну місячну норму праці (обсяг робіт). Згідно закону “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 2004р. №2190-ІУ-до мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати. Робітнику, який виконав норму виробітку (часу), нормованого або іншого тижня, своїх службових обов’язків, але його заробітна платня не досягає встановленого законодавством мінімуму, дослідне господарство здійснює доплату до її рівня.

Відповідно до ст. 96 КЗпП України форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються ДП «ДГ «Андріївське» самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Конкретні розміри тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок робітникам, посадових окладів службовцям, а також надбавок, доплат, премій і винагород встановлюються директором ДП «ДГ «Андріївське» з урахуванням вимог, передбачених частиною другою цієї статті.

Власник ДП «ДГ «Андріївське» не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами.

Оплата праці працівників ДП «ДГ «Андріївське» здійснюється в першочерговому порядку. Всі інші платежі здійснюються власником господарства після виконання зобов’язань щодо оплати праці.

Основою для розрахунку оплати праці на збиранні урожаю є норми і положення з оплати праці, визначені у колективному договорі.

Зазначені норми не можуть бути нижчими, ніж передбачено Галузевою

угодою, укладеною між Міністерством аграрної політики та продовольства України, Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців "Федерація роботодавців агропромислового комплексу та продовольства України" і Професійною спілкою працівників агропромислового комплексу України в сільському господарстві.

Норми колективного договору, що допускають оплату праці нижче від норм, визначених цією Угодою, але не нижче від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватись лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більше як шість місяців.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на необхідному рівні, так і росту продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищення продуктивності праці. Врешті решт відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу, однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може призвести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

В ДП «ДГ «Андріївське» мотивування працівника встановлюється адміністрацією й фіксується в колективному договорі, з яким ознайомлює працівника при прийомі на роботу. Головною проблемою даного підприємства, є те, що воно дає великий акцент на матеріальне стимулювання працівника й майже не звертає пильну увагу на нематеріальному, моральному стимулюванні. На підприємстві встановлюється розмір заробітної плати залежно від складності й умов виконуваної роботи, професійно - ділових якостей працівника, результатів його праці й господарської діяльності підприємства. Додаткова заробітна плата - це винагорода за працю в понад установлені норми, за трудові успіхи й винахідництво й за особливі умови праці. Воно включає доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розміри і надбавки до тарифних ставок та посадових окладів в ДП «ДГ «Андріївське»

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Доплати	
За суміщення професій, посад	Доплати одному працівнику максимальними розмірами обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії. За тарифними ставками і посадовими окладами сумісних посад з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт.
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу роботи	Доплати одному працівнику максимальним розміром обмежуються і визначаються одержаною економією за тарифними ставками і посадовими окладами, при наявності вакансій в штатному розкладі з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт.
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника, з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт.
За роботу у важких і шкідливих, особливо важких, особливо шкідливих умовах праці.	За роботу у важких і шкідливих умовах праці 4,8 та 12 %, за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці 16,12 та 24 % тарифної ставки (посадового окладу).
За інтенсивність праці робітників	12 % тарифної ставки
За роботу в нічний час (в 22 до 6 години)	40% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час.
За роботу у вечірній час (з 18 до 22 години)	20 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у вечірній час.
За керівництво бригадою (бригадиру, незвільненому від основної роботи)	3 чисельністю робітників : до 10 чол. – 15 % ; 11-25 чол. – 25 % ; понад 25 чол. – 40 % тарифної ставки.
За ненормований робочий день для водіїв легкових автомобілів	25 % місячної тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм трудових витрат	Підвищення відрядних розцінок на 20 %, підвищення тарифних ставок на 10 %.
Надбавки	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників ІІІ розряду – 12 %; ІV розряду – 16 %; V розряду – 20 %; VI розряду і більш високих розрядів – 24 %.
За класність водіям	І класу – 25 % тарифної ставки (місячного окладу) ІІ класу – 10 % тарифної ставки (місячного окладу)
За класність трактористам – машиністам	І класу – 20% тарифної ставки; ІІ класу – 10 % тарифної ставки.
За інтенсивність паці, особливий характер роботи, високі досягнення	До 50 % посадового окладу.

Джерело: дані бухгалтерії

До інших заохочувальних виплат відносяться виплати у формі винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, інші компенсаційні грошові й матеріальні виплати, не передбачені актами чинного законодавства.

Преміювання працівників ДП «ДГ «Андріївське» (табл. 3.4) може включати наступні напрями та форми стимулювання, в залежності від специфіки діяльності, цілей підприємства, умов ринку та інших факторів:

1. Премії за результати роботи можуть нараховуватись за: продуктивність: премії за досягнення високих показників врожайності, збільшення виробництва, оптимізацію процесів; якість продукції: винагороди за досягнення встановлених стандартів якості продукції.

2. Премії за ефективність використання ресурсів: стимули за раціональне використання землі, води, добрив, ПММ та інших ресурсів.

3. Сезонні премії: додаткові винагороди за роботу під час вегетаційного періоду, жнив, весняної та осінньої сівби тощо.

4. Комплексні преміальні програми: програми мотивації команди: премії за командну роботу, досягнення колективних цілей; підвищення кваліфікації: винагороди за проходження навчальних курсів, тренінгів, підвищення кваліфікації.

5. Соціальні та корпоративні стимули: соціальний пакет: винагороди в формі медичного страхування, відпусток, пенсійних внесків тощо; корпоративні заходи: бонуси за участь у корпоративних заходах, відзначення свят, досягнень підприємства.

Таблиця 3.4

Програма преміальних виплат в ДП «ДГ «Андріївське» (проект)

Показник	Значення
Премії за результати роботи	
премії за досягнення високих показників врожайності і продуктивності тварин	20 % до основної оплати при збільшенні показника на 50%
премії за оптимізацію і раціоналізацію виробничих процесів	50 % до основної оплати при формуванні пропозиції, гідної до впровадження
за досягнення встановлених стандартів якості продукції	10% до основної оплати при досягненні показника
Премії за ефективне використання ресурсів	
премії за економію води	50 % від суми зекономленої води
премії за економію ПММ	50 % від суми зекономлених ПММ
Премії за сезонність робіт	
премії за за роботу під час вегетаційного періоду, жнив, весняної та осінньої сівби	20% до основної оплати
Комплексні премії	
премії за досягнення колективних цілей	10% до основної оплати колективу
премії за проходження навчальних курсів, тренінгів, підвищення кваліфікації	5% до основної оплати

Джерело: створено автором

Вартість преміювання працівників аграрного підприємства залежить від

бюджетних можливостей підприємства, кон'юнктури ринку, цін на сільськогосподарську продукцію, рівня конкуренції та інших економічних та соціальних факторів. Важливо збалансувати фінансові ресурси підприємства з необхідністю мотивації та стимулювання працівників для досягнення стратегічних цілей та підтримки високої продуктивності та якості роботи.

В таблиці 3.5 наведені прогностні значення фонду додаткової заробітної плати в ДП «ДГ «Андріївське».

Таблиця 3.5

Прогностні значення фонду заробітної плати персоналу ДП «ДГ «Андріївське»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	В середньому за 2020-2022 рр.	План на 2024 р.	План до середнього, разів
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	11676	19253	8697	13209	25000	1,9
у тому числі: - фонд основної заробітної плати, тис. грн.	9784	16673	7706	11388	18500	1,6
- фонд додаткової заробітної плати, тис. грн..	1658	2176	922	1549	2200	1,4
- заохочувальні та компенсаційні виплати	234	289	70	198	4300	21,8
в т.ч. преміальні виплати	55	63	-	59	3000	50,8

Джерело: створено автором

Фонд оплати праці штатних працівників у 2024 р. пропонується збільшити у 2 рази, заохочувальні та компенсаційні виплати – у 22 рази, преміальні виплати – у 51 раз.

Наступним резервом підвищення ефективності мотиваційної системи є вдосконалення організації праці. Пропонуємо нашому підприємству наступні види вдосконалення організації праці:

- чітко і коректно ставити перед кожним працівником ціль. Правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для кожного працівника;

- розширити виробничі функції для кожного працівника. Саме розширення функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником, в результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосовувати такий метод доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників.

- поліпшити умови праці. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і її ефективності. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організовувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці.

У зв'язку з вищезазначеним, можна зробити висновок, що досягнення цілей будь-якої організації не можливе без кваліфікованого та мотивованого персоналу. Економічна ефективність діяльності підприємства залежить від того, на скільки успішно підприємство управляє своїм інтелектуальним капіталом.

Для досягнення більших результатів необхідно створити сприятливий клімат у колективі, визначивши які заохочення вони оцінять найбільше. Також потрібно здійснювати особисту похвалу працівників за добру роботу, обов'язково підтримувати своїх працівників у їх стимулі покращити свою трудомісткість.

Також особисто пояснити працівникам роль їх участі у здійсненні спільного плану підприємства, довести до уваги те, як підприємство заробляє і витрачає грошові кошти, а також як воно пропонує на ринку свої послуги. Потрібно давати можливість працівникам рости і розвивати уміння і навички роботи у даній галузі.

3.3. Соціально-психологічні чинники мотивації праці в аграрному підприємстві

Оплата праці і матеріальні стимули, безумовно, є потужним стимулом до праці. Однак, варто мати на увазі, що люди дуже розрізняються по своєму ставленню до грошей, по своїй схильності до цього виду стимулів. Крім того, найбільшою проблемою відносно грошових заохочень є те, що грошова мотивація по своїй природі є такою, що не насичує, і людина швидко звикає до нового, більше високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, незабаром уже стає звичним і втрачає свою спонукальну здатність.

У розпорядженні керівництва ДП «ДГ «Андріївське» є досить широкий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика морального стимулювання не нова для нашої країни. В умовах соціалістичної економіки вона мала досить широке поширення. Дошки пошани, алеї трудової слави, перехідні вимпели переможцям змагання, організація туристичних поїздок для кращих працівників або кращих трудових колективів, випуск спеціальних значків для ветеранів праці, вручення почесних грамот, ушановування кращих працівників, статті в багатотиражках і багато чого іншого – це була нормальна, прийнята повсюди практика. Зараз багато організацій повернулися до добре знайомих, але підзабутих методів морального стимулювання, розуміючи, що, з одного боку, не все вимірюється грошми, а з іншого боку - не маючи достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації персоналу лише на основі грошових стимулів. Кошти ж морального стимулювання обходяться організаціям у невеликі суми. Для росту продуктивності праці у ДП «ДГ «Андріївське» доцільно розширити застосування моральних стимулів. До того ж, вони не потребують значних капіталовкладень. В ході дослідження було визначено основні моральні мотиви, що спонукають до активної аграрної праці.

Тому пропонуємо нашому підприємству впровадити наступні види винагород:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород;
- присвоєння більш яскравої назви їхній посаді;
- нагородження цінними подарунками (мобільними телефонами, комплектами інструментів для домашнього ремонту);
- розміщення фотографій на дошці пошани;
- публікації про кращих працівників в центральних, галузевих друкованих засобах інформації, а також оплата підприємством наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях;
- направлення за рахунок підприємства у творчі відрядження, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки тощо, в тому числі за кордон.

На нашу думку саме ці заходи мотивуватимуть працівників вчасно і добросовісно виконувати свою роботу.

Для виявлення основних мотивів соціально-психологічного характеру працівників ДП «ДГ «Андріївське» респондентам було запропоновано вибрати три варіанти із семи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні мотиви соціально-психологічного характеру працівників ДП «ДГ «Андріївське»

Мотив морального характеру	Відсоток окремих категорій респондентів, що вказали на мотив		
	відсоток респондентів, що вказали на мотив	керівники, головні спеціалісти	спеціалісти середньої ланки і кваліфіковані працівники
Гордість за трудовий колектив та організацію	83	90	76
Звання кращого за професією чи посадою	76	80	72
Публічні привітання у ЗМІ	58	66	50
Сприятливий морально-психологічний клімат	63	70	55
Нагородження грамотами	52	48	55
Подяка, винесена керівником на зборах трудового колективу	40	35	45
Трудове змагання	34	32	35

Джерело: створено автором

Аналіз одержаних даних показує, що основними моральними мотивами 83 % опитаних вважають гордість за трудовий колектив та організацію, а також звання кращого за професією чи посадою. Привітання з трудовими перемогами чи особистими святами у малотиражних і радіогазетах дієвим моральним стимулом вважають 58 % опитаних. В той же час лише 34 % опитаних вказують на важливість трудового змагання, 40 % - на подяку винесену керівником на зборах трудового колективу та 52 % - нагородження грамотами. Схожі результати отримані в окремих професійних групах.

Істотні відмінності спостерігаються лише по деяких мотивах. Так, керівники та головні спеціалісти більше визнають гордість за трудовий колектив та організацію, а також публічні привітання у ЗМІ. В той же час спеціалістів середньої ланки і кваліфікованих робітників більше морально мотивують звання кращого за професією чи посадою та трудове змагання.

На думку 60 % опитаних працівників ДП «ДГ «Андріївське», високопродуктивну працю стимулюватимуть доброзичлива атмосфера, сприятливий морально-психологічний клімат та дружні стосунки у трудовому колективі. Для більш детального дослідження морально-психологічного клімату у колективі господарства варто провести спеціальні дослідження.

Оптимізація витрат на їх проведення з урахуванням прогнозованої ефективності здійснювалася за допомогою методу лінійного програмування. В дипломній роботі обґрунтовано оптимальний план фінансування відповідних заходів за критерієм – мінімум витрат.

Змінними в задачі стали витрати праці (люд.-год.) на:

- X1 – суцільне анкетування;
- X2 – групове анкетування;
- X3 – вибіркове анкетування;
- X4 – суцільне тестування;
- X5 – групове тестування;
- X6 – вибіркове тестування;
- X7 – суцільне опитування;

X8 – групове опитування;

X9 – вибіркове опитування;

X10 – суцільне інтерв'ювання;

X11 – групове інтерв'ювання;

X12 – вибіркове інтерв'ювання;

X13 – суцільне спостереження;

X14 – групове спостереження;

X15 – вибіркове спостереження.

2) за ймовірністю отримання достовірної інформації:

$$(0,80X1+0,75X2+0,70X3+0,75X4+0,70X5+0,65X6+0,50X7+0,45X8+0,35X9+0,40X10+0,35X11+0,30X12+0,95X13+0,85X14+0,80X15)(X1+X2+X3+X4+X5+X6+X7+X8+X9+X10+X11+X12+X13+X14+X15)\geq 0,75$$

$$0,05X1+0X2+-0,05X3+0X4+-0,05X5+-0,10X6+-0,25X7+-0,30X8+-0,40X9+-0,35X10+-0,40X11+-0,45X12+0,20X13+0,10X14+0,05X15\geq 0$$

3) за невід'ємністю значень змінних:

$$X1\geq 0; X2\geq 0; X3\geq 0; X4\geq 0; X5\geq 0; X6\geq 0; X7\geq 0; X8\geq 0; X9\geq 0; X10\geq 0; X11\geq 0; X12\geq 0; X13\geq 0; X14\geq 0; X15\geq 0.$$

4) за максимальним використанням витрат праці спеціалістів з психології:

$$X1+X2+X3+X4+X5+X6+X7+X8+X9+X10+X11+X12+X13+X14+X15\leq 300$$

Цільова функція – мінімум витрат на проведення дослідження морально-психологічного клімату колективу ДП «ДГ «Андріївське».

$$32,2X1+24,8X2+25,4X3+...+19,9X15 \geq \text{мінімум}$$

Матриця задачі і її розв'язок представлені в додатку Д.

Підсумковий аналіз засвідчив, що найощадливішим варіантом рішення щодо проведення комплексу досліджень морально-психологічного клімату колективу ДП «ДГ «Андріївське» буде оплата:

22 люд.-год. – суцільного анкетування,

25 люд.-год. вибіркового тестування,

52 люд.-год. – групового опитування і

125 люд.-год. – вибіркового спостереження.

При оптимальній сумі витрат коштів (53 тис. грн.) буде досягнуто поставленої мети у відповідних дослідженнях.

Практика мотиваційного управління в ДП «ДГ «Андріївське» в цьому процесі існують численні перешкоди, що заважають керівникові домогтися високої зацікавленості персоналу в кінцевих результатах. Серед цих перешкод найбільш типовими є такі:

- низька зарплата (як на думку самих працівників, так і на думку їхніх керівників);
- поганий зв'язок системи матеріального стимулювання й робочих результатів;
- незадовільні умови праці;
- погані можливості навчання й підвищення кваліфікації;
- низький рівень довіри до керівництва;
- недоліки в організації праці (неритмічна робота, помилки в плануванні, погана забезпеченість інформацією, несвоєчасний ремонт обладнання тощо);
- сформована практика керування, орієнтована більше на контроль і підтримку дисципліни, ніж на формування зацікавленого відношення до справи;
- байдужість до потреб, проблем, прагненням персоналу; відношення до людських ресурсів як до видаткового матеріалу;
- перевага авторитарного стилю керування, насадження в організації порядків і правил, що відображають цінності, установки, пріоритети вищого керівництва.

Подолання деяких з перерахованих перешкод для ДП «ДГ «Андріївське» на шляху формування високої мотивації персоналу (наприклад, таких, як рівень заробітної платні, умови праці або практика управління, що склалася,) є досить складними й довготерміновими, у той час як подолання інших перешкод (недовіра до керівництва, недоліки в організації праці або байдужість до інтересів працівників) під силу як директору ДП «ДГ «Андріївське», так і окремим керівникам структурних підрозділів в найближчій перспективі. Найвищий ефект забезпечує поєднане застосування матеріальних, моральних і виробничо-

побутових стимулів до праці. У виробничо-господарській діяльності ДП «ДГ «Андріївське» доцільно широко запроваджувати матеріальне як грошове, так і не грошове стимулювання разом із використанням виробничо-побутових і моральних стимулів. Результати свідчать, що комплексне застосування трьох груп стимулів сприяє покращенню взаємовідносин у колективі, підвищує зацікавленість роботою, а це обумовлює зростання продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних положень, методичних підходів та формування рекомендацій удосконалення формування результативного механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрних підприємств можна зробити нижченаведені висновки.

4. В роботі виокремлено основні складові соціально-економічної мотивації праці персоналу організації, які включають фінансову, нефінансову і соціальну мотивацію. Механізм соціально-економічної мотивації праці, на нашу думку, є поняттям, що означає систему важелів та інших елементів фінансового, не фінансового і соціального стимулювання персоналу, спрямовану на максимально ефективну реалізацію функцій управління персоналом.

5. Рівень результативності мотиваційного механізму соціально-економічної мотивації праці в аграрному секторі можливо визначити через оцінку досягнення індивідуальних цілей працівника (ступінь досягнення поставлених цілей його індивідуального розвитку) та через оцінку ступеня досягнення цілей розвитку підприємства.

6. В Україні існує стійка тенденція до зменшення чисельності населення, що проживає на сільських територіях. Частка сільського населення в Україні є дуже низькою, що, в першу чергу, пов'язане із безробіттям і низьким рівнем доходів на селі. Не дивлячись на зростання заробітної плати працівників аграрних підприємств в 2022 р. в 56 разів проти її рівня в 1990 р., в даній галузі вона залишається значно нижчою порівняно з її рівнем в промисловості і економіці в цілому.

7. Основними видами діяльності досліджуваного підприємства – ДП «ДГ «Андріївське» є дослідження та дослідно-конструкторські роботи в біотехнологіях та у сфері інших природничих і технічних наук. ДП «ДГ «Андріївське» є крупним державним сільськогосподарським підприємством Одеської області. ДП «ДГ «Андріївське» здійснює свою діяльність з виробництва насіння високих репродукцій, згідно програм НААН та ІСГ. Впровадження наукових розробок у господарстві здійснюється під авторським наглядом

наукових працівників. Реалізація насіннєвого матеріалу здійснюється в основному господарствам Одеської області, а також іншим бажаючим агропідприємствам України, здійснюється реалізація давальницької сировини: крупи та соняшникової олії. В ДП «ДГ «Андріївське» діяльність з виробництва сільськогосподарської продукції ведеться не досить ефективно. Так, хоча у 2022 році у порівнянні з 2020 р. на 28,2 % зросла вартість отриманого у господарстві чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг, це не викликало значного росту розмірів рентабельності.

8. В середньому за 2020-2022 р.р. в господарстві більшу частку у структурі трудових ресурсів займали чоловіки, працювало 3 пенсіонери, що свідчить про перспективу залучення молодих спеціалістів. При цьому, в досліджуваному господарстві більшість працівників мають вищу освіту. Структура трудових ресурсів та ступінь їх участі у виробництві в господарстві є досить доброю. Рівень використання трудових ресурсів в господарстві у 2022 р. був досить високим.

9. Порівнюючи темпи росту продуктивності та оплати праці можна помітити, що в 2022 р. у зв'язку із воєнною агресією РФ співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці значно знизилось внаслідок падіння чистого доходу в розрахунку на 1 працівника швидшими темпами, ніж середньомісячної оплата праці одного працівника. Попри війну життя продовжується, а аграрний бізнес повинен працювати. Проте мотивувати персонал при скороченні заробітної плати досить складно. Адже, найімовірніше, підвищення заробітної плати наразі є неможливим, тому й продуктивність праці в 2022 р. так чи інакше повинна була впасти. Наразі для ДП «ДГ «Андріївське» найкращим мотиваційним пакетом є турбота про колектив, необхідно фінансово підтримувати сім'ї співробітників, що пішли на фронт, або навіть надавати фінансову підтримку у вигляді щомісячної виплати дітям, чий батьки загинули на фронті. Безпека та турбота про персонал є добрим мотиватором під час війни. Простежується чітка тенденція до зменшення мотивації працівників до праці в ДП «ДГ «Андріївське». Надійність висновку досить висока, оскільки коефіцієнт достовірності близький до 1.

10. Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника ДП «ДГ «Андріївське» значно зменшилася в 2022 році, що пов'язане зі значним скороченням фонду оплати праці штатних працівників та середньорічної заробітної плати одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, що пов'язане із скороченням заробітних плат в країні внаслідок військової агресії РФ.

11. Структура управління ДП «ДГ «Андріївське» за кількістю рівнів управління є дворівневою лінійно-функціональною. Посадові обов'язки керівного персоналу стосовно мотивації персоналу виконуються не в повній мірі. Господарство не преміює працівників, не розроблений соціальний пакет, не сформовані елементи організаційної культури, інколи бувають конфлікти у колективі.

12. Для оцінки результативності механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське» нами проведено опитування працівників науково-виробничого відділу рослинництва. Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку персоналу показує, що працівники відділу задоволені реалізацією мотиваційного механізму на 75%. Коефіцієнт досягнення цілей розвитку ДП «ДГ «Андріївське» показує, що цілі підприємства задоволені реалізацією мотиваційного механізму на 78 %. Рівень результативності механізму мотивації праці персоналу ДП «ДГ «Андріївське» склав 0,765, з чого можна зробити висновок, що рівень оцінки мотиваційного механізму середній, механізм мотивації господарства має недоліки, усунення яких підвищить віддачу працівників та виведе підприємство на вищий рівень розвитку.

13. Згідно проведеного опитування, найважливішим фактором впливу на продуктивність праці керівників і спеціалістів ДП «ДГ «Андріївське» є внутрішня мотивація праці. Тому нами розроблена програма тренінгу внутрішньої мотивації для керівників і спеціалістів ДП «ДГ «Андріївське», яка складається з 8 етапів та розрахована на 4 тижні. Її виконання можливе на базі кафедри менеджменту ОДАУ.

14. Преміювання працівників ДП «ДГ «Андріївське» може включати різні напрями, тому в роботі запропонована Програма преміальних виплат, що

передбачає премії за результати роботи, за ефективне використання ресурсів, за сезонність робіт та комплексні премії, В роботі розраховані прогностні значення фонду заробітної плати ДП «ДГ «Андріївське». Фонд оплати праці штатних працівників у 2024 р. пропонується збільшити у 2 рази, заохочувальні та компенсаційні виплати – у 22 рази, преміальні виплати – у 51 раз,

15. Для проведення комплексу досліджень психологічного клімату колективу і проведення психологічного тестування ДП «ДГ «Андріївське» нами була застосована економіко-математична модель оптимізації витрат. При оптимальній сумі витрат коштів у сумі 53 тис. грн. буде досягнута поставлена мета. Дані заходи значно підвищать результативність механізму соціально-економічної мотивації праці персоналу аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. Київ: ЦУЛ, 2014. 328с.
2. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів: Дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2015. 277 с.
3. Баранська С. С. Методика виміру лояльності [Електронний ресурс] // *Психологічні дослідження*: електрон. наук. журн. 2011. № 1 (15). URL: <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>
4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. ХНАУ. Херсон, 2015. 20 с.
5. Білоткач І.А. Формування мотивації праці персоналу аграрних господарств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. Д., 2008. 20 с.
6. Богиня Д.П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2010. 313 с.
7. Бойко Є.В. Мотивація персоналу: Навчальний посібник/ Є.В.Бойко. КИЇВ: ДИА, 2016. 310 с.
8. Борщевський В. В. Розвиток сільських територій в системі євроінтеграційних пріоритетів України: монографія . Львів: Інститут регіональних досліджень, 2012. 216 с.
9. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60(1)_11)
10. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.

11. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 10. С. 66-74. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
12. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1(15). С. 47-51. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
13. Гаврилко П.П. Пріоритети збереження трудового потенціалу сільських територій. *Ефективна економіка*. 2014. № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1149>
14. Галузева угода на 2023-2025 роки від 16.03.2014 р. із змінами та доповненнями URL: http://profapk.org.ua/news/prof_news/325.html
15. Гапоненко Н.В., Мельянкова Л.В. Оплата праці в сільському господарстві: аспекти удосконалення. *Науковий вісник НУБіП України*. № 163. Частина 1. 2011. С. 208-213.
16. Гарник О.А. Соціально-економічний механізм регулювання системи мотивації праці в умовах сучасної інноваційної динаміки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 655-658. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/99.pdf
17. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*, 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
18. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посібник. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. Київ: ЦУЛ, 2006. 488 с.
19. Грей Ю. М. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7990>
20. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с.

21. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання// Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011.№ 1. С. 103-112
22. Грінко І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління підприємствами URL:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf
23. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. Київ: Знання, 2009. 390с.
24. Гуськова О.В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси. *Економіка, менеджмент, підприємництво*: Збірник наукових праць. 2014. № 20. URL:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2014_20/guskova.pdf
25. Данюк В., Чернушкіна О. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008 № 4 с. 32-36.
26. Денисенко І.А. Удосконалення системи факторів мотивації праці в аграрних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Луган. нац. аграр. ун-т. Луганськ, 2008. 20 с.
27. Докучаєв О.А. Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Докучаєв ; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України., 2008. 19 с.
28. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. URL:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Doliszniy_20_5.pdf
29. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. КИЇВ: МАУП, 2007. 60с.
30. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія / [А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська та ін.]; заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. Київ: КНЕУ, 2008. 274 с.

31. Дуда С.Т., , Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20(14).С.188-193.
32. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Навчальний посібник /За ред. В.М.Ковальова. КИЇВ: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.
33. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навчальний посібник / В.М. Ковальов, В.С. Рижиков, О.Л. Єськов; Ред. В.М Ковальов. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.
34. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / Акіліна О.В., Ільїч Л.М. Київ: Алерта, 2010. 734с.
35. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / За ред. Назарової К.В. Київ: ЦУЛ, 2010. 573с.
36. Економіка підприємства: підручник / М. Г. Грещак [та ін.]; ред. С. Ф. Покропивний. 2-е вид., перероб. та допов. Київ: КНЕУ, 2001. 526 с.
37. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
38. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
39. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах. URL:
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.
40. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 432с.
41. Єськов О.Л. , Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №2. С. 194-198.
42. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.

43. Завіновська Г.О. Економіка праці: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 304с.
44. Задорожна С.М. Відтворення людського потенціалу в умовах трансформації регіональних соціально-економічних систем: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01. НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. Київ, 2006. 21 с.
45. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. № 2(20). С.201-211.
46. Заяц В.В., Гордієнко О.М. Стимулювання і мотивація праці. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ*, Серія: Економічні науки. №4. 2015. С. 526-536.
47. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204-206.
48. Зінчук Т. О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки: монографія. Житомир: Державний агроекологічний університет, 2008. 384 с.
49. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 1. С. 88-89.
50. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2010. С.81-85.
51. Климчук В.О. Тренінг внутрішньої мотивації: результати апробації та структура. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 10. С. 52-59.
52. Клокар О.О. Мотивація трудової діяльності працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Білоцерків. держ. аграр. ун-т. Біла Церква, 2007. 20 с.

53. Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. 2016. Вип. 8(86). С. 124130.
54. Ковальська К.В., Рак Р.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні* 2010. № 1 (104) . С.29-33.
55. Кодекс законів «Про працю» № 322-VIII із змінами та доповненнями URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
56. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. *Комунальне господарство міст*. Науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки. 2006. Вип. 19. С. 368-379.
57. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 345 с.
58. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2003. 462 с.
59. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2008. № 1. С. 62-66.
60. Кураков Л. Экономика и право: словарь-справочник. URL: <http://vocabulary.ru/dictionary/80/>
61. Лазоренко Л.В., Сучасні аспекти мотивації персоналу. URL: http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/723/1/Lazorenko_Sychasy.pdf
62. Лісогор Л., Руденко Н. Мотивація професійного розвитку працівників як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 1 (42). С. 121-127. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/63>
63. Лосікова О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.еколог. дослідж. Одеса: 2010. 18 с.
64. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ, 2004. 302 с.

65. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект, Київ: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
66. Мамалуй О. О. Основи економічної теорії: навч. посібник / О. О. Мамалуй, О. А. Гриценко, Л. В. Гриценко. Київ: Юрінком Інтер, 2006. 479 с.
67. Малицький А. А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах ринку. Збірник наукових праць *Торгівля і ринок України*. 2009. № 27. С. 198-205.
68. Мащенко М. А. Підвищення ефективності праці засобами матеріальної мотивації персоналу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т. Х., 2010. 20 с.
69. Медвідь Т. П. Розвиток сільськогосподарської науки як передумова і мотивація змістових змін робочих таблиць класифікації. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В.І. Вернадського*. 2015. Вип. 37. С. 71-84.
70. Мельникова К.В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 262-266.
71. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге./В.М. Данюк, В.М. Петюх, СО. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. КИЇВ: КНЕУ, 2006. 398с.
72. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2024 рр. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
73. Міокова Г.І. Вплив мотивації на результативність трудової діяльності. *Україна наукова Сер.: Економіка*. Дніпропетровськ: Наука і освіта. 2014. С. 24-26.
74. Мочерний С.В. Економічний словник довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. КИЇВ: Феміна, 1995. 368 с.
75. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. №4. С. 44-49.
76. Наумік К.Г. Розвиток мотивації при управлінні кадрами. Економічні та гуманітарні проблеми розвитку суспільства у III тисячолітті. *Зб. наук. пр. Рівненського економіко-гуманітарного інституту*. Рівне: Теніс, 2010. С. 589-591.

77. Наумік К.Г. Сутність категорії «мотивація», аналіз та узагальнення її класифікаційних ознак. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. пр. Вип. 141. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. С. 86-90.
78. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2001. 250 с.
79. Осовська Г.В., Осовський О. А. Основи менеджменту: посібник. 3-е вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2008. 664 с.
80. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
81. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2014. 338 с.
82. Пашенко І.Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2009. 260с.
83. Петренко Н.О. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Білоцерків. нац. аграр. ун-т. Біла Церква, 2009. 20 с.
84. Пономарьова М. С. Матеріальне стимулювання праці в економічному механізмі розвитку сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2011. 20 с.
85. Попова О.Л. Нові пріоритети Спільної аграрної політики ЄС на 2014-2020 роки: стратегічні орієнтири для розвитку агросфери України. *Економіка АПК*. 2013. № 12. С. 89-96.
86. Попрозман О.І. Мотивація персоналу на підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 9 (88) . С. 139-142.
87. Продіус О.І. Мотивація трудової діяльності персоналу промислових підприємств в умовах глобалізації економіки. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdtu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/22_Prodius.pdf
88. Рябоконт В. П. Економічні та соціальні проблеми розвитку сільського господарства України в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня доктора екон. наук: спец. 08.07.02. Ін-т аграр. економіки УААН. К., 2001. 38 с.

89. Сазонова, Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2020. Вип. 29. С. 142-147

90. Салун М.М., Майстренко О.В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 184 с

91. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С.45-51.

92. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика. Монографія. Кіровоград: ПіК, 2015. 426 с.

93. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища *Чернігівський науковий часопис*. 2016. Вип. 12(2). С. 118126.

94. Ситнік О.Д. Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11(77). С. 84-85.

95. Смирнова Н.В. Проблеми мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах України. Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Фінанси, аудит та соціальна економіка: аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток», м. Львів, 28-29 липня 2017 р. Львів: ЛЕФ. С. 64-68.

96. Сулима М.І. Формування системи мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. НУБіП. Київ: 2009. 19 с.

97. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Кіровогр. нац. техн. ун-т. Кіровоград, 2016. 20 с.

98. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Посібник. Київ: Ліра-К, 2008.-184с.
99. Уколова М. В. Фактори мотивації праці найманих працівників. *Чернігівський науковий часопис*. 2016. Вип. 12(2). С. 126130.
100. Харченко Т.М. Мотивація праці найманих працівників с.-г. підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2015. 20 с.
101. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. [2-ге вид., випр., доп.] Київ: Академвидав, 2007. 576 с.
102. Червінська Л.П. Економіка праці: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
103. Шелудько Л.В. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва. Х., 2008. 20 с.
104. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ: 2004. 21 с.
105. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 20 с.
106. Ященко О.І., Шевцова А.О. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці. *Науковий вісник НЛТУ*. 2006. Вип. 16.1 С. 284-289.
107. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York: Harpercollins College. 1985. 363 p.
108. Minzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press. 2013. 460 p.

ДОДАТКИ

Програма тренінгу внутрішньої мотивації для керівників і спеціалістів ДП

«ДГ «Андріївське»

Етап / Блок	Мета	Зміст	Вправи	Інструкції (стисло)	Час
I. Вступ	Знайомство, довіра, встановлення цілей	Самопрезентація, очікування, правила групи	«Ім'я + символ», «Карта очікувань», «Спільні цілі»	Коло, інтро вправа, плакат цілей, формування довіри	1 день
II. Теорія	Ознайомлення з теорією мотивації	Теорії: Декі–Райан, Маслоу, внутр. / зовн. мотивація	«Стимул або цінність?», «Що мене рухає?», кейс-аналіз	Міні-лекція + розбір ситуацій на підприємстві	1 день
III. Рефлексія	Виявлення цінностей, самопізнання	Аналіз внутрішніх драйверів, мотиваційних патернів	«Каузометрія», «Репертуарна решітка», «Мій нарис»	Індивідуальна робота + обговорення в парах	0,5–1 день
IV. Цілеутворення	Формування бажаної ролі, проєкція цінностей	Визначення «фіксованої ролі» та її моделювання	«Нарис фіксованої ролі», «Рольова гра: агросценарій»	Робота в групах, кейс-ігри, аграрні приклади	2 дні
V. Початкове формування	Практика нової ролі в житті	Застосування нової ролі у повсякденній роботі	«Щоденник ролі», «Спостереження за собою»	Індивідуальна робота на робочому місці	1 тиждень
VI. Зворотній зв'язок	Аналіз досвіду, корекція підходів	Рефлексія впровадження ролі, труднощі, підтримка	«Коло досвіду», «Точка зростання»	Групова дискусія, зворотній зв'язок в парах	1 день
VII. Кінцеве формування	Закріплення змін, формування груп підтримки	Поглиблення внутрішньої мотивації	«Ціннісні групи», «Мотиваційний круг»	Самостійна діяльність + командна підтримка	1 тиждень
VIII. Діагностика	Вимірювання змін у цінностях та мотивації	Повторна каузометрія, оцінка трансформації	«Моя мотивація: до/після», решітки, міні-есе	Індивідуальний аналіз + підсумкова зустріч	1 день

Примітки:

Цільова аудиторія: керівники відділів, агрономи, механіки, економісти — ключові спеціалісти.

Контекст адаптації: тренінг враховує реалії аграрного циклу, обмеженість ресурсів, високі ризики, виклики війни.

Психологічна база: самодетермінація (Декі, Райан), трансформація цінностей (Шварц, Рокіч), мотиваційні ролі (Хекман–Олдхем).

Форма: очні зустрічі + індивідуальна робота + групова рефлексія.

Оптимізація витрат на дослідження морально-психологічного клімату у колективі ДП «ДГ «Андріївське»

Матриця задачі з раціоналізації витрат на мотиваційні заходи

Змінні	X1	X2	X3	X4	X5	
Значення змінних	65	8	92	6	72	
Цільова функція	146.7	154.2	173.25	158.42	147.4	36885
Обмеження по максимально допустимим витратам праці	1				65	>= 65
Обмеження по максимально допустимим витратам праці		1			48	>= 48
Обмеження по максимально допустимим витратам праці			1		92	<= 92
Обмеження по максимально допустимим витратам праці				1	20	<= 20
Обмеження по максимально допустимим витратам праці				1	72	>= 72
Обмеження по макс. підвищенню продуктивності праці	0.01	-0.03	0.02	-0.82	0.05	5.44 >= 8
Обмеження по максимальному обсягу бюджету	146.7	154.2	173.25	158.42	147.4	36885 <= 50000
Обмеження по необхідному значенню результату	1				67	>= 8
Обмеження по необхідному значенню результату		1			46	>= 8
Обмеження по необхідному значенню результату			1		8	>= 8
Обмеження по необхідному значенню результату				1	8	>= 8
Обмеження по необхідному значенню результату				1	70	>= 8

Додаток Б

Розв'язок економіко-математичної задачі

Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам

Рабочий лист: [Лист1] Лист1

Отчет создан: 17.01.2021 16:22:18

Целевая функция (Максимум)	Имя	Результат
\$G\$12	Целевая функция	36885.15

Исходные данные	Имя	Результат
\$B\$11	Значения данных X1	65
\$C\$11	Значения данных X2	8
\$D\$11	Значения данных X3	92
\$E\$11	Значения данных X4	6
\$F\$11	Значения данных X5	72

Ограничения	Имя	Вторича	Статус	Разница
\$G\$15	Обмеження по максимально допустимим витратам праці	\$G\$15>=8	созданное	8
\$G\$14	Обмеження по максимально допустимим витратам праці	\$G\$14>=22	созданное	8
\$G\$22	Обмеження по необходимому значенню результату	\$G\$22>=0	не создан	8
\$G\$16	Обмеження по максимально допустимим витратам праці	\$G\$16>=18	созданное	8
\$G\$18	Обмеження по макс. підвищенню продуктивності праці	\$G\$18>=0	не создан	0.5
\$G\$19	Обмеження по максимальному обсягу бюджету	\$G\$19<=4000	не создан	36885.15
\$G\$23	Обмеження по необходимому значенню результату	\$G\$23>=0	не создан	68
\$G\$21	Обмеження по необходимому значенню результату	\$G\$21>=0	не создан	8
\$G\$20	Обмеження по необходимому значенню результату	\$G\$20>=0	созданное	92
\$G\$21	Обмеження по максимально допустимим витратам праці	\$G\$21>=30	не создан	8
\$G\$22	Обмеження по максимально допустимим витратам праці	\$G\$22>=30	не создан	72

