

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДЕМИДОВА МАРІЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 005.32:331.101.3:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

М.М. Демидова
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Величко Олександр Петрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і права Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Дніпро – 2019

АНОТАЦІЯ

Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2019.

Дисертаційна робота виконана в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті.

Дисертаційна робота присвячена розробці та обґрунтуванню теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Доведено, що в умовах розвитку вітчизняної економіки вагоме значення мають трудові ресурси аграрних підприємств, де важливу роль у підвищенні продуктивності праці відіграє саме мотивація працівників. Систематизовано науково-теоретичні підходи до з'ясування суті поняття «мотивація». На основі узагальнення теоретичних основ виокремлено види мотивації. Охарактеризовано дієві складові мотивації праці, зокрема матеріальні, соціальні та духовні. Визначено, що матеріальна мотивація праці в аграрних підприємствах за умови економічних відносин виступає провідною, яка є джерелом задоволення основних матеріальних потреб працівників та їх родин. Доведено, що облік та узгодження цілей працівників, аграрних підприємств і суспільства є необхідною передумовою в питаннях впливу трудової мотивації на формування взаємовідносин.

Окреслено важливі принципи формування сучасної системи управління трудовими ресурсами, як важливої складової у діяльності кожного аграрного підприємства. Охарактеризовано новітні технології управління трудовими ресурсами на виробництві: інжиніринг праці, рекрутинг, аутсорсинг, аутфтрагстактика, використання яких дозволить аграрним підприємствам

ефективно запроваджувати зміни, що пов'язані з необхідністю адекватної реакції працівників на змінене середовище.

Виходячи із економічної суті менеджменту та на основі проведених досліджень теоретичних основ окреслено зміст поняття «мотиваційний менеджмент». Визначено інструменти мотиваційного менеджменту, що позитивно впливають на працівників аграрних підприємств та спонукають до певних продуктивних форм праці і до певного рівня здійснення трудової діяльності, та які можуть стосуватися не тільки матеріальної винагороди, але і відповідного соціального становища, яке формується завдяки здійсненню трудової діяльності таких працівників. Розглянуто мотиваційний менеджмент аграрних підприємств і як вдосконалення кадрової політики і як індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його особистість, досвід, професійність в контексті забезпечення економічного ефекту сільськогосподарського виробництва.

В процесі дослідження визначено мету мотиваційного менеджменту аграрних підприємств. Окреслено розвиток мотиваційного менеджменту як безперервний, цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях управління аграрного підприємства, спрямований на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, з метою забезпечення високої продуктивності праці, ефективності аграрного виробництва і випуску високоякісної конкурентоспроможної продукції. Визначено, що мотиваційний менеджмент аграрних підприємств в нинішніх умовах розвитку аграрної економіки має важливе значення для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва всіх підприємств як великих, середніх та малих. Доведено тісний взаємозв'язок між мотивацією праці, її ефективністю та економічними результатами виробництва в аграрних підприємствах.

Визначено методичні підходи до оцінки економічної ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах на основі визначення ефективності мотиваційних інструментів та оцінки їх впливу на задоволеність працівників своєю працею, що в кінцевому результаті відображається на ефективності розвитку самих господарюючих суб'єктів.

На основі проведеного аналізу економічних показників доведено вагоме значення аграрного виробництва в розвитку економічних процесів країни. Аналіз чисельності суб'єктів господарювання в аграрній сфері в динаміці засвідчує їх зменшення. На основі проведеної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств за досліджуваний період доведено його зменшення та погіршення, що значною мірою вплинуло на показники використання трудових ресурсів.

Аналіз використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах доводить, що чисельність найманих працівників з кожним роком зменшується. Визначено, що вагомим показником ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах є продуктивність праці, яка зростає. Проте доведено, що на підвищення продуктивності праці в аграрних підприємствах вплинуло не так мотивація, як використання сучасної високопродуктивної сільськогосподарської техніки у окремих великих суб'єктах господарювання. Окрім того, зростання середньомісячної оплати праці штатних працівників випереджує зростання показника продуктивності праці. Визначено, що при порівнянні середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві і всього по економіці України, її рівень на багато нижчий на протязі всього досліджуваного періоду.

Доведено, не зважаючи на те, що за досліджуваний період спостерігається не значне зростання продуктивності праці в аграрних підприємствах, фінансово-економічні показники їх діяльності потребують покращення. Аналіз показників структури витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в аграрних

підприємствах України доводять, що питома вага витрат на оплату праці працівників аграрних підприємств доволі вагомо зменшилася, як основний мотиваційний метод спонукання трудових ресурсів до високопродуктивної кваліфікованої праці в сільськогосподарському виробництві. Натомість в собівартості виробленої продукції зростає величина як матеріальних витрат, так і інших операційних витрат.

На основі результатів розрахунку інтегрального коефіцієнта в динаміці доведено низьку ефективність мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області. Аналогічна тенденція визначена і щодо оцінки мотиваційного менеджменту кожного окремого аграрного підприємства. Використанням експертного методу, де інсайдерами виступили безпосередньо працівники досліджуваних аграрних підприємств, доведено, що більшість інтерв'юєрів негативно оцінюють ефективність мотиваційного менеджменту, що потребує заходів та методів його покращення.

На основі застосування економетричного аналізу доведено, що заробітна плата працівників підприємств аграрної сфери є важливим мотиваційним чинником, де варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією оплати праці. Результати моделювання залежності значень груп мотиваційних чинників від стажу досліджуваних працівників довели, що найвища кореляція спостерігалася щодо групи потреб у сприятливих умовах праці. Молодші фахівці аграрних підприємств на початку трудової діяльності вагомим чином мотивуються потребою прагнення формування власного авторитету та користі для суспільства. Натомість стаж роботи працівників на конкретному аграрному підприємстві виявляє суттєвий вплив на їх мотивацію трудової діяльності, яка підсилюється статусним положенням працівника в організації.

За допомогою проведеного SWOT – аналізу використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах, доведено, що такі слабкі сторони та загрози,

як зменшення кількості економічно активного сільського населення та не престижність сільськогосподарських професій, негативно впливають на розвиток мотиваційного менеджменту на підприємстві. В сучасних умовах, аграрні підприємства потребують впровадження сучасних конкурентних технологій виробництва аграрної продукції та перепідготовки працівників, які здатні їх освоювати. На основі проведеного дослідження запропоновано покращення ситуації в аграрних підприємствах за рахунок підготовки, перепідготовки трудових ресурсів, фінансування навчання, використання концепції управління людьми, збільшення доходів працівників.

Доведено мотиваційний менеджмент аграрного підприємства потребує поєднання економічних та соціально-психологічних методів управління. Відповідно до сучасних умов та тенденцій аграрного виробництва, запропоновано концептуальні підходи для покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах, завдання, цілі та принципи яких відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію його політики та розвиток.

Проведено моделювання мотиваційного менеджменту відповідно до життєвого циклу аграрного підприємства, де на етапі зародження аграрного підприємства метою мотиваційного менеджменту визначено вдалий вибір напрямку діяльності, на етапі створення цілі спрямовані на жорстку конкуренцію та пошук ніші на аграрному ринку, на етапі зростання мотиваційний менеджмент спрямований на конкуренцію і закріплення ніші на ринку, на етапі зрілості передбачено закріплення лідерських позицій за умов підвищення якості продукції аграрних підприємств, на етапі спаду мотиваційний менеджмент направлений на недопущення ліквідації підприємства.

Ключові слова: трудові ресурси, мотивація, менеджмент, мотиваційний менеджмент, розвиток, ефективність, оцінка, інструменти мотиваційного менеджменту, моделювання, аграрні підприємства.

SUMMARY

Demydova M.M. Development of motivational management in agrarian enterprises. - Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the Degree of Candidate in Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity) – State Agrarian and Engineering University in Podillia, Kamianets-Podilskyi, 2019.

The dissertation work was done at Dniprovsk State Agrarian and Economic University.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the development of motivational management in agricultural enterprises. It is proved that in the conditions of domestic economy development, the labor resources of agricultural enterprises are of great importance, where the motivation of the employees plays an important role in improving the labor productivity. The scientific-theoretical approaches to clarifying the essence of the concept of «motivation» are systematized. The types of motivation are distinguished on the basis of generalization of theoretical bases. The active components of work motivation, including material, social and spiritual ones, are characterized. It has been determined that the material motivation of work in agricultural enterprises under the conditions of economic relations is the leading one, which is a source of satisfaction of the basic material needs of the employees and their families. It is proved that accounting and coordination of the employees' goals, agricultural enterprises and society is a necessary prerequisite for the influence of labor motivation on the relations formation.

The important principles of the modern labor resources management formation system as an important component in the activity of each agrarian enterprise are outlined. The latest technologies of labor resources management in production are characterized: labor engineering, recruiting, outsourcing, aftragstactics, the use of

which will allow agricultural enterprises to effectively implement changes related to the need for adequate response of workers to a changed environment.

Based on the economic essence of management and on the basis of the theoretical studies conducted, the content of the «motivational management» concept is outlined. The tools of motivational management are determined which positively influence the employees of agricultural enterprises and encourage them to certain productive forms of labor and to a certain level of carrying out the labor activity and which may concern not only material reward, but also corresponding social state which is formed by carrying out the labor activity by such employees. The motivational management of agrarian enterprise is considered as the improvement of personnel policy and as an individual approach to each worker, taking into account their personality, experience, professionalism in the context of ensuring the economic effect of agricultural production.

In the course of the research the purpose of motivational management of the agricultural enterprises was determined. The development of motivational management as a continuous, purposeful process of influence at all levels of management of agrarian enterprise, is aimed at forming the optimal structure of labor resources, maximum satisfaction of material and social needs of the employees, with the purpose of ensuring high productivity of labor, efficiency of agricultural production and production of high-quality products is outlined. It is determined that the motivational management of agrarian enterprises in the current conditions of the development of agrarian economy is important for improving the efficiency of agricultural production of all enterprises, both large, medium and small. The close correlation between labor motivation, its efficiency and economic results of production in agricultural enterprises is proved.

Methodical approaches to the evaluation of the motivational management economic efficiency in agrarian enterprises have been determined on the basis of determining the motivational tools effectiveness and assessing their impact on

employees' satisfaction with their work which ultimately reflects on the effectiveness of the economic entities development.

The significant importance of agrarian production in the development of economic processes of the country is proved on the basis of the analysis of economic indicators. The analysis of economic entities number in the agricultural sector in dynamics shows their decrease. The decrease and deterioration of the production and resource potential of agricultural enterprises were proved on the basis of its conducted assessment for the studied period which significantly influenced the indicators of the labor resources use.

Analysis of the labor resources use in agricultural enterprises shows that the number of employees is decreasing every year. It is determined that a significant indicator of the efficiency of labor resources use in agricultural enterprises is the productivity of labor, which is growing. However, it has been proved that the productivity increase in agricultural enterprises was influenced not so much by the motivation as by the use of modern high-performance agricultural machinery in some large economic entities. In addition, the increase in the average monthly wage for full-time employees outpaces the growth of the labor productivity index. It is determined that when comparing the average monthly wage of workers in agrarian production and in the whole economy of Ukraine, its level is much lower during the whole studied period.

It is proved that despite the fact that during the studied period there is no significant increase in labor productivity in agricultural enterprises, the financial and economic indicators of their activity need improvement. The analysis of indicators of the agricultural production expenses structure in agricultural enterprises of Ukraine shows that the share of labor costs of agricultural enterprises employees has declined significantly, as the main motivational method of inducing labor resources to highly productive skilled labor in agricultural production. Instead, the value of both material costs and other operating expenses increases in the cost of production.

Based on the results of the integral coefficient calculation in the dynamics, the low efficiency of motivational management in agricultural enterprises of the Mahdalynivskyi district of Dnipropetrovsk region is proved. A similar tendency is found in the assessment of the motivational management of each individual agricultural enterprise. Using the expert method, where the employees of the agrarian enterprises surveyed were the direct insiders, it is proved that most interviewers negatively evaluate the effectiveness of motivational management which requires measures and methods for its improvement.

Based on the use of econometric analysis, it has been proved that the wages of agricultural enterprises employees are an important motivational factor where the variation of labor productivity by 89,9% is determined by the variation of wages. The results of modeling the dependence of the groups of motivational factors on the experience of the investigated employees proved that the highest correlation was observed with respect to the group of needs in favorable working conditions. At the beginning of their work, junior specialists of agricultural enterprises are strongly motivated by the need to strive for the formation of their own authority and benefit to society. Instead, the work experience of the employees at a particular agricultural enterprise has a significant impact on their motivation for work which is enhanced by the employee's status in the organization.

Using the SWOT analysis of the labor resources use in agricultural enterprises, it is proved that such weaknesses and threats as reducing the number of economically active rural population and lack of the agricultural professions prestige negatively affect the motivational management development in the enterprise. In modern conditions, agricultural enterprises require the introduction of modern competitive technologies for the agricultural products manufacturing and retraining of employees who are able to master them. On the basis of the conducted research, it was suggested to improve the situation in agrarian enterprises through training, retraining of labor

resources, financing of training, use of the concept of people management, increase of employees' incomes.

The motivational management of agrarian enterprise has been proven to require a combination of economic and social-psychological management methods. In accordance with the current conditions and tendencies of agricultural production, conceptual approaches for the improvement of motivational management in agricultural enterprises are proposed, the main tasks and aims of which reflect the complex of organizational and technical measures directed at the realization of its policy and development.

The simulation of motivational management in accordance with the life cycle of an agrarian enterprise is conducted, where at the stage of agrarian enterprise's birth a successful choice of a direction of activity is determined for the purpose of motivation management; at the stage of creation, the goals are aimed at fierce competition and finding a niche on the agricultural market, in the growth phase, motivational management aims at competing and securing a niche in the market, at the stage of maturity, it is important to consolidate leadership in terms of improving the quality of agricultural enterprises products, at the stage of recession, motivational management is aimed at preventing liquidation of the enterprise.

Keywords: labor resources, motivation, management, motivational management, development, efficiency, evaluation, tools of motivational management, modeling, agrarian enterprises.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Демидова М.М. Адміністративна та кримінальна відповідальність працівників сільськогосподарських підприємств як зовнішній мотиваційний чинник. *Агросвіт*. 2015. № 11. С. 80-84. (0,32 друк. арк.).
2. Демидова М.М. Методична оцінка ефективності мотивації праці та задоволеності потреб працівників агропідприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. пр. Київ, 2017. Вип. 7-8 (194-195). С. 101-106 (0,39 друк. арк.).
3. Демидова М.М. Мотиваційний менеджмент в агропідприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. пр. Київ, 2017. Вип. 9 (196). С. 91-95 (0,33 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

4. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119> (дата звернення 26.03.2019) (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща) (0,41 друк. арк.).
5. Демидова М.М. Особливості мотивації праці персоналу в аграрних підприємствах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. І.М. Долішнього НАНУ». Львів. 2016. Вип. 6 (122). С. 77-80. (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща) (0,21 друк. арк.).
6. Демидова М.М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6922> (дата звернення 26.03.2019).

(включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща) (0,69 друк. арк.).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

7. Demydova M. Motivational Management in Agricultural Enterprises. *Eurasian Academic Research Journal*. № 11(17). 2017. Р. 103-107 (0,30 друк. арк.).

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Демидова М.М. Дисциплінарні стягнення як засіб мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної конференції* (Дніпропетровськ, 19-21 лютого 2013 р.). Дніпропетровськ, 2013. Том 2. С. 11-13 (0,08 друк. арк.).

9. Демидова М.М. Заходи дисциплінарного впливу та їх роль в мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної конференції* (Дніпропетровськ 25-27 лютого 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. Том 2. С. 62-64 (0,09 друк. арк.).

10. Демидова М.М. Використання заходів дисциплінарного впливу в процесі мотивації працівників. *Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 2-ї міжнародної наук.-практ. конф.* (Дніпропетровськ, 25-27.03.2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 41-42 (0,07 друк. арк.).

11. Демидова М.М. Мотиваційний вплив кримінальної та адміністративної відповідальності на працівників сільськогосподарських підприємств. *Управління сталим розвитком економіки сільських територій: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. молод. вчених і студентів* (Дніпропетровськ, 28-29.10.2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 74-75 (0,06 друк. арк.).

12. Демидова М.М. Екологічні аспекти негативної мотивації в сфері аграрного виробництва. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали V Міжнародної*

науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2014р. Дніпропетровськ, 2014. Том 2 — С. 89-90 (0,06 друк. арк.).

13. Демидова М.М. Вплив зовнішніх негативних чинників мотивації на якість роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 54-56 (0,07 друк. арк.).

14. Демидова М.М. Вплив державної політики в сфері зайнятості на мотивацію до зайнятості в сільськогосподарських підприємствах. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 29-30 жовтня 2015р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 82-84 (0,09 друк. арк.).

15. Демидова М.М. Вплив різноманітних систем оплати праці на мотивацію працівників сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 02-04 березня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. Том 2. С. 9-10 (0,07 друк. арк.).

16. Демидова М.М. Системи оплати праці та мотивація працівників сільськогосподарських підприємств. *Інтеграційна системи освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 19-20 травн. 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 183-185 (0,1 друк. арк.).

17. Демидова М.М. Матеріальні заходи не фінансового характеру в системі мотиваційних чинників працівників сільськогосподарських підприємств. *Управління сталим розвитком економіки сільських територій*: Матеріали II всеукраїнської наук.-практ. конф. молод. вчених і студентів (Дніпро, 24-25.10.2016). Дніпро, 2016. С. 23-25 (0,08 друк. арк.).

18. Демидова М.М. Нематеріальні засоби мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпро, 27-28 жовтня 2016 р.). Дніпро, 2016. Том 2. С. 63-64 (0,06 друк. арк.).

19. Демидова М.М. Критика як фактор мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпро, 01-03 березня 2017 р.). Дніпро, 2017. Том 2. С. 13-14 (0,06 друк. арк.).

20. Демидова М.М., Жидяк О.Р. Мотивація праці працівників агропідприємств: інноваційний підхід. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 18–19 травня 2017 р.). Львів, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). С. 168-170 (0,06 друк. арк., особистий внесок здобувача: окреслено основні напрямки інноваційного підходу до мотивації працівників агропідприємств – 0,05 друк. арк.).

21. Демидова М.М. Мотиваційний менеджмент в підвищенні ефективності праці агропідприємств. *Аграрна наука: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпро, 28.02-02.03.2018 р.). Дніпро, 2018. С.68-70 (0,09 друк. арк.).

22. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. *Science and society. Proceedings of the 8th International conference*. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Рр. 202-215 (0,81 друк. арк.).

Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації

23. Демидова М.М., Жидяк О.Р. Мотиваційний важель кадрової політики агропідприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного*

університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 12, у 2 т./за ред. Ящишиної І.В. Кам'янець-Подільський, 2017. Т.1. С. 192-194 (0,07 друк. арк., особистий внесок здобувача: окреслено основні напрямки вдосконалення мотиваційної політики аграрних підприємств – 0,06 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	29
1.1. Економічна сутність трудових ресурсів та мотивації працівників.....	29
1.2. Мотиваційний менеджмент в системі підвищення ефективності аграрної праці.....	46
1.3. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.....	59
Висновки до розділу 1.....	73
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	76
2.1. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах	76
2.2. Оцінка мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах	100
2.3. Параметричне оцінювання мотивації працівників аграрних підприємств.....	111
Висновки до розділу 2.....	135
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	139
3.1. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів.....	139
3.2. Концептуальні підходи до вдосконалення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах у сучасних умовах.....	152
3.3. Моделювання мотиваційного менеджменту аграрних підприємств.....	166
Висновки до розділу 3.....	179
ВИСНОВКИ.....	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	187
ДОДАТКИ.....	210

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання ефективності діяльності сучасних підприємств значною мірою зумовлюються розвитком мотиваційного менеджменту як рушійної сили підвищення трудової активності персоналу в турбулентному ринковому середовищі. Успіхи і невдачі підприємств пріоритетно пов'язуються з умінням їх керівництва виробляти способи досягнення максимальних результатів діяльності підлеглими на основі чіткого уявлення про особливості їх поведінки, формування стимулів до творчої активності, спонукання до праці з повною віддачею, проектування процесу свідомого вибору ними того чи іншого типу поведінки з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Вирішення означених завдань дозволяє забезпечити довготривалий вплив на персонал з метою зміни його ціннісних орієнтацій і сформувати трудовий потенціал підприємства на засадах креативності.

Сучасні ринкові умови господарювання, у тому числі в аграрному секторі, зумовили необхідність формування підприємствами систем мотиваційного менеджменту, які б забезпечили розвиток їх персоналу як основного джерела конкурентних переваг і створили на цій основі передумови для успіху в конкурентній боротьбі на внутрішньому і міжнародному ринках. Для цього необхідно трансформувати весь мотиваційний процес, у тому числі – дослідити структуру мотивацій сучасної особистості та колективу, переглянути методи мотивації персоналу, вплив умов діяльності на його мотивацію, вивчити з позицій ринкових трансформацій взаємозв'язки оплати праці працівників та їх мотиваційні спонукання.

Питання розвитку трудового ресурсу були у центрі уваги класиків економічної теорії А. Сміта, Т. Шульца, Г. Беккера, які започаткували теорію людського капіталу, а також рекомендували включати кваліфікованих

спеціалістів до складу національного багатства. В умовах сьогодення мотивацію як важливий чинник впливу на персонал досліджували такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Т. І. Балановська, С. В. Васильчак, О. Д. Гудзинський, М. І. Долішній, А. М. Ткаченко, Л. С. Федорняк, С. В. Шекшня, Г. В. Щокін.

Вагоме значення людського фактору в діяльності аграрних підприємств зумовило необхідність вирішення проблем підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці на основі мотиваційних чинників та удосконалення управління працездатністю персоналу. Ці проблеми досліджували Л. В. Балабанова, Т. В. Білорус, Р. П. Вдовиченко, С. В. Глівенко, Л. І. Іванкіна, О. В. Крушельницька, Л. О. Мажник, Д. П. Мельничук, М. М. Новікова, А. Н. Полозова, С. М. Сидорук, К. М. Таньков, Т. П. Хохлова, Г. М. Чепурда та ін. Серед дослідників економічних проблем діяльності аграрних підприємств варто виділити вітчизняних науковців, які займалися питаннями аграрного менеджменту: О. П. Величко, І. І. Вініченко, О. В. Гончаренко, Н. І. Демчук, Л. І. Катан, Г. Є. Павлова та інші. Проблемам управління мотивацією в аграрній сфері присвятили праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: В. С. Васильченко, О. А. Грішнова, А. М. Гриненко, Д. П. Доманчук, А. М. Ємельяненко, Л. П. Керб, Н. В. Коваль, М. Й. Малік, Л. І. Михайлова, Т. І. Олійник, В. В. Онікієнко, А. Г. Ткаченко, О. В. Ульяновченко, А. Д. Чикуркова, О. Г. Шпикуляк та інші.

Незважаючи на проведені дослідження цієї тематики, у даний час актуальні питання мотиваційного менеджменту потребують подальшого розгляду. Існує багато не з'ясованих теоретичних, методологічних і методичних питань формування моделі мотиваційного менеджменту аграрних підприємств. Зокрема, це питання обґрунтування сутності мотиваційного менеджменту, удосконалення трактування поняття «інструменти мотиваційного менеджменту» в аграрних підприємствах. Потребують розвитку методичні

підходи до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах актуалізації сучасних концептуальних підходів до покращення мотиваційного менеджменту тощо.

Значення мотивації істотно зростає у кризових ситуаціях, які нині спостерігаються в аграрних підприємствах України. У сучасних умовах потрібно опановувати нові підходи до організації управління, які б відповідали не лише сьогоденню, а й майбутньому розвитку. Важливе значення у вирішенні даних проблем має розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Усвідомлення важливості цього наукового завдання і зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і права Навчально-наукового інституту економіки Дніпровського державного аграрно-економічного університету (до 2 лютого 2018 – Дніпропетровського) за темою «Удосконалення економічно-правового забезпечення розвитку менеджменту та логістики в аграрному бізнесі» (номер державної реєстрації 0112U000964) і «Розвиток системи економічно-правового забезпечення управлінської та логістичної діяльності в аграрній сфері» (номер державної реєстрації 0117U004244), в межах яких автором проаналізовано механізми управління мотивацією працівників, а також визначено напрями розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах та його вплив на ефективність їх діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Реалізація мети дисертаційної роботи зумовила необхідність вирішення таких завдань дослідження:

- виявити сутність та змістовні особливості мотиваційного менеджменту в

агробізнесі;

- окреслити розвиток мотиваційного менеджменту як наукової категорії;
- розкрити особливості та роль інструментів мотиваційного менеджменту в управлінні аграрним підприємством;
- здійснити оцінювання результативності мотивації персоналу в аграрних підприємствах;
- розвинути методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств;
- удосконалити методичний підхід до комплексного аналізу мотивації працівників аграрних підприємств з урахуванням мотиваторів зайнятості та проживання у сільській місцевості;
- розробити методику оцінювання інтенсивності мотивації в аграрних підприємствах на засадах параметричного оцінювання;
- поглибити рівень інтегрованого використання в системі мотиваційного менеджменту економічних та соціально-психологічних методів управління;
- обґрунтувати концептуальні підходи до підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрному бізнесі;
- розробити модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є економічні процеси мотиваційного менеджменту аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, зокрема такі, як: методи синтезу і аналізу, індукції та дедукції щодо визначення змісту категорії мотивації праці; структурно-функціональний – для класифікації видів та етапів мотивації праці; статистичні та аналітичні

методи, абсолютних та відносних величин, узагальнюючих характеристик – для характеристики стану і тенденцій управління мотивацією праці в аграрних підприємствах; системний підхід, методи аналізу та прогнозування, порівняльні методи, абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формування висновків щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах; метод кореляційно-регресійного аналізу – для визначення тісноти зв'язку між продуктивністю праці як основним показником ефективності мотиваційного менеджменту і незалежними змінними виробничих факторів. Крім того, в роботі використано прийоми групування і класифікації, табличного та графічного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, головного управління статистики у Дніпропетровській області, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем мотивації праці, періодичні видання, а також аналітичні розробки автора. Розрахунки здійснювались за допомогою програмних пакетів Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу і узагальнення теоретико-методологічних положень та прикладних аспектів мотиваційного менеджменту поглиблено теоретичні та методичні засади підвищення ефективності мотиваційного менеджменту аграрних підприємств та науково обґрунтовано практичні рекомендації щодо імплементації розроблених концептуальних положень мотиваційного менеджменту в діяльність таких підприємств. До основних результатів, одержаних особисто автором, які характеризуються науковою новизною і виносяться на захист, належать такі:

уперше:

- обґрунтовано інтегрований підхід до планування стратегії підвищення ефективності мотиваційного менеджменту з урахуванням комбінованого впливу таких чинників зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства як: розвиток економіки країни, посилення міграційних процесів, рівень заробітної плати працівників в аграрному виробництві, система управління, планування і організації діяльності, формування доходів та їх розподіл в агропідприємствах, закономірності функціонування підприємств аграрного сектору, що підпорядковані впливу мотиваційних механізмів і враховують умови праці, систему соціальних пільг та гарантій, відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах;

удосконалено:

- тлумачення системи категорій науки управління в контексті розкриття сутності поняття «мотиваційний менеджмент» в аграрних підприємствах, яке, на відміну від існуючих, розглядає його як сукупність організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів впливу керівників аграрних підприємств на трудові ресурси, які в сукупності забезпечать ефективність трудової діяльності працівників, розвиток сільськогосподарського виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції в контексті досягнення стратегічних цілей;

- змістову характеристику складових понятійного апарату управління мотивацією персоналу в контексті уточнення сутності поняття «інструменти мотиваційного менеджменту» аграрного підприємства, зміст якого, на відміну від загальновідомих, полягає у використанні економічних методів і організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних та психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти при виконанні

завдань, отриманні підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесенні при цьому мінімальних затрат, формуватимуть у працівників мотиви до високопродуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей аграрних підприємств;

- методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту на основі визначення ефективності його в аграрному підприємстві, сукупності аграрних підприємств окремого району та працівників, який, на відміну від раніше розроблених, став підґрунтям розробки моделі підвищення ефективності та розвитку мотиваційного менеджменту, що комплексно враховує виробничі фактори, заходи, економічні методи та мотиваційні інструменти, які пов'язані з трудовою діяльністю працівників та впливають на її покращення;

- критеріальний підхід до комплексного аналізу мотивації працівників аграрних підприємств, який, на відміну від застосовуваних раніше, враховує мотиватори зайнятості та проживання у сільській місцевості. Такий підхід дозволив виявити демотиватори, змодельювати тенденції їх розвитку та оцінити вплив демотиваторів на продуктивність праці в аграрній сфері;

- механізм оцінювання інтенсивності мотивації, в основу якої покладено багатофакторну систему різновагомих потреб, яка, на відміну від тих, що існують, окрім інтегральних індикаторів кількісних ознак мотивації, враховує категорійні ознаки. Такий підхід дозволив довести варіативність мотивації різних категорій працівників аграрних підприємств;

дістали подальшого розвитку:

- інтегрований підхід до мотиваційного менеджменту як безперервного і цілеспрямованого впливу на персонал на всіх рівнях управління аграрного підприємства, який, на відміну від загальновідомих, спрямований на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне

задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, в результаті використання якого підвищується продуктивність праці, ефективність сільськогосподарського виробництва, зростає прибутковість і рентабельність, забезпечується якість та конкурентоспроможність виробленої продукції;

- підходи до оцінювання результативності мотивації персоналу в аграрних підприємствах, які відрізняються тим, що враховують зменшення зайнятості сільського населення на основі посилення міграційних процесів, незначне зростання заробітної плати працівників в аграрному виробництві, а також незначний вплив існуючих мотиваційних і додаткових виплат в аграрних підприємствах на зростання продуктивності праці та зменшення плинності кадрів;

- обґрунтування комплексу засобів забезпечення ефективності мотиваційного менеджменту на засадах інтеграції економічних та соціально-психологічних методів управління, відмінністю якого є урахування статі, віку, сімейного стану, соціального положення, а також особливостей працівників, що є дієвим інструментом впливу на персонал, виконання поставлених завдань і спрямування психології працівників у потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції;

- системний підхід до моделювання ефективності мотиваційного менеджменту аграрного підприємства, в якому, на відміну від існуючих, враховано життєві цикли аграрного підприємства, що дало змогу виділити рівні задоволення потреб працівників на основі взаємодії і взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

Практичне значення одержаних результатів. Більшість положень

дисертаційної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, практична реалізація яких на рівні підприємства, району, області сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, у тому числі мотиваційного менеджменту, агропромислових підприємств.

В результаті проведеного дослідження автором запропоновано удосконалення діючих систем оплати праці, соціального забезпечення, кредитування та страхування працівників як напрями розвитку мотиваційного менеджменту та його впливу на результативність діяльності аграрних підприємств. Результати дослідження прийнято до впровадження у: ТОВ «Світлана» (довідка № 011/10/18-10 від 11.10.2018р.), С(Ф)Г «Андріївське» (довідка № 29/01-19 від 29.01.2019р.); С(Ф)Г «Посев» (довідка № 2 від 16.01.2019 р.) та ТОВ «Дубрава» (довідка № 6/12/18 від 06.12.2018 р.).

Результати дисертаційної роботи використано у поточній діяльності Управління агропромислового розвитку Дніпропетровської ОДА при підготовці аналітичних матеріалів, довідок та проектів регіональних програм щодо розвитку аграрної сфери (довідка № 145/0/119-19 від 05.02.2019р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Дніпровського державного аграрно-економічного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Теорія мотивації», «Менеджмент і адміністрування: Управління персоналом», проведенні виробничих практик, у науково-дослідній роботі студентів, магістрів, аспірантів та викладачів (довідка № 44-11-192 від 08.02.2019р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, висновки і пропозиції стосовно розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах, які викладено в роботі і публікаціях, отримано автором самостійно. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних розробок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на 16 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Науково-практична конференція «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2013 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2014 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпропетровськ, 2014 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Управління сталим розвитком економіки сільських територій» (Дніпропетровськ, 2014 р.), V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (Дніпропетровськ, 2014 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2015 р.), VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (Дніпропетровськ, 2015 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи» (Дніпропетровськ, 2016 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграційна системи освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі» (Тернопіль, 2016 р.), II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Управління сталим розвитком економіки сільських територій» (Дніпро, 2016 р.), VII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (Дніпро, 2016 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи» (Дніпро, 2017 р.), X Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми, пріоритети та перспективи соціально-економічного розвитку в XXI столітті» (Кам'янець-

Подільський, 2017 р.), IV Міжнародна науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (Львів, 2017 р.), Науково-практична конференція «Аграрна наука: реалії та перспективи» (Дніпро, 2018 р.), VIII Міжнародна наукова конференція «Science and society» (Гамільтон, Канада, 2018 р.).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи опубліковано 23 наукові праці загальним обсягом 4,60 друкованих аркушів, з них 7 статей у наукових фахових виданнях (2,65 друк. арк.), в тому числі 3 статті у наукових фахових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття – в іноземному виданні та 15 робіт – у матеріалах та збірниках тез міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференцій, одна публікація, яка додатково відображає наукові результати дисертації. Наукові статті відображають основний зміст дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації (включаючи список публікацій здобувача), вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 237 сторінок друкованого тексту. Основний текст викладено на 186 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертаційна робота містить 25 таблиць, 43 рисунки та 16 додатків. Список використаних джерел налічує 211 найменувань і викладений на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Економічна сутність трудових ресурсів та мотивації працівників

В умовах розвитку вітчизняної економіки вагоме значення мають трудові ресурси аграрних підприємств. Дослідження їх економічної суті та значення у розвитку аграрних підприємств завжди було важливими питаннями вітчизняних та зарубіжних науковців. Розгляд та дослідження змісту різних категорій, пов'язаних із використанням трудових ресурсів, передбачає вивчення соціальних та економічних умов їх появи, що стали фундаментом для виникнення нового тлумачення. Історія економічних вчень про трудові ресурси, як суб'єктів економічної діяльності змінювала сутнісні поняття, які визначали їх місце та роль у виробничій діяльності аграрних підприємств. Так, в економічній науці з'явилися терміни трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри. Вітчизняні дослідники використовують різні підходи щодо вивчення їх сутності.

У сучасних умовах відомі вчені не мають спільної думки відносно визначення терміна «трудові ресурси». В 1973 році вчений Є.В. Касимовський запропонував визначати поняття «трудові ресурси» як «частину працездатного населення, як зайнятого в суспільному виробництві, так і того, що знаходиться в резерві, кількісні і демографічні межі якого залежать від суспільної форми виробництва і рівня розвитку продуктивних сил; трудові ресурси виражають суспільні відносини з приводу їх формування, перерозподілу і використання» [76].

Відома дослідниця Т.І. Заславська подає таке визначення трудовим ресурсам, де зазначає, що це «сукупність членів суспільства, здатних брати

участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах даних виробничих відносин» [73]. Аналогічно підходить до визначення даного терміну економіст О.І. Ожерельєва. Під даним поняттям «трудові ресурси» вона розуміє «частину населення країни, здатне до трудової діяльності, яке слід, доповнити кількісними і якісними характеристиками людини, котра вона використовує у процесі своєї діяльності» [117].

Слід зазначити, що сьогодні науковці підійшли з іншого боку до трактування сутності трудових ресурсів, запропонували сучасній економічній науці наступне: «частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи у сфері суспільної та корисної діяльності» [59].

Такі вчені, як Є. Качан, Г. Баб'як, Л. Запорожан трактують визначення трудових ресурсів в такому сенсі: «частина працездатного населення, котре володіє фізичними та розумовими здібностями і знаннями, необхідними для проведення суспільної чи корисної діяльності» [137]. На думку відомих науковців А. Колота, О. Герасименко, «трудові ресурси – це частина населення країни, яка за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями здатна працювати в народному господарстві; охоплюють як реальних працівників, які вже зайняті в економіці країни, так і потенційних, які не зайняті, але можуть працювати» [64].

Вітчизняні вчені О. Грішнова, С. Пасєка, А. Пасєка зазначають, що «трудові ресурси – це перш за все людські ресурси для праці, тобто економічно активне або трудоактивне населення; складаються з населення у працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів і пільгових пенсіонерів, і працюючих в економіці країни осіб молодших і старших працездатного віку» [156].

Вище наведені автори стверджують, що трудові ресурси – це сукупність певних характеристик працівника для проведення трудової діяльності.

Ми вважаємо, що трудові ресурси можна визначити як сукупність кількісних і якісних трудових характеристик населення в працездатному віці, що приймає участь в суспільній діяльності з метою досягнення ефективних результатів підприємницької діяльності.

При розгляді поняття «трудові ресурси» в аграрних підприємствах вбачається своя специфіка, адже досліджувана підприємницька діяльність має такі особливості:

- ринок праці у аграрному секторі тісно пов'язаний з кліматичними умовами даного виробництва, що неможливо усунути. Зокрема, це обмежена кількість земель агросфери та їх родючість, включаючи сезонність виробництва;
- функціонують різні форми підприємницької діяльності в агросекторі, де у формуванні взаємовідносин беруть участь наступні суб'єкти – власники землі, підприємці, наймані працівники;
- наявність у працівників власного підсобного господарства, котре служить певним джерелом доходів і сферою праці;
- мета аграрного виробництва полягає в необхідності забезпечення населення продуктами харчування. Населення зростає набагато швидше за виробництво продуктів харчування в світі;
- ціни на аграрну продукцію формується на основі високих витрат [58].

Як стверджує К.В. Бондаревська, «трудовими ресурсами на рівні агропідприємства вважають сукупність працівників даного підприємства, що зайняті виробництвом сільгосппродукції, обслуговуванням і управлінням виробництвом. Адже, працівники агропідприємства формують його трудові ресурси, як складову частину загального ресурсного потенціалу» [14]. Доцільно з'ясувати, про сукупність яких працівників (вік, освіта, професійна підготовка) йде мова.

Науковець Л.О. Попик визначає трудові ресурси аграрного підприємства як «працездатну частину, сільського населення, яка працювала, може

працювати або на даний момент працює на даному підприємстві, котре систематично здійснює виробництво, переробку, реалізацію продовольства рослинного, тваринного чи іншого призначення» [132]. Ми вважаємо, не слід брати за обмеження тільки участь населення сільських територій в аграрному секторі при тлумаченні економічного змісту «трудові ресурси», оскільки у виробництві беруть участь і міські жителі.

Відомий вчений Н.М. Суліма стверджував, що «трудові ресурси сільського господарства – це наявність ресурсів живої праці, на які може розраховувати тільки галузь. Їхніми носіями є люди з відповідною професійною та кваліфікаційною підготовкою чи досвідом в трудовій діяльності. Соціальну та економічну категорію трудових ресурсів характеризує сукупність здібних до праці людей» [152]. На нашу думку, «ресурсом живої праці» зможуть виступати не тільки люди з певним досвідом трудової діяльності, але й люди без такого досвіду, які будуть проходити професійну підготовку.

Загалом, як випливає із досліджених теоретичних джерел, вчені схиляються до єдиної думки, поділяючи працівників аграрних підприємств за такими категоріями: керівники та спеціалісти, робітники. Сутність поняття «трудові ресурси» доводить, щодо складу трудових ресурсів аграрних підприємств відносяться працездатні працівники, котрі володіють фізичними та розумовими здібностями відносно своїх професій. Адже, трудові ресурси діляться на дві частини: активні і потенційні. Перші, це ті що працюють та другі, які зможуть в майбутньому працювати. Слід вказати, що трудові ресурси характеризуються важливим показником – зайнятість. Персонал аграрних підприємств являє собою сукупність працівників, які є об'єктом управлінських рішень, а вже трудові ресурси є сукупністю усіх зайнятих працівників агропідприємства, і виступають об'єктом всіх економічних рішень. Зазначимо, що поняття «кадри» має вузьке значення порівняно із поняттям «персонал», оскільки включає тільки працівників, котрі знаходяться у штаті, не враховуючи

тих, хто вже працює у даному випадку як сумісники. Отже, на відміну від даного поняття до трудових ресурсів входять усі працездатні особи аграрного підприємства. Є ще одна категорія, така як «робоча сила», яка на відміну від попередніх набуває нових ознак, а саме тим, що вона трактується як колективна спроможність до продуктивної праці в аграрному виробництві.

Відмітимо, що виробничий процес у аграрних підприємствах не може відбуватися без трудових ресурсів, їх навиків, умінь, кваліфікації. Від того, який вклад у аграрне виробництво вносять трудові ресурси і залежать кінцеві результати діяльності підприємства: ефективність виробництва та доходи. Серед всіх загальновідомих ознак трудових ресурсів дослідники виділяють такі: стать, вік, професія, освіта, національність, мова, суспільні групи, релігія, місце проживання, зайнятість за сферою [157].

Виходячи із вище наведеного, можливо охарактеризувати розвиток трудових ресурсів як важливу передумову економічно успішної підприємницької діяльності в аграрному виробництві. Зокрема в умовах сьогодення, використання нової техніки та інноваційних технологій в аграрному виробництві, вимагає професійних знань та умінь, майстерності від трудових ресурсів, де працівники мають бути високоосвіченими, володіти новою технікою та сучасними технологіями.

Проте, сучасний стан аграрних підприємств не зовсім формує належні умови для інтелектуального та професійного розвитку трудових ресурсів. Насамперед, цьому перешкоджають не висока перспективність даної сфери підприємницької діяльності в порівнянні із іншими видами, низька оплата праці, сезонність аграрного виробництва, складні умови праці, зокрема не нормований робочий день та за різних погодних умов. В зв'язку із цим значення трудових ресурсів є великим, а це в свою чергу пов'язано із вирішенням проблеми їх розвитку та економічного стимулювання. Із розвитком трудових ресурсів забезпечується і сталий розвиток аграрних підприємств.

Доцільне формування інноваційної моделі розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств, а також і їх якісних характеристик, де саме особлива увага зосереджується на рівень освіти, здібності, досвід, кваліфікацію. Інноваційні зміни, які відбуваються в економіці аграрної сфери, висувають підвищені вимоги до її працівників, інтелектуального потенціалу. Використання інновацій в аграрних підприємствах дозволить розвивати трудові ресурси.

У сучасних умовах розвиток трудових ресурсів аграрних підприємств можливо окреслити як сукупність цілеспрямованих дій, направлених на управління працівниками, мотивацію праці та підвищення кваліфікації, адаптацію працівників до сучасних умов праці.

Слід зазначити, що за твердженням Кибанова, адаптація є взаємним пристосування працівника і аграрного підприємства, що ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних, організаційних та економічних умов праці [81]. Адже, адаптація працівника в аграрному підприємстві має важливе значення для його трудової діяльності. Оскільки, вона надає можливість працівникам пристосуватися до виробничих процесів, діяльності підприємства, вдосконалення необхідних знань в процесі виконання доведених завдань та обов'язків, спрацюватись у колективі.

Важливою складовою у розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств є підвищення кваліфікації. До підвищення кваліфікації в аграрних підприємствах відноситься перш за все навчання, метою якого є підтримка та вдосконалення професійного рівня знань і вмінь працівників. Особливістю його є те, що слухачі вже володіючи конкретними знаннями та практичними навичками виконання своєї професійної роботи, можуть це вдосконалювати, отримувати певну інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності [84]. Тому в сьогоднішніх умовах запровадження інноваційного виробництва в аграрних підприємствах, важливе значення має формування певних програм підвищення кваліфікації працівників, які б були відповідні поточним та

майбутнім потребам аграрного виробництва. Важливим фактором, який засвідчує необхідність підвищення кваліфікації працівників в аграрному підприємстві є зниження показників ефективної діяльності працівників.

І чи не найважливішою складовою розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств є мотивація праці. За визначенням Колотова А.М., мотивація представляє собою сукупність як внутрішніх так і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і певної організації [89].

До мотивуючих факторів в аграрних підприємствах можна віднести моральні та матеріальні стимули. Проте головними мотивуючими факторами працівників в аграрних підприємствах виступають матеріальні стимули, в тому числі заробітна плата. Адже, матеріальна мотивація ефективна лише тоді, коли працівників агропідприємств нагороджують в залежності від виконаної роботи, її складності, якості виконання та досягнення відповідних результатів. І при цьому важливим завданням менеджменту підприємства є поєднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними цілями аграрного виробництва.

Слід зазначити, що в мотиваційних засобах, заробітна плата має особливе значення у підприємницької діяльності в аграрному секторі, так, як вона займає найбільшу частину в доходах працівників аграрних підприємств. Працівники асоціюють розмір оплати праці із визнанням їх успіху, авторитету, умінь, кількісних показників затрат праці та її якості. Зокрема, важливість даних показників має значення в порівнянні із показниками інших працівників.

Таким чином, залежно від системи оплати праці в аграрних підприємствах, форм її організації, мотиваційними стимулами може виступати і розмір зарплати, і сама оцінка працівника. Проте, оцінка працівника із подальшим встановленням розміру оплати праці стане мотиваційним засобом кращим, ніж оплата без такої оцінки [106].

В залежності від того, як оцінюються в аграрному підприємстві результати затраченої праці, залежить і продуктивність праці даних працівників та економічний розвиток аграрних підприємств. Таким чином, система винагород має бути побудована так, щоб заохочувати зростання перш за все продуктивності праці в аграрних підприємствах. Має бути взаємо зв'язок між затратами праці та їх оплатою. Адже, заробітна плата та продуктивність праці повинні бути взаємо залежні. Оскільки, працівники в аграрних підприємствах орієнтовані на кінцеві результати своєї діяльності, їм необхідна відповідна компенсація за витрачені зусилля, особистий вклад та ефективність.

З метою формування мотивуючої функції оплати праці необхідне існування взаємозв'язку між її рівнем і кваліфікацією працівників, кожного зокрема, а також складністю виконаних робіт і відповідальністю.

Отже, розвиток трудових ресурсів – є одним із основних і пріоритетних завдань керівників аграрних підприємств. Головними складовими розвитку трудових ресурсів виступає: адаптація, підвищення кваліфікації працівників, мотивація та управління. У нашому дослідженні виділено кілька основних етапів навчання трудових ресурсів, а саме: визначення потреби у навчанні, мети, вибір методів, форм, складання плану, вибір навчальної програми, фінансування, визначення критеріїв оцінки і моніторинг результатів.

Виходячи із проведеного аналізу складових функціонування трудових ресурсів, зупинимося детально в дослідженні на мотивації, як на найважливішому факторі ефективної діяльності аграрних підприємств та їх розвитку. Зазначимо, що проведений аналіз наукових джерел свідчить про наявність численного визначення понять, що стосуються мотиваційних процесів, проте слід звернути увагу на неоднозначності трактування такого поняття як «мотивація». Наприклад, Афонін О.С. в своїх дослідженнях стверджує, що “мотивація – це стимулювання будь-кого до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації” [5]. Європейські вчені Е. Кирхлер

і К. Родлер розглядають мотивацію перш за все з економічної сторони та вважають, що поняття мотивація означає можливість і спроможність працівника докладати максимальних зусиль для досягнення даним підприємством поставлених цілей, але за умови, що це слугуватиме задоволенню його власних потреб [83].

Вважаємо, що поняття мотивації слід трактувати як процес спонукання працівників підприємств до використання набутих в практичній сфері навичок, з метою задоволення будь-яких потреб та досягнення певних цілей. Окреслене поняття мотивація ґрунтується на сукупності як внутрішніх так і зовнішніх факторів, котрі впливають на працівника та спонукають його до конкретного виду діяльності у визначених формах чи межах, надають спрямованості у покращенні результатів діяльності, досягнення поставленої мети підприємства. Слід зауважити, що визначення «мотивації», у процесі соціального і економічного розвитку суспільства часто змінюється.

З метою покращення функції стимулювання, перш за все доцільно застосовувати широку сукупність мотивів та стимулів в управлінській діяльності аграрних підприємств з метою активізації трудової діяльності працівників. Отже, більш дієвими серед складових мотивації праці проявляють себе мотиви, спрямовані на задоволення особистих потреб, що пов'язані з існуванням та життєдіяльністю кожного працівника. До них можна віднести матеріальні (їжа, одяг, житло, рівень життя та його безпека, можливість відпочинку), соціальні (самореалізація, спілкування, престиж), духовні (освіта, культура, наука та мистецтво).

Зазначимо також, що серед найбільш відомих концепцій соціальної мотивації слід відзначити «теорію трьох потреб», автором якої є Д. Макклелланд [107]. На його думку, мотивація поведінки кожного індивіда може бути породжена трьома наступними головними потребами: потребою в досягненні; потребою у владі; потребою в афіліації. Також Д. Макклелланд

зазначає, що кожна людина має всі ці три потреби, але у кожного індивіда вони виражені в різній ступені. Адже, людина може мати високий рівень потреби в досягненні, середній – у владі і низький – в афіліації, а іншому індивіду властиве зовсім інше поєднання таких потреб. В роботах теоретика Д. Макклелланда приділено увагу аналізу особистості із переважанням потреби в досягненні певної мети. Такі працівники наполегливі та вимогливі до себе. Для таких працівників досягнення відповідного результату само по собі є метою. Такі працівники прагнуть саме до особистого досягнення, а не надають перевагу за винагороду за успіх. Дослідження соціальної мотивації засвідчує факт унікальності кожного працівника. Поєднання різноманітних мотиваційних засобів і стимулів спонукає того чи іншого працівника до продуктивної діяльності, що відрізнятиметься неповторною своєрідністю.

Слід відмітити, що результати досліджень теоретика Д. Макклелланда можливо використовувати в практиці управління мотивацією працівників, що сприяє успішному вирішенню питання розподілу службових та професійних обов'язків між працівниками. Працівники із високим рівнем потреби у досягненні вирішують різні виробничі ситуації із персональною відповідальністю, маючи постійну роботу, зі зворотним зв'язком і помірним ступенем ризику. Наявність мотиваційних факторів буде сприяти в стимулюванні працівників та відігравати позитивну роль в управлінні підприємствами [107].

Як стверджує Вишневецька С., об'єктом участі мотивації в соціальних і трудових відносинах є підприємство. Тому, потрібно розглянути поставлені перед сучасними підприємствами чи організаціями основні цілі, які об'єднують в групи: економічні, науково-технологічні, екологічні [23].

Слід звернути увагу на те, що облік та узгодження цілей працівників, аграрних підприємств і суспільства є необхідною передумовою в питаннях впливу трудової мотивації на формування взаємовідносин. Як бачимо, на

наступному рисунку 1.1, наведено взаємозв'язок цілей між аграрними підприємствами, працівниками і суспільством, який повинен мати позитивний вплив на всі три сторони взаємовідносин.

Економічні цілі аграрних підприємств полягають в можливості проникнення на нові аграрні ринки, збільшенні обсягів аграрного виробництва, зниженні собівартості виробленої продукції, зростанні продуктивності праці та підвищенні прибутковості. Інноваційні цілі полягають у впровадженні в аграрне виробництво сучасних технологій, придбанні нової техніки, покращенні якості продукції, виведені високоврожайних нових сортів рослин та високопродуктивних порід тварин. Зазначимо, що серед ресурсних цілей аграрних підприємств слід виділити, забезпечення природними ресурсами та покращення родючості земель, основними і оборотними засобами виробництва, а також трудовими ресурсами. Екологічні цілі аграрних підприємств полягають в підвищенні екологічної безпеки і виробництві екологічної аграрної продукції.

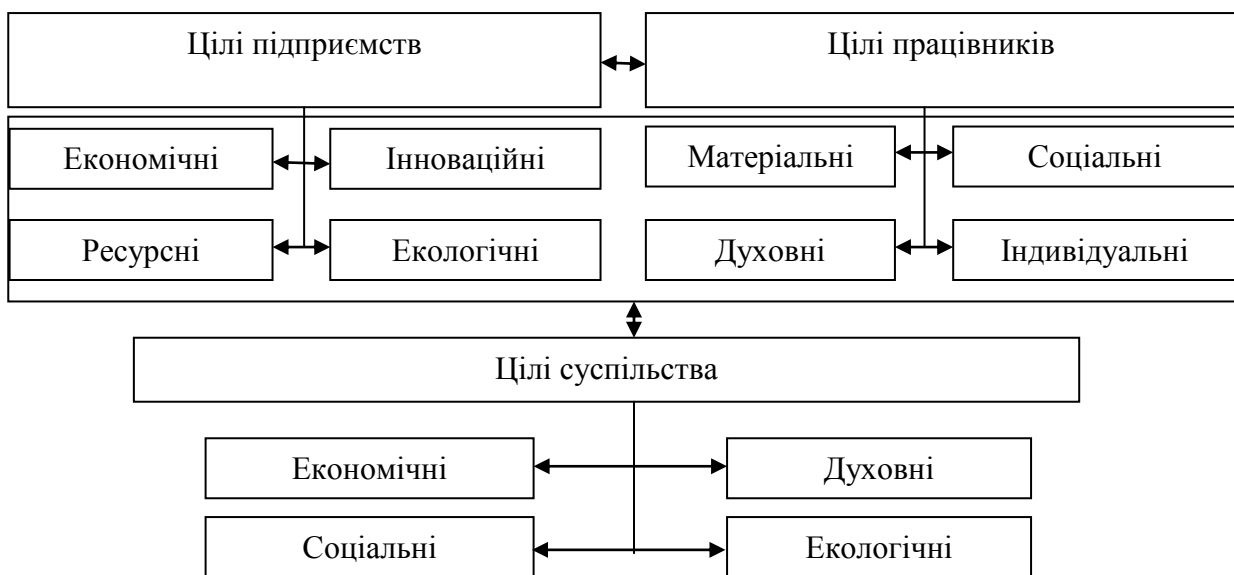


Рис. 1.1. Взаємозв'язок цілей працівників, підприємств та суспільства*

*Джерело: побудовано автором на основі [23]

Як зазначає Богиня Д.П., цілі працівників агропідприємств можна поділити на чотири блоки, зокрема, це: матеріальні, соціальні, духовні та індивідуальні. До матеріальних цілей вона відносить отримання заробітної плати, різні пільги, в залежності від особливостей аграрного виробництва. Щодо соціальних цілей працівника аграрного підприємства, рекомендовано віднести забезпечення певних сімейних соціальних потреб, бажаного життєвого рівня, отримання освіти та можливість культурного відпочинку. Духовні цілі авторка у своїй науковій статті пов'язує із самореалізацією працівників, отриманням ними можливості підвищення освітнього чи культурного рівня, перекваліфікації, а також вільного віросповідання. До індивідуальних цілей віднесено житлові і побутові умови кожного працівника та їх сім'ї [13].

Виходячи із вище наведеного, окрім цілей аграрних підприємств та безпосередньо працівників, є цілі суспільства. Отже, цілі, які ставить перед собою агропідприємство і його працівники, повинні взаємоузгоджуватись із суспільними. Суспільні цілі можна також об'єднати в чотири блоки: економічні, соціальні, духовні та екологічні. Виділимо, що до економічних цілей суспільства можливо віднести: оптимальне забезпечення податкових надходжень та формування бездефіцитного бюджету, який би забезпечив економічний розвиток країни.

Слід зазначити, що до соціальних цілей суспільства віднесено фінансове забезпечення соціальних видатків, розвитку освіти та охорони здоров'я, забезпечення зайнятості населення та зростання його добробуту. До третього блоку духовних суспільних цілей віднесено розвиток культурного рівня населення, свободу слова та віросповідання. До четвертого блоку цілей відносять екологічні, які обумовлені збереженням довкілля, екологічною безпекою виробництва та життєдіяльності.

Варто виокремити те, що трудова діяльність працівників в аграрних підприємствах здійснюється при одночасному впливі кількох мотивів, серед

яких один буде основним, а усі інші стануть похідними чи другорядними. Проте, однакові мотиви у різних працівників аграрного підприємства можуть спричиняти різні дії та різну продуктивність і якість праці, відображатися своєрідними для кожного працівника спонуканнями.

Власов Е. відзначав, що у структуру мотивів входять потреби суб'єкта, які він має намір задовольнити; блага, які він набуде, задовольнивши свої потреби; трудова діяльність як обов'язкова умова отримання благ; ціна – витрати, пов'язані з виконанням трудового процесу [24].

Особливо, значний вплив на мотиви матимуть зовнішні фактори, до яких можливо віднести стимули. Зокрема, стимули діють на працівників із метою спонукання їх до продуктивної праці, яка в свою чергу є можливістю отримання ними засобів задоволення власних потреб в обмін на виконання мотивованих дій. Адже, стимули викликають дію конкретних мотивів працівників аграрних підприємств і відображаються на результатах праці у виробничих процесах.

Враховуючи вище наведене, мотивація – це сукупність мотивів, одиниць виміру мотивації, які під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників спрямовують людину здійснювати певні дії. Сутність зростання продуктивності праці полягає у забезпеченні мотивації персоналу, а сама мотивація є рушійною силою економічного прогресу. Мотивацію як категорію розуміють у двох аспектах, а саме: як внутрішній стан особистості та як функцію менеджменту, завданням якої є формування у персоналу певного рівня необхідності працювати [54].

Отже, на нашу думку, мотивація праці – це сукупність стимулів, що пов'язані з трудовою діяльністю працівників аграрного підприємства під впливом різних чинників – потреб працівників, їх інтересів, мотивів з дотриманням прав людини. Схематично це можна зобразити таким чином (рис. 1.2).

Разом з потребами, інтересами і мотивами працівників підприємств важливими елементами процесу мотивації є цінності. Уявлення працівників про їх значущість намічає для них головну ціль в роботі і в житті.

Таким чином, Кириллов Л. доводить, що для трудової діяльності мають бути наявні у працівника такі мотиви, які поділяє на мотиви забезпечення, мотиви визнання і мотиви престижу. Виділимо, що перелік даних мотивів може змінюватися залежно від трудової ситуації на підприємстві чи в організації [82].

Як було вже вказано, основне місце в переліку мотивів працівників аграрних підприємств займає оплата праці як матеріальне забезпечення. Такий мотив залишається поки що основним до тих пір, поки не буде забезпечено матеріальний добробут працівника на відповідному рівні. На матеріальному забезпеченні формуються і інші похідні мотиви, що спонукають до підвищення продуктивності праці в підприємстві.

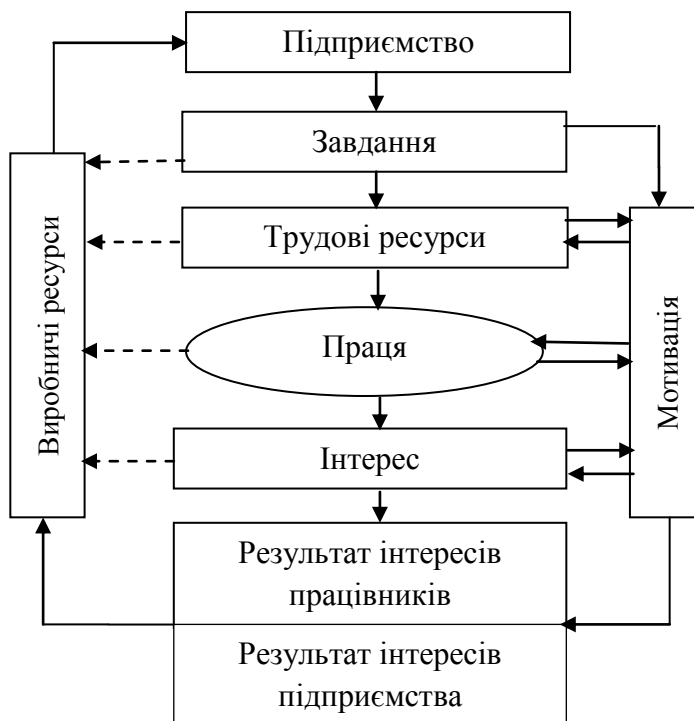


Рис. 1.2. Схема мотивації праці в аграрних підприємствах*

*Джерело: розроблено автором

Питання дослідження «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації працівників вважається важливим. Зовнішня мотивація працівників аграрних підприємств може виражатися у двох формах: адміністративній та економічній. Відзначимо, що адміністративна мотивація полягає у виконанні певних доручень чи наказів адміністрації (керівництва) аграрного підприємства. При такій формі передбачені певні санкції за невиконання таких доручень і така мотивація полягає перш за все у дотриманні трудової дисципліни на підприємстві, що регламентується відповідними трудовими договорами чи інструкціями.

Дослідник Кириллов Л. зазначає, що економічна мотивація реалізується через економічні стимули – стабільний фінансовий стан підприємства, кредитування, страхування, заробітну плату, дивіденди та соціальне забезпечення [82].

Зважаючи на те, що прагнення працівників аграрних підприємств зосереджені на задоволенні внутрішніх потреб, доцільно виокремити такі види мотивації: матеріальну, професійну та статусну. Перша матеріальна мотивація працівників забезпечується перш за все, через виплату заробітної плати, а також за допомогою представлення пакетів соціального забезпечення та страхування, програм кредитування. Професійна мотивація працівників агропідприємств пов'язана із отриманням відповідних посад, присвоєння вищих розрядів чи категорій, що буде відображати самореалізацію працівників відносно професійного рівня.

Відносно статусної мотивації Шваб Л.І. в своїй науковій праці зазначив, що у реалізації працівником своєї соціальної ролі і набуття соціального статусу, який виявляється у повазі, визнанні його здібностей, результативності виконуваних обов'язків, подальшому службовому просуванні особливе місце посідає статусна мотивація [171, с. 303-306].

Матеріальна мотивація працівників аграрних підприємств за умови економічних відносин виступає провідною. Матеріальна мотивація є джерелом

задоволення основних матеріальних потреб працівників та їх родин. Однак, матеріальну мотивацію працівники аграрних підприємств можуть реалізовувати в процесі трудової діяльності завдяки взаємозв'язку із професійною мотивацією, яка залежна від таких чинників, котрі формують ставлення працівників до виконуваних професійних обов'язків.

Із дослідженого випливає, що ці два види мотивації (матеріальна та професійна) взаємозв'язані із статусною мотивацією, що проявляється в самоствердженні та самоповазі конкретного працівника в аграрному підприємстві. Проте основною все ж таки залишається матеріальна мотивація, котра в першу чергу забезпечує засоби життєдіяльності працівникам, адже первинними були і залишаються матеріальні мотиви.

Особливий інтерес викликає такий вид мотивації, як моральна. Адже, похвала та визнання ще за радянських часів слугували важливим стимулюючим мотивом. Позитивна оцінка працівника в колективі підприємства була стимулюючою для покращення його відношення до виконуваної роботи.

Слід відзначити, що особливий інтерес становить класифікація видів мотивацій Ю. Лузан:

- 1) первинна мотивація реалізована молодим поколінням у процесі підготовки до трудової діяльності. Молодь ставить перед собою завдання отримати потрібну освіту, набути певної спеціальності, фаху, завдяки своїй трудовій активності, кваліфікації, набути відповідного життєвого статусу, який на поточний момент задовольняє прагнення молодшої людини;
- 2) мотивація, пов'язана з потребами свого розвитку;
- 3) мотивація, обумовлена потребами працівника в розвитку демократії, забезпеченні більш високого рівня соціально-економічних і виробничих умов праці;
- 4) мотивація, викликана спрямованістю працівника на високий рівень забезпечення в старості;

5) мотивація, яка спонукає працівника на досягнення високого рівня соціально-економічних параметрів життєдіяльності людини [105].

Досліджуючи вищезазначене, нами сформовано наступну класифікацію видів мотивації праці, які наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація видів мотивації працівників аграрного підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Виходячи із змісту вище наведеного рисунка окреслимо, що мотивацію можна класифікувати за трьома видами: грошова, матеріальна і соціальна. Таким чином, до грошової мотивації відносяться всі види заробітної плати: основна, додаткова, а також різні премії, надбавки та доплати. Зокрема, їх співвідношення має становити в межах: 0,8:0,15:0,05, як це є в інших

економічно розвинутих країнах світу. Як показує статистика, в аграрному секторі нашої країни це співвідношення абсолютно порушене, так як головним мотиваційним джерелом виступає оплата праці, котра є ще досить низькою порівняно із іншими секторами економіки.

Відмітимо, що згідно проведеної класифікації та поданого рисунка до матеріальної мотивації відносяться такі блага, що мають вираз натуральної додаткової оплати праці у вигляді стимулювання працюючих виробленою у даному аграрному підприємстві продукцією чи послугами. Сюди можна віднести натуральну оплату праці зерном, комбікормом, м'ясом, молоком, поголів'ям тварин, харчування за рахунок підприємства, надання транспортних та інших послуг, надання засобів виробництва в особистий сектор, тощо.

Соціальна мотивація охоплює такі види, що характеризують внутрішнє задоволення потреб працівників аграрних підприємств. Сюди відносяться мотиваційні стимули, що задовольняють моральний, соціальний та психологічний стан працівника: соціальний пакет – надання відпусток, оплата лікарняних, надання санаторно-курортних та туристичних путівок, медичне страхування, медичний огляд, надання житла, гуртожитку, компенсація оплати за навчання у ЗВО, технікумах, профтехучилищах та інше. Така форма мотивації має важливий вплив на економічний зміст мотивації працівників в аграрних підприємствах, проте в сьогоднішніх умовах економічних перетворень та реформ вона є не дієвою.

1.2. Мотиваційний менеджмент в системі підвищення ефективності аграрної праці

Основними складовими діяльності аграрного підприємства є мета і відповідно поставлені завдання, організація процесу виробництва,

використовуючи ресурсне забезпечення та трудові ресурси, реалізації продукції та одержання доходів. Найбільший ефект від використаної праці працівників є у результаті виробництва лише тоді, коли до реалізації бажаних і намічених інтересів підприємства включено мотивацію праці. Іншими словами можна трактувати, що коли підприємство спрямовує свою діяльність через мотивацію праці, виробничий його ефект суттєво зростає. Це доводить дуже велику важливість врахування у виробничому процесі знань, навиків і творчості працівників, духовне їх вдосконалення та мотивацію їхньої праці.

Формуючими складовими при цьому є: індивідуалізація заробітної плати працівників в межах тарифної системи, застосування прогресивних її форм, використання інноваційних нововведень відносно преміювання і стимулювання, введення додаткової оплати за розумовий ефект. Тарифну систему оплати праці працівників доцільно використовувати в різноманітних її формах з врахуванням стажу працівника, його кваліфікації, професійної майстерності, складності умов на виробництві і важливості тої чи іншої праці.

Управління трудовими ресурсами у сільськогосподарському виробництві визначається збільшенням залежності результатів діяльності аграрних підприємств від якості, мотиваційного заохочення та характеру використання праці працівників.

Важливими принципами формування сучасної системи управління трудовими ресурсами є:

- мотиваційні заохочування працівників та гідна оплата їхньої праці;
- ефективне розміщення трудових ресурсів;
- можливість кар'єрного росту;
- підвищення кваліфікації працівників, їх навчання та перепідготовка;
- особиста зацікавленість працівників у результатах своєї праці [114].

На практиці управління трудовими ресурсами – важлива складова у діяльності кожного аграрного підприємства. До такої складової віднесено рівень

знань працівників, їх професійних умінь та навичок, виконання обов'язків, продуктивність праці, кар'єрний ріст, трудові відносини на підприємстві, які як елементи організаційної структури формують тісний взаємозв'язок між самим управлінням трудовими ресурсами і взаємозв'язками у колективі.

Дослідник Драган О.І. новітні технології управління працівниками підприємства класифікує за такими складовими, що впливають на час, ресурси, кошти, зокрема: інжиніринг праці, рекрутинг, аутсорсинг, ауфтрагстактика. Друга група складових спрямована на забезпечення безпеки підприємства та навчання (антихедхантінг, аутплейсмент, корпоративний Університет, AKADS технологія, коучинг). Третя група складових ґрунтується на пошуку нових ідей, інноваційних і нетрадиційних підходів. Вони використовуються у таких технологіях управління як краудсорсінг, коворкінг, краудстафінг, інноваційна культура, краудфандінг, краудворкінг [62].

Серед вище наведених новітніх технологій управління працівниками підприємства заслуговує на увагу ауфтрагстактика. Основними принципами Auftragstaktik, на думку Дмитренка Д. [57], слід вважати такі: самостійне рішення – здатність аналізувати ситуацію і приймати рішення без додаткової консультації з керівництвом в межах досягнення поставлених завдань; свобода дій у виборі способів і шляхів виконання завдання; «внутрішнє керівництво» – принцип об'єднує такі характеристики як бажання виявляти ініціативу; «намір керівника» – факт донесення даної інформації до кожного співробітника організації; «взаємна довіра» – повна впевненість працівника у чітко сформованому завданні керівника, а керівник, у свою чергу повністю довіряє працівнику у виборі способів досягнення мети у рамках його намірів.

На нашу думку, використання таких новітніх технологій для сприяння розвитку трудових ресурсів підприємств необхідне. По-перше, працю працівників стає доступніше контролювати, працівники самі зацікавлені у виконанні покладених доручень, самостійно проявляють свої навички та

здібності. У випадках досягнення позитивних результатів ними є можливості отримання відповідного підвищення. По-друге, це впливає на підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. По-третє, це мотивує працівників підприємства до навчань та підвищень кваліфікації. Адже з метою виконання більш складних виробничих завдань необхідно володіти не аби якими знаннями та навиками, що відповідають сучасним технологіям та методам праці.

Доводячи до працівників підприємств вирішення виробничих проблем замість виконання однорідної роботи, вони в деякій мірі стають менеджерами. Їх праця стає складною і вагомою. Отримуючи більше відповідальності працівники в процесі своєї праці змушені активно приймати виробничі рішення, брати на себе відповідні ризики і проявляти ініціативу. Таким чином така методика дозволить аграрному підприємству ефективно запроваджувати зміни, які пов'язані з необхідністю адекватної реакції працівників на змінене середовище. Проте за керівником підприємства повинні залишатись важливі рішення, зокрема, розробка стратегії розвитку, формування планів, прогнозування та інше.

Між процесами організації виробництва та управління виробництвом існують досить важливі взаємозв'язки. Оптимізація підприємницької діяльності здійснюється у відповідності із установчими нормами на основі поєднання прав власника, статуту та принципів самоврядування трудового колективу. В даній системі управління мотивацією працівників підприємства є одним з головних стратегічних напрямів ефективної діяльності суб'єкта господарювання щодо організації виробничого процесу та основою для прийняття правильних управлінських рішень. Ми розглянемо в більш широкому розумінні процес управління мотивацією працівників як мотиваційний менеджмент підприємства, що в нинішніх умовах є актуальним. Адже організація виробництва аграрної

продукції на основі мотиваційного менеджменту становить основу діяльності будь-якого підприємства.

Виходячи із економічної суті менеджменту, що це процес планування, організації виробництва та контроль на підприємствах із метою досягнення координування людських і матеріальних ресурсів, які необхідні для ефективного виконання завдань, та на основі проведених досліджень теоретичних основ можна окреслити мотиваційний менеджмент як сукупність організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів мотиваційного впливу керівників аграрних підприємств на трудові ресурси, які в сукупності у майбутньому забезпечать ефективність трудової діяльності працівників, розвиток сільськогосподарського виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції в контексті досягнення стратегічних цілей.

Мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами підприємства. Тобто, одним з головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності на підприємстві є мотиваційний менеджмент трудових ресурсів, які, використовуючи природний ресурс і предмети праці, проявляючи свої розумові здібності та професійні навички, в процесі виробничої діяльності, створюють аграрну продукцію для суспільства. При організації виробничих процесів важливим є правильне прийняття рішень, які включають в себе, насамперед, створення необхідних мотиваційних умов для праці працівників аграрного підприємства, як основного чинника покращення управління виробництвом взагалі. Таким чином, основними складовими менеджменту підприємства є функції планування, організації діяльності, формування доходів, їх розподілу і ефективного використання трудових ресурсів на основі мотиваційного менеджменту.

З метою виконання функцій управління працівниками аграрного підприємства на основі мотиваційного менеджменту доцільно взяти до уваги фахові здібності кожного залученого працівника до трудового процесу,

зважаючи на мотиваційні можливості в кожному трудовому колективі для його конкретних членів. Бажано якомога більше використовувати особисті цілі учасників трудового колективу для досягнення мети підприємства. В зв'язку з цим вагоме значення мають інструменти мотиваційного менеджменту.

Інструменти мотиваційного менеджменту – це інструменти безпосереднього впливу аграрного підприємства на найманих працівників з наданням їм гарантій, щодо отримання певних, передбачених вітчизняним законодавством винагород за їхню високопродуктивну та якісну професійну працю. При формуванні інструментів мотиваційного менеджменту передбачено цілеспрямований підбір підприємством складових елементів стимулювання найманих працівників таким чином, щоб передбачені винагороди були отримані кожним працівником в юридично окреслених межах і у відповідності із затратами праці, її якістю та професійністю. В даному випадку доречно відмітити, що окремі складові можуть стосуватись усіх зайнятих працівників в аграрному підприємстві, інша частина складових може стосуватися тільки визначених груп працівників, а деякі складові, як правило, можуть бути абсолютно унікальні і адресовані тільки окремим працівникам.

Використання інструментів мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах стимулює розвиток професійної майстерності працівників та її використання в процесі праці. При цьому обов'язковим є доведення до працівників переліку мотиваційних благ, які працівник може отримати від суб'єкта підприємницької діяльності в аграрній сфері в обмін на затрати своєї праці. Перелік мотиваційних благ для різних категорій працівників в аграрних підприємствах є різний. Переважаючими для працівників аграрних підприємств є ті чи інші інструменти мотиваційного менеджменту, в залежності від грошового забезпечення, ставлення керівництва підприємства, визнання фаховості того чи іншого працівника в його колективі, умов праці, відносин з іншими працівниками, можливості розвивати свої творчі здібності. Інструменти

мотиваційного менеджменту, що позитивно впливають на працівника та спонукають до певних продуктивних форм праці і до певного рівня здійснення трудової діяльності, можуть стосуватися не тільки матеріальної винагороди, але і відповідного соціального становища, яке формується завдяки здійсненню трудової діяльності такого працівника.

На основі проведених досліджень удосконалено трактування поняття «інструменти мотиваційного менеджменту», суть якого зводиться до використання економічних методів та організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних та психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти з метою виконання завдань, отримання підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесення при цьому мінімальних затрат, формуватимуть у працівників мотиви до високо продуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей аграрних підприємств.

Працівники підприємства, що беруть участь у виробничій діяльності, вступають в певні суспільні відносини, які мають двоякий характер. З однієї сторони, такі відносини виражають зміст і характер економічної діяльності підприємства, а з іншої – характеризують зміст внутрішніх взаємовідносин в трудовому колективі, а також працівників до суспільства і держави. Адже підприємницька діяльність задає рух механізму формування суспільних відносин.

Мотиваційний менеджмент аграрних підприємств – це індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його індивідуальність, досвід, професійність та спрямований на економічний ефект сільськогосподарського виробництва. Адже існуючі некомпетентні, непрофесійні управлінські рішення аграрних підприємств у сфері виробничо-економічних відносин щодо мотивації працівників є одним із факторів спаду виробництва, погіршення економічної

ефективності. Причиною є і те, що підприємства, «переведені» в умови ринкової економіки, послуговуються методами колишньої командно-адміністративної системи. Такі взаємовідносини і формують одну з основних соціальних суперечностей, проблеми і складності функціонування аграрних підприємств у перехідний період. Доречно зазначити, що на даному етапі у європейських та інших країнах з розвинутими економічними відносинами розглядають управління мотивацією працівників підприємства, перш за все, як чинник розвитку виробництва та діяльності підприємства, а разом із цим і як чинник соціальної забезпеченості працівників та їх самодостатнього розвитку.

Мотиваційний менеджмент аграрних підприємств пов'язаний із вдосконаленням кадрової політики, основними завданнями якої є: забезпечення підприємства в працівниках необхідних професій та кваліфікацій, їх раціональний розподіл і ефективне використання та покращення трудового потенціалу підприємства, підвищення продуктивності праці. Мотиваційний менеджмент аграрних підприємств включає комплекс різних організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів, які б забезпечили ефективність трудової діяльності працівників щодо розвитку ефективного сільськогосподарського виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції. В контексті вище наведеного мотиваційний менеджмент аграрних підприємств – це управлінська діяльність, направлена на визначення потреби підприємства у кількості та якості трудових ресурсів, ефективне залучення кожного з працівників у виконання доведених обов'язків та виробничих завдань, і у відповідності до вкладеної праці та її продуктивності надання кожному працівникові заробітної плати у грошовій чи матеріальній формі, винагород та соціальних послуг. Із дослідженого випливає, що метою мотиваційного менеджменту аграрних підприємств є розвиток сільськогосподарського виробництва, підвищення його ефективності та продуктивності праці, збільшення прибутковості і рентабельності, забезпечення

якості та конкурентоспроможності виробленої продукції. Для досягнення аграрними підприємствами мети та виробничих завдань, потенційної та активної участі в цих процесах працівників підприємств, основними методами та інструментами мотиваційного менеджменту аграрних підприємств можуть бути:

- преміювання працівників методом розподілу між працівниками та аграрним підприємством економії витрат фонду заробітної плати, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці;

- преміювання працівників методом розподілу заощаджених коштів, обчислених як різниця між нормативним фондом заробітної плати у вартості реалізованої продукції та її фактичним розміром;

- преміювання працівників за збільшення індексу зростання виробництва умовно чистої аграрної продукції із розрахунку на грошову одиницю всіх видів заробітної плати (при цьому визначається обсяг умовно-чистої аграрної продукції та індекс її зростання в підприємстві);

- преміювання працівників за економію робочого часу на виробництві продукції та проведення сільськогосподарських робіт в стислі агротехнічні строки;

- преміювання працівників за підвищення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин;

- преміювання працівників за освоєння новітніх технологій виробництва;

- доплата за вихідні та святкові дні;

- доплата за складні умови праці, в тому числі і продукцією (молоко, м'ясо);

- доплата за кваліфікацію та особливу професійну майстерність;

- стимулювання підвищення кваліфікації;

- стимулювання за суміщення посад і професій;

- соціальне забезпечення та різні види соціальних допомог.

Організація управлінських процесів в діяльності аграрних підприємств в нинішніх умовах є дуже актуальним та важливим завданням, тому мотиваційний менеджмент та його інструменти мають бути своєрідними як для різних виробничих підрозділів, так і для різних аграрних підприємств. Враховуючи сьогоденну ситуацію стану сільських територій та процеси міграції і безробіття сільського населення дуже важливим є розвиток аграрного виробництва на основі інструментів мотиваційного менеджменту. Адже трудова діяльність в аграрному виробництві для переважної більшості жителів сільської місцевості є єдиним місцем заробити кошти для прожиття та утримання сімей. Виходячи із вище доведеного, можна трактувати, що які б вдало розроблені не були стратегії, сприятливі зовнішні та внутрішні виробничі умови, інновації та сучасні технології, без розвитку мотиваційного менеджменту трудових ресурсів, високої ефективності діяльності аграрних підприємств та їх конкурентоспроможності досягнути неможливо. Мотиваційний менеджмент аграрних підприємств доцільно розглядати як постійний процес розвитку та вдосконалення.

Виходячи із вище зазначеного можливо окреслити розвиток мотиваційного менеджменту як безперервний, цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях управління аграрного підприємства, спрямований на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, з метою забезпечення високої продуктивності праці, ефективності аграрного виробництва і випуску високоякісної конкурентоспроможної продукції. При цьому, мотиваційний менеджмент розглядається як процес формування у працівників мотивів до високо продуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей підприємства, практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти з метою виконання завдань,

отримання підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесення при цьому мінімальних затрат.

Мотиваційний менеджмент аграрних підприємств в нинішніх умовах розвитку аграрної економіки має важливе значення для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва всіх підприємств як великих, середніх та малих. Без високопрофесійних працівників жодне аграрне підприємство не зможе досягнути поставлених цілей. Адже трудовий потенціал аграрних підприємств відіграє надзвичайну важливу роль у виробництві та їх розвитку. При цьому кожний працівник є важливою і не замінимою складовою виробничого процесу на будь-якому аграрному підприємстві. Формування мотиваційного середовища на аграрному підприємстві, насамперед, на основі розвитку мотиваційного менеджменту і тим самим забезпечення належного винагородження і виокремлення кожного працівника через максимальне його старання у реалізації свого трудового та інтелектуального потенціалу під час професійної діяльності – головне завдання керівників таких підприємств.

Підприємницькі цілі не завжди будуть проявляти ініціативу у працівників і мотивувати їх до покращання своєї праці у виробничих процесах, поки такі цілі не будуть мотивованими та не стануть внутрішньою метою кожного працівника і не знайдуть своє відображення в трудовій діяльності. Тому завданням управління аграрних підприємств є узгодження цілей його працівників та самого підприємства. З метою вирішення цього завдання доцільне формування саме мотиваційного менеджменту працівників на кожному технологічному циклі аграрного виробництва.

Виходячи із дослідження доцільно підсумувати, що мотиваційний менеджмент аграрних підприємств являє собою сукупність способів, методів та інструментів управління на підприємстві, що формують мотиваційну систему, які в сукупності спонукають трудові ресурси до високопродуктивної праці в контексті досягнення цілей як підприємства, так і задоволення потреб кожного

працівника. Мотиваційний менеджмент аграрних підприємств як система охоплює правові, економічні, організаційно-управлінські, адміністративні, соціальні, психологічні заходи, що є мотиваторами для працівників досягти визначених як власних цілей, так і цілей підприємства і його доцільно розглядати тільки в процесі розвитку.

В умовах реформ мотиваційний менеджмент має бути основною складовою забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств. Адже існує тісний взаємозв'язок між мотивацією праці, її ефективністю та економічними результатами виробництва в аграрних підприємствах (рис. 1.4). Управління ефективністю праці в аграрних підприємствах направлене на спрямування працівників в процесі трудової діяльності на досягнення високих результатів, які б відповідали конкретним цілям, поставлених в підприємстві.

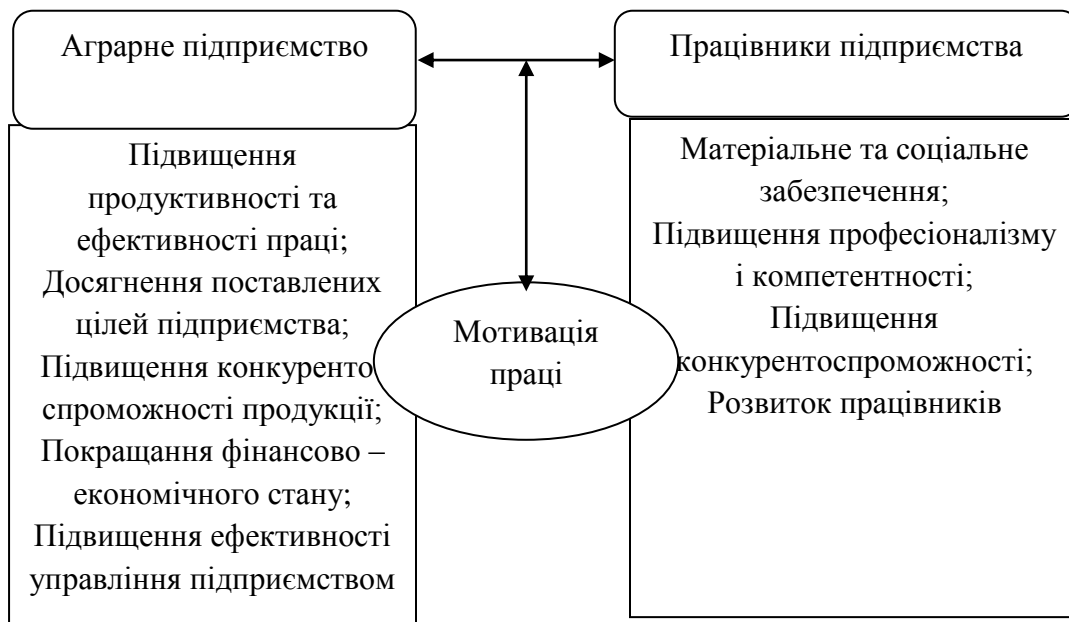


Рис. 1.4. Взаємозв'язок між мотивацією працівників та фінансово-економічними результатами підприємства*

*Джерело: розроблено автором

Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах передбачає формування досконалої системи комплексного заохочення за високі результати праці для кожного найманого працівника зокрема. Оцінка трудової діяльності працівників в аграрних підприємствах повинна бути як об'єктивною та справедливою, так і її мотивація своєчасною.

Важливим фактором раціонального ведення виробництва, впливу на підвищення продуктивності праці та зростання рентабельності і прибутковості аграрних підприємств є окрім кількісного забезпечення їх трудовими ресурсами якісний склад найнятих працівників. В нинішніх умовах трудові ресурси в аграрних підприємствах характеризуються декількома показниками, зокрема як середньооблікова кількість працюючих та продуктивність праці. Проте при нинішньому низькому рівні механізації виробництва, значній зношеності сільськогосподарської техніки, гострій нестачі паливно-мастильних матеріалів, фінансових та кваліфікованих трудових ресурсів, керуватися тільки такими показниками не достатньо. Щоб освоїти і виконувати ті або інші технологічні операції у рослинництві чи тваринництві, необхідні високопрофесійні працівники, так зокрема спеціалісти, техніки, механізатори, майстри, слюсарі, оператори машинного доїння, тваринники. Забезпеченість аграрних підприємств такими кадрами, особливо раціональне їх сумісництво за умови оптимально організованого управління виробничими процесами та використання мотиваційного менеджменту, дозволить отримати високі економічні результати та задовільнити мотиваційні інтереси працюючих.

Формування ефективного мотиваційного менеджменту, підвищення ефективності використання трудових ресурсів у аграрних підприємствах на сучасному етапі розвитку економічних відносин є ключовим фактором збільшення прибутковості сільськогосподарського виробництва.

1.3. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах

В умовах соціально орієнтованої ринкової економіки, ефективність аграрних підприємств та їх кінцеві результати виробництва залежать від рівня мотивації працівників, їх продуктивності праці, де на основі технологій та інновацій визначається головна ознака виробничого процесу – працездатність людини, від якої залежить і якість виробленої аграрної продукції.

З огляду на це, людський фактор, доцільно розглядати як вияв сукупності якостей кожного працівника, котрі впливають на його трудову активність. Дана позиція надасть можливість розглядати управління розвитком аграрних підприємств через мотиваційну призму працівників на підставі виявлення і задоволення їх потреб, а також трудової поведінки так як в основі спрямованості конкретного працівника лежить насамперед задоволення його потреб. І тільки знання і використання керівництвом аграрних підприємств ефективних і якісних методів стимулювання інтересів працівників, задоволення їх певних потреб зможе забезпечити і підвищити продуктивність праці та досягнення визначеної мети господарюючим суб'єктом.

Характеризуючи сутність мотивації працівників, визначаючи тенденції зміни її рівня і змісту в майбутньому, доцільним є саме проведення її оцінки. Однак, оцінку працівників О. Ситнік та О. Ковальчук описують як процес визначення ефективності діяльності працівників у процесі реалізації цілей конкретного підприємства, що дозволяє отримати певну інформацію для прийняття майбутніх управлінських рішень [142].

Слід звернути увагу, в економічній літературі розрізняють два основні види оцінок мотивації працівників аграрних підприємств: самооцінка та комплексна оцінка. Особливу увагу даному питанню приділяли науковці

Г. Дмитренко, Е. Шарапатова, Т. Максименко, виділяючи у моделі формування системи комплексної мотивації працівників для досягнення кінцевих результатів підприємницької діяльності такі складові, як професійна якість, діяльність самого працівника чи керівника, діяльність колективу, взаємозв'язок (споживачів, працівників, керівників) та мотивація поведінки [113]. Зазначимо, що самооцінка проводиться тільки самим працівником та полягає в його уяві про цілі життя чи трудову діяльність, а також його цінності для даного підприємства, в якому він працює.

Як вважає вітчизняний економіст А. Колот, оцінка мотивації працівників виконує дві основні функції: орієнтувальну і стимулюючу. Суть орієнтувальної функції полягає в тому, що кожний працівник аграрного підприємства сам оцінює себе і оцінка його з боку колективу чи керівників вбачається ним, впливаючи на становище та поведінку, а також одержує можливість визначати напрями чи способи подальшої трудової діяльності. Щодо стимулюючої функції, вона породжує у працівника переживання його успіху чи невдач, підтверджуючи правильність чи помилковість його поведінки, а також спонукає до трудової діяльності в певному напрямі [89].

Наукові пошуки доводять, що мотиваційний менеджмент в підприємстві, зокрема аграрному, має формуватися на основі сукупності показників, які якісно та кількісно характеризують рівень праці працівників. Можна дати оцінку ефективності мотивації тільки за допомогою комплексу показників. Однак, у зв'язку із цим, під даними показниками мається на увазі якісна і кількісна оцінка виробничих процесів в аграрному підприємстві. Отже, якісна сторона показника відображає зміст процесу у певних умовах місця та часу, а кількісна – розмір та абсолютну величину [118].

Зокрема, є ряд реальних проблем, котрі пов'язані із вимірюванням мотивації праці в підприємстві. А це потреба застосування різноманітних показників, присутність значної кількості факторів, які в першу чергу

впливають на трудову мотивацію, різні форми чи способи прояву мотивації праці (об'єктивні і суб'єктивні), важкість проведення межі між мотиваційними видами праці [118].

Слід зазначити, що мотивація працівників різних трудових колективів та різних аграрних підприємств виявляється у двох основних формах: у думках і судженнях та в реальній поведінці самих людей. В даному випадку виділяють два види показників оцінки мотивації праці, а це суб'єктивні і об'єктивні оцінки [160, с. 60-61]. Із цього випливає, що оцінка ефективності мотивації праці проводиться за допомогою переліку показників, котрі підбираються методами оцінок експертів чи кореляційного аналізу, а також характеризують структурні компоненти мотивації праці і кінцеві результати діяльності конкретного підприємства, в тому числі трудову чи соціальну діяльність працівників [118].

Звертаємо увагу на те, що систему суб'єктивних показників можливо отримати в ході створення фокус-груп та проведення опитування, анкетування чи інтерв'ю, котрі направлені на виявлення, як позитивних так і негативних стимулів. Важливою умовою відбору таких об'єктивних показників залишається перш за все їх розрахунок, основою якого слугує статистична звітність аграрних підприємств. Адже, перелік даних показників формують методом аналізу облікових документів, і завдяки яким можливо оцінювати та контролювати мотивацію праці. Інтерес працівників аграрних підприємств в кінцевих результатах своєї праці схиляє їх до удосконалення організації використання праці, зростання її продуктивності, адже мотивація праці реалізується через організаційні, матеріальні та технічні фактори її росту. Виходячи із доведеного, доцільно запропонувати в якості об'єктивного показника визначення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах виділити продуктивність праці [160, с. 60-61]. Адже основною ціллю мотиваційного менеджменту аграрних підприємств є підвищення продуктивності праці. Саме цей економічний показник доцільно обрати в якості

результативної ознаки. Підвищення продуктивності праці в підприємствах спрямоване та безпосередньо впливає на збільшення ефективності аграрного виробництва та господарської діяльності взагалі. Тому за наступний результативний показник доцільно буде обрати дохід аграрного підприємства від звичайної діяльності до оподаткування в розрахунку на одного середньорічного працівника. Результативним показником ефективності мотиваційного менеджменту є і плинність працівників в аграрних підприємствах. Адже на плинність кадрів впливають умови праці в аграрному підприємстві та інструменти мотиваційного менеджменту.

Серед основних факторів впливу на економічні результати діяльності аграрних підприємств (продуктивність праці, дохід, плинність працівників) є середньомісячний розмір основної та додаткової оплати праці в розрахунку на одного працюючого в підприємстві, середньорічний розмір заохочувальних та компенсаційних виплат також в розрахунку на одного працюючого в підприємстві та фондоозброєність.

З метою оцінки ступеню тісноти та характеру взаємозв'язку між наведеними факторними та результативними ознаками на основі статистичних даних та матеріалів господарських звітів вибраного переліку аграрних підприємств в роботі буде проведений кореляційний аналіз на основі дослідження парних коефіцієнтів кореляції, значущість яких оцінюється на основі t-критеріїв Стюдента.

У даному контексті, відмітимо, що оцінка рівня ефективності мотиваційного менеджменту є спрямованим процесом визначення відповідності як між якісними так і кількісними параметрами винагороди працівників пропорційно результатам їх трудової діяльності, за основу яких береться задоволеність працею працівників у аграрному підприємстві.

Термін поняття «задоволеність», що фігурує у науковій літературі, виступає когнітивною складовою щастя. Ця оцінка рефлексивна як і саме

судження про щастя людини в житті. Зазначимо, що на таке судження впливає емоційний стан людини та її різні погляди на життя, зокрема проста звичка – адаптація до певних обставин [4]. Як видно, у окремих словниках «задоволеність» визначається як позитивна емоція, яка супроводжує задоволення різних потреб людини [20]. Загалом, якщо розглянути зі сторони професійну сферу життя, то впливає, що задоволення роботою є ефективною реакцією на трудову діяльність, яка базується на порівнянні очікуваного результату [112].

Науковцем Е. Локком феномен «задоволеність працею» визначено насамперед, як результат оцінки власної роботи, який дозволяє досягнути цінностей, зв'язаних із роботою, але при цьому дані цінності надають можливість задовольнити потреби індивідуума [197].

Отже, в процесі оцінки мотиваційного менеджменту слід визначити інформацію, яка відноситься до рівня задоволеності чи незадоволеності працівників їх трудовою діяльністю в підприємстві і в тому числі виокремити, які конкретно засоби стимулювання треба використовувати (див. рис. 1.5).

Зокрема, значення оцінки задоволеності працівників дозволяє глибше визначити саму сутність мотиваційного менеджменту, минулі чи майбутні тенденції зміни її змісту чи рівня, до того ж, міру зацікавлення різних співробітників у досягненні конкретних результатів. Отже, проблема визначення задоволеності працівників працею є об'єктом численних досліджень: соціальних, психологічних та економічних, котра виступає головним показником якості трудових ресурсів в аграрних підприємствах.

У процесі наукових пошуків, вдалося з'ясувати, що сам процес управління мотивацією праці працівників в агропідприємстві має здійснюватися на основі сукупності показників, що якісно й кількісно відображають її рівень. Оцінити ефективність мотивації праці працівників можна за допомогою комплексу показників. При цьому під такими показниками розуміється якісна та кількісна

оцінка процесів і явищ оточуючого середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явища або процесу в конкретних умовах місця та часу, кількісна - розмір, абсолютну величину [47].



Рис. 1.5. Система оцінки мотиваційного менеджменту через задоволеність своєю працею працівників аграрних підприємств*

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, в сучасних умовах вченими запропоновано до використання достатню кількість методів оцінки задоволеності працівників аграрних підприємств на основі проведення анкетування, тестування та іншого (табл. 1.1).

Важливо відмітити також, що усі досліджені методики оцінки задоволеності своєю працею працівників аграрних підприємств слід поділити на

дві категорії: методика узагальненої оцінки задоволеності і методика оцінки за окремими складовими [159].

Таблиця 1.1

Методики оцінки задоволеності своєю працею працівників аграрних підприємств

Автор	Сутність методики
Верещагін Л.	Методика оцінки задоволеності потреб працівників: на основі виділених А. Маслоу 5 груп потреб здійснюється анкетування персоналу. Для визначення рівня задоволеності здійснюється підрахунок балів за 15 твердженнями і визначається які з потреб задоволені, а які ні.
Кулагін О.	Передбачає виділення двох груп факторів (підтримуючі та мотивуючі) та на основі бальної оцінки по кожному з них розрахунок індексу задоволеності за категоріям персоналу чи підрозділах підприємства.
Новаторов Е.	Основний принцип «важливість-виконання». Передбачає проведення «фокус-інтерв'ю» (по основних атрибутах роботи) та анкетування (стосовно необхідних умов роботи) для досягнення достатнього рівня задоволеності персоналу по кожному з цих атрибутів. На основі цього проведення порівняння показників «важливість» і «виконання».
Пестрикова Е.	Методика рівня задоволеності працівників умовами праці: передбачає виділення 18 факторів мотивації персоналу, кожному з яких присвоєно певний коефіцієнт та розрахунок сумарного загального показника задоволеності (індекс задоволення).
Смит П., Кендалл Л., Хюліт К.	Методика оцінки задоволеності працею. Передбачає застосування індексу для опису робіт (Корнельський трудовий дескриптивний індекс (JDI)), який складається з п'яти факторів, кожен з яких визначається через ряд питань.
Фетискин Н., Козлов В., Мануйлов Г.	Методика оцінки особистісної і групової задоволеності працею: передбачає виділення 14 тверджень та на основі самооцінки виставлено певні бальні значення.

Джерело: систематизовано автором [21; 96; 115; 124; 206]

Цікавою є методика Е. Новаторова, за принципом «важливість-виконання», за допомогою якої можливо визначити неефективні вкладання коштів і пріоритетні напрями для вкладень на перспективу. Щодо методики оцінки рівня задоволеності своєю працею працівників Е. Пестрикової, слід відмітити, що вона дозволяє вчасно інформувати керівників конкретного

аграрного підприємства про загальний рівень задоволеності колективу і працівників виробничими процесами. Окрема, ця методика можлива у проведенні досліджень в малих аграрних підприємствах.

Зазначимо, що методика вченого О. Кулагіна, котра передбачає виділення двох груп факторів (підтримуючі та мотивуючі) та на основі бальної оцінки по кожному з них розрахунок індексу задоволеності за категоріям персоналу чи підрозділах підприємства, надає точні результати по відношенню до других методик. Адже, всі дані методики з дослідження задоволеності працівників працею базуються на виділенні переліку факторів, котрі впливають на трудову мотивацію працівників.

Сьогодні є достатня кількість даних відносно різних факторів задоволеності працею, адже усі вони в першу чергу акцентують свою увагу на зовнішніх факторах, а також на соціальній і психологічній характеристиці виробничого середовища [22]. Також, у дослідженнях вчених структура задоволеності розглядається в більшості у вигляді переліку мотивів і факторів задоволеності. Таким чином, систематизовано основні фактори задоволеності своєю працею працівників аграрних підприємств, визначені вченими у наукових тлумаченнях (рис. 1.6).

Відзначимо, що систематизація факторів за такими вченими, як П. Сміта, Л. Кендала та К. Хьюліта має досить багато спільного із визначеними чинниками задоволеності працею М. Аргайл, котрий виділив: зарплату, взаємовідносини між співробітниками та керівництвом, а також і можливість просування по службі [4].

Разом з тим, цікавими є проведені групування показників науковцями М. Туббсом, Д. Боєне та І. Дальом взаємопов'язаних змінних, що виражають рівень трудової діяльності працівників та в кінцевому результаті їх задоволеність. До таких змінних віднесено: очікуваний рівень виконання

належної роботи в залежності від її зусилля, очікуваний результат в залежності від рівня виконання даної роботи, а також її інструментальності і цінності [184].



Рис. 1.6. Систематизація факторів задоволеності своєю працею працівників аграрних підприємств в наукових тлумаченнях вітчизняних та зарубіжних вчених*

*Джерело: систематизовано автором [96; 176; 116; 189]

Враховуючи методику численних досліджень, перш за все доцільно виділити лінійні моделі аналізу, зокрема пошук факторів та їх впливу відносно ставлення працівників до їх праці. Як тлумачать в своїй праці вчені Р. Анант, Б. Неганжі, Б. Вільперт «концепція сенсу праці повинна розглядатися як система взаємодіючих характеристик, а не як перелік незалежних величин» [209].

Отже, роль мотиваційного менеджменту працівників аграрних підприємств в умовах ринкових перетворень в аграрному секторі має сприяти розвитку та інтегруванню аграрної економіки в глобальне економічне

середовище. У цьому контексті важливим представляється класифікувати інструменти мотиваційного менеджменту, які впливають на задоволеність своєю працею працівників аграрних підприємств з метою проведення їх аналізу за видами (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Вплив інструментів мотиваційного менеджменту на задоволеність працею працівників в контексті досягнення цілей аграрного підприємства*

*Джерело: розроблено автором.

Викладене дозволяє, зазначити, що методика оцінки рівня задоволеності працівників повинна враховувати певні особливості. Перш за все, це

формування мотиваційного менеджменту аграрних підприємств, який буде передбачати використання певних інструментів, котрі заохочували б до праці та відрізнялися між собою. А це, зокрема, ускладнює проведення порівняння форм їх прояву і виведення одного узагальнюючого показника. По-друге, мотиваційні інструменти для різних працівників мають окремий вплив та значення. По-третє, методика оцінки рівня задоволеності має ґрунтуватись на даних працівників.

На основі дослідженого можна зробити висновок, що вище наведені особливості враховує методика інтегрального оцінювання економічних процесів, яку можливо використовувати з метою оцінки рівня задоволеності працівників аграрних підприємств інструментами мотиваційного менеджменту на даному підприємстві. Адже, відомо, оцінка має проводитись на основі даних, отриманих не тільки від керівництва аграрного підприємства, а й від самих працівників, так як «рівень задоволеності» відноситься до суб'єктивних оцінок.

Для проведення таких оцінок та одержання вихідної інформації доцільним є використання традиційного методу опитування. Зокрема, у сформованій анкеті опитування працівників аграрних підприємств, з метою проведення оцінювання мотиваційного менеджменту доцільне ранжування окремих інструментів стимулювання за рівнем їх задоволеності. Якщо, окремі мотиваційні інструменти не використовуються в агропідприємстві, рівню задоволеності працівників присвоюється значення 0. Кожне питання, відносно задоволеності працівників аграрних підприємств інструментами мотиваційного менеджменту є можливість оцінити за наступними балами: 2 бали – не задовольняє працівника; 3 бали – частково задовольняє; 4 бали – переважно задовольняє, 5 балів абсолютно задовольняє.

Слід відмітити, що особливою характеристикою інтегральних оцінок є використання коефіцієнтів, які можливо розрахувати як нормовані показники. А це в свою чергу, надасть можливість співставити непорівнювані показники і

об'єднати їх у єдиний інтегрований показник. Однак, при цьому як нормативні застосовують еталонні значення показників. Окремі нормовані коефіцієнти будуть розраховуватися за наступними формулами. Середня оцінка задоволеності економічними інструментами мотиваційного менеджменту за відповідями всієї сукупності працівників аграрних підприємств, що брала участь в опитуванні буде розрахована за формулою:

$$O_{ек.} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \times n}, \quad (1.1)$$

де $O_{ек.}$ – середня оцінка результатів опитування працівників аграрних підприємств на предмет задоволеності економічними інструментами мотиваційного менеджменту;

S_{ij} – сума балів отримана від і-го працівника на j-те питання, бал;

m – чисельність працівників аграрних підприємств, які брали участь в опитуванні, од.;

n – кількість питань, що включені до анкети, од.

Середня оцінка задоволеності соціально-психологічними інструментами мотиваційного менеджменту за відповідями всієї сукупності працівників аграрних підприємств, що брала участь в опитуванні буде розрахована за формулою:

$$O_{соц.-пс.} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \times n}, \quad (1.2)$$

де $O_{соц.-пс.}$ – середня оцінка результатів опитування працівників аграрних підприємств на предмет задоволеності соціально-психологічними інструментами мотиваційного менеджменту;

S_{ij} – сума балів отримана від і-го працівника на j-те питання, бал;

m – чисельність працівників аграрних підприємств, які брали участь в опитуванні, од.;

n – кількість питань, що включені до анкети, од.

Середня оцінка задоволеності організаційними інструментами мотиваційного менеджменту за відповідями всієї сукупності працівників аграрних підприємств, що брала участь в опитуванні буде розрахована за формулою:

$$O_{org.} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \times n}, \quad (1.3)$$

де $O_{org.}$ – середня оцінка результатів опитування працівників аграрних підприємств на предмет задоволеності організаційними інструментами мотиваційного менеджменту;

S_{ij} – сума балів отримана від i -го працівника на j -те питання, бал;

m – чисельність працівників аграрних підприємств, які брали участь в опитуванні, од.;

n – кількість питань, що включені до анкети, од.

Як бачимо, нормовані коефіцієнти перебувають у межах від 0 до 5, а чим ближче їх значення до п'яти, тим більш задоволений працівник ступенем впровадження даного інструменту мотиваційного менеджменту. Зазначимо, що інтегральні коефіцієнти будуть розраховуватись як середні величини. Проте, для працівників аграрних підприємств інструменти мотиваційного менеджменту мають різну вагомість. Однак, в основі методики оцінювання задоволеності працівників аграрних підприємств інструментами мотиваційного менеджменту буде показник середнього зваженого.

Таким чином, зважені інтегральні коефіцієнти перебуватимуть у межах від 0 до рівня їх значущості i , чим більше значення коефіцієнта певної ваги, тим вищим є ступінь задоволення працівників аграрних підприємств інструментами мотиваційного менеджменту.

І так, узагальнений інтегральний показник буде розрахований за такою формулою:

де $O_{\text{сер}}$ – середня оцінка результатів опитування працівників аграрних підприємств на предмет задоволеності всіма видами інструментів мотиваційного менеджменту;

Отже, принцип методу інтегральної оцінки рівня задоволеності працівників аграрних підприємств мотиваційним менеджментом полягає у поєднанні в одному інтегральному критерії задоволеності всіма його видами інструментів: економічними, соціально-психологічними та організаційними.

Як бачимо, дана методика оцінки задоволеності працівників аграрних підприємств мотиваційним менеджментом дозволяє вчасно інформувати керівників аграрних підприємств про загальний рівень задоволеності працівників, який відмітимо є досить важливим для прийняття правильних рішень в питаннях не тільки вдосконалення його інструментів, а й в питаннях розвитку самих суб'єктів господарювання.

В даному контексті досить важливими є висновки Ф. Герцберга, котрий зазначав, що «... за наявності у працівників почуття незадоволеності керівнику необхідно звертати увагу на фактори, які викликають незадоволеність, й робити все можливе для того, щоб це незадоволення усунути. І тільки після того як досягнуто стану відсутності незадоволення, керівництву слід сконцентруватися на приведення в дію мотивуючих факторів, які забезпечують задоволеність працею, і вже через них досягати високих результатів праці» [189]. Адже високе задоволення працівників аграрних підприємств мотиваційним менеджментом не тільки зменшить плинність працівників, а й вплине на вирішення питань забезпечення виробничих процесів трудовими ресурсами, що є надзвичайно важливим в сьогоденні умовах поживавлення міграційних процесів.

Отже, підсумовуючи дослідження теоретичних аспектів мотиваційного менеджменту аграрних підприємств, доцільно виокремити, що питання його

розвитку та вдосконалення інструментів і надалі залишаються не вивченими, і тим самим це збільшує інтерес до їх дослідження. Стратегія розвитку аграрних підприємств пов'язана із приватизаційними процесами, формуванням ефективної економіки їх розвитку та забезпечення конкурентоспроможності, які залежні від мотиваційного менеджменту та ефективності його інструментів. Зокрема, важливим завданням дослідження методичних основ мотиваційного менеджменту є підбір методики оцінки ефективності мотиваційних інструментів та оцінки їх впливу на задоволеність працівників працею в аграрних підприємствах, що в кінцевому результаті відображається на ефективності розвитку самих господарюючих суб'єктів.

Висновки до розділу 1

1. В ринкових умовах функціонування аграрної економіки важливе значення мають трудові ресурси в питаннях ефективного розвитку аграрних підприємств. Дослідження поняття «трудові ресурси» в аграрних підприємствах проведено у взаємозв'язку із специфікою підприємницької діяльності в даній сфері: сезонність сільськогосподарського виробництва, особливості використання основного засобу виробництва – землі та формування взаємовідносин, які пов'язані з цими процесами, кліматичні умови та інше, так як виробничий процес не може відбуватися без трудових ресурсів, їх навиків, умінь, кваліфікації. Доведено, від того який вклад у аграрне виробництво вносять трудові ресурси і залежать кінцеві результати діяльності підприємств: ефективність виробництва та доходи.

2. Сучасний стан аграрних підприємств не зовсім формує належні умови для інтелектуального та професійного розвитку трудових ресурсів. Цьому перешкоджають ще низька оплата праці, сезонність аграрного виробництва,

складні умови праці, зокрема не нормований робочий день та за різних погодних умов. За таких умов важливим є вирішення проблеми стимулювання працівників, де мотивація праці виступає одним із найважливіших чинників економічного розвитку аграрних підприємств. До мотивуючих факторів в аграрних підприємствах віднесено матеріальні та моральні стимули, де перші є головними. Враховуючи різні інтереси працівників аграрних підприємств проведено класифікацію видів мотивації праці, де виділено грошову, матеріальну і соціальну.

3. Встановлено, що в системі організації аграрного виробництва управління мотивацією працівників підприємства є одним з головних стратегічних напрямів ефективної діяльності суб'єкта господарювання. В дослідженні управління мотивацією працівників аграрних підприємств розглянемо в більш ширшому розумінні як мотиваційний менеджмент. На основі проведених досліджень теоретичних основ окреслено мотиваційний менеджмент як сукупність організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів мотиваційного впливу аграрних підприємств на трудові ресурси, які в сукупності забезпечать ефективність трудової діяльності працівників, розвиток сільськогосподарського виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції в контексті досягнення стратегічних цілей.

4. Мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та є одним з головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності в аграрних підприємствах. В зв'язку з цим вагоме значення мають інструменти мотиваційного менеджменту, які безпосереднього впливають на працівників з наданням їм гарантій, щодо отримання певних, передбачених вітчизняним законодавством винагород та стимулів за їхню високопродуктивну та якісну професійну працю у відповідності із затратами праці, її якістю та професійністю. Інструменти

мотиваційного менеджменту, що позитивно впливають на працівників та спонукають до певних продуктивних форм праці і до певного рівня здійснення трудової діяльності, можуть стосуватися не тільки матеріальної винагороди, але і відповідного соціального становища, яке формується завдяки здійсненню трудової діяльності таких працівників.

5. Характеризуючи сутність мотивації праці працівників, визначаючи тенденції зміни її рівня і змісту, доцільним є проведення її оцінки. В економічній літературі розрізняють два основні види оцінок мотивації працівників аграрних підприємств: самооцінка та комплексна оцінка. Наукові пошуки довели, що мотиваційний менеджмент має формуватися на основі сукупності показників, які якісно та кількісно характеризують рівень праці працівників в аграрному підприємстві. З метою оцінки ступеню тісноти та характеру взаємозв'язку між наведеними факторними та результативними ознаками на основі статистичних даних та матеріалів господарських звітів вибраного переліку аграрних підприємств запропоновано проведення кореляційного аналізу на основі дослідження парних коефіцієнтів кореляції, значущість яких оцінюється на основі t-критеріїв Стьюдента.

6. Важливою складовою мотиваційного менеджменту визначено задоволеність своєю працею працівників аграрних підприємств. В контексті цього проведена класифікація інструментів мотиваційного менеджменту на економічні, соціально-психологічні та організаційні, на основі якої запропонована методика інтегрального оцінювання, що буде використовуватися з метою оцінки рівня задоволеності працівників аграрних підприємств. З метою проведення таких оцінок та одержання вихідної інформації запропоновано використання традиційного методу опитування працівників аграрних підприємств.

Основні наукові результати, що викладені у першому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [34, 36, 38, 40, 41, 42, 44, 48, 49, 50, 52, 54].

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах

Аграрний сектор є важливою складовою економіки нашої країни. Аграрне виробництво, як один із важливих видів матеріального виробництва, забезпечує продовольчу безпеку країни, постачаючи продукти для населення та сировину для підприємств промислового виробництва. В сільському, лісовому та рибному господарстві країни за 2017 рік вироблено 12,1% валової доданої вартості, що на 3,7% більше аніж в 2010 році (виробництво валової доданої вартості становило 82948 млн. грн. або 8,4% від усього по Україні). Виробництво валової доданої вартості в сільському, лісовому та рибному господарстві в 2017 році зайняло третю сходинку після промисловості та торгівлі (табл. 2.1).

Станом на кінець 2017 року площа сільськогосподарських угідь налічувала 41489,3 тис. га, що становило 68,8% від загальної земельної площі. На початок 2017 року біля третьої частини населення проживало в сільській місцевості (13171,4 тис. осіб сільського населення із загальної чисельності 42414,9 тис. осіб всього населення по країні).

Наведені показники доводять вагоме значення аграрного виробництва в розвитку економічних процесів в нашій країні. Сприятливі кліматичні умови, родючість земель сприяють розвитку вітчизняного виробника в сьогodнішніх ринкових умовах. Проте є ряд вагомих причин, які негативно впливають на розвиток аграрного виробництва. Зокрема, це застаріла та зношена техніка, давні технології, брак трудових ресурсів, зокрема не забезпеченість високо кваліфікованими працівниками, недосконала мотивація праці та взагалі

відсутність мотиваційного менеджменту як економічного інструменту розвитку окремих суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.1

**Валова додана вартість за видами економічної діяльності за
2010, 2013-2017 рр., млн. грн***

Галузі та види діяльності	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2010 р.
Усього по Україні	992175	1336364	1382719	1689387	2020439	2520104	в 2,5 р.
Сільське, лісове та рибне господарство	82948	132354	161145	239806	277197	305194	в 3,7 р.
Промисловість	250774	303086	325242	393142	497949	647317	в 2,6 р.
Будівництво	36648	38450	36876	38928	49871	68152	в 1,9 р.
Транспорт	87269	110085	100889	134978	156333	190229	в 2,2 р.
Торгівля	162171	222789	233702	273989	331832	421368	в 2,6 р.
Інші види економічної діяльності	362260	518060	514938	596598	693408	869714	в 2,4 р.

*Джерело: [149; 150]

В цілому, виходячи із наявності такої кількості сільськогосподарських угідь та чисельності сільського населення, Україна характеризується як аграрна країна.

В аграрному секторі виробництво валової сільськогосподарської продукції здійснюють в основному дві групи виробників: аграрні підприємства та господарства населення (рис. 2.1). Як об'єкт дослідження ефективності використання трудових ресурсів та оцінки мотиваційного менеджменту в дисертації взято аграрні підприємства.

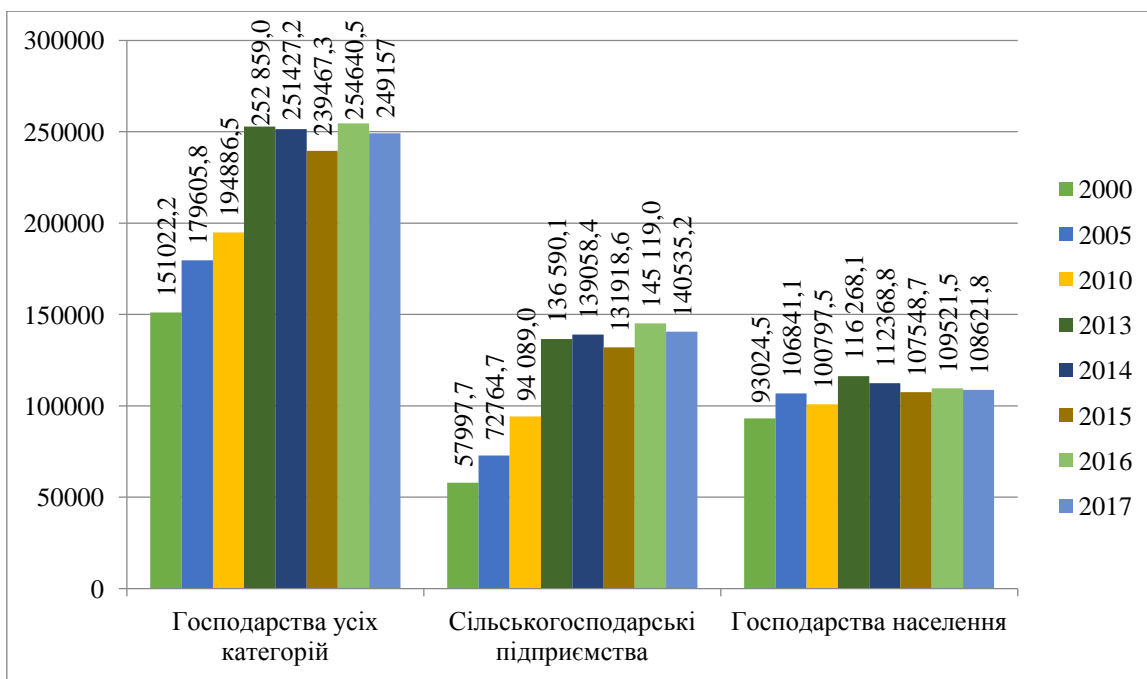


Рис. 2.1. Виробництво продукції сільського господарства (у постійних цінах 2010 року), млн. грн.*

*Джерело: [149; 150]

Адже, як засвідчують дані наступного рисунка 2.2, в останні роки за наведений період більше половини всієї валової сільськогосподарської продукції вироблено в аграрних підприємствах, де питома вага їх вкладу в динаміці зростає.

В 2017 році виробничу діяльність здійснювали 45558 одиниць суб'єктів господарювання (табл. 2.2). З них 6967 господарських товариств, 3215 приватні підприємства, 34137 фермерські господарства та інші. Аналіз чисельності суб'єктів господарювання в аграрній сфері в динаміці засвідчує їх зменшення, що можна пояснити тим, що малому бізнесу важко «виживати» в нинішніх економічних умовах, дрібні виробники та збиткові перестають функціонувати. Так наприклад, в 2017 році їх кількість зменшилася порівняно із 2010 роком на 19,4%.

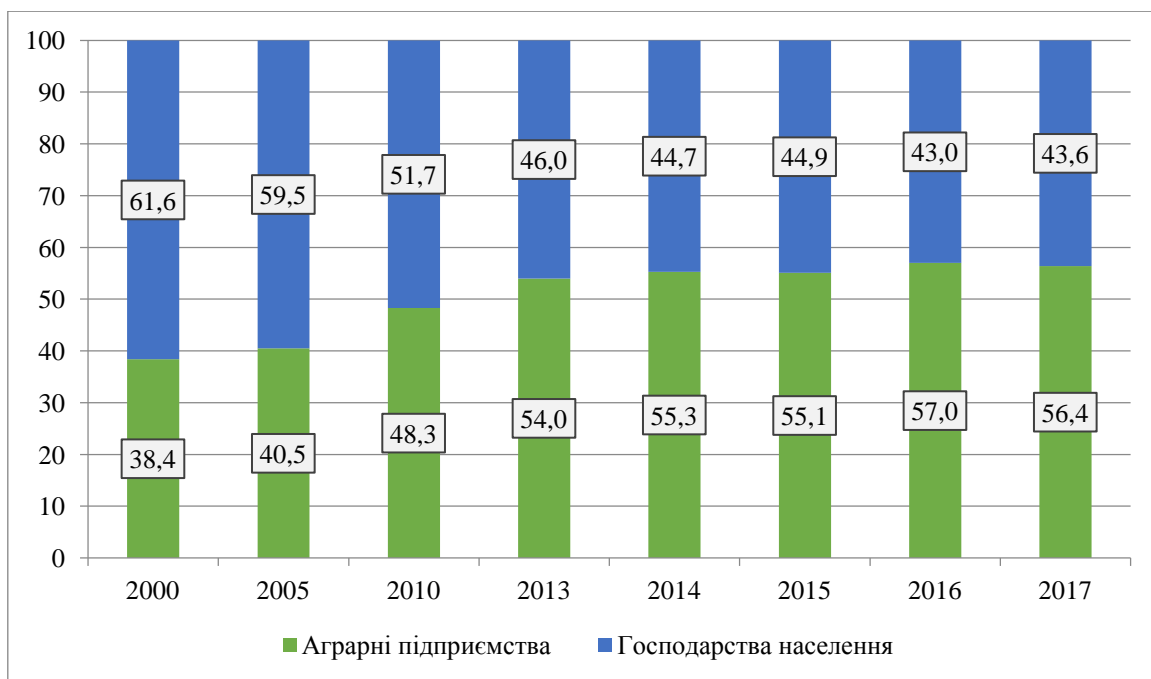


Рис. 2.2. Питома вага виробництва продукції сільського господарства за категоріями господарств (у постійних цінах 2010 року), %*

*Джерело: [149; 150]

Зменшилась чисельність суб'єктів господарювання за досліджуваний період практично по всіх видах організаційно-правових форм, окрім фермерських господарств, чисельність яких дещо збільшилась в 2017 році на 1,4% в порівнянні до 2016 року.

Таблиця 2.2

Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, за організаційно-правовими формами господарювання, одиниць (на 01.11)*

Організаційно-правові форми господарювання	2010 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2010 р.
Усього	56493	49415	49046	46199	45379	47697	45558	80,6
Господарські тов.	7769	8235	8245	7750	7721	8700	6967	89,7
Приватні п-ства	4243	4220	4045	3772	3627	3752	3215	88,4
Кооперативи	952	848	809	674	596	738	448	75,8
Фермерські госп.	41726	34035	34168	33084	32303	33682	34137	81,8
Державні п-ства	322	296	269	228	241	222	199	61,8
Підприємства інших форм госп.	1481	1781	1460	691	891	601	592	40,0

*Джерело: [149; 150]

Найбільшу питому вагу серед аграрних суб'єктів господарювання займають фермерські господарства, де вона за досліджувані роки коливається від 68,9% до 74,9%. Менш чисельну групу становлять господарські товариства (питома вага їх в 2017 році становила 15,3%). Питома вага приватних підприємств в структурі усіх організаційно-правових форм зменшилася і на кінець досліджуваного періоду становила 7,1% (рис. 2.3).

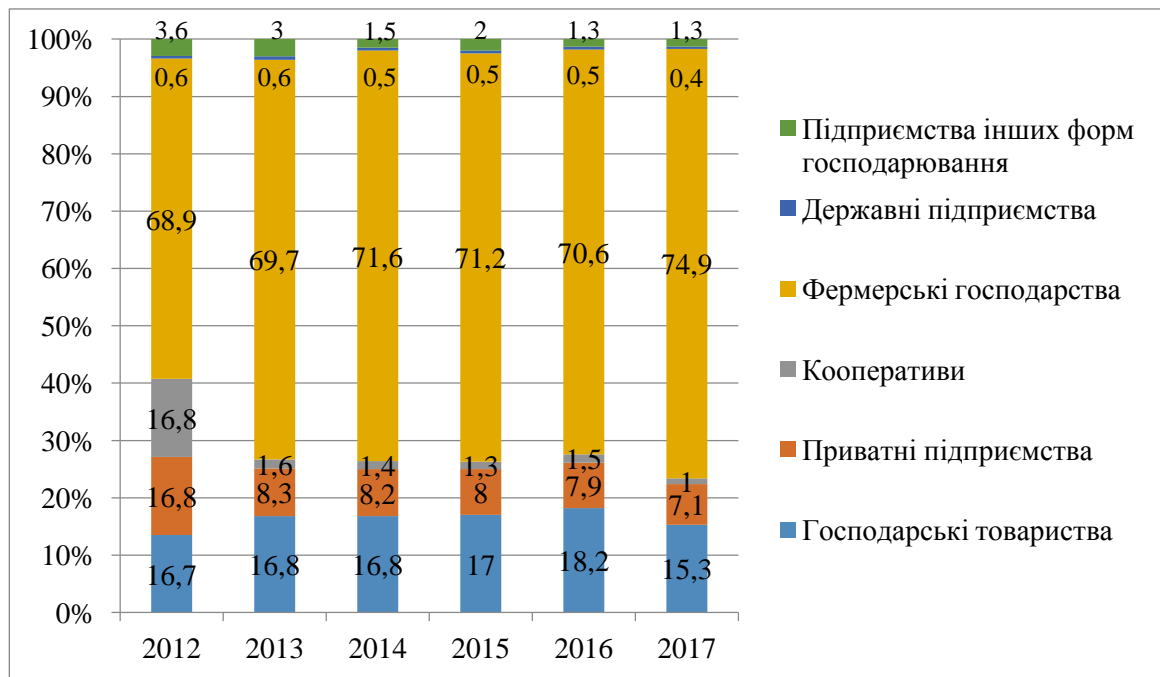


Рис. 2.3. Питома вага суб'єктів господарювання, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, за організаційно-правовими формами, % (на перше листопада)*

*Джерело: [149; 150]

Аналіз діяльності аграрних підприємств як об'єкта дослідження мотиваційного менеджменту проведено, перш за все на основі оцінки виробничо-ресурсного потенціалу, який значною мірою впливає на їх розвиток. Аграрне виробництво безпосередньо пов'язане із використанням земельних угідь, які є основним засобом в аграрних підприємствах. Ефективність

аграрного виробництва у великій мірі залежить від раціонального використання земельних ресурсів.

Динаміка основних показників діяльності аграрних підприємств в Україні засвідчує, що у 2017 році ними в аграрному виробництві використовувалось 19960,2 тис. га сільськогосподарських угідь, що порівняно із 2010 роком на 904,2 тис. га менше (табл. 2.3). На зменшення використання сільськогосподарських угідь в обробітку вплинули в основному два таких фактори. Зменшилась кількість діючих аграрних підприємств на 10935 суб'єктів з причин реорганізації та ліквідації, адже малим агровиробникам складно конкурувати з великими підприємствами, зокрема агрохолдингами. Другим фактором впливу було те, що частина сільськогосподарських угідь була включена до територій населених пунктів і використана як землі під забудови, що і призвело в деякій мірі до зниження рівня їх використання.

Про ефективність використання земельних ресурсів та розвиток сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах свідчить такий економічний показник як виробництво валової продукції сільського господарства на 100 га сільськогосподарських угідь. Як засвідчують дані таблиці 2.3, виробництво валової продукції сільського господарства на 100 га сільськогосподарських угідь в аграрних підприємствах за досліджуваний період збільшилося більш ніж в півтора рази, що засвідчує покращення використання земельних угідь. Із продукції сільського господарства в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в аграрних підприємствах вироблено 77,3% продукції рослинництва і тільки 22,7% продукції тваринництва. І більше того, якщо дослідити дані економічні показники в динаміці, то виробництво валової продукції рослинництва в аграрних підприємствах до 2016 року зростало, а такого важливого виду продукції як тваринницька зменшувалося (рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності аграрних підприємств України*

Показники	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2010 р.
Кількість аграрних підприємств, од.	56493	49046	46199	45379	47697	45558	80,6
Валова продукція сільського господарства, млн. грн.	94089,0	136590,9	139058,4	131918,6	145119,0	140535,2	149,4
Площа с.-г. угідь, тис. га	20864,4	20665,5	20437,2	20548,9	20746,9	19960,2	95,7
Виробництво валової продукції сільського господарства на 100 га с.-г. угідь, (у постійних цінах 2010 року) тис. грн.	451,0	661,0	680,4	642,0	699,5	704,1	156,1
Кількість найманих працівників, тис. осіб	645,2	579,8	528,9	500,9	507,7	496,1	76,9
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн.	1430	2270	2476	3140	3916	5761	в 4,0 р.
Продуктивність праці (на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року), тис. грн./особу	132,7	201,2	227,8	223,3	275,3	271,5	в 2,1 р.

*Джерело: [149; 150]

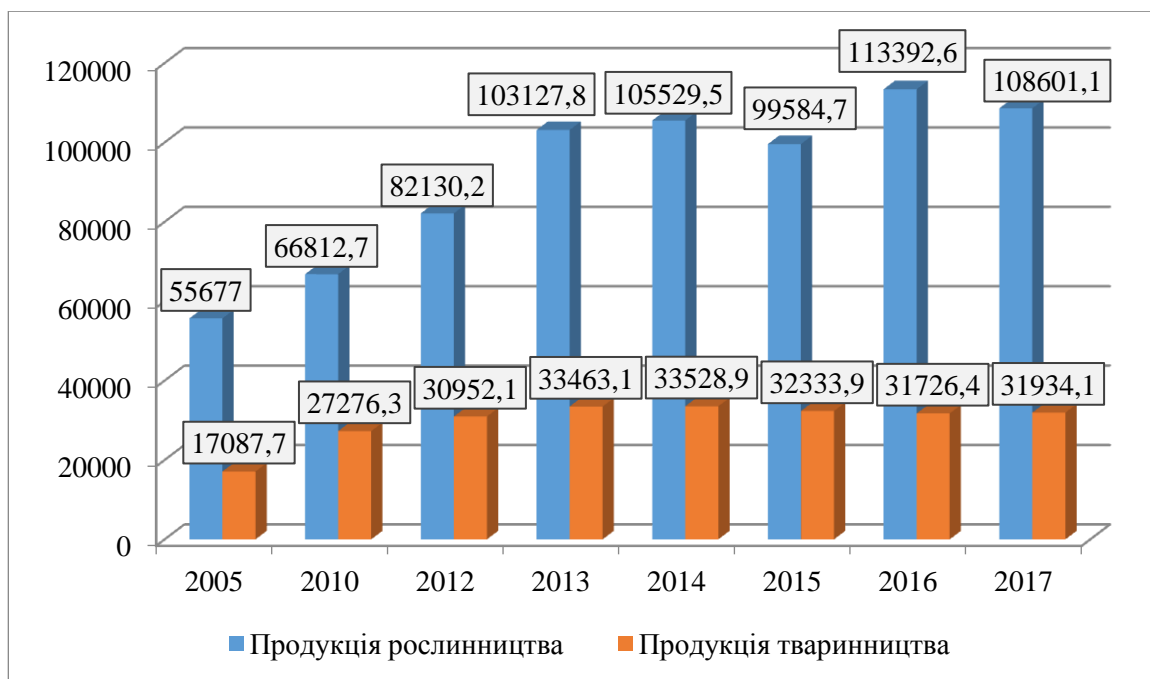


Рис. 2.4. Виробництво продукції рослинництва і тваринництва в аграрних підприємствах України, грн. (у постійних цінах 2010 року)*

*Джерело: [149; 150]

На розвиток тваринництва негативно вплинуло і катастрофічне зменшення площ кормової групи культур. За досліджуваний період у структурі посівних площ відбулися зміни (табл. 2.4). Якщо площі посівів зернових культур зменшились тільки на 3,1%, картоплі і овочевих культур та баштанних на 6,3%, то кормових культур на одну четвертю (28,5%), що відповідно аж на 741 тис. га. При порівнянні посівної площі кормових культур із площами 2000 року, то їх зменшення становить 5205га (в 2000 році посівна площа становила 7063 тис. га) або в 3,8 рази, де питома вага в структурі посівів скоротилась із 26,0% до 6,7%.

Посівні площі культур сільськогосподарських, тис. га *,**

Культури сільськогосподарські	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2010 р.
Усього	26952	28329	27239	26902	27026	27585	102,3
Культури зернові та зернобобові	15090	16210	14801	14739	14401	14624	96,9
Культури технічні	7296	7869	8437	8350	8852	9259	126,9
Картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі	1967	1961	1900	1823	1841	1844	93,7
Культури кормові	2599	2289	2101	1990	1932	1858	71,5
Культури кормові в структурі посівних площ, %	9,6	8,1	7,7	7,4	7,1	6,7	х

*Джерело: [149; 150]

** За всіма категоріями господарств

Серед площ кормових культур зменшилися посіви коренеплодів кормових (включаючи буряк цукровий кормовий) із 285 тис. га в 2000 році до 208 тис. га в 2017 році, кукурудзи кормової із 1920 тис. га до 286 тис. га, що порівняно у 6,7 разів менше, трав однорічних із 1765 тис. га до 353 тис. га, що відповідно у 5,0 разів менше, трав багаторічних із 2985 тис. га до 955 тис. га, що відповідно у 3,1 разів менше. Відображення тенденцій змін площ посівів всіх кормових культур в динаміці схематично доводить, що вони мають постійну тенденцію до зменшення (рис. 2.5).

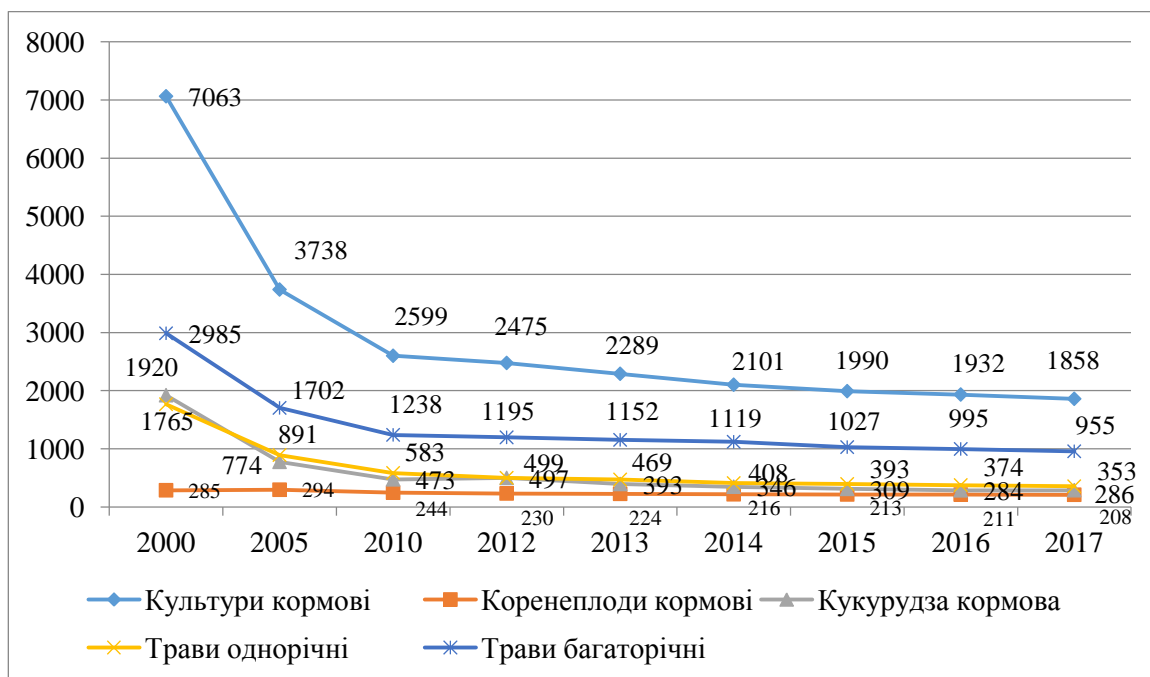


Рис. 2.5. Площі посівів кормових культур в Україні, тис. га*

*Джерело: [149; 150]

** За всіма категоріями господарств

Аналізуючи вище наведені показники доцільно зауважити, що таке скорочення кормових культур не могло не вплинути на виробництво тваринницької продукції та чисельність поголів'я тварин (рис. 2.6). Із 2000 року поголів'я великої рогатої худоби скоротилось в 4,3 рази, у тому числі корів – майже в 4,0 рази, поголів'я овець і кіз в 2,2 рази. Скоротилось поголів'я коней (майже в тринадцять разів) та зменшилась чисельність бджолосімей. Причиною зменшення поголів'я в тваринництві стало і руйнування матеріально-технічної бази в процесі ліквідації колгоспів і радгоспів, зокрема тваринницьких приміщень.

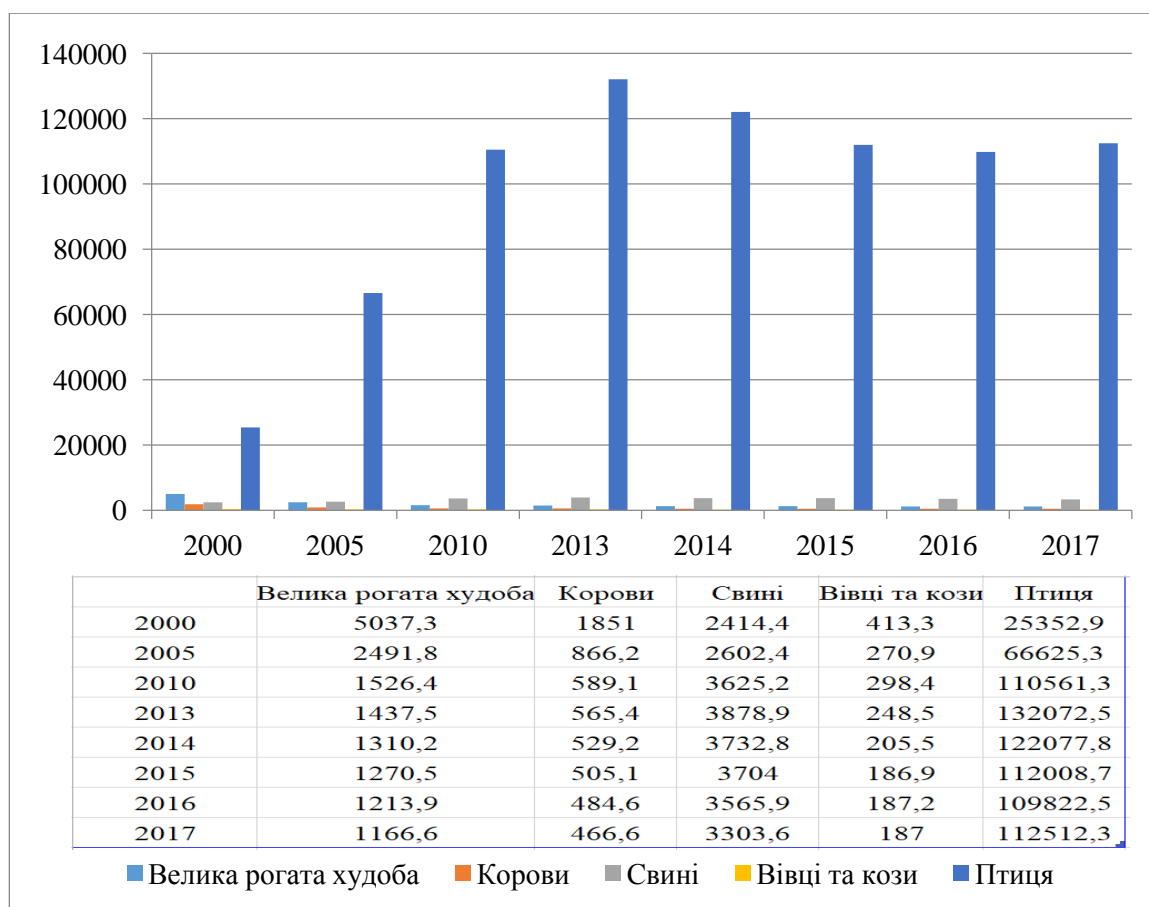


Рис. 2.6. Поголів'я тварин в аграрних підприємствах України (на кінець року), тис. гол.*

*Джерело: [149; 150]

Все вище наведене доводить, що різке зменшення кормових культур в структурі посівів, скорочення поголів'я тварин вагомо вплинули на скорочення робочих місць в аграрних підприємствах, адже найбільш трудомістка за виробничими процесами та кількістю використання працівників серед галузей сільськогосподарського виробництва є галузь тваринництва. Занепад даної галузі негативно позначився на використанні трудових ресурсів, призвів до безробіття в сільській місцевості, міграції сільських жителів до міст в пошуках роботи та кращих умов життя.

Ефективність використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах значною мірою залежить від рівня оснащення виробничих процесів новітньою

високопродуктивною технікою та матеріально-технічної бази господарюючих суб'єктів. В останні роки через не помірне зростання вартості сільськогосподарської техніки та брак фінансових ресурсів, якісний і кількісний склад основних засобів змінився не в кращу сторону (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Наявність сільськогосподарської техніки в аграрних підприємствах (на кінець року)*

Види сільськогосподарської техніки	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2000 р.
Трактори, тис. шт.	318,9	216,9	151,3	146,0	130,8	127,9	132,7	129,3	40,5
у розрахунку на 10000 га ріллі, шт.	124	108	78	76	70	68	71	69	55,6
Зернозбиральні комбайни, тис. шт.	65,2	47,2	32,8	30,0	27,2	26,7	27,4	26,8	41,1
у розрахунку на 10000 га посівної площі культур зернових (без кукурудзи), шт.	59	45	36	37	39	35	38	38	64,4
Кукурудзозбиральні комбайни, тис. шт.	7,9	4,8	2,5	2,0	1,8	1,6	1,5	1,5	19,0
Картоплезбиральні комбайни, тис. шт.	3,6	1,9	1,7	1,5	1,3	1,2	1,2	1,1	30,6
Бурякозбиральні машини, тис. шт.	13,0	8,5	4,2	3,0	2,7	2,4	2,3	2,0	15,4
Льонозбиральні комбайни, тис. шт.	1,7	1,0	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	5,9
Установки та агрегати для доїння корів, тис. шт.	33,5	16,8	10,9	11,2	10,5	10,2	10,3	9,5	38,4

*Джерело: [149; 150]

Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження рівня технічної оснащеності аграрних підприємств. Із наведених в поданій таблиці даних випливає, що за всіма видами сільськогосподарської техніки відбулося зменшення її чисельності. Тракторів та зернозбиральних комбайнів зменшилось

в 2,5 рази, кукурудзозбиральних комбайнів в 5,3 рази, картоплезбиральних більше як втричі, бурякозбиральних машин в 6,5 рази, льонозбиральних комбайнів майже у 17 разів, установок та агрегатів для доїння корів 3,5 рази. Технічна база розвивається тільки у великих аграрних підприємствах, холдингах, які мають можливість придбання не тільки вітчизняної, але й сучасної техніки іноземних виробників.

Про зниження рівня технічної оснащеності аграрних підприємств в Україні засвідчують і показники наступної таблиці. За період 2010-2017 роки наявність енергетичних потужностей в аграрних підприємствах зменшилася на 5034 тис. кВт або на 13,7% відповідно. Енергетичні потужності в розрахунку на одне аграрне підприємство зменшились більше чим в два рази і становили в минулому році 759 кВт, а забезпеченість енергетичними потужностями в розрахунку на 100 га посівної площі зменшилась до 165 кВт, що вагомо вплинуло на терміни посіву, обробітку та збирання сільськогосподарських культур, показники ведення аграрного виробництва.

Таблиця 2.6

**Наявність енергетичних потужностей в аграрних підприємствах
(на кінець року)***

Показники	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2010 р.
Енергетичні потужності, тис. кВт	36739	43223	39107	31020	32835	31705	86,3
Енергетичні потужності в розрахунку на 1 підприємство, кВт	1713	1767	898	724	761	759	44,3
Енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі, кВт	193	218	208	166	175	165	85,5

*Джерело: [149; 150]

В процесі дослідження проведено групування аграрних підприємств регіонів в 2017 році за показником енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі. В основу групування аграрних підприємств регіонів за вище наведеним показником була закладена наступна градація:

а) перша група аграрних підприємств регіонів, в яких енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі становлять до 150 кВт, тобто мають погане, нижче середнє забезпечення;

б) друга група аграрних підприємств регіонів, в яких енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі становлять від 151 кВт до 200 кВт, тобто мають середнє забезпечення;

в) третя група аграрних підприємств регіонів, в яких енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі становлять від 201 кВт, тобто мають добре забезпечення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Групування аграрних підприємств регіонів за показником енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі (2017 рік)*

Групи аграрних підприємств регіонів за показником енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі	Величина показника енергетичні потужності в розрахунку на 100 га посівної площі
1 група: аграрні підприємства Житомирської, Миколаївська, Львівська, Одеської, Рівненська, Сумської, Тернопільської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської областей	До 150 кВт
2 група: аграрні підприємства Вінницької, Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Кіровоградської, Луганської, Полтавської, Харківської, Черкаської та Чернівецької областей.	від 151 кВт до 200 кВт
3 група: аграрні підприємства Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Київської областей.	більше 200 кВт

*Джерело: побудовано на основі [149; 150]

Аналіз проведеного групування доводить, що в першу групу віднесено аграрні підприємства десяти областей, а саме Житомирської, Миколаївської,

Львівської, Одеської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської, в яких погане, нижче середнє забезпечення енергетичними потужностями (показник становить до 150 кВт на 100 га посівної площі). І тільки аграрні підприємства чотирьох областей: Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Київської мають аналізований показник вище середнього.

Як результат таких тенденцій в аграрних підприємствах хоча і спостерігається збільшення в динаміці середньорічної вартості основних виробничих фондів (в основному за рахунок введення в експлуатацію будівель та споруд, окремих технологічних ліній) та як наслідок фондозабезпеченості і фондоозброєності аграрного виробництва, проте відбулося зменшення такого важливого результативного показника як фондівіддача. Із даних нижче наведеної таблиці 2.8 видно, що виробництво валової продукції сільського господарства на 100 грн. основних засобів в аграрних підприємствах за досліджуваний період зменшилося із 104 грн. до 71 грн. або майже на 32%.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання основних фондів в аграрних підприємствах в Україні*

Показники	2010 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2017 р.	2017 р. +; -до 2010 р.
Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	90710	110112	121466	130481	160349	203941	+113231
Вартість основних фондів на 1 га посівних площ (фондозабезпеченість), тис. грн./га	5,4	6,7	7,3	7,9	9,7	12,2	+6,8
Вартість основних фондів на одного працівника (фондоозброєність), тис. грн./особу	140,6	177,1	209,5	246,7	320,1	401,7	+261,1

Продовж. табл. 2.8							
Вартість основних фондів на 100 грн. валової продукції с.-г. (фондомісткість), грн.	96	97	89	94	122	141	+45
Виробництво валової продукції с.-г. на 100 грн. основних засобів (фондовіддача), грн.	104	103	112	107	82	71	-33

*Джерело: Бухгалтерська звітність аграрних підприємств за 2010-2017 рр.

Важливою особливістю розвитку аграрного виробництва є використання трудових ресурсів. Проведений аналіз динаміки трудових ресурсів свідчить, що в 2017 році, порівняно із 2010 роком зайнятість у сільськогосподарському виробництві, лісовому та рибному господарстві зменшилась на 254,9 тис. осіб, а середньорічна кількість найманих працівників в даному секторі економіки зменшилась до 565,1 тис. осіб, що відповідно до базового року різниця становить 159,7 тис. осіб (табл. 2.9).

Зменшення зайнятості населення в аграрному виробництві можна пояснити перш за все посиленням міграційних процесів. Зокрема, із реформуванням аграрних відносин та не зовсім досконалою політикою нашої держави відносно розвитку сільських територій, більше двох десяти років відбувається активне переміщення сільського населення в місто. Окрім того, такі фактори, як економічні та соціальні умови (в містах завжди був вищий рівень заробітної плати, кращі соціальні умови та умови праці, більш розвинена інфраструктура), низький рівень життя сільського населення, не нормований робочий день та велика трудомісткість виробничих процесів завжди негативно впливали на зайнятість населення в аграрному виробництві.

Зокрема, важливо відзначити, що частка зайнятих у сільськогосподарському виробництві, лісовому та рибному господарстві, в тому

числі найманих, в порівнянні від загальної кількості зайнятих в економіці, в динаміці зростає, що попри всі зазначені негаразди засвідчує певний розвиток даних секторів підприємницької діяльності.

Таблиця 2.9

**Динаміка зайнятого населення в сільськогосподарському виробництві
України***

Показники	Рік							2017 р. до 2010 р. +/-
	2010 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	
Всього зайнятих у сільськогосподарському виробництві, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	3115,6	3496,0	3577,5	3091,4	2870,6	2866,9	2860,7	- 254,9
Частка від загальної кількості зайнятих в економіці, %	15,4	17,2	17,5	17,1	17,5	17,6	17,7	+ 2,3
Середньорічна кількість найманих працівників у сільськогосподарському виробництві, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	724,8	697,8	652,1	596,0	569,4	578,1	565,1	-159,7
Частка від загальної кількості найманих в економіці, %	9,3	9,2	9,0	9,6	9,9	10,2	10,0	+ 0,7

*Джерело: [149; 150]

**Дані за 2014-2017 рр. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, за 2015-2017 рр. – також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Проте аналіз використання трудових ресурсів зокрема в аграрних підприємствах доводить, що чисельність найманих працівників з кожним роком

зменшується (табл. 2.10). За сім років досліджуваного періоду кількість найманих працівників зменшилась на 149, 1 тис. осіб, що приблизно становить одну п'яту частину тих, які числились в аграрних підприємствах в 2010 році. Вагомим показником ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах є продуктивність праці. Як видно із даних таблиці продуктивність праці в динаміці зростає. В 2017 році продуктивність праці становила 271,5 тис. грн на особу (виробництво валової продукції сільського господарства на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року), що в 2,1 рази більше чим в 2010 році.

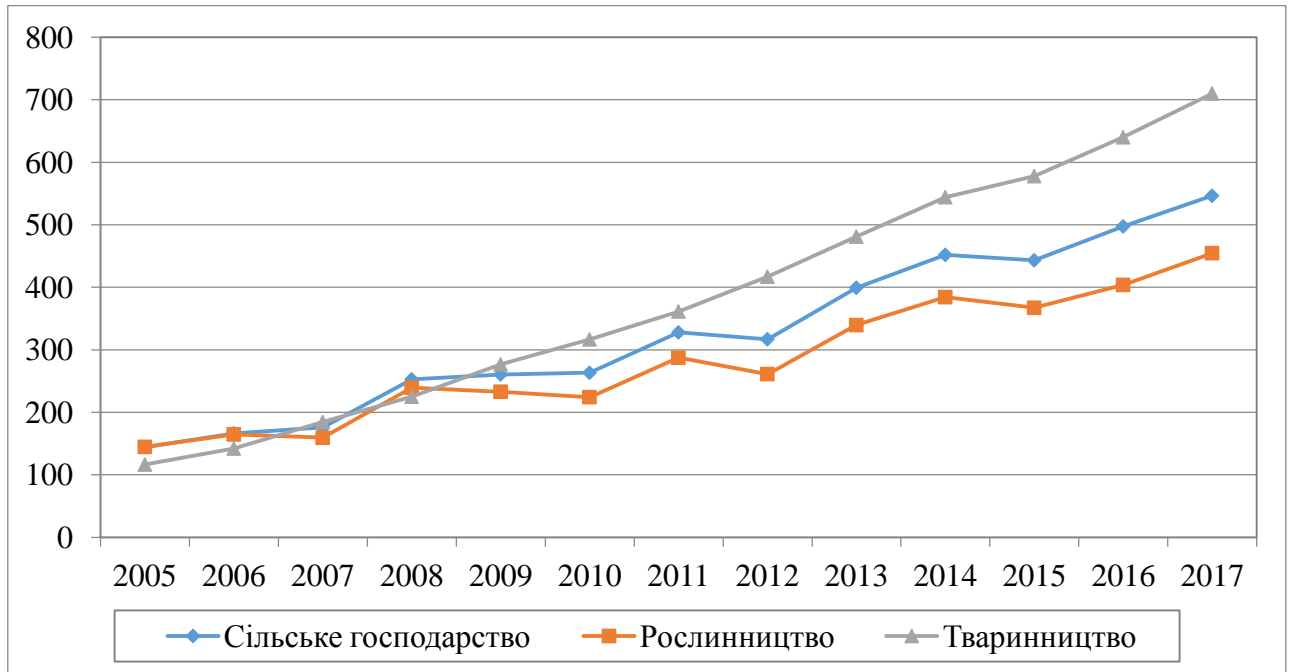
Таблиця 2.10

**Показники використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах
України***

Показники	2010 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2010 р.
Кількість найманих працівників, тис. осіб	645,2	621,8	579,8	528,9	500,9	507,7	496,1	76,9
Середньомісяч на номінальна заробітна плата штатних працівників, грн.	1430	2026	2270	2476	3140	3916	6057	в 4,2р.
Продуктивність праці (на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року), тис. грн. на особу	132,7	159,7	201,2	227,8	223,3	275,3	271,5	в 2,1р.

*Джерело: [149; 150]

Продуктивність праці зростає як на виробництві продукції рослинництва, так і на виробництві продукції тваринництва (рис. 2.7). При порівнянні показників продуктивності праці 2017 року до 1990 року, показники якого в даному випадку взято за основу, зростання їх становить в галузі рослинництва 454,7 %, в галузі тваринництва 710,2 % і в цілому по аграрних підприємствах 546,5 %.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське господарство	144,1	166,4	175,8	252,8	260,6	263,3	327,9	316,9	399,3	452,0	443,2	497,5	546,5
Рослинництво	144,7	164,6	159,4	239,3	233,0	224,3	287,4	261,2	339,6	384,3	367,3	403,8	454,7
Тваринництво	116,5	142,1	184,5	225,1	276,7	316,8	361,4	417,1	481,2	544,2	577,9	640,1	710,2

Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці в аграрних підприємствах (1990 рік = 100 відсотків), %*

*Джерело: [149; 150]

На підвищення продуктивності праці в аграрних підприємствах вплинуло не так мотивація, як використання сучасної високопродуктивної сільськогосподарської техніки у окремих великих суб'єктах господарювання. Не зважаючи на те, що зростання показника продуктивності праці характеризує покращення використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах, проте

цей показник є недостатньо високим. Якщо проаналізувати динаміку зростання продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах по відношенню до попереднього року, то схематично видно (рис. 2.8), що рівень показників незначно коливається, як в бік зниження, так і в бік збільшення. За 2017 рік продуктивність праці за винятком в галузі тваринництва знизилась порівняно до 2016 року. Тому загальної тенденції постійного зростання даного показника в аграрних підприємствах не спостерігається.

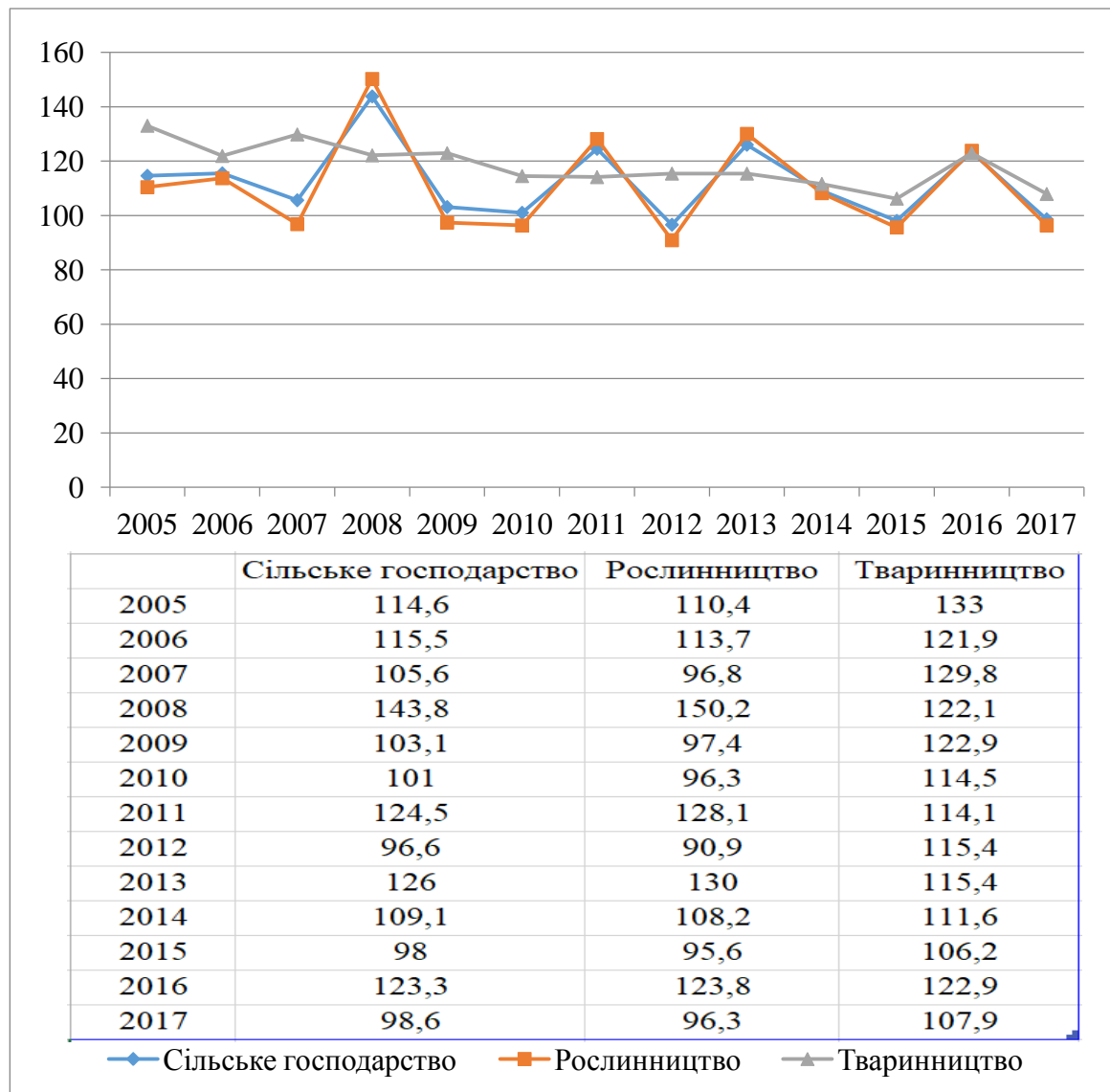


Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах, % до попереднього року*

*Джерело: [149; 150]

Окрім того, зростання середньомісячної оплати праці штатних працівників випереджає зростання показника продуктивності праці (за досліджуваний період середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників зростає в 4,2 рази). Зокрема, це співвідношення виокремлюється в 2017 році, де на 54,7 % зростає середньомісячна заробітна плата працівників в аграрному виробництві порівняно з минулим роком. При порівнянні середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві і всього по економіці України, то наглядно видно, що вона хоча і зростає, проте її рівень на багато нижчий на протязі всього досліджуваного періоду (рис. 2.9). В 2017 році розмір середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві становив 6057 грн., тоді як в середньому по економіці країни 7104 грн., що на третину більше.

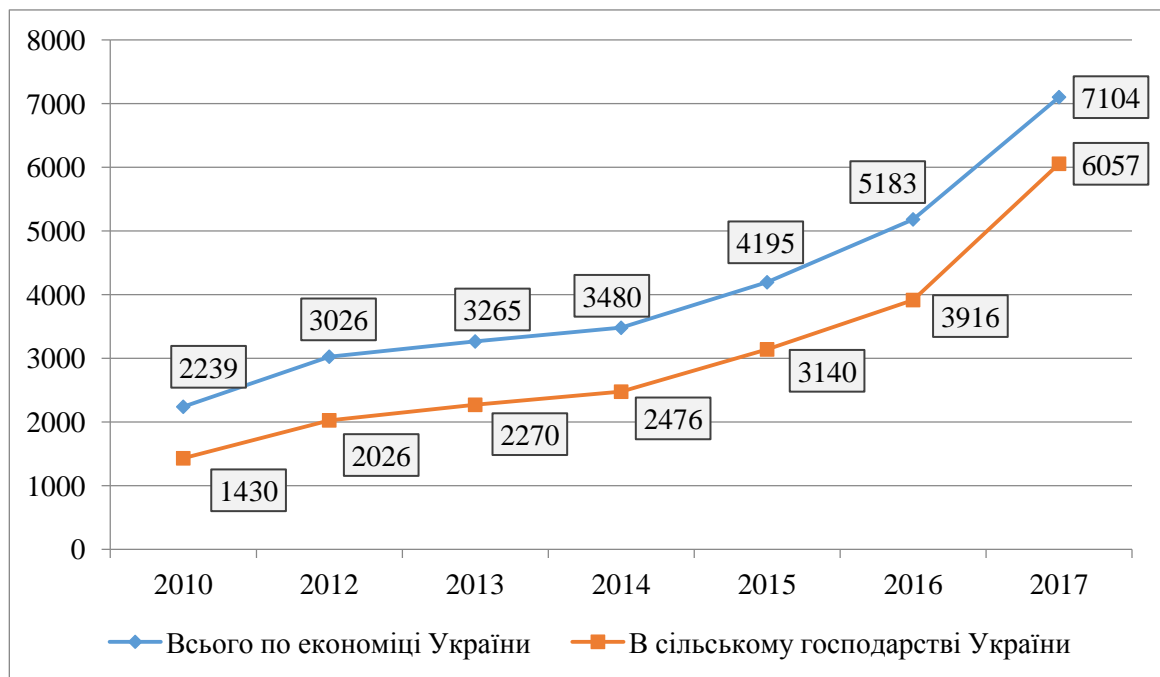


Рис. 2.9. Динаміка розміру середньомісячної заробітної плати працівників по Україні, грн.*

*Джерело: [149; 150]

Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві при порівнянні її із іншими видами діяльності в Україні засвідчує,

що вона є найнижчою, якщо не враховувати галузь освіти та охорону здоров'я (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності, (грн.) *

Галузі та види діяльності	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р.	
							+;- до 2010 р.	у % до України
Усього по Україні	2239	3265	3480	4195	5183	7104	+4865	-
Сільське господарство	1430	2270	2476	3140	3916	6057	+4627	85,3
Промисловість	2570	3763	3988	4789	5902	7631	+5061	107,4
Будівництво	1758	2702	2860	3551	4731	6251	+4493	88,0
Транспорт	2658	3589	3768	4653	5810	7688	+5030	108,2
Торгівля	1877	3010	3439	4692	5808	7631	+5754	107,4
Фінансова діяльність**	3573	6275	7020	8435	10227	12865	+9292	181
Освіта**	1984	2700	2745	3273	3769	5857	+3873	82,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги**	1702	2367	2441	2765	3400	4977	+3275	70,1

* Джерело: [149; 150]

** Джерело: [147; 148]

Не зважаючи на те, що за досліджуваний період спостерігається незначне зростання продуктивності праці в аграрних підприємствах, фінансово-економічні показники їх діяльності потребують покращення. Із даних нижче поданої таблиці прослідковується, хоча зростають суми чистого прибутку в динаміці (в 4,5 рази за досліджуваний період), паралельно зростають і суми чистого збитку по окремих аграрних підприємствах (в 2,8 рази за досліджуваний період). Позитивним моментом в даній ситуації є те, що кількість прибуткових підприємств збільшилась, їх питома вага у загальній

чисельності в 2017 році порівняно із 2010 роком зросла до 86,7 %, а збиткових відповідно за цей період зменшилась до 13,3 %.

Таблиця 2.12

**Фінансово-економічні показники діяльності аграрних підприємств
України***

Показники	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2010 р.
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	17253,6	14925,7	21413,4	101912,2	89330,8	78457,7	в 4,5 р.
Підприємства, які одержали чистий прибуток, % до загальної кількості	69,6	80,3	84,7	88,9	88,3	86,7	х
Чистий прибуток, млн. грн.	22094,9	26186,6	51668,0	127525,5	102230,4	91764,1	в 4,2 р.
Чистий збиток, млн. грн.	4,8	11,3	30,3	25,6	12,7	13,3	в 2,8 р.
Підприємства, які одержали чистий збиток, % до загальної кількості	30,4	19,7	15,3	11,1	11,7	13,3	х
Фінансовий ре- зультат до оподаткування, млн. грн.	17320,5	15012,7	21495,1	101996,1	90122,1	78786,1	в 4,6 р.
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	8,3	9,3	30,4	24,9	18,7	х
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	11,7	21,4	43,0	32,7	23,5	х

*Джерело: [149; 150]

Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах залишається не високим і в 2017 році становив тільки 18,7 %, що порівняно за два останні роки зменшився майже на половину.

Зростання продуктивності праці в аграрних підприємствах мало би вагомо вплинути на покращення фінансово-економічних показників їх діяльності. Проте такий результативний вплив можливий при умові мотивації праці, в залежності від ефективного використання інструментів мотиваційного менеджменту. Показники, що наведені в таблиці 2.13 «Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах України» доводять, що питома вага витрат на оплату праці працівників

Таблиця 2.13

Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах України, %*

Показники	1990 р.	2010 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2017 р.	2017 р. +, - до 2010 р.
Витрати на оплату праці	33,6	9,1	9,2	7,6	7,1	5,4	8,4	-0,7
Відрахування на соціальні заходи	4,2	3,2	3,4	2,8	2,7	1,9	1,8	- 1,4
Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції	49,4	70,0	68,7	69,7	70,5	73,7	72,1	+ 2,1
Амортизація	9,8	5,3	5,3	5,5	5,4	4,5	4,9	- 0,4
Інші операційні витрати	3,0	12,4	13,4	14,4	14,3	14,5	12,8	+ 0,4

*Джерело: [149; 150]

аграрних підприємств зменшилася, причому доволі різко із 33,6 % в 1990 році до 8,4 % в 2017 році, як основний мотиваційний метод спонукання трудових ресурсів до високопродуктивної кваліфікованої праці в сільськогосподарському виробництві. Натомість в собівартості виробленої продукції зростає величина як матеріальних витрат, так і інших операційних витрат.

Проведений аналіз показників ефективності праці в аграрних підприємствах доводить, що питання вирішення проблеми покращення фінансово-економічних показників діяльності агровиробників на основі ефективного використання трудових ресурсів є актуальними і потребують наукових досліджень. Підвищення рівня продуктивності праці в аграрних підприємствах та ефективності використання трудових ресурсів можливо досягти за допомогою збільшення валового продукту, підвищення кваліфікації та підготовки персоналу, зменшення трудомісткості при залученні сучасної сільськогосподарської техніки та впровадження новітніх технологій, і основне мотивування працівників на основі застосування інструментів мотиваційного менеджменту.

2.2. Оцінка мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах

Використання інструментів мотиваційного менеджменту аграрними підприємствами повинно сприяти підвищенню ефективності виробничої діяльності, що в свою чергу засвідчуватиме покращення продуктивності праці та кращу реалізацію внутрішнього потенціалу працівників, забезпечуватиме досягнення інтересів всіх учасників аграрного виробництва.

Оцінку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах буде проведено на прикладі Дніпропетровської області. Адже частка даного регіону у загальному виробництві продукції сільського господарства у 2017 році

становила 6,1%, зокрема продукції рослинництва 5,9%, продукції тваринництва 6,6%. Більшу питому вагу у загальному виробництві продукції сільського господарства зайняли виробники тільки Вінницької та Полтавської областей, на рівні із окресленим регіоном виробили сільськогосподарської продукції Київська та Харківська області. В Дніпропетровській області в 2017 році здійснювали виробничу діяльність 3949 агровиробники різних організаційно-правових форм господарювання. Найбільше числилось господарських товариств та приватних підприємств. Із всіх аграрних підприємств 17,5% виробничу діяльність в минулому році завершили із збитком, що свідчить про наявність відповідних проблем у веденні сільськогосподарського виробництва [120]. Тому актуальними є питання дослідження та оцінки мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах даної області.

В контексті запропонованих в дисертаційній роботі методичних підходів важливо визначити результативність мотиваційного менеджменту, виходячи з позицій:

- а) ефективності окремого аграрного підприємства;
- б) кількох аграрних підприємств в межах району;
- в) працівників аграрних підприємств.

Визначимо послідовно оцінку мотиваційного менеджменту за кожною із наведених позицій. Для окремих аграрних підприємств ефективність мотиваційного менеджменту буде вираховано через інтегральний показник, який має наступний вигляд (2.1):

$$\text{_____}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{еф.м.мен.}}$ – коефіцієнт ефективності мотиваційного менеджменту;

$K_{\text{еф.в.т.р.}}$ – коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів аграрного підприємства;

$K_{\text{пр.пр.}}$ – коефіцієнт продуктивності праці;

$K_{в.мот.в.}$ – коефіцієнт використання мотиваційних виплат в аграрних підприємствах;

$K_{еф.в.р.ч.}$ – коефіцієнт ефективності використання робочого часу працівників.

Коефіцієнт ефективності праці працівників аграрного підприємства визначається як коефіцієнт прибутковості із розрахунку на одного середньооблікового працівника в підприємстві із врахуванням його річної заробітної плати (відношення прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції в розрахунку на одного середньооблікового працівника до річної заробітної плати, що припадає на одного такого середньооблікового працівника).

Коефіцієнт продуктивності праці визначається діленням продуктивності праці в аграрному підприємстві за звітний період на 1000000 (так як продуктивність праці визначена в тис. грн).

Коефіцієнт додаткових та мотиваційних виплат в аграрних підприємствах прийнято визначати за допомогою відношення річної суми таких додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника до річної суми основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника.

Коефіцієнт ефективності використання робочого часу працівників калькулюється за формулою відношення фактично відпрацьованих людино-днів в аграрному підприємстві до річного фонду робочого часу в людино-днях.

Результати розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності мотиваційного менеджменту на прикладі аграрного підприємства «А» Магдалинівського району Дніпропетровської області, враховуючи вихідні дані (табл. 2.14), наведені в таблиці 2.15.

Аналіз основних економічних показників аграрного підприємства «А» засвідчує їх коливання. Прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції в розрахунку на одного середньооблікового працівника в 2014-2015 роках та

2017 році порівняно із базовим 2013 роком різко зменшується, на що вплинуло збільшення собівартості реалізованої продукції та зниження реалізаційних цін на окремі види аграрної продукції.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «А»*

Показники	одиниці виміру	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. +,- до 2013 р.
1. Прибуток від реалізації продукції на одного середньооблікового працівника	тис. грн.	29,8	2,8	2,4	32,7	6,1	-23,7
2. Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника	тис. грн.	27,7	31,8	33,1	32,7	30,7	+3,0
3. Продуктивність праці (у розрахунку на середньооблікового працівника у постійних цінах 2010 р.)	тис. грн.	145,1	168,7	173,8	211,9	223,5	+78,4
4. Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника	тис. грн.	2,0	2,1	2,4	2,5	2,6	+0,6
5. Річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	тис. грн.	25,7	29,7	30,7	30,2	28,1	+2,4
6. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	204	194	188	180	162	-42
7. Річний фонд робочого часу	люд. / днів	48800	47360	45164	44100	39528	-9272
8. Фактично відпрацьовано	люд. / днів	44705	43370	41216	40740	36168	-8537

*Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства

Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника за досліджуваний період зросла тільки на 10,8 % а додаткові та мотиваційні виплати на 30,0 %. Не зважаючи на те, що додаткові та мотиваційні виплати за п'ять років зросли майже на одну третю, питома вага їх в річній сумі заробітної плати одного середньооблікового працівника аграрного підприємства «А» коливається від 7,8 % в 2013 році до 9,3 % в 2017 році. Продуктивність праці в аграрному підприємстві дещо зросла (із 145,1 тис. грн. в 2013 році до 223,5 тис. грн. в 2017 році), проте це зростання відбулося за рахунок скорочення чисельності працюючих та зокрема закупівлі нової високопродуктивної сільськогосподарської техніки в кількості двох одиниць. Проведений аналіз економічних показників доводить, що ефективність додаткових та мотиваційних виплат в аграрному підприємстві «А» Магдалинівського району Дніпропетровської області є низькою, про що і засвідчує зменшення в динаміці інтегрованого коефіцієнта із 0,554 до 0,358 (табл. 2.15).

Дослідження вихідних даних для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «В» (дод. А табл. А.1) довело, що найскладнішими для економіки підприємства були 2014-2015 роки, де прибуток був мізерним, мало місце зменшення продуктивності праці. Річна сума додаткових виплат за п'ять років майже не змінилася, а в процентному відношенні до основної зарплати навіть зменшилася. Як результат коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту в динаміці варіює в межах 0,604 - 0,274 (дод. Б табл. Б.1).

Аналіз вихідних даних (дод. А табл. А.2-А.4) та розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності використання мотиваційного менеджменту (дод. Б табл. Б.2-Б.4) по інших аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області засвідчив подібну економічну ситуацію як і в перших двох випадках: коливання прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції на одного середньооблікового працівника,

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «А» *

Показник	Формула для розрахунку	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів	Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньо-облікового працівника / середньорічна заробітна плата в розрахунку на одного працівника	1,076	0,088	0,073	1,000	0,199
2. Коефіцієнт продуктивності праці	Продуктивність праці/ 1000000	0,145	0,169	0,174	0,212	0,224
3. Коефіцієнт використання мотиваційних виплат	Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника/ річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	0, 078	0,071	0,078	0,083	0,093
4. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	Фактично відпрацьовано люд. / днів/ річний фонд робочого часу	0,916	0,916	0,913	0,924	0,915
5. Коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту	<hr/>	0,554	0,311	0,310	0,555	0,358

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

незначне зростання річної заробітної плати та продуктивності праці, скорочення чисельності працюючих, майже сталий рівень (до 10%) додаткових виплат (у більшості випадків це виплата відпускних) відносно основної зарплати, що не впливає на мотивацію праці та підвищення її продуктивності, збільшення прибутковості виробничої діяльності.

З метою проведення порівняльної оцінки ефективності мотиваційного менеджменту в межах Магдалинівського району Дніпропетровської області, розраховано інтегральний коефіцієнт ефективності на прикладі аграрних підприємств, а саме:

- аграрного підприємства «А»;
- аграрного підприємства «В»;
- аграрного підприємства «С»;
- аграрного підприємства «D»;
- аграрного підприємства «Е».

Досліджувані аграрні підприємства знаходяться в Магдалинівському районі Дніпропетровської області, мають подібний виробничий напрям, спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської продукції. За організаційно-правовою формою функціонування це переважно товариства з обмеженою відповідальністю та приватні агрофірми.

Ефективність мотиваційного менеджменту в різних аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області визначено за наступним інтегральним показником на основі такої формули (2.2):

$$I_{K.эф.м.мен.} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{эф.м.мен.i.}}{m} \quad (2.2)$$

де, $I_{K.эф.м.мен.}$ – інтегральний коефіцієнт ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області;

$K_{\text{еф.м.мен.і}}$ – коефіцієнт ефективності мотиваційного менеджменту в і-му аграрному підприємстві;

m – кількість аграрних підприємств, що входять до вибірки досліджуваних по Магдалинівському районі Дніпропетровської області, од.;

Результати розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності мотиваційного менеджменту в різних аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області використовуючи дані таблиці 2.14 і додатку А (табл. А.1-А.4) та таблиці 2.15 і додатку Б (табл. Б.1-Б.4) наведені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області*

Аграрні підприємства	Коефіцієнт ефективності мотиваційного менеджменту				
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Аграрне підприємство «А»	0,554	0,311	0,310	0,555	0,358
2. Аграрне підприємство «В»	0,604	0,284	0,274	0,470	0,560
3. Аграрне підприємство «С»	0,339	0,664	0,680	0,667	0,608
4. Аграрне підприємство «D»	0,434	0,553	0,406	0,687	0,708
5. Аграрне підприємство «Е»	0,433	0,505	0,390	0,413	0,375
В межах аграрних підприємств Магдалинівського району	0.473	0.463	0.412	0.558	0.522

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрних підприємств Магдалинівського району*

Значення інтегрального показника в динаміці та його коливання свідчать про низьку ефективність мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області. Аналогічна тенденція прослідковується і щодо оцінки мотиваційного менеджменту кожного окремого аграрного підприємства.

Важливе значення має оцінка мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області з позиції

працівників таких підприємств. Важливими при такій оцінці є інтереси самих працівників, їх задоволення рівнем заробітної плати та заохочення мотиваційними виплатами, хорошими умовами праці та іншими заходами, які в результаті позитивного впливу могли б спонукати їх до високопродуктивної праці, збільшення прибутковості та ефективності виробництва. В такому випадку ефективність мотиваційного менеджменту може вважатися досягнутою, при високому рівні продуктивності праці та її якості, виявленні високої індивідуальної майстерності кожного із працівників.

Кількісно оцінити ефективність мотиваційного менеджменту через суб'єктивну оцінку працівників агропідприємств дуже важко, але можливо за рахунок використання, перш за все, експертного методу, де інсайдерами можуть виступати безпосередньо такі працівники досліджуваних аграрних підприємств Магдалинівського району Дніпропетровської області.

Така оцінка ефективності мотиваційного менеджменту здійснювалася в декілька етапів (рис. 2.10).

На першому етапі при дослідженні формувався загальний перелік питань, пов'язаний з:

- 1) наявністю спеціаліста в аграрному підприємстві, який би займався питаннями мотиваційного менеджменту та оцінкою його діяльності;
- 2) якістю та ефективністю використання інструментів мотиваційного менеджменту;
- 3) задоволеністю працівників умовами праці;
- 4) перспективою нормального відпочинку;
- 5) можливістю зростання заробітної плати на основі мотиваційних виплат;
- 6) можливістю кар'єрного росту;
- 7) транспортним забезпеченням доїзду на роботу;
- 8) забезпеченням харчування на роботі;
- 9) можливістю видачі частини оплати праці продукцією.

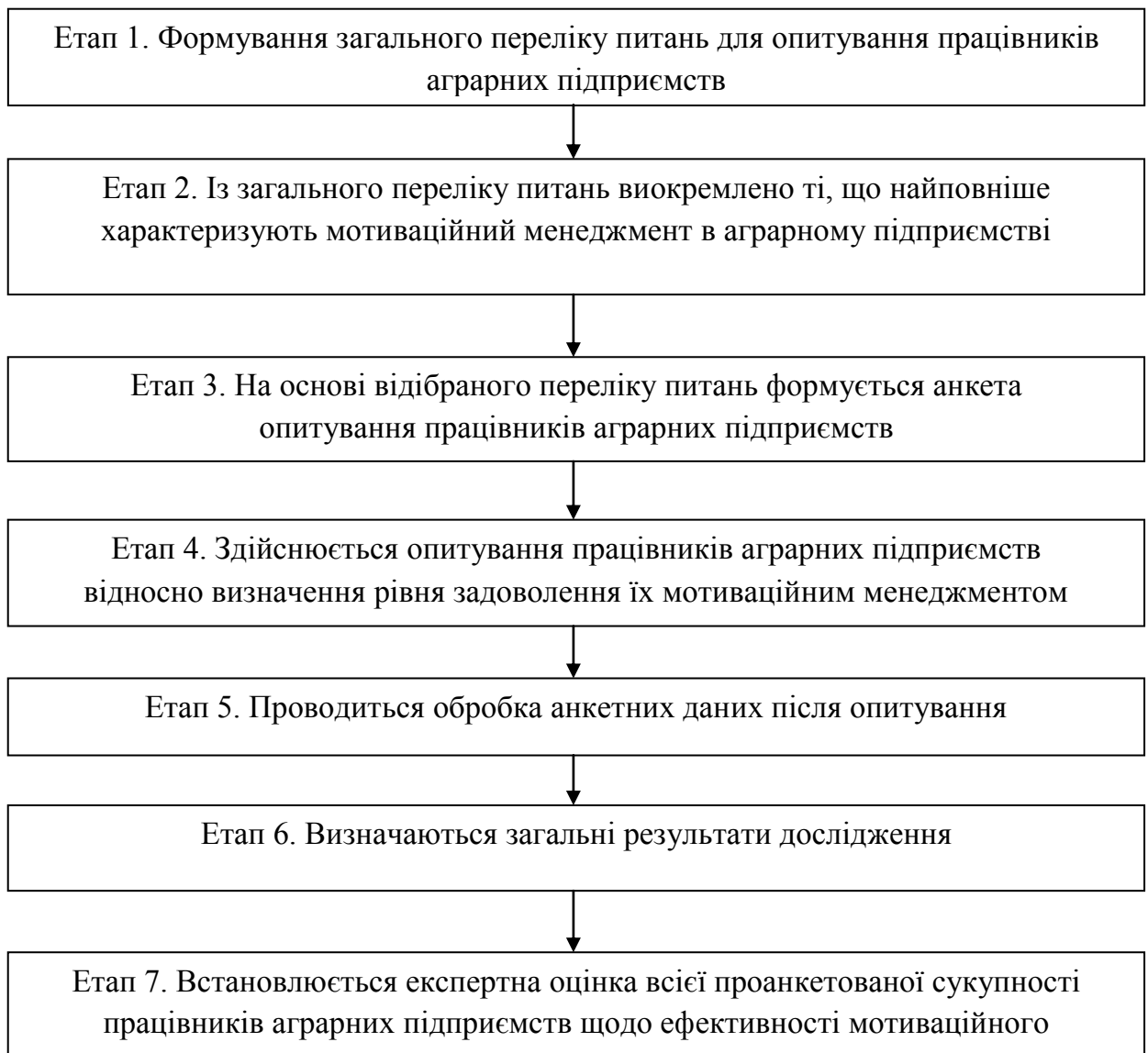


Рис. 2.10. Етапи проведення експертної оцінки ефективності мотиваційного менеджменту на основі опитування працівників аграрних підприємств*

**Джерело: розроблено автором*

На другому етапі обстеження із загального переліку досліджуваних питань були відокремлені ті, що найповніше характеризують вплив мотиваційного менеджменту на продуктивність праці працівників аграрних підприємств (додат. В табл. В.1).

Результатом третього етапу стало формування анкети опитування (на підставі відібраних запитань) працівників аграрних підприємств відносно

оцінки ефективності інструментів мотиваційного менеджменту. На основі відібраних питань було розроблено анкету (додат. Д) та проведено опитування працівників аграрних підприємств Магдалинівського району Дніпропетровської області. При цьому кожен працівник аграрного підприємства мав можливість бальної оцінки кожного запитання: 2 бали – не задовольняє (або відсутність); 3 бали – частково задовольняє; 4 бали – переважно задовольняє, 5 балів - абсолютно задовольняє.

На четвертому етапі проводилося безпосередньо опитування працівників аграрних підприємств Магдалинівського району Дніпропетровської області. При цьому інтерв'ю здійснювалось методом випадкової вибірки з метою забезпечення найменшого рівня похибки та суб'єктивізму.

Наступним кроком (п'ятий етап) здійснювалася обробка отриманих даних опитування. Поряд з цим за кожним опитувальником визначалася загальна сума балів.

На шостому етапі підсумовувалися загальні результати дослідження за всіма анкетами (додат. Е табл. Е.1).

Заключним (сьомим етапом) обчислювалася середня оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах та його вплив на продуктивність праці працівників за відповідями всієї їх сукупності, що брала участь в анкетуванні. Для розрахунку середнього результату вибірки застосовувалася наступна формула (2.3):

$$O_{\text{сеп}} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \times n}, \quad (2.3)$$

де $O_{\text{сеп}}$ – середня оцінка результатів опитування;

S_{ij} – сума балів отримана від i -го працівника аграрного підприємства на j -те питання, бал;

m – чисельність працівників аграрних підприємств, які брали участь в опитуванні, од.;

n – кількість питань, що включені до анкети, од.

Анкетування проводилось в межах досліджуваних аграрних підприємств Магдалинівського району Дніпропетровської області. Опитувальники були роздані працівникам досліджуваних аграрних підприємств.

На основі проведених опитувань (по 10 працівників в кожному з п'яти аграрних підприємств) встановлена середня оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту за всією сукупністю респондентів:

$$O_{\text{сеп}} = \frac{1379}{50 \times 9} = 3,1$$

Значення, що перебільшує 3,9 бали, свідчить про позитивні результати, оцінка менше 3,9 бали, говорить про необхідність покращення мотиваційного менеджменту в умовах досліджуваних аграрних підприємств.

В нашому випадку, отримані дані свідчать, що більшість інтерв'юєрів негативно оцінюють ефективність мотиваційного менеджменту. Проте, це дуже важливо за сьогоденних умов ринку та рівня плинності працюючих. Так, в окремих в аграрних підприємствах (Аграрне підприємство «В», Аграрне підприємство «D») оцінка ефективності мотиваційного менеджменту є низькою (2,3 та 2,7 відповідно), що потребує заходів та методів його покращення.

2.3. Параметричне оцінювання мотивації працівників аграрних підприємств

Довготривале відставання вітчизняної аграрної сфери від інших сфер економіки країни на тлі руйнування соціальної інфраструктури села

спричинило погіршення якості життя мешканців сільських територій, деформацію багатьох складових їх людського потенціалу, і, як наслідок, втрати людського капіталу. Провідні наукові школи України, характеризуючи деструктивні зміни людського потенціалу сільських територій вживають термін «деградація».

Задля запобігання ризиків укорінення тенденції деградування людського потенціалу українського села важливо розширювати аграрне виробництво й збільшувати вмотивованість сільського населення до продуктивної зайнятості. Це забезпечуватиме низку позитивних ефектів:

- по-перше, стимулюватиме доходи і, відповідно, платоспроможний попит сільських мешканців на широкий спектр товарів і послуг;
- по-друге, активуватиме ринок продукції сільськогосподарського призначення;
- по-третє, це сприятиме формуванню міцного прошарку середнього класу на сільських територіях;
- по-четверте, створюватиме підґрунтя для модернізації аграрних виробництв, розширення мережі сімейних ферм, розвитку приватних фермерських господарств, малого і середнього підприємництва.

Особливістю складу населення України є вагома частка сільського населення (30,8%), яка на початок 2017 р. складала у межах від 9,2% (Донецька обл.) до 62,0% (Закарпатська обл.). У сільському, лісовому та рибному господарстві частка зайнятого населення протягом останніх п'яти років варіювала на рівні 17,1%-17,7%, поступаючи торгівлі (21,3%-22,3%) і випереджаючи промисловість (15,1%-16,1%) та будівництво (3,9%-4,4%). Порівняно з вказаними секторами реальної економіки, де частка зайнятих, загалом скорочується, у сільському, лісовому та рибному господарстві вона демонструє зростання. Проте, кількість зайнятих працівників за цим видом економічної діяльності скоротилася у 2017 р. щодо 2013 р. на 23,1%, або на 149,5 тис. осіб [120].

Мотивація за можливістю капіталізації людського потенціалу в сільськогосподарських підприємствах сформувалася в умовах низької кваліфікації на тлі дефіцитності локальних ринків праці. Приміром, у 2017 р. кількість претендентів на одну вакансію для працівників сільського господарства становила сім осіб. У розрізі регіонів України цей показник варіював від двох осіб (Київщина) до 20 осіб (Закарпаття). Як наслідок, сформувався значний прошарок населення, що живе в сільській місцевості, а працює в містах. Як свідчить дослідження Г. Краєвської [93], цей прошарок складає понад 30% від усіх зайнятих в Україні сільських мешканців. Учена таку ситуацію пояснює різноспрямованими мотивами щодо зміни місця проживання: наявністю роботи, вищою заробітною платою, більшими можливостями професійного росту і праці за спеціальністю. Монопрофільність сільської економіки, знижуючи шанси влаштуватися населенню працювати за спеціальністю на селі, сприяє порушенню мотиваційного професійно-територіального балансу.

Фактично мотивацію до продуктивної зайнятості в підприємствах аграрної сфери слід розглядати у контексті мотивації проживання на селі. Мотивація проживання, як відомо, визначається станом соціально-економічного розвитку території, яка є середовищем формування мотивів, фактором впливу на них. Неможливість задоволення потреб на певних територіях є потужним стимулом для зміни місця проживання. Якщо аналізувати мотивацію проживання в Україні за розвитком соціальної інфраструктури, то вона традиційно складається не на користь сільських територій, оскільки понад 65% сільських поселень України не мають дошкільних закладів, 55,0% – шкіл, маючи дітей дошкільного віку, 37,2% сіл залишаються без закладів культури, 27,0% – без лікувальних закладів, 30,1% – без торгівельних закладів [93, с. 154].

Попри те, що серед домогосподарств сільської місцевості порівняно із міськими поселеннями на 1,0 в.п. нижча частка тих, які постійно відмовлялися собі у найнеобхіднішому, крім харчування, витрати на які компенсувалися за

рахунок підсобного виробництва, 5,0% домогосподарств не вдавалося забезпечувати потреби навіть у достатньому харчуванні (рис. 2.11). У міських поселеннях частка домогосподарств, яким не вистачало доходів для забезпечення потреби у достатньому харчуванні на 1,3 в.п. менша. Тут, порівняно з сільською місцевістю, загалом вищий рівень доходів й вища частка тих родин, які зазначають, що доходів їм було достатньо, проте вони не зможуть робити заощаджень.

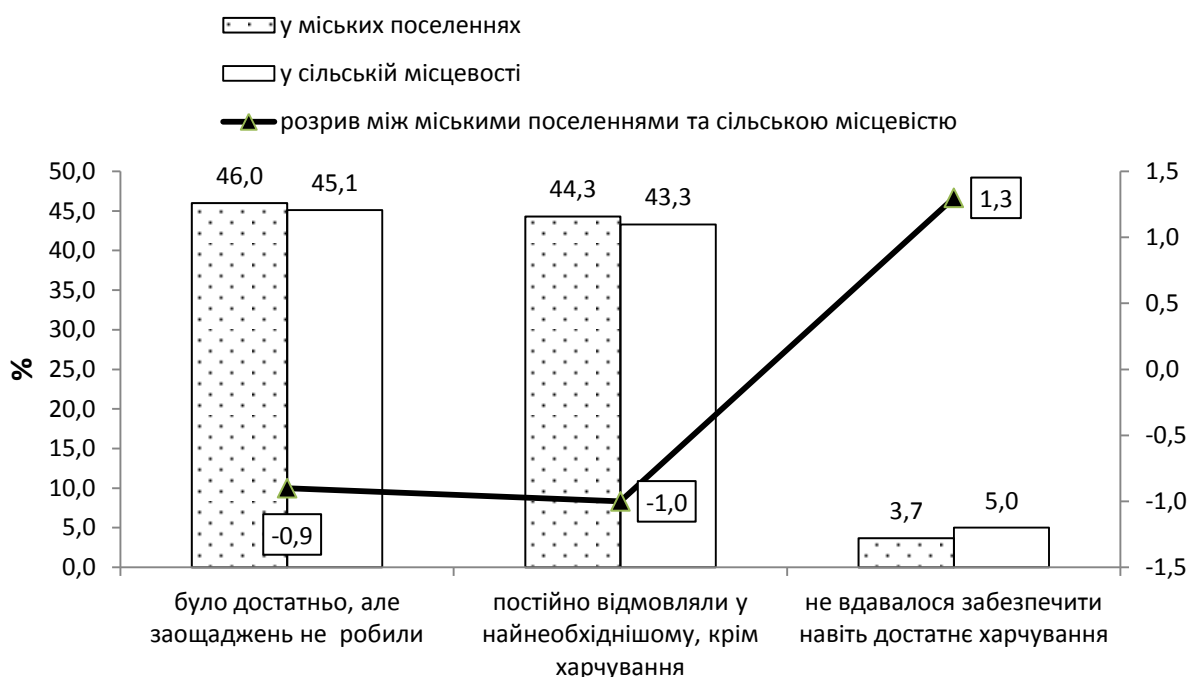


Рис. 2.11. Окремі результати самооцінки рівня доходів сільських та міських домогосподарств України у 2017 році, % *

*Джерело: побудовано і розраховано автором за [120]

Традиційно в Україні спостерігається закономірність щодо зростання рівня бідності та зменшення розмірів населених пунктів, як за відносним критерієм за витратами, так і за абсолютним критерієм за доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму. Так, у першому півріччі 2017 р. рівень бідності по сільських поселеннях України становив: за відносним критерієм – 31,5%, а за абсолютним – 45,6%. Ці значення суттєво перевищують показники по великих містах – на 14,2 в.п. та 13,0 в.п. відповідно. Розрив за

рівнем бідності у сільських поселеннях і малих містах складав 2,4 в.п. та 4,4 в.п. відповідно.

Демотиваційний вплив на проживання у сільській місцевості України виявляє недоступність до певних соціальних благ. Частка сільських домогосподарств, які потерпають від деривації за сукупністю чотирьох показників – відсутність поблизу житла об'єктів роздрібної торгівлі (1), медичних установ (2), регулярного транспортного сполучення (3), несвоєчасність швидкої медичної допомоги (4) – у понад 5–15 разів вища порівняно з міськими домогосподарствами.

Незважаючи на наявність низки демотиваторів проживання в сільських поселеннях (слабкі можливості капіталізації людського потенціалу, бідність, брак фінансових ресурсів, утруднена доступність соціальних ліфтів, дефіцитність локальних ринків праці, низька розвиненість транспортного сполучення та логістики пасажироперевезень тощо), бажання залишитися у них висловили 68,6% сільського населення, що є найвищим показником у розподілі всіх поселень за людністю. Разом із тим спостерігається відносно високий відсоток тих, хто хотів би виїхати із села – 17,4% [93, с. 157].

За період 2015-2017 рр. обсяг вітчизняних трудових емігрантів за кордон із міських поселень та сільської місцевості суттєво не різнився (663,5 тис. осіб і 639,8 тис. осіб відповідно), проте рівень міграції у сільській місцевості майже трикратно вищий. Показовим є той факт, що питома вага серед трудових мігрантів осіб у віці 15-24 роки у міських поселеннях складала 10,5%, тоді як у сільських поселеннях – 15,2% [120].

Особливість кадрового складу підприємств сільської місцевості – аграрних підприємств є вищий рівень працівників у післяпрацевоздатному віці. Відтак, частка молоді в аграрному секторі є низькою.

Нагромадження проблем низької зайнятості на селі молоді посилюється тривалим неефективним використанням державних коштів на розвиток аграрної освіти, заклади якої готують людський капітал для інших галузей економіки. Щороку понад 100 тис. студентів навчаються за

державним замовленням, обсяг видатків державного бюджету на аграрну освіту та підвищення кваліфікації перевищує 2,5 млрд. грн. Однак переважна більшість підготовлених кадрів не повертається в сільську місцевість [25, с. 67]. Тривале погіршення стану людського капіталу села гальмує інноваційний розвиток сільської місцевості, послаблює функціональність сільських поселень, перешкоджає розширенню сфери інноваційної зайнятості.

На тлі окреслених вище проблем мотивації населення до проживання у сільській місцевості України та до продуктивної зайнятості у аграрних підприємствах постає питання підвищення вмотивованості працівників цих господарств до ефективізації їх діяльності. Нині мотивація носіїв людського капіталу аграрної сфери залишається низькою. Це зумовлено вадами управління та неналежними управлінськими рішеннями щодо оплати праці працівників та її мотивування.

Заробітна плата працівників вітчизняних аграрних підприємств поступається заробітній платі працівників інших підприємств реального сектора економіки (рис. 2.12).

Аналіз оплати праці працівників аграрних підприємств виявив, що вона варіює залежно від форм господарювання. Якщо у 2017 р. середньому штатному працівнику галузі нараховувалось 5761 грн., то в товариствах з обмеженою відповідальністю цей показник складав 6081 грн., у комунальних підприємствах – 5809 грн, в акціонерних товариствах – 7208 грн., у філіях (відокремлених підрозділах) – 7150 грн. Натомість низька заробітна плата притаманна приватним підприємствам (5996 грн.) та державним (4778 грн.) підприємствам сільського господарства.

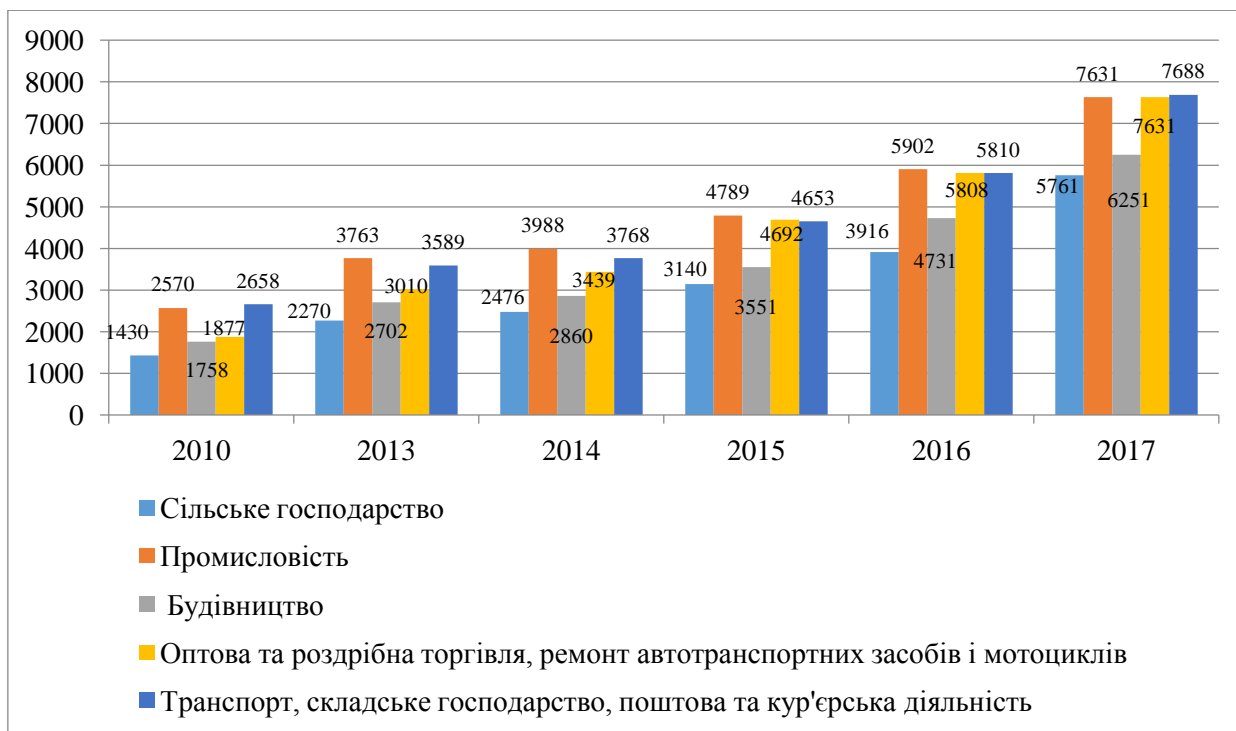


Рис. 2.12. Динаміка середньомісячної заробітної плати на підприємствах реального сектору економіки України за 2010-2017 рр., грн*

*Джерело: побудовано і розраховано автором за [120]

За період 2010-2017 роки середньомісячна заробітна плата штатних працівників сільського господарства в Україні зросла у 4,03 рази (із 1430 грн. до 5761 грн.). У промисловості коефіцієнт зміни нижчий (2,97 рази) на тлі вищого розміру оплати праці, який змінився за цей же період із 2570 грн. до 7631 грн. Унаслідок цього розрив в оплаті праці між аграрним виробництвом і промисловістю скоротився із 44,8% до 24,5% (табл. 2.17).

Також повільніше, порівняно із аграрними підприємствами, протягом 2010-2017 років зростала оплата праці на підприємствах, що здійснюють економічну діяльність за секціями: будівництво (3,52 рази: із 1777 грн. до 6251 грн.) і транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (2,90 рази: із 2648 грн. до 7688 грн.).

**Відхилення середньомісячної заробітної плати штатних працівників у
сільському господарстві від інших видів економічної діяльності України
за 2010-2017 рр., % ***

Види економічної діяльності	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Промисловість	-44,8	-42,7	-42,1	-39,9	-37,9	-34,4	-33,6	-24,5
Будівництво	-20,0	-22,1	-20,4	-16,8	-13,4	-11,6	-17,2	-7,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-25,1	-24,7	-26,1	-25,6	-28,0	-33,1	-32,6	-24,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-46,3	-41,7	-40,6	-36,7	-34,3	-32,5	-32,6	-25,1
У цілому по Україні	-36,8	-32,6	-33,4	-30,9	-28,9	-25,1	-24,4	- 4,9

**Джерело: побудовано і розраховано автором за [120]*

Відповідно рівень відставання середньомісячної заробітної плати у сільському господарстві скоротився відносно будівництва із 20,0% до 7,8%, відносно транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – із 46,3% до 25,1%. Прискореними темпами зростала оплати праці в торгівлі (4,07 рази) й, відповідно посилювався її розрив щодо аграрного сектору. В цілому за усіма видами економічної діяльності заробітна плата у сільському господарстві поступалася на 36,8% у 2010 р. та 4,9% у 2017 р.

Заробітна плата визначається Законом України «Про оплату праці» як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Цей закон також регламентує структуру заробітної плати (рис. 2.13).

В економічній літературі поряд з поняттям «заробітна плата» зустрічається категорія «оплата праці». Це рівноцінні поняття, але певна різниця між ними існує. Заробітна плата обмежується виплатами із фонду заробітної плати. Але мають місце і заохочувальні виплати, пов'язані у

певній мірі з трудовими витратами. Їх джерелом є не фонд заробітної плати, а прибуток підприємства або кошти спеціального призначення та цільових надходжень [108, с. 214].

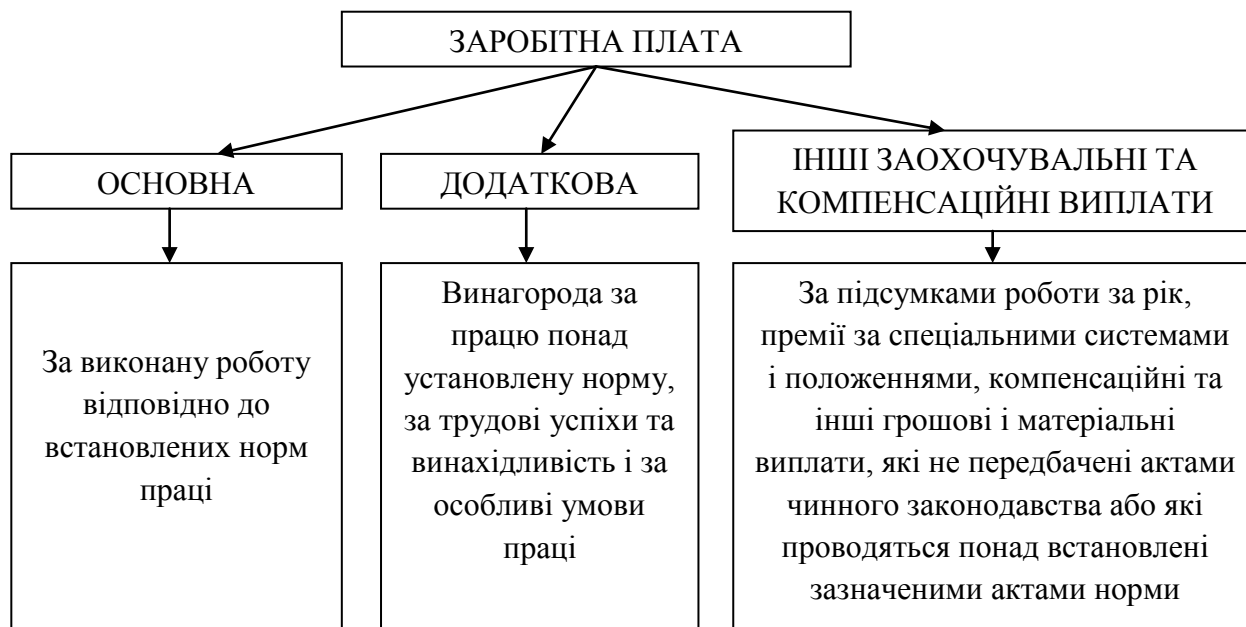


Рис. 2.13. Структура заробітної плати *

*Джерело: побудовано автором за [108, с.215]

З метою оцінки розмірів оплати праці найманих працівників використовується показник нарахованого фонду оплати праці, до якого включаються різні нарахування таким працівникам, зокрема у грошовій і натуральній формах (переведені в грошовий еквівалент) за відпрацьований та не відпрацьований час, який підлягає оплаті, чи за виконану роботу не залежно від джерел фінансування таких виплат. Фонд оплати праці складається з фондів основної і додаткової заробітної плати, інших нарахованих заохочувальних і компенсаційних виплат.

Характеризуючи структуру оплати праці працівників аграрних підприємств у контексті її мотиваційної ролі (табл. 2.18), слід акцентувати тому, що порівняно з підприємствами інших видів економічної діяльності, тут надто висока частка основної заробітної плати (78,9%).

Відтак, у аграрному виробництві низька частка заохочувальних та

компенсаційних виплат, матеріальної допомоги, нарахувань за невідпрацьований час. При цьому, по країні у сільському господарстві показники, які характеризують рівень матеріальної допомоги (10%), соціальних виплат (5,9%) у фонді оплати праці вищі за аналогічні показники по Дніпропетровській області, де частка матеріальної допомоги складає 8,4%, частка соціальних виплат – 2,2. Натомість частка нарахувань у фонді оплати праці за невідпрацьований час у сільськогосподарських підприємствах Дніпропетровської області (6,5%) на 0,9 в.п. перевищує відповідний показник аграрних підприємств країни.

Таблиця 2.18

Порівняльна характеристика частки складових фонду оплати праці працівників аграрних підприємств України у 2017 р., %*

Показники	Сільське господарство	Усі секції КВЕД	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (секція А КВЕД)	Відхилення сільського господарства від	
				усіх секцій КВЕД	секції А КВЕД
Основна заробітна плата у фонді оплати праці	78,9	58,8	73,6	20,1	5,3
Надбавки і доплати до тарифних ставок та посадових окладів в основній заробітній платі	20,5	30,3	17,5	-9,8	3,0
Премії та винагороди, що носять систематичний характер в основній заробітній платі	39,4	38,2	47,1	1,2	-7,7
Заохочувальні та компенсаційні виплати в у фонді оплати праці	2,5	5,5	3,7	-3,0	-1,2
Матеріальна допомога у заохочувальних та компенсаційних виплатах	10,0	39,2	27,1	-29,2	-17,1
Соціальні пільги індивідуального характеру у заохочувальних та компенсаційних виплатах	5,9	3,8	6,4	2,1	-0,5
Нарахування за невідпрацьований час у фонді оплати праці	5,6	8,5	6,2	-2,9	-0,6

*Джерело: побудовано автором за [120]

Проявом проблем мотивації працівників у аграрних підприємствах є надто висока ротація кадрів (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Порівняльна характеристика руху працівників аграрних підприємств України за 2015-2017 рр.*

Показники	% до середньооблікової кількості штатних працівників					
	прийнято			вибуло		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Аграрні підприємства	50,0	49,9	49,3	55,8	52,6	51,6
Підприємства секції А КВЕД-10	47,4	47,1	46,3	52,8	49,1	48,5
Усі підприємства	22,8	24,0	26,1	30,3	30,2	29,2
Відхилення аграрних підприємств від підприємств секції А КВЕД-10, в.п.	2,6	2,8	3,9	3,0	3,5	3,1
Відхилення аграрних підприємств від усіх підприємств, в.п.	27,2	25,9	23,2	25,5	22,4	22,4

*Джерело: побудовано автором за [120]

Якщо в цілому по країні рівень прийому на роботу протягом останніх трьох років варіював у межах від 22,8% до 26,1%, то у аграрних підприємствах він двократно вищий – від 49,3% до 50,0%. Суттєвий розрив спостерігається й за коефіцієнтом вибуття кадрів. По країні частка звільнених коливалася від 29,2% до 30,3%, то у аграрному виробництві він двократно вищий – від 49,3% до 50,0%. Вища ротація кадрів у аграрних підприємствах порівняно із підприємствами лісового господарства та рибного господарства, оскільки порівняно із загальними показниками по секції А КВЕДу відхилення за рівнем прийнятих працівників коливається від 2,6 в.п. до 2,9 в.п, вибулих – 3,0 в.п. до 3,5 в.п.

Аналізуючи мотиваційний механізм працівників аграрних підприємств Дніпропетровщини, зауважимо, що в області, аналогічно як і в країні у цілому, перешкодою розширення трудового потенціалу слугують демографічні проблеми (табл. 2.20). Так, частка сільського населення в Дніпропетровській області значно нижча (на 14,38 в. п.), ніж загалом по

країні. Порівняно із загальнонаціональними показниками, на Дніпропетровщині матері, по-перше, народжують менше дітей, по-друге, у старшому віці. За такої ситуації у демографічному потенціалі Дніпропетровщина не може очікувати на розширений приплив кадрів у бізнес-середовище сільських поселень.

Таблиця 2.20

**Демографічні показники, які характеризують проблеми розширення
трудового потенціалу аграрних підприємств Дніпропетровської обл.***

Показники	Значення по Україні	Дніпропетровська обл.	
		значення	відхилення від значення по Україні
Питома вага сільського населення у загальній чисельності на 1 січня 2017 року, %	30,77	16,39	-14,38
Сумарний коефіцієнт народжуваності у сільській місцевості, 2017 р.	1,642	1,630	-0,012
Середній вік матері при народженні першої дитини у сільських поселеннях по регіонах у 2017 році	23,4	23,5	0,1

**Джерело: побудовано автором за [120]*

Окремо слід зупинитися та проблемах ринку праці у аграрному виробництві Дніпропетровської області (табл. 2.21).

По-перше, у сільському господарстві, лісовому господарстві та рибне господарстві навантаження на одну вакансію (37) у понад шість разів перевищує загальний показник по області (6).

По-друге, в аграрних підприємствах рівень прийняття на роботу нижчий на 1,2 в.п., ніж у середньому по області, а рівень вибуття навпаки – вищий на 18,2 в.п.

По-третє, в аграрних підприємствах менше половини працівників (47,7%) охоплені трудовими договорами. Натомість у цілому по області рівень охоплення перевищує 75%.

По-четверте, заробітна плата в аграрних підприємствах суттєво поступається заробітній платі по підприємствах усіх видів економічної діяльності.

Таблиця 2.21

Показники ринку праці, які характеризують проблеми мотивації зайнятості в аграрних підприємствах Дніпропетровської обл.

Показники	Значення по області	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство			
		значення	відхилення від показника по області	сільське господарство	
				значення	відхилення від показника по області
Навантаження на одну вакансію, осіб (на кінець грудня 2017 р.)	6	37	31	-	-
У % до середньооблікової кількості штатних працівників, прийнято, у IV кварталі 2017 року	7,2	6,2	-1	6,0	-1,2
У % до середньооблікової кількості штатних працівників, вибуло, у IV кварталі 2017 року	8,0	25,9	17,9	26,2	18,2
Частка штатних працівників, охоплених трудовими договорами, % (на кінець грудня 2017 р.)	75,1	78,3	3,2	47,7	-27,4
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у 2016, грн.	7669	5939	-1730	5964	-1705

**Джерело: побудовано автором за [120]*

Попри проблеми у демографічному та трудовому потенціалах сільських поселень Дніпропетровщини, область за внеском у випуск продукції сільського господарства серед лідерів в нашій країні (табл. 2.22). Так, у 2017 році за обсягом загального виробництва продукції сільського

господарства область має друге місце в Україні, поступившись Вінницькій області. При цьому, окремо за обсягом виробництва продукції рослинництва досліджувана область на третій сходинці, а за обсягом виробництва продукції тваринництва – на четвертому місці. Частка виробництва продукції сільського господарства аграрними підприємствами Дніпропетровщини склала 6,7%, у т.ч. продукції тваринництва – 10,3%.

Таблиця 2.22

Частка та місце Дніпропетровської області у загальному виробництві продукції сільського господарства України у 2017 році*

Показники	Продукція сільського господарства		Продукція рослинництва		Продукція тваринництва	
	у відсотках	місце	у відсотках	місце	у відсотках	місце
Господарства усіх категорій	6,1	2	5,9	3	6,6	4
Сільськогосподарські підприємства	6,7	4	5,6	8	10,3	4

**Джерело: побудовано автором за [120]*

У Дніпропетровській області обсяг сільськогосподарської продукції за період 2010-2017 рр. зріс на 26,1%. По аграрних підприємствах цей показник ще вищий – 29,3%. Проте, збільшення випуску не було рівномірним, оскільки у 2012 році щодо 2011 року аграрні підприємства області зменшили випуск на 23,5%, що призвело до падіння загального показника по усіх господарствах на 20,3% (рис. 2.14). Відтак, рівень апроксимації динаміки продукції сільського господарства лінійним трендом не високий: коефіцієнт детермінації загалом склав 0,430; для аграрних підприємств – 0,391 (рис. 2.15).

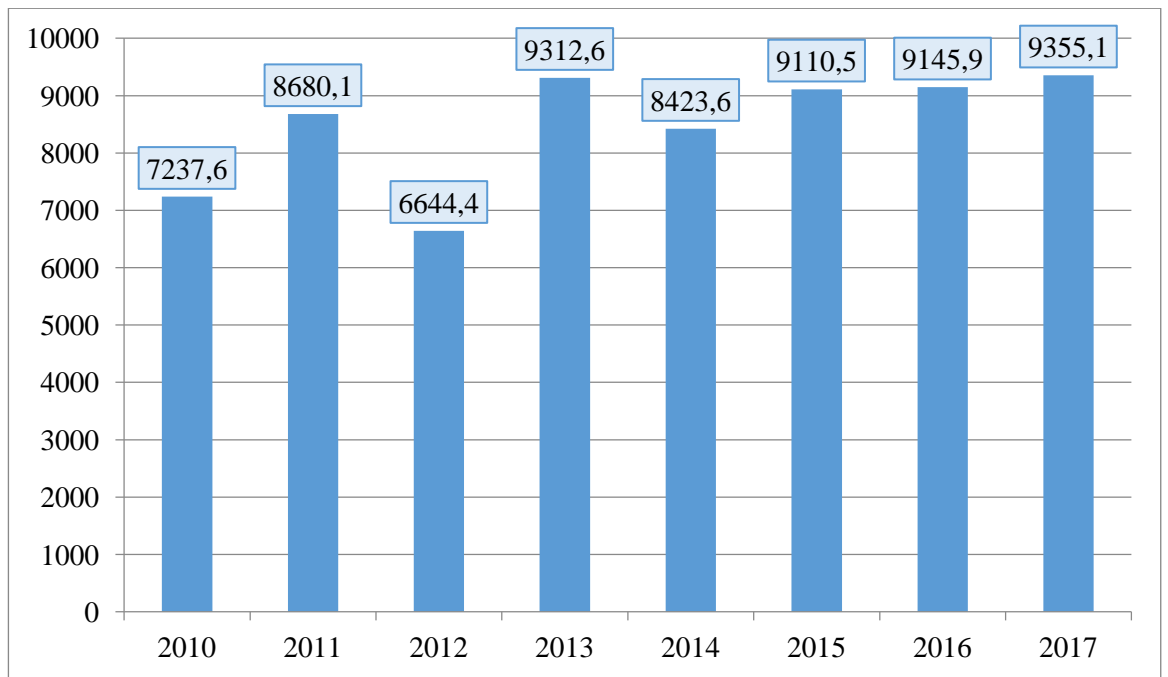


Рис. 2.14. Динаміка продукції аграрних підприємств Дніпропетровської області, млн. грн. *

*Джерело: побудовано автором за [120]

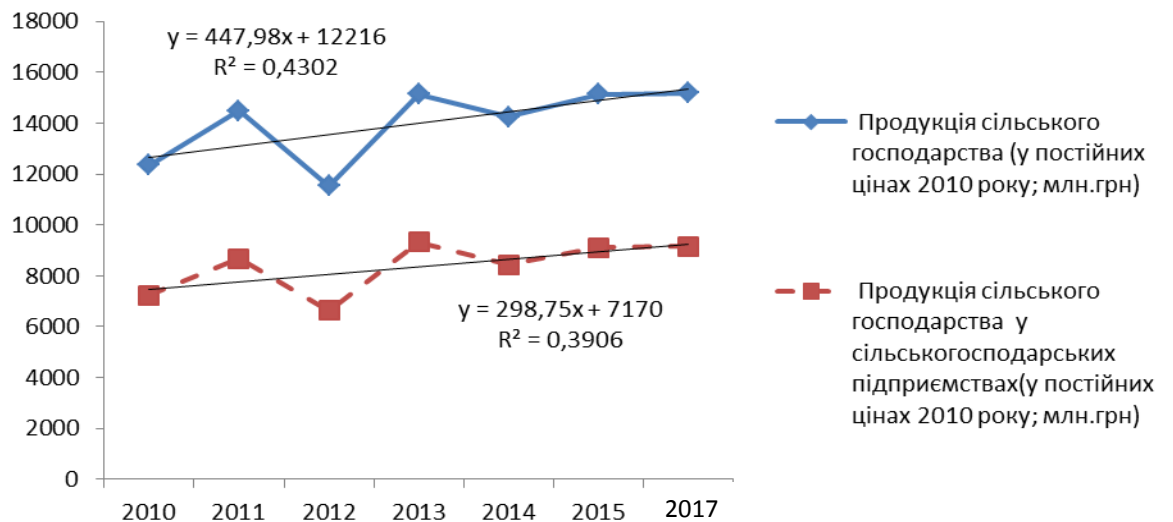


Рис. 2.15. Емпіричні дані та рівняння трендів продукції сільськогосподарства Дніпропетровської області*

*Джерело: побудовано автором

Натомість по Україні аграрні підприємства нарощували випуск продукції доволі рівномірно (рис. 2.16 та 2.17). Динаміка цього показника моделюється лінійним трендом ($92310 + 7913,7 \times t$) зі значенням коефіцієнта детермінації – 0,807.

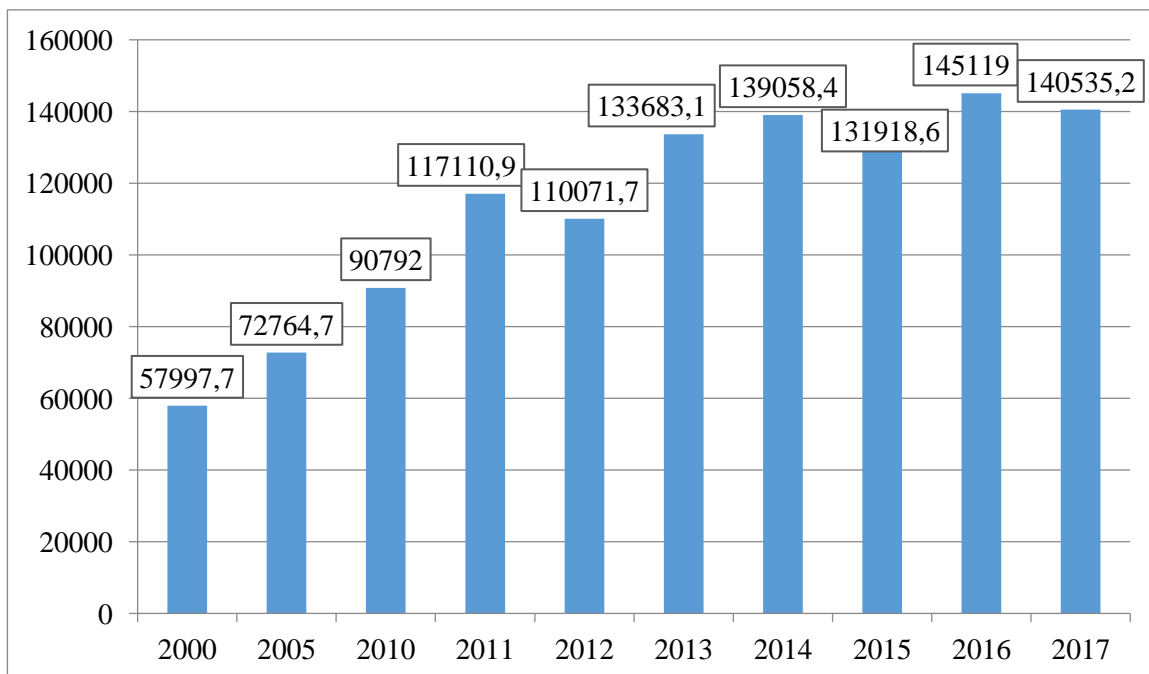


Рис. 2.16. Динаміка продукції підприємств сільського господарства України, млн. грн. *

*Джерело: побудовано автором за [120]

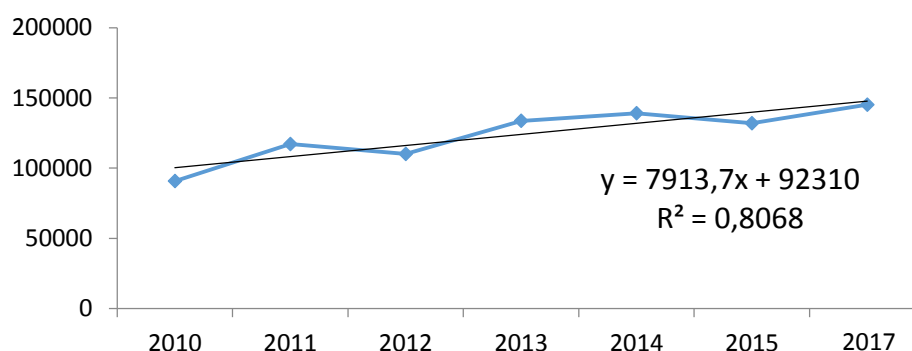


Рис. 2.17. Емпіричні дані та рівняння тренду продукції аграрних підприємств України (у постійних цінах 2010 року; млн. грн.)*

*Джерело: побудовано автором

Продуктивність праці на аграрних підприємствах ($Y_{\text{пп}}$) протягом 2010-2017 років демонструє тенденційне зростання. Застосування інструментарію економетрики з використанням вбудованої LINEST програмного продукту Excel дозволило побудувати рівняння тренду (див. додаток Ж).

Динаміка продуктивності праці (у розрахунку на одного зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року, тис. грн.) по країні моделюється лінійним трендом:

$$Y_{\text{пп}} = 110,4 + 21,8 \times t; \quad R^2 = 0,934; \quad F = 71,2 \quad (2.4)$$

Результати моделювання свідчать, що у середньому кожного року продуктивність праці в аграрних підприємствах зростала на 21,8 тис. грн. Слід зауважити, що у тваринництві продуктивність праці зростала прискореними темпами. Так, коефіцієнт регресії рівняння, яке описує динаміку продуктивності праці (за період 2005-2017 рр., % до 1990 року) у тваринництві ($28,3 + 51,5 \times t; \quad R^2 = 0,980$) перевищує аналогічний показник для рослинництва ($102,2 + 26,1 \times t; \quad R^2 = 0,924$).

Для Дніпропетровщини модель лінійного тренду продуктивності праці в аграрних підприємствах приймає вигляд:

$$Y_{\text{пп(д)}} = 14,3 + 4,6 \times t; \quad R^2 = 0,660; \quad F = 9,7 \quad (2.5)$$

Дещо нижча якість апроксимації лінійним трендом динаміки продуктивності праці на аграрних підприємствах у Дніпропетровській області пояснюється нерівномірною зміною випуску продукції у сільському господарстві області протягом досліджуваного періоду часу.

У додатку Ж представлено результати застосування економетричного інструментарію для дослідження динаміки середньомісячної заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств України. Цей показник упродовж 2010-2017 рр. демонструє висхідну динаміку.

Тенденція середньомісячної оплати праці у розрахунку на одного штатного працівника аграрних підприємств ($Y_{\text{сзп}}$) по Україні моделюється лінійним трендом:

$$Y_{\text{сзп}} = 913,0 + 380,1 \times t; \quad R^2 = 0,934; \quad F = 71,2 \quad (2.6)$$

Результати моделювання свідчать, що у середньому кожного року оплата праці штатних працівників аграрних підприємств зростала на 380,10 грн.

Результати оцінювання залежності продуктивності праці у аграрних підприємствах від заробітної плати демонструє рис. 2.18. Близьке до одиниці значення коефіцієнта детермінації (0,8985) вказує на можливість використання лінійної моделі регресії для опису зв'язку між досліджуваними факторами. Значення коефіцієнта регресії вказує на те, що зростання заробітної плати працівників аграрних підприємств на 100 грн спричиняє зростання продуктивності праці – на понад 5,4 тис. грн. Застосування економетричного аналізу доводить, що заробітна плата працівників аграрних підприємств слугує важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією заробітної плати.

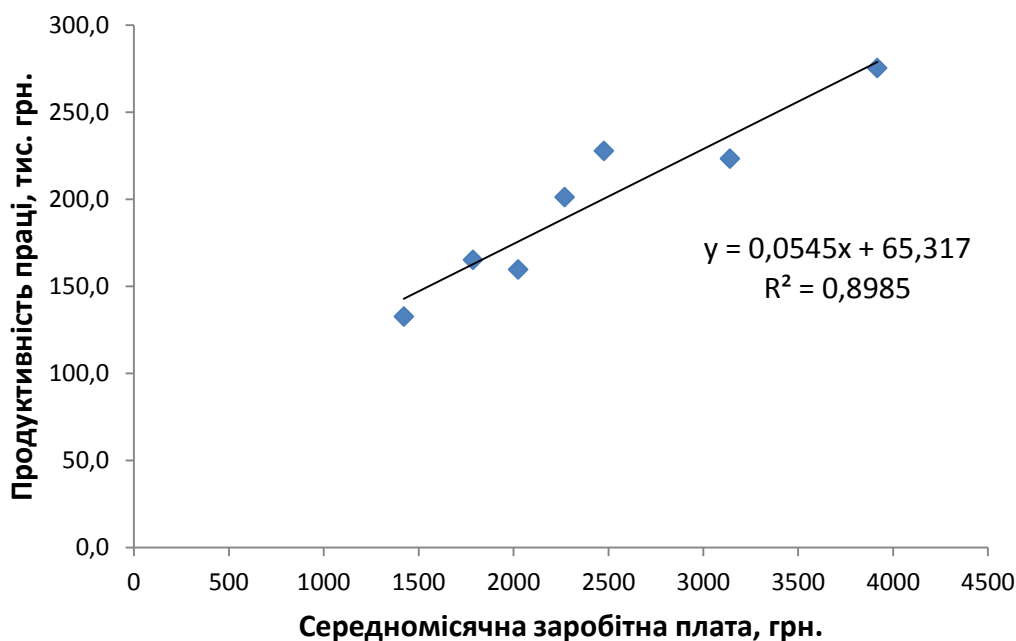


Рис 2.18. Залежність продуктивності праці в аграрних підприємствах України від заробітної плати працівників *

**Джерело: побудовано автором*

Для оцінювання впливу інших мотиваційних чинників продуктивності праці – ціни продукції сільського господарства, частки нереалізованої продукції, економії робочого часу, частки заробітної плати в структурі собівартості продукції скористаємося методикою В. Павлика [121]. Результати аналітики вказують на те, що продуктивність праці працівників агропідприємств змінюється прямо пропорційно зі зміною ціни продукції. Стосовно нереалізованої продукції спостерігається обернена залежність: якщо частка нереалізованої продукції сягає 25%, то продуктивність праці у аграрних підприємствах знижується у 1,33 рази і, як наслідок, зменшуються відрахування на заробітну плату. Натомість економія робочого часу на 25 в.п. може призвести до зростання продуктивності праці на третину. Максимальні відрахування на заробітну плату спостерігаються, коли частка заробітної плати в структурі собівартості сягає 40% на тлі двократного збільшення ціни аграрної продукції та зростання до рівня 150% показника рентабельності аграрних підприємств.

Однією з проблем матеріального стимулювання працівників аграрних підприємств є брак обігових коштів. Їх нестача частково компенсується за рахунок банківських кредитів. Останні, своєю чергою, впливають на продуктивність праці у аграрних підприємствах (рис. 2.19).

Залежність продуктивності праці ($Y_{\text{ПП/БК}}$) в агровиробництві від обсягів банківських кредитів моделюється рівнянням регресії з близьким до одиниці значенням коефіцієнта детермінації:

$$Y_{\text{ПП/БК}} = 264105 + 3,2 \times x; R^2 = 0,894 \quad (2.7)$$

Результати моделювання свідчать про те, що кожна додатково залучена гривня у аграрне виробництво сприяє збільшенню продуктивності праці у аграрних підприємствах на 3,20 грн.

Застосування тесту Ш. Річі і П. Мартіна [87], який передбачає агрегування мотиваційних чинників у розрізі 12-ти груп потреб, які мають різні рівні вагомості: n_1 – у матеріальній винагороді (0,9); n_2 – у хороших умовах праці (0,2); n_3 – у чіткому структуруванні роботи (0,4); n_4 – у

соціальних контактах (0,5); n_5 – у формуванні і підтримці довгострокових стабільних взаємовідносин в колективі (0,7); n_6 – у завоюванні визнання з боку колег (0,6); n_7 – у постановці для себе складних цілей і досяганні їх (0,8); n_8 – у впливовості і владі (0,7); n_9 – у прагненні уникати рутини, нудьги (0,5); n_{10} – у креативності (0,4); n_{11} – в удосконаленні, зростанні і розвитку як особистості (0,4); n_{12} – у залученні до суспільно корисної праці (0,3).

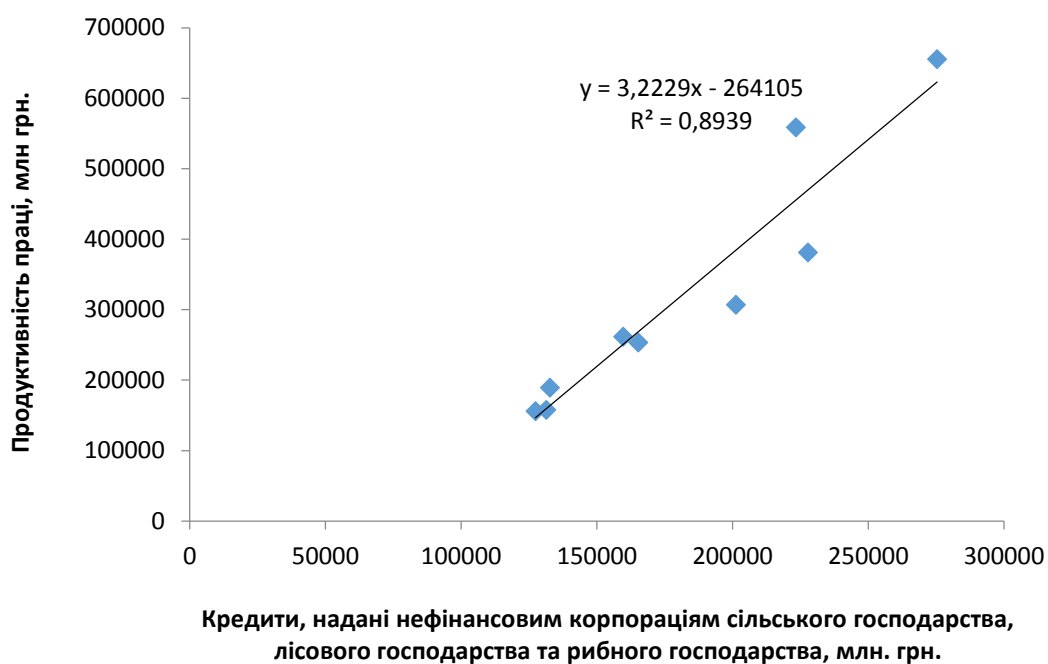


Рис. 2.19. Кореляційне поле та рівняння регресії залежності продуктивності праці від обсягу банківського кредитування аграрного виробництва*

*Джерело: побудовано автором за даними НБУ України та Державної служби статистики України

Для дослідження обрано дванадцять працівників в аграрному підприємстві «Е» Магдалинівського району Дніпропетровської області. Окремі дані про досліджуваних працівників узагальнено у таблиці 2.23, а значення чинників мотивації наведено у додатку К (табл. К.1).

Таблиця 2.23

Характеристики досліджуваних працівників в аграрному підприємстві «Е» *

Показники	Номер працівника											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Вік, роки	46	25	23	31	53	58	31	26	49	42	40	38
Стаж на досліджуваному підприємстві, роки	3	6	4	5	15	7	3	0,5	12	9	16	2
Категорія **	СЛ	СП	СП	СП	СП	СЛ	СЛ	СЛ	К	СП	К	СЛ

* Побудовано автором за результатами власних досліджень

** СЛ – службовці; СП – спеціалісти; К – керівники

Результати моделювання залежності значень груп мотиваційних чинників від віку досліджуваних осіб виявило, що найвища кореляція спостерігалася щодо групи n_2 (рис. 2.20). Наймолодші фахівці аграрної сфери на початку трудової діяльності вагомим чином мотивуються потребою прагнення формування власного авторитету з боку колег (n_6) та зацікавленості у користі для суспільства (n_{12}).

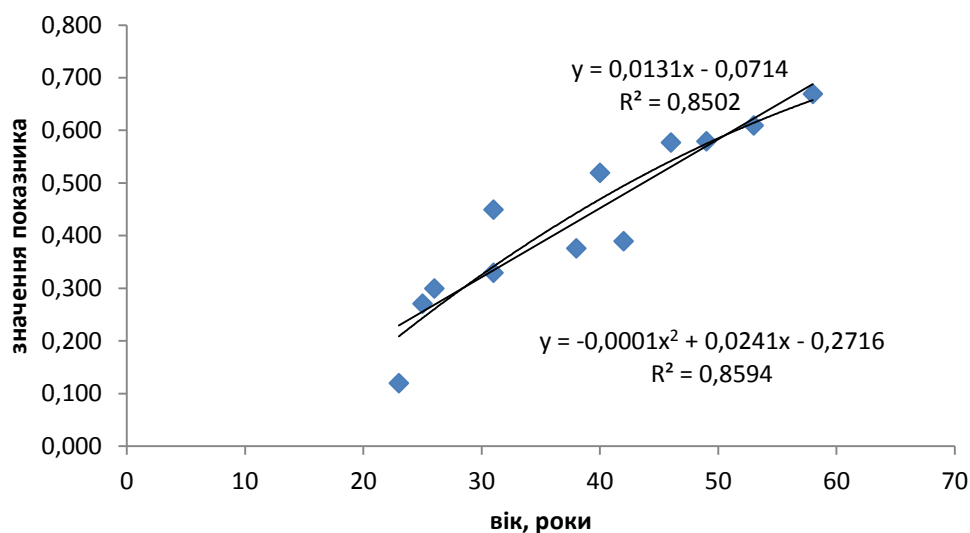


Рис. 2.20. Лінії регресії залежності показника потреб у сприятливих умовах праці від загального стажу працівників досліджуваного аграрного підприємства «Е»*

* Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

Інтегральне оцінювання мотивації (I_M) працівників аграрного підприємства здійснено за формулою, яка ґрунтується на векторній моделі І.Д. Котлярова:

$$I_M = \sqrt{\sum_{i=1}^T n_i \times w_i} \quad (2.8)$$

де n_i – показник інтенсивності i -тої групи мотиваційних чинників;

w_i – вага i -тої групи мотиваційних чинників;

T — кількість працівників.

Зважені значення стандартизованих показників інтенсивності мотивації та інтегральний показник мотивації у розрізі досліджуваної сукупності працівників аграрного підприємства «Е» наведено у додатку Л таблиця Л.1.

Між віком працівників і інтегральною оцінкою рівня мотивації на основі дванадцяти факторної моделі щільний зв'язок не прослідковується: коефіцієнт детермінації приймає близьке до нуля значення – 0,0422 (рис. 2.21). Це пояснюється різновекторною спрямованістю дії мотиваційних чинників і її варіативністю для окремих вікових груп працівників.

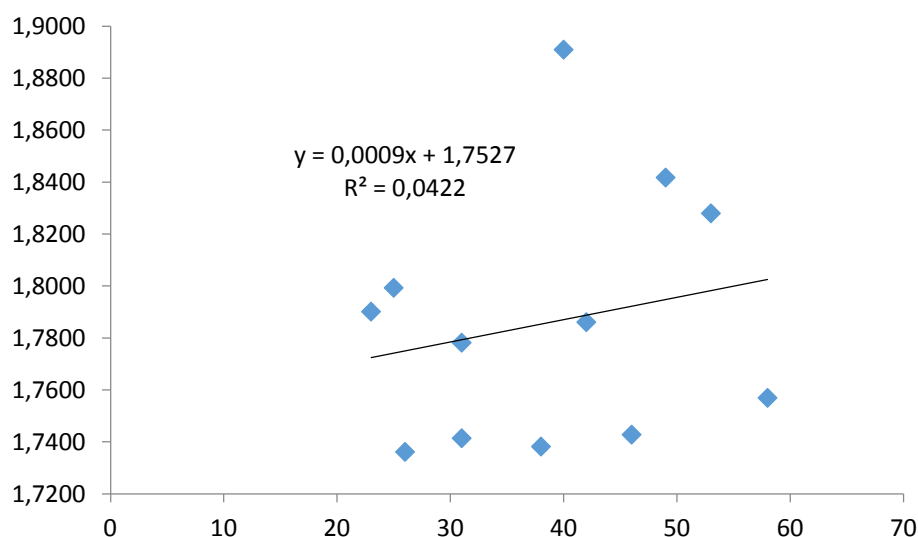


Рис. 2.21. Кореляційне поле залежності інтегрального показника мотивації від віку та стажу досліджуваної сукупності працівників аграрного підприємства «Е»*

*Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

Натомість стаж роботи працівників у досліджуваному аграрному підприємстві виявляє суттєвий вплив на їх мотивацію трудової діяльності: коефіцієнт детермінації для лінійної і параболічної моделі приймає 0,8253 і 0,829 відповідно (рис. 2.22). Для працівників, стаж роботи яких у досліджуваному підприємстві не перевищує три роки, середнє значення інтегрального показника інтенсивності мотивації складає 1,737; від трьох років до п'яти – 1,758; від п'яти до десяти – 1,785; понад 10 років – 1,854. Себто прив'язаність у часі до трудового колективу конкретного аграрного підприємства, адаптування до його системи менеджменту та культури управління більшою мірою мотивує працівників аграрних підприємств до праці, ніж їх вік чи загальний трудовий стаж.

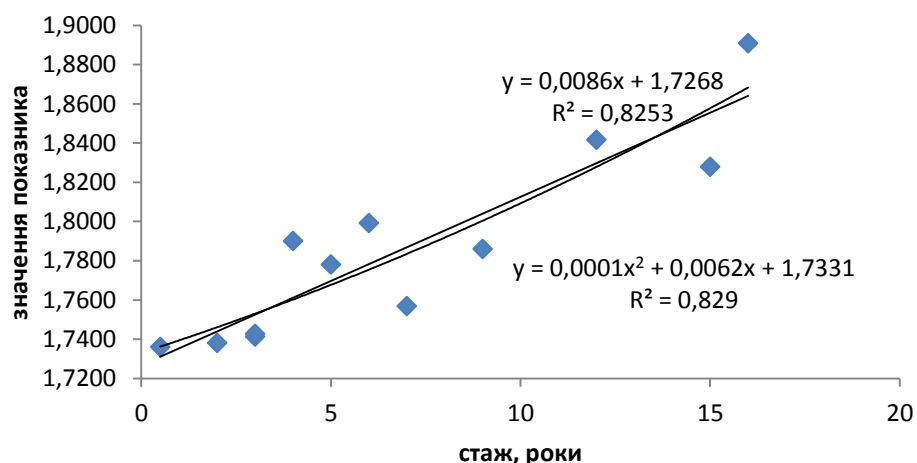


Рис. 2.22. Лінії регресії залежності інтегрального значення інтенсивності мотивації від стажу працівників у досліджуваному аграрному підприємстві «Е»

**Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень*

Для оцінювання зв'язку між показниками «категорія працівника» та «інтегральне значення показників інтенсивності мотивації» скористаємось методикою аналізу таблиць спряженості, оскільки категорія задана як атрибутивна ознака. Результат комбінаційного групування у формі матриці розміром 3×3 представлено у табл. 2.24.

Відомо, що якщо кількість груп за факторною ознакою (m_x) співпадає із

кількістю груп за результативною ознакою (m_y), то рекомендовано використовувати коефіцієнт спряженості Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \sqrt{(m_x - 1)(m_y - 1)}}}, \quad (2.9)$$

де χ^2 – квадратична спряженість Пірсона;

n – обсяг сукупності.

Таблиця 2.24

Розподіл досліджуваної сукупності працівників аграрного підприємства за категоріями та інтегральним значенням показника інтенсивності мотивації *

Групи працівників за значенням I_M	Кількість працівників за категоріями**			Разом
	СЛ	СП	К	
До 1,750	4	0	0	4
1,750-1,790	1	2	0	3
1,790 і вище	0	3	2	5
Разом	5	5	2	12

*Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

**СЛ – службовці; СП – спеціалісти; К – керівники

Квадратична спряженість Пірсона характеризує міру схожості розподілів факторної та результативної ознак. Її розрахунок ґрунтується на відхиленнях частот умовного та безумовного розподілів, тобто на відхиленнях фактичних частот (f_{ij}) від теоретичних ($F_{ij} = \frac{f_{i\Sigma} \cdot f_{\Sigma j}}{n}$), пропорційних до підсумкових:

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(f_{ij} - F_{ij})^2}{F_{ij}} = n \left[\sum_i \sum_j \frac{f_{ij}^2}{f_{i\Sigma} \cdot f_{\Sigma j}} - 1 \right], \quad (2.10)$$

де f_{ij} – частота ознаки y_i -тій факторній та j -тій результативній групах;

$f_{i\Sigma}, f_{\Sigma j}$ – підсумкові частоти за групами факторної і результативної ознак;

n – обсяг сукупності.

За даними таблиці 2.24 розрахункове значення Пірсона складає 10,72. Відтак, значення коефіцієнта спряженості Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{10,72}{12\sqrt{(3-1)(3-1)}}} = 0,472 \quad (2.11)$$

Отримане значення вказує на наявність помірного зв'язку між досліджуваними ознаками.

Отож, як доведено мотивація працівників корелює із їх посадами та стажем роботи в конкретних аграрних підприємствах.

Висновки до розділу 2

1. Виробництво валової доданої вартості в сільському, лісовому та рибному господарстві становить третю частину від всієї в країні. Вагоме місце в розвитку економіки країни та сільськогосподарському виробництві займають аграрні підприємства. Сприятливі кліматичні умови, родючість земель сприяють розвитку їх в ринкових умовах. Проте є ряд вагомих причин, зокрема застаріла техніка, недосконалі технології, брак трудових ресурсів, не забезпеченість висококваліфікованими працівниками, велика плінність кадрів, відсутність мотиваційного менеджменту як економічного інструменту розвитку суб'єктів господарювання, які негативно вплинули на розвиток аграрного виробництва.

2. Аналіз розвитку аграрних підприємств в динаміці доводить їх зменшення практично по всіх видах організаційно-правових форм за досліджуваний період. Найбільшу питому вагу серед аграрних суб'єктів господарювання займають фермерські господарства (до 74,9 %). Менш

чисельну групу становлять господарські товариства (питома вага їх в 2017 році становила 15,3 %). Із продукції сільського господарства в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в аграрних підприємствах вироблено 77,3 % продукції рослинництва і тільки 22,7 % продукції тваринництва. Як доведено, виробництво валової продукції рослинництва в аграрних підприємствах до 2016 року мало тенденцію до зростання, а такого важливого виду продукції як тваринницька до зменшення, на що вплинуло катастрофічне зменшення площі кормової групи культур.

3. Дослідження тенденцій розвитку аграрних підприємств за аналізований період доводить зменшення таких економічних показників як фондоддача на 33% та на основі посилення міграційних процесів зменшення зайнятості населення. Кількість найманих працівників зменшилась на 149,1 тис. осіб. Хоча середньомісячна заробітна плата працівників в аграрному виробництві дещо зростає, проте вона не забезпечує високу продуктивність праці, зменшення плинності кадрів. При порівнянні середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві і всього по економіці України визначено, що її рівень на багато нижчий на протязі всього досліджуваного періоду. Існуючі мізерні мотиваційні та додаткові виплати в аграрних підприємствах не стимулюють збільшення продуктивності праці, покращення економічних показників їх розвитку. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах залишається не високим і в 2017 році становив тільки 18,7%.

4. Проведена оцінка мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області з позицій ефективності окремого аграрного підприємства та окремих аграрних підприємств в межах району засвідчила незначне коливання прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції на одного середньооблікового працівника, незначне зростання річної заробітної платні та продуктивності праці, скорочення чисельності працюючих. Річна сума додаткових виплат за п'ять років майже не змінилася, а у відсотковому відношенні до основної

зарплатні навіть зменшилася. Як результат коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту в динаміці варіює в межах 0,412 - 0,558, що засвідчує низьку його ефективність.

5. За рахунок використання експертного методу, де інсайдерами виступили безпосередньо працівники досліджуваних аграрних підприємств Магдалинівського району Дніпропетровської області, на основі проведених опитувань встановлена середня оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту за всією сукупністю респондентів - 3,1 бали, значення якої доводить про необхідність покращення мотиваційного менеджменту в умовах досліджуваних суб'єктів господарювання. Отримані дані свідчать, що більшість працівників негативно оцінюють ефективність мотиваційного менеджменту.

6. Доведено, що мотивацію до продуктивної зайнятості у аграрних підприємствах слід розглядати у контексті мотивації проживання на сільських територіях. Ця мотивація не складається на користь сільських територій, оскільки значна їх частка характеризується депривацією до закладів соціальної інфраструктури, низьким рівнем доходів, збільшенням віку носіїв трудового потенціалу, високою ротацією кадрів на тлі низької частки заохочувальних та компенсаційних виплат, матеріальної допомоги, виплат за невідпрацьований час. Застосування економетричного аналізу доводить, що заробітна плата працівників підприємств аграрної сфери є важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією заробітної плати.

7. Результати моделювання залежності значень груп мотиваційних чинників від стажу досліджуваних працівників виявило, що найвища кореляція спостерігалася щодо групи потреб у сприятливих умовах праці. Молодші фахівці аграрних підприємств на початку трудової діяльності вагомим чином мотивуються потребою прагнення формування власного авторитету та користі для суспільства. Натомість стаж роботи працівників на конкретному аграрному підприємстві виявляє суттєвий вплив на їх

мотивацію трудової діяльності, яка підсилюється статусним положенням працівника в організації.

Основні наукові результати, що викладені у другому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [35, 37, 39,45, 47, 55, 181].

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів

З метою успішного розвитку аграрних підприємств важливим є формування системи мотивації праці, яка впливає на його діяльність. Тому небажання керівників зосереджувати увагу на розвиток мотиваційного менеджменту може призвести до низької ефективності виробництва та збитковості аграрного підприємства.

Аграрним підприємствам всіх організаційно-правових форм діяльності щодо використання трудових ресурсів, доводиться вирішувати три групи завдань. Перш за все необхідно визначити що виробляти і які трудові ресурси при цьому використовувати – це стосується першої групи завдань. Друга група завдань полягає у тому, щоб визначити черговість залучення тих чи інших працівників до виконання виробничих завдань. І врешті, третя група завдань передбачає необхідність забезпечення розвитку мотиваційного менеджменту, який би спричинив ефективне використання трудових ресурсів та в кінцевому результаті – досягнення мети і успіху всього агропідприємства.

Дуже часто, в умовах сучасності, керівники аграрних підприємств навіть і не оцінюють на відповідному рівні важливість та роль управління трудовими ресурсами, приділяючи увагу, зазвичай, інвестиціям та впровадженню нових технологій.

Стає очевидним, що в рамках досягнення загальних цілей аграрних підприємств, особливу увагу слід звернути на прийняття управлінських рішень, які спрямовані на формування людського капіталу – рушійної сили виробництва.

В економічній науці аналіз по стратегічному управлінню здійснюється через використання SWOT-аналізу. В контексті мотиваційного менеджменту пропонуємо використовувати SWOT-аналіз трудових ресурсів аграрних підприємств області (рис. 3.1).

Такі сильні сторони, які наведені в таблиці безперечно забезпечують ефективне використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Водночас, слабкі сторони та загрози негативно вплинуть на розвиток мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві.

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання продуктивності праці; - Убезпечення матеріально-технічними засобами агропідприємств; - Збільшення чисельності працівників із вищими освітами; - Сприяння трудовим ресурсам у підвищенні кваліфікації; - Використання «тактики доручень» 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення доходів домогосподарств; - Зростання розміру оплати праці; - Збільшення обсягу фінансування освіти і охорони здоров'я; - Збільшення витратної частини на утримання медичних закладів.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення кількості сільського населення працездатного віку та працівників в аграрних підприємствах; - Висока плинність кадрів в аграрних підприємствах; - Не належні умови праці ; - Занепад виробництва тваринницької продукції, зокрема галузі скотарства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток несприятливих демографічних процесів; - Зростання рівня безробіття; - Зниження рівня економічно активного населення в сільській місцевості; - Випереджування зростання індексу споживчих цін по відношенню до зростання оплати праці в аграрних підприємствах; - Зменшення інвестицій в розвитку аграрної науки.

Рис. 3.1. SWOT-аналіз використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах*

*Джерело: розробка автора

Отже, із наведеного можна зробити висновок про необхідність запровадження інноваційних технологій, удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств.

Розширена матриця SWOT-аналізу характеризує систему управління відносно використання трудових ресурсів, а загалом і розвитку

мотиваційного менеджменту, що дає можливість спрогнозувати його систему в аграрних підприємствах (рис. 3.2). Причини та джерела виникнення таких не сприятливих ситуацій на виробництві є специфічні для кожного аграрного підприємства. Їх визначення супроводжується значними витратами ресурсів та часу. Їх можна поділити на внутрішні та зовнішні, суб'єктивні та об'єктивні.

Перші пов'язані з внутрішніми конфліктами, недосконалістю управління, ризикованою маркетинговою стратегією, недоліками в організації виробництва. Другі – з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку, політичною ситуацією в країні, конкуренцією. Використання розширеної матриці дасть можливість розпізнати проблемну ситуацію щодо розвитку мотиваційного менеджменту як умови ефективного використання трудових ресурсів.

Відповідно до розширеної матриці SWOT-аналізу виявлено, що причинами безробіття в аграрних підприємствах є: зменшення кількості економічно активного населення та непрестижність сільськогосподарських професій. Покращити ситуацію в аграрних підприємствах можливо за рахунок підвищення кваліфікації працівників, використання концепції управління людьми – «тактики доручень», збільшення доходів працівників.

Для стратегічного управління аграрним підприємством найважливішим є виявлення та попередження небезпечних та проблемних ситуацій. Тут вагоме значення відіграє діагностика трудових ресурсів аграрних підприємств. Виявити проблему в загальному її вигляді можна через усвідомлення та встановлення симптомів скрутного становища. Нами пропонується використовувати концепцію управління «тактика доручень» для розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

В середніх та великих аграрних підприємствах на кожного управлінця, кількість підзвітних йому працівників протягом робочого періоду змінюється і стає необхідним делегувати частину повноважень керівником нижньої ланки та персоналу.

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання доходів домогосподарств; - Підвищення середньорічної оплати праці; - Зростання обсягів фінансування освіти та охорони здоров'я; - Збільшення витрат на охорону здоров'я. 	<ul style="list-style-type: none"> - Несприятлива демографічна ситуація; - Підвищення рівня безробіття; - Зниження рівня економічно активного населення; - Зростання індексу споживчих цін; - Зменшення інвестування в науковій та освітній сферах.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення продуктивності праці; - Забезпечення матеріально-технічними засобами аграрних підприємств; - Збільшення кількості працівників з вищою освітою; - Збільшення трудових ресурсів, які підвищують кваліфікацію; - Використання «тактики доручень» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечать активну їх участь у вирішенні складних завдань на всіх ланках виробничого процесу. 2. Підвищення доходів забезпечить отримання вищої освіти громадянами. 3. Розвиток мотиваційного менеджменту матиме позитивний вплив на використання трудових ресурсів аграрного підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження сучасних розробок науки і техніки, механізація та автоматизація сільськогосподарського виробництва підвищить престижність сільськогосподарських професій. 2. Зростання темпів інфляції зменшить можливості аграрного підприємства щодо забезпечення матеріально-технічними засобами.
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення кількості працівників в аграрних підприємствах; - Висока плинність кадрів; - Неналежні умови праці; - Занепад тваринницької галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення заробітної плати знизить плинність кадрів. 2. Забезпечення працівників від впливу шкідливих речовин необхідними засобами захисту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Занепад тваринницької галузі є однією з причин безробіття. 2. Висока плинність кадрів пров'язана із непрестижністю роботи у сфері сільського господарства. 3. На забезпечення аграрних підприємств працівниками впливає зниження економічно активного населення.

Рис. 3.2. Розширена матриця SWOT-аналізу*

*Джерело: розробка автора [51].

Керівник підприємства, делегуючи підлеглим нові повноваження, не зменшує свій вплив, а навпаки – отримує додаткову владу, особливо якщо це сприяє підвищенню показників ефективності використання трудових ресурсів і господарської діяльності підприємства загалом.

Відомий вислів класика «тактики доручень» Розабет М. Контера доводить: «Делегування не тільки допомагає вирішити конкретну тактичну проблему. В стратегічних відносинах його ефективність пояснюється перш за все з позицій розвитку персоналу. Людина більше не відчуває «пішаком», м'ячем у грі». Одержуючи владу і стратегічну ініціативу на своїй безпосередній ділянці роботи, він одержує можливість самостійно управляти ходом подій і вносити значний внесок у загальну справу» [12].

Для визначення необхідності використання «тактики доручень», ми дослідили можливі і бажані функції працівників аграрних підприємств, що полягають в з'ясуванні проблем, проявленні ініціатив, керуванні власним часом, використанням знань і умінь. Було проведено анкетне опитування, в якому взяло участь 150 працівників аграрних підприємств. Анкетування проводилося серед службовців та керівників протягом 2017 року (на результати опитування пора року не впливає) на основі дозволу керівників досліджуваних підприємств для отримання результатів від використання «тактики доручень» (табл.3.1).

Дослідження показали, що 93% респондентів готові самостійно провести аналіз результатів своєї діяльності, хочуть отримувати винагороду за досягнення результатів при самостійному вирішенні ситуації 97%, мати більше відповідальності бажають 70% респондентів, 91% опитаних бажають використовувати свій час і працю на свій розсуд. На своїй роботі мають бажання стати менеджерами 63% опитаних працівників. У відповідності із анкетуванням, виконання робіт керівники агропідприємств довіряють своїм підлеглим повністю. Результати показують бажання працівників підвищувати свій професійний рівень. В сучасних умовах, аграрний сектор потребує впровадження сучасних конкурентних технологій виробництва

аграрної продукції та вимагає перепідготовки працівників, які здатні їх освоювати.

Таблиця 3.1.

Результати проведення анкетного опитування самоменеджменту
працівників аграрного підприємства *

Перелік питань	Так		Ні	
	Всього, осіб	У % до загальної кількості	Всього, осіб	У % до загальної кількості
Вас задовольняє спосіб надання доручень керівником?	18	12	132	88
Ви би хотіли проявити власну ініціативу під час виконання поставлених завдань?	103	69	47	31
Ви здатні самостійно проаналізувати результати власної роботи?	140	93	10	7
Ви би хотіли мати свободу дій при виборі способів виконання завдання?	140	93	10	7
Вам довіряє керівник у виконанні завдання?	150	100,0	0	0,0
Вам керівник розділяє виконання завдання на конкретні дії?	90	60	60	40
Ви би хотіли отримувати нагороду за досягнення результатів у вирішенні ситуації?	145	97	5	3
Ви би хотіли стати «частково менеджером» у своїй роботі?	94	63	56	37
Чи задовольняє Вас спокійна та розмірена робота?	80	53	70	47
Чи задовольняє Вас рутинна та складна робота?	75	50	75	50
Чи є бажання у Вас вступити в «контакт з проблемою»?	81	54	69	46
Чи готові Ви брати на себе ризики?	95	63	55	37
Чи хотіли би Ви мати більше відповідальності?	105	70	45	30
Чи бажаєте Ви стати висококваліфікованим працівником, щоб стати менеджером своєї роботи?	137	91	13	9

*Джерело: власні дослідження автора

Анкетування показало, що 54% респондентів виявили бажання вступити в «контакт з проблемою». У перспективі, будуть змінені пріоритети працівників аграрних підприємств щодо своєї самореалізації та самовиявлення.

Отже, як показало анкетне опитування, використання у мотиваційному менеджменті аграрного підприємства концепції «тактики доручень», є доцільним та може вплинути на збільшення прибутковості аграрних підприємств, їх рентабельність діяльності та збільшення продуктивності праці і відповідно рівня оплати працівників.

У розвитку мотиваційного менеджменту не менш важливу роль для ефективного використання трудових ресурсів, відіграє їх адаптація до трудової діяльності (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Ризики використання трудових ресурсів*

*Джерело: розробка автора [51].

Забезпечення адаптації в контексті мотиваційного менеджменту зводиться до мінімуму витрати аграрних підприємства, забезпечує активну взаємодію між новоприйнятими працівниками та професіоналами, сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню плинності трудових ресурсів, забезпеченню формування відносин в трудовому колективі, позитивному впливу на якість аграрної продукції та конкурентоспроможність.

В нинішніх умовах розвитку підприємств постає завдання підготовки фахових кадрів для виробництва. Особливо це відноситься до підвищення кваліфікації працівників агропідприємств, що в кінцевому підсумку впливає на їх конкурентоспроможність, рентабельність, прибуток та продуктивність праці. Велика кількість аграрних підприємств на ринку праці втрачають лідируючі позиції щодо престижності та оплати праці саме через недостатньо належний освітньо-кваліфікаційний рівень трудових ресурсів.

Впровадження нових прогресивніших форм навчання покращать ефективність використання трудових ресурсів, що є незаперечною умовою розвитку мотиваційного менеджменту. Зокрема, коучинг сприятиме самостійному навчанню і розвитку. Працівник зможе самостійно вирішити проблему. Тренінги сформулюють необхідні компетентності задля вирішення професійних завдань, допоможуть оцінювати і аналізувати отриману інформацію, а консультування надасть рекомендації для подальшої роботи.

Очевидно, що ефективне використання трудових ресурсів неможливе без впровадження мотиваційного менеджменту на аграрному підприємстві, основою якого є мотивація сільськогосподарської праці, яка здійснюється у вигляді винагороди, а саме заробітної плати. Надавати грошову винагороду, за порадами науковців, необхідно лише тим працівникам, які здобули вищу освіту та оволодівають новими навичками. Однак, важливо пам'ятати, що також потрібно використовувати і нематеріальну мотивацію працівників, враховувати потреби працівників.

Впровадження та розвиток мотиваційного менеджменту зможе бути успішним лише тоді, коли підприємство та його трудові ресурси зможуть

відповідним чином адаптуватися до умов ринку.

Враховуючи ризики психологічного клімату, недостатність власних фінансових резервів, неготовність працівників самотійно приймати рішення і брати на себе відповідальність для підвищення кваліфікації доцільне формування системи привілеїв, бонусів та пільг [51].

Для ефективного використання трудових ресурсів, мотиваційний менеджмент аграрних підприємств повинен бути спрямований на досягнення кінцевої мети діяльності підприємства та базуватися на розробці нових підходів та пріоритетів щодо мотивації і бути направленим на кожного працівника, службовця, менеджера.

Ми виділяємо комплекс чинників, що сприяють ефективному використанню трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Вони поділені на три групи: економічні, кадрові та матеріально-технічні (рис. 3.4). Злагожене функціонування всіх трьох цих груп забезпечить розвиток мотиваційного менеджменту, а відтак і сприятиме підвищенню продуктивності праці.

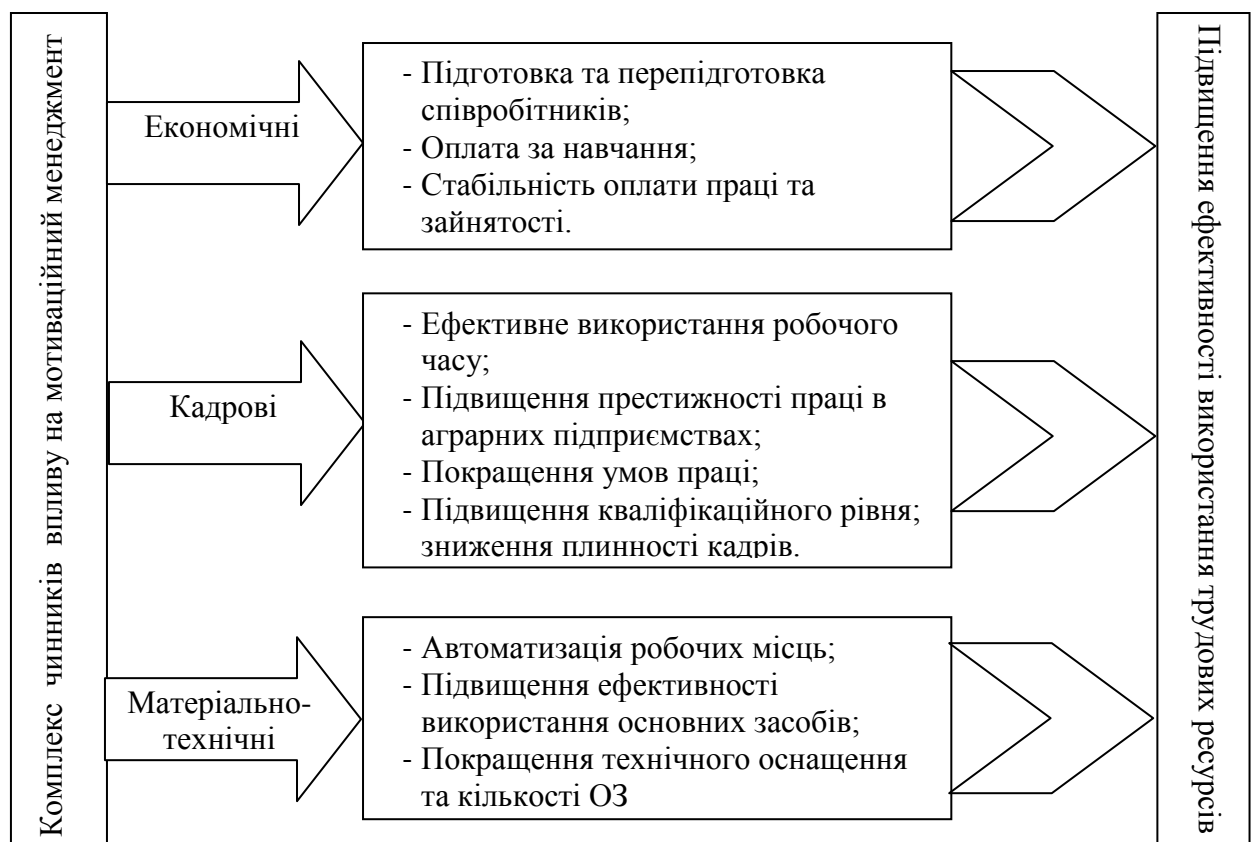


Рис. 3.4. Комплекс чинників впливу на мотиваційний менеджмент*

*Джерело: розробка автора [51].

Значну увагу слід приділити інтенсифікації виробництва в аграрних підприємствах, як умови для підвищення продуктивності праці та ефективного використання трудових ресурсів. Тому потрібно зміцнювати матеріально-технічну базу підприємств, особливо це стосується таких основних виробничих фондів як машини та обладнання, які безпосередньо впливають на виробничий процес.

Розвиток мотиваційного менеджменту в подальшій перспективі сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, а разом з тим і продуктивності праці, що загалом покращить всі показники діяльності аграрного підприємства.

Зміни, що зараз відбуваються на ринку праці аграрного сектору, дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили вимагають перегляду мотивації трудових ресурсів, яка б не лише сприяла стійкому фінансовому стану аграрного підприємства, а й позитивно впливала на стимулювання працівників. Якщо говорити про сучасний стан справ щодо мотиваційного менеджменту, то визначальну роль відіграє матеріальне заохочення, соціальні гарантії, страхування, пільгове кредитування.

При правильній організації мотиваційного менеджменту, працівники не тільки самореалізують свої внутрішні запити, а й задовільняють свої повсякденні потреби. Звичайно, це є позитивним явищем матеріальне стимулювання, однак повністю погодитися з такою позицією ми не можемо, бо провідне місце належить особистому інтересу працівників.

Ефективність використання трудових ресурсів прямо залежить від правильного управління мотивацією, яке спрямоване на задоволення потреб працівників. В умовах ринкової економіки формування відносин між аграрним підприємством та персоналом відбувається у зовсім іншому форматі. Мета підприємства – це одержання прибутку при незначних затратах, мета працівників – отримати максимальну матеріальну винагороду та задовольнити зростаючі соціальні потреби.

Для розвитку мотиваційного менеджменту необхідно розробити матеріальні та нематеріальні форми стимулювання праці найманих працівників. В контексті цього доцільно розробити та прийняти Колективну угоду між сторонами, в якій врахувати всі аспекти мотиваційного менеджменту, далі розділити персонал за групами оплати праці, обсягом виконаних робіт, видами діяльності в залежності від їх обов'язків, впровадити участь персоналу в розподілі фінансових результатів підприємства, впровадити гнучкі мотиваційно-соціальні пільги [51].

Суть мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах полягає в спрямуванні його на підвищення ефективності виробництва продукції та, як наслідок, досягнення кінцевого фінансового результату аграрного підприємства загалом. Розвиток мотиваційного менеджменту тісно пов'язаний з прибутком підприємства, який лежить в основі формування матеріальних фондів для стимулювання працівників.

Мотиваційний менеджмент в аграрному підприємстві – це комплекс заходів, які спрямовані на підвищення прибутку підприємств на основі мотиваційних факторів, направлених на підвищення ефективності і якості праці всіх працівників та кожного зокрема [51]. І має своїм підґрунтям те, що людина належить до певного трудового колективу, до певної соціальної групи, що визначає потребу дбати не лише про індивідуальні інтереси, а й про групові.

Як показує практика, підвищення авторитету працівника в колективі несе в собі моральне заохочення, яке рівнозначне матеріальному.

Мотиваційний менеджмент буде ефективним, якщо він правильно організований та враховує стать, вік, сімейний стан, соціальне положення, а також особливості працівників. Причинами низької мотивації праці в аграрних підприємствах, як доведено, є :

- низька оцінка привабливості очікуваної мотивації;
- сумніви працівника щодо того, що його активність буде помічена керівництвом і призведе до ефективного результату;

- забезпечення матеріальних та соціальних потреб працівників не в повному обсязі [51].

Відповідно, розуміння важливості проблеми дозволяє визначити керівнику напрями діяльності щодо підвищення рівня мотивації підлеглих. Доцільність такого аналізу дозволяє виявити систему стимулів на підприємстві. Як правило, реальна оцінка впливу цих стимулів на працівника здійснюється за допомогою соціологічного опитування, критерії якого вказані в анкеті. Формування мотиваційного менеджменту доцільно здійснювати поетапно (рис. 3.5.).

Ефективна система мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах включає:

- визначення необхідності використання інструментів мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві;
- якісну оцінку внутрішнього стану працівників, особливо тих, які бажають навчатися (під час відбору кандидатів на вакантні посади ключовим має бути їх прагнення до самовдосконалення);
- при формуванні персоналу створення внутрішнього ефекту конкуренції, тобто виявлення осіб, які братимуть участь у корпоративному розвитку;
- покращення соціально-економічного середовища. Важливе значення має нормальний психологічний клімат у колективі, довірливі відносини між персоналом та керівництвом, можливість кар'єрного росту і підвищення ринкової вартості співробітників, за допомогою участі в тренінгах, отримання міжнародних сертифікатів, а відтак і отримання нових знань) [51].

Мотиваційний менеджмент в підприємстві потребує поєднання економічних та соціально-психологічних методів управління. Результати діяльності аграрних підприємств залежать від психологічних чинників працівників. Керівництво підприємства має усвідомити та забезпечити сприятливий психологічний клімат в колективі, що стане інструментом

впливу на кожного співробітника для виконання ним поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі. Такі методи забезпечать в майбутньому в аграрних підприємствах підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та якості сільськогосподарської продукції.

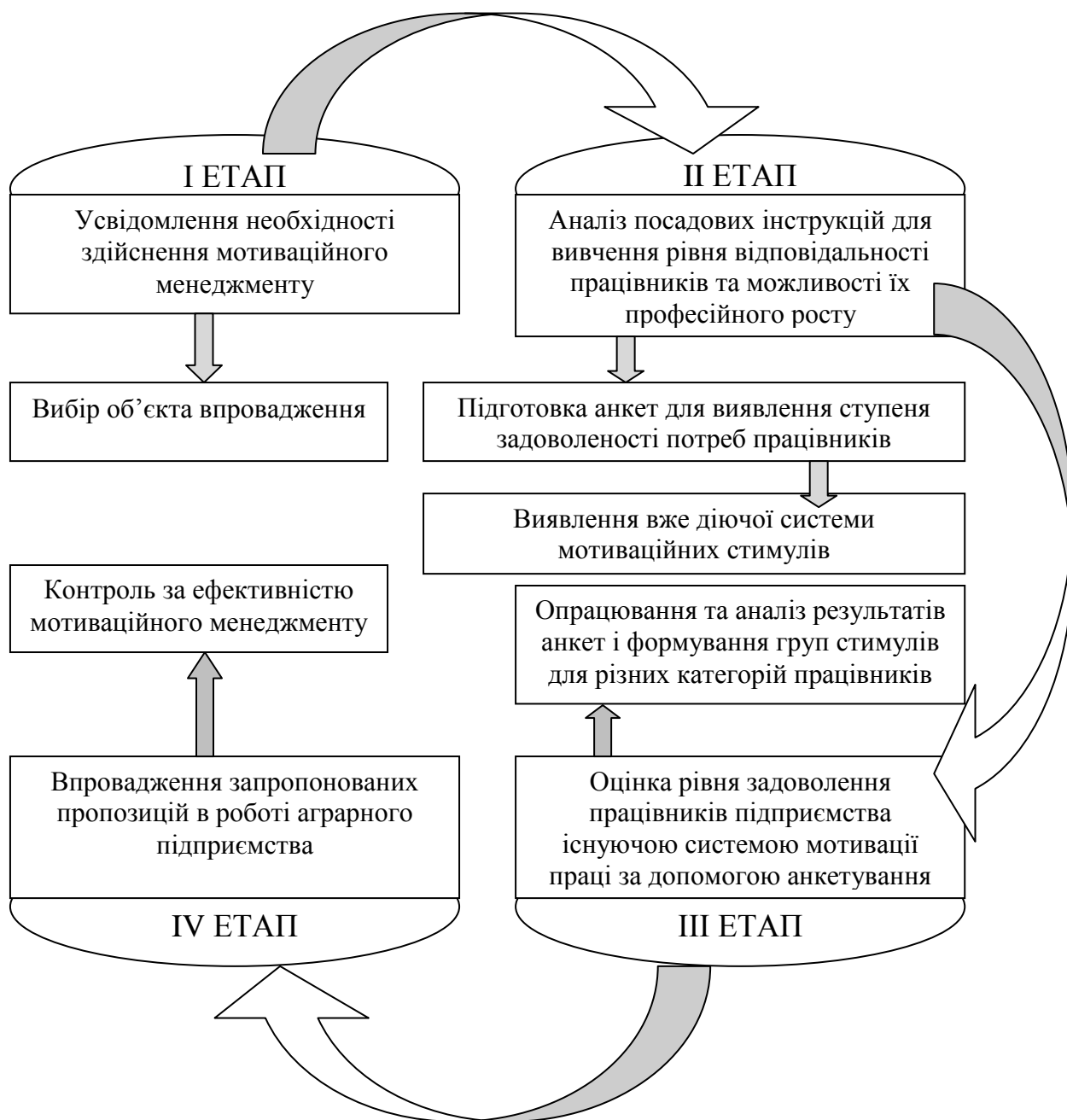


Рис. 3.5. Організаційний механізм формування мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві*

*Джерело: розроблено автором

Основним методом впливу на працівників сьогодні поки що залишаються не переконання в тому, як повинно бути, а адміністративні вказівки, розпорядження, накази. Такий стиль управління мотивацією персоналу, зазвичай, призводить лише до апатії, а не продуктивності праці.

Перешкодою для використання морально-психологічних методів мотиваційного менеджменту залишається низький рівень управлінської культури. Більшість керівників є професіоналами в сфері організації та управління виробничими процесами мають великий досвід роботи, але із сучасними технологіями мотиваційного менеджменту не знайомі. А молодь в такому середовищі через кілька років вже не намагається щось змінити. Тому розвиток мотиваційного менеджменту повинен забезпечувати, як уже зазначалося, поєднання інтересів підприємства та персоналу. Цей процес має бути безперервним та оперативно реагувати на будь-які зміни внутрішнього і зовнішнього середовища в підприємстві.

Мотиваційний менеджмент в аграрних підприємств спрямований на підвищення використання трудових ресурсів у виробничому процесі з метою випуску конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції високої якості з наступною її реалізацією на внутрішніх та зовнішніх ринках. Мотиваційний менеджмент доцільно формувати відповідно до глобалізаційних процесів в економіці.

3.2. Концептуальні підходи до вдосконалення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах в сучасних умовах

Концепцію мотиваційного менеджменту можна трактувати як сукупність наукових поглядів щодо розуміння мотиваційної політики та формування її мети, принципів, завдань та механізмів реалізації. В основі концептуальних підходів мотиваційного менеджменту є концепції, що поширені в економічній теорії та відображають аспекти мотивації персоналу.

Ефективність концепції мотиваційного менеджменту, значною мірою, визначатиметься об'єктивністю положень, що покладені в її основу. У свою чергу, об'єктивність буде залежати від використання основних законів, які регулюють суспільне життя, основних тенденцій суспільного розвитку та поширених теорій у системі менеджменту.

Основна ідея концепції мотиваційного менеджменту має включати заходи, які спрямовані на забезпечення умов для всебічного розвитку працівників у аграрних підприємствах. Звичайно, не всі підприємства можуть створити такі умови, однак, у контексті гуманізації та соціалізації все ж існує перспектива реалізації цілей мотиваційної політики підприємства.

З практичної сторони концепція має опиратися на систему регламентуючих документів, що забезпечують здійснення мотиваційного менеджменту. Отже, крім теоретико-методологічних засад, концепція мотиваційного менеджменту повинна мати нормативно-правове підґрунтя. Регламентуючими документами можуть стати:

- кодекс корпоративної культури в підприємстві;
- стандарти якості;
- кодекс трудової поведінки персоналу;
- положення про атестацію персоналу;
- програма розвитку працівників;
- трудовий договір;
- положення щодо конкурсного відбору претендентів на заміщення вакантних посад;
- системи посадових інструкцій/

Відповідно до сучасних умов розвитку економіки, аграрним підприємствам важливо спрямовувати значні зусилля на розробку концептуальних підходів для покращення мотиваційного менеджменту, рівень розвитку якого визначається соціальним становищем працівників, їх добробутом, відчуттям справедливості, тобто оцінкою кожним працівником свого буття.

Слід відмітити, що сьогодні саме розумова праця набуває все більшого поширення, внаслідок чого важливу роль відіграють такі складові як знання, освіта, творчий талант, підприємницькі здібності, інтуїція.

Більшість сучасних агрохолдингів досягли високого ступеня розвитку саме завдяки висококваліфікованим працівникам, коли вони стали їх основним капіталом. І для того, щоб їх утримати, керівництво повинне забезпечувати задоволення їх зростаючих потреб.

Сьогодні можна виділити такі тенденції розвитку виробництва в аграрному секторі, що будуть мати вплив на концептуальні підходи для покращення мотиваційного менеджменту (рис. 3.6).

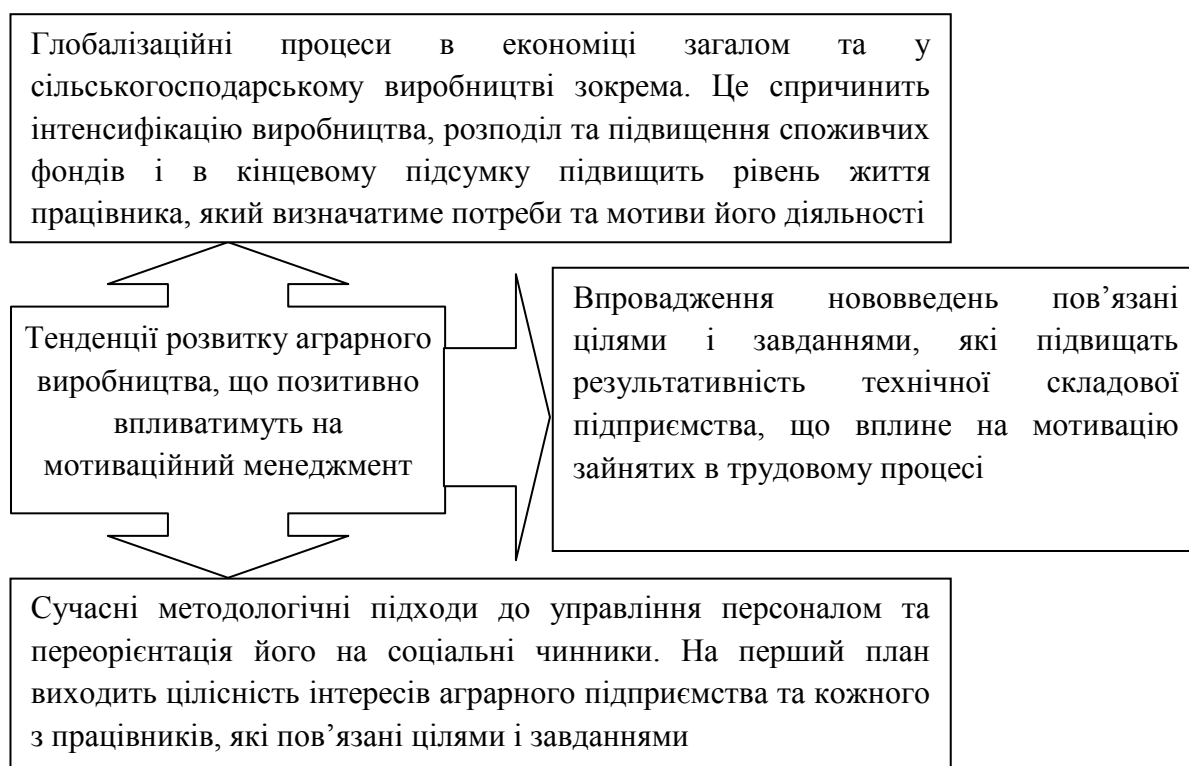


Рис. 3.6. Тенденції розвитку аграрного виробництва, що позитивно впливатимуть на концептуальні підходи для покращення мотиваційного менеджменту*

*Джерело: розробка автора

Ці тенденції впливають на оновлення вихідних теоретико-методологічних сторін в механізмі покращення мотиваційного менеджменту

в аграрних підприємствах. Керівництво підприємства має прогнозувати вплив на мотиваційний менеджмент внутрішніх та зовнішніх чинників.

Глобалізація є важливим фактором, який впливає на формування концепції мотиваційного менеджменту. Хоча має суперечливий характер та оцінюється неоднозначно науковцями та практиками. Всі ми розуміємо, що країни не можуть розвиватися без взаємодії, оскільки є спільні проблеми, які характерні для всіх народів. Якщо говорити про науково-технічний прогрес, то він має глобальний характер, оскільки визначає шлях світового розвитку всіх країн. Проблеми соціального характеру, екологічні проблеми також є спільними для всіх країн, тобто є універсальними.

Глобалізація значно послабила відчуття ізольованості, відкриваючи перспективи нового світового розвитку та надавши доступ до знань. В умовах глобалізації створюються нові інституції, які стають законодавцями у різних сферах суспільного життя. В цьому контексті варто зауважити, що зі сторони соціальних європейських стандартів, цей досвід необхідно впроваджувати в практику мотиваційного менеджменту вітчизняних аграрних підприємств. Проте мотиви діяльності українських та європейських менеджерів не завжди тотожні.

Керівники аграрних підприємств мають виробити певний концепт щодо мотивації праці працівників, задіяних у виробничому процесі. При цьому керуватися не тільки бажанням отримати економічний зиск, а й моральними характеристиками кожного працівника.

Тому концептуальний підхід до покращення мотиваційного менеджменту базується на принципах розвитку економіки країни та закономірностях розвитку підприємств аграрного сектору, що підпорядковані впливу форм та способів пізнання мотиваційних механізмів.

На основі проведеного дослідження можна констатувати, що розвиток аграрного сектору підпорядкований дії матеріального чи морального заохочення. Розглянемо найважливіші принципи, які покладено в основу концепції мотиваційного менеджменту (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Принципи, які формують концепцію мотиваційного менеджменту*

*Джерело: розробка автора

Концепція мотиваційного менеджменту має враховувати не лише сучасні виклики та закономірності розвитку суспільства, а й містити вимоги до форм та методів стимулювання і забезпечувати оптимальне співвідношення теорії та практики.

Враховуючи завдання (рис. 3.8) формується зміст концепції, будується програма і стратегія, що конкретизує завдання, цілі концепції, стратегії та відображає комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту.

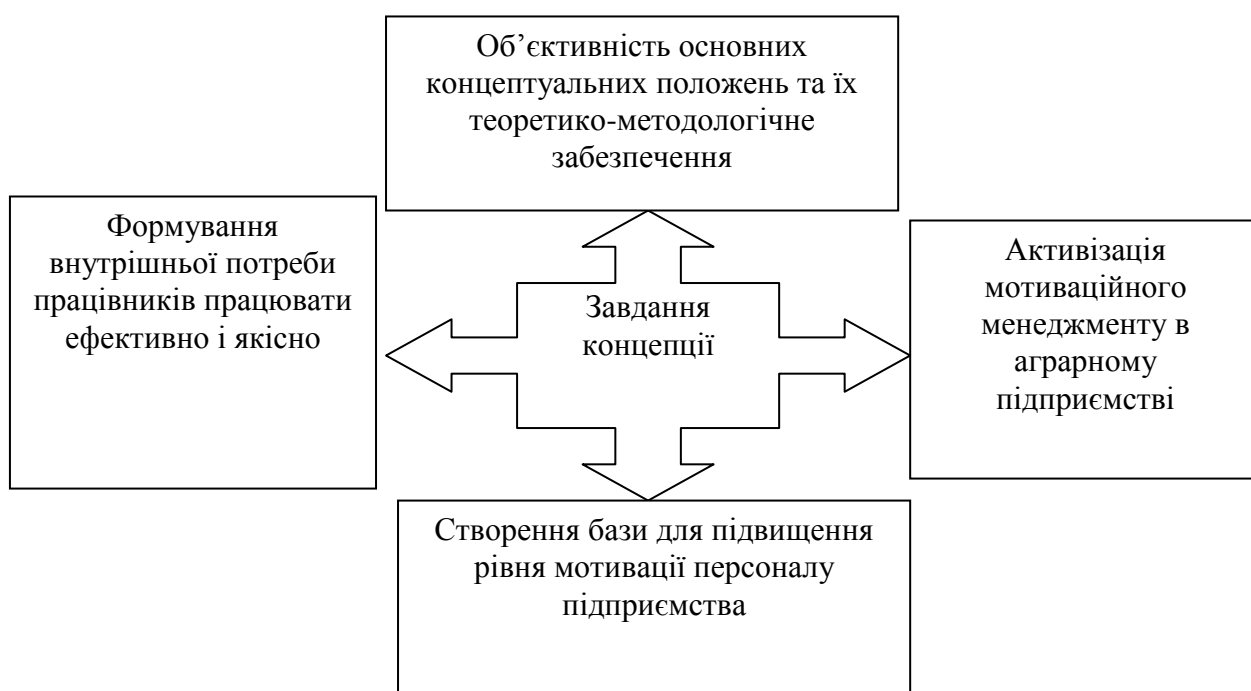


Рис. 3.8. Завдання концепції для покращення мотиваційного менеджменту *

*Джерело: розробка автора

Організаційно-технічні заходи включають розподіл функцій та завдань служби управління персоналом в сфері мотивації діяльності управлінського персоналу. Функціональними завданнями є делегування повноважень службі управління персоналом в частині участі в управлінні, здійсненні контролю,

розподілу повноважень щодо мотивації між підрозділами, доступу до ресурсів підприємства.

Служба управління персоналом паралельно повинна здійснювати моніторинг ринку праці, аналіз рівня оплати праці, ознайомлення з трудовим законодавством, розроблення соціальних програм. Обов'язками цієї служби стосовно мотивації мають стати: забезпечення соціального мікроклімату, сприятливих умов для саморозвитку, генерування інноваційних ідей, безперервне професійне зростання тощо.

Отже, на основі визначених завдань потрібно розробити основний зміст концепції, а також, для уточнення її положень, програму мотиваційних дій. Відповідно, її частиною має бути розподіл функцій служби управління, на яку покладені завдання мотивації трудової діяльності, моніторинг стану ринку робочої сили, реалізація програм соціального забезпечення працівників, функції контролю.

В контексті мотиваційного менеджменту обов'язками управлінської служби є створення належних умов для ділових та довірчих відносин персоналу, підвищення їх соціального статусу, кваліфікації, оплати праці, стимулювання інтелектуального внеску, який сприятиме підвищенню рівня культури виробництва.

Для успішної мотивації важливими є довірчі відносини між працівниками та з керівництвом підприємства. «Усі управлінські зусилля виявляються малоефективними, якщо відносини працівників між собою і з керівництвом компанії будуються не на основі довіри» [78, с. 97]. Саме від керівника залежить єдність колективу, формування відносин між працівниками, закріплення певного стилю роботи, що є основою результативності мотиваційного менеджменту аграрного підприємства.

Активізація людського фактору серед працівників аграрних підприємств сприяє розвитку в колективах високих морально-етичних якостей, таких як почуття відповідальності за завдання, психологічна готовність до сприйняття інновацій, ініціативність, прагнення постійно

покращувати показники роботи [71, с. 139]. Керівник повинен забезпечити умови для якнайповнішого розкриття професійних якостей працівників, інноваційної сприйнятливості працівниками, створення в колективі атмосфери відкритості.

Для досягнення успіху колективом необхідне вміння керівника змінювати стиль керівництва залежно від ситуації, знаходити індивідуальний підхід до працівників. Реалізація цих завдань потребує від керівника, перш за все, вдосконалення власних знань, вміння прислухатися до думок інших людей, а також мислення на перспективу. Спрямованість мотиваційного менеджменту залежить від рівня розвитку підприємства, враховуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, а також напрямів діяльності підприємства.

Рівень досягнення соціально-економічних цілей забезпечення єдності інтересів є основним критерієм оцінки якості змін в процесі розвитку [143]. Розбалансований розвиток між підприємствами і працівниками характерний для сучасного розвитку економіки України. Оскільки метою будь-якого підприємства є задоволення постійно зростаючих потреб споживачів, то першочерговим завданням є підвищення якості продукції. Розбалансованість в системі інтересів підприємство-працівник породжує дисбаланс у взаємовідносинах підприємство-споживач.

Неефективна праця та невмотивованість працівників стають причиною збільшення витрат, отже зростає собівартість виробництва та підвищується ціна продукції. Відповідно, знижується якість продукції і обслуговування. Відсутність інноваційних розробок роблять аграрне підприємство аутсайдером ринку. І не задовольняються потреби споживача.

Щоб досягнути стабільного розвитку аграрного підприємства необхідним є забезпечення балансу інтересів усіх суб'єктів господарського процесу.

Концепція мотиваційного менеджменту може бути реалізована за допомогою розробленого плану дій, який передбачає:

- опрацювання змісту мотивації;
- визначення величини мотиваційних заохочень;
- створення робочих груп, які спостерігатимуть за перебігом процесу мотивації;
- визначення кар'єрного росту для працівника;
- визначення результативності різних форм заохочення та дієвості мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах передбачення мотиваційних заходів;
- опрацювання алгоритму мотивації під час прийняття працівника на роботу.

Під час опрацювання концепції варто зосередити увагу на наступних моментах: здійснити оцінку наслідків дії мотиваційного менеджменту щодо задоволення потреб працівників; розробити систему показників результативності мотивації персоналу, враховуючи, що групові та індивідуальні спонукальні причини працівників можуть бути різними.

В концепції варто передбачити механізм оцінки ефективності мотиваційного менеджменту, адже її наслідком може стати повне задоволення потреб працівників, або часткове задоволення, або взагалі незадоволення потреб. Так ми зможемо виявити рівень потреб і сукупність мотиваційних інструментів для досягнення ефективної дії мотиваційного менеджменту на підприємстві [51].

Тому доцільно сформувати систему індикаторів і критеріїв ефективності методів мотиваційного менеджменту, беручи до уваги мотиви колективної та індивідуальної трудової поведінки.

Індикатором соціальної ефективності мотиваційного менеджменту може стати покращення розвитку та використання персоналу, відносин між працівниками аграрного підприємства, покращення мікроклімату в колективі, зростання компетенції управлінського персоналу, покращення умов праці, зниження рівня конфліктності. А індикатором економічної

ефективності мотивації мотиваційного менеджменту слід вважати досягнення економічних цілей підприємством [51].

Ефективність мотиваційного менеджменту виявляється у досягненні певних результатів як на мікро, так і на макрорівнях (рис. 3.9).

На мікрорівні результативність полягає в досягненні індивідуальних цілей працівника та підприємства, а на рівні держави – покращенні якості життя та забезпеченні добробуту суспільства. Індикатором дієвості мотиваційного менеджменту є довгостроковий стабільний розвиток аграрного підприємства, що в свою чергу веде до вирішення проблем матеріального благополуччя населення, покращення екології [51].

На основі результатів дослідження, ми запропонували в аграрних підприємствах використовувати такий підхід, в основі якого лежить підвищення продуктивності праці, оскільки саме продуктивність праці є наслідком успішного розвитку мотиваційного менеджменту.

Як було вже зазначено, удосконалення системи оплати праці є важливим засобом підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в агропідприємствах. В системі мотиваційного механізму, роль оплати праці значна і пояснюється це тим, що через її механізм забезпечуються першочергові потреби для нормальної життєдіяльності людини. До того ж, оплата праці тільки тоді є мотивуючим фактором, коли вона безпосередньо взаємопов'язана із її кінцевими результатами. Працівники мають бути впевнені в наявності зв'язку між своєю працею та матеріальною винагородою. В заробітній платі обов'язково має бути присутній компонент, який залежатиме від досягнутих результатів.

Однак, варто пам'ятати, що стимулювання працівників лише збільшенням заробітної плати також має негативні наслідки, оскільки звикання до таких методів призводить до того, що працівники можуть не підтримувати належний рівень продуктивності праці.



Рис. 3.9. Фактори результативності для покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах на макро- та мікрорівнях*

*Джерело: розроблено автором на основі [51].

Під час дослідження концептуальних підходів щодо покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах зроблено наголос на необхідності використання цілої низки інших резервів розвитку та підвищення ефективності мотиваційного менеджменту (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Резерви для подальшого покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах*

*Джерело: власні дослідження автора [51].

Вдосконалення організації праці є одним з таких резервів. Вона включає постановку цілей щодо розширення виробничих функцій і

покращення умов праці, застосування гнучких графіків. Правильно визначена ціль служить основним мотивуючим засобом для працівників. Розширення виробничих функцій передбачає внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення кількості операцій, що виконуються одним працівником. Як результат, в кожного робітника збільшується робочий цикл та інтенсивність праці. Цей метод може знайти застосування, якщо працівник виявить бажання збільшити обсяг операцій, які ним виконуються у разі його неповної зайнятості на робочому місці. До того ж, не всі працівники схвалено сприймуть ці дії. Розширення виробничих функцій має позитивні моменти: можливість прояву творчих здібностей та самоорганізації, відповідальність за якість виконаної роботи [51].

В процесі покращення мотиваційного менеджменту важливе значення мають умови праці, що впливають на результативність праці працівників аграрних підприємств та ним сприймаються не лише як потреба, але також для забезпечення певної продуктивності праці на робочому місці. Іншим резервом підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах є впровадження системи соціальних пільг та гарантій, які доповнюють виконання зобов'язань, які традиційно відводять заробітній платі. Задоволення соціальних, побутових, житлових потреб своїх працівників є складовою частиною мотиваційного менеджменту. При цьому важливо враховувати також, що здійснюється психологічний вплив на працівників, тобто на них діють додаткові мотиви, які залежать від того, наскільки він є впевненим в отриманні названих благ [51].

Концепція мотиваційного менеджменту, враховуючи все вищезазначене, повинна оптимізувати локальне та глобальне, враховуючи не лише принципи економічної вигоди, а й духовну сторону, яка так притаманна нашій нації.

Отож, розробка концептуальних підходів до подальшого покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах вимагає сьогодні особливої уваги .

Загалом алгоритм реалізації концепції мотиваційного менеджменту охоплює наступні етапи (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Алгоритм реалізації концепції мотиваційного менеджменту*

*Джерело: на основі власних спостережень автора

Мотиваційний менеджмент вітчизняних аграрних підприємств повинен змінюватися відповідно до зміни глобалізаційних процесів і трансформації

економіки. Це об'єктивні процеси сучасності, що впливають на розвиток підприємств та формують нові вимоги до мотиваційного менеджменту.

Поруч з тим, в процесі формування та розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах необхідно використовувати також світовий історичний досвід.

Розвиток професійно грамотного, творчого, активного, загалом суспільно активного працівника можна тільки поєднуючи економічне та духовне начало. І мотиваційний менеджмент вітчизняних аграрних підприємств повинен бути спрямований саме на це.

До того ж, концепцію мотиваційного менеджменту необхідно розробляти відповідно до змін мотивації праці працівників аграрних підприємств, враховуючи також кризові ситуації та інфляційні процеси. Тобто, в залежності від тих чи інших обставин, концептуальні підходи мають передбачати кілька сценаріїв розвитку мотиваційного менеджменту (реальний, оптимістичний та песимістичний).

3.3. Моделювання мотиваційного менеджменту аграрних підприємств

Сьогодні економіка країни перебуває у стані змін основних принципів управління господарським процесом. Різкий перехід до нового типу господарського механізму зумовив ряд негативних тенденцій щодо оточення підприємств: інфляцію, нестабільність фінансової системи, структурну кризу і т.д. Тому для підприємства, яке функціонує в такому несприятливому середовищі, як сучасна економічна дійсність, дуже важливо використовувати усі наявні внутрішні резерви для зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності, впроваджуючи в практику управління інструментарій, що дозволить змоделювати результати та наслідки управлінських рішень. Тільки ефективна модель прийняття управлінських

рішень дає кількісні і якісні прогнози, може скоординувати та спрямувати в потрібний напрям ті численні рішення, які керівники приймають у відповідь на зміни макросередовища підприємства.

Управління персоналом є ключовим аспектом мотиваційного менеджменту, оскільки між самою природою фірми та необхідністю управляти трудовими ресурсами ефективно існує нерозривний зв'язок. Забезпечення ефективності трудової діяльності знаходиться в центрі управління персоналом. Для працівників це передбачає створення умов, в яких вони максимально продуктивно зможуть виконувати поставлені завдання. Ключовою умовою є створення такої мотивації до праці, що би спонукала персонал працювати з максимальною віддачею.

Під максимальною віддачею розуміють не максимальну інтенсивність механічного виконання працівником встановлених функцій, але й максимальний внесок в ефективність виробничого процесу загалом, частиною якого і є ці функції.

В сучасній економіці від співробітників вимагаються такі якості, які не розвивалися раніше, при цьому працівники (а особливо кваліфікований персонал) вимагають все більшої уваги до своїх зростаючих потреб. Відповідно, для підприємств аграрної сфери, основним стратегічним завданням є моделювання системи мотиваційного менеджменту, який би сформував потенціал, що здатний ефективно функціонувати у нових умовах. Щоб досягнути цієї мети необхідно комплексно вирішувати проблеми, пов'язані із забезпеченням гармонійних трудових відносин, формуванням прагнення підвищувати свою кваліфікацію підвищенням конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, і т.д.

В основі мотиваційного менеджменту лежать потреби людини та прагнення до їх задоволення, а це і спонукає до вчинення певних дій (до заняття трудовою діяльністю). Однак потреби у людини неоднорідні і ступінь їх усвідомлення та пріоритетність задоволення у різних людей відрізняється, що супроводжується розбіжностями у вживаних ними діях. До

недавнього часу вважалося, що для створення високої мотивації співробітнику достатньо забезпечити високий рівень задоволення матеріальних потреб, при цьому задоволенню інших потреб або не приділялося уваги зовсім, або приділялося дуже мало.

Такий підхід є спрощеним та не враховує різноманітність людських потреб, що в підсумку може привести до виникнення почуття незадоволеності виконуваної праці, що спричинить зниження продуктивності праці і в кінцевому результаті може привести до прийняття рішення про звільнення з посади.

При цьому максимального успіху будуть домагатися ті підприємства, які пропонуватимуть працівникам найкращий варіант задоволення потреб. Впливає це з маркетингового підходу щодо ринку праці, за якого передбачається, що формуючи пропозицію на ринку праці, працівник буде прагнути збільшити свою корисність. Корисність ця залежатиме від величини оплати праці та інших характеристик робочого місця. Відповідно, найбільш конкурентоспроможним на ринку буде то підприємство, яке забезпечить своїм співробітникам рівень корисності, який перевищує середньоринковий. Конкурентоспроможність на ринку праці прямопропорційно впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства, оскільки має можливість наймати кращих, професійних співробітників, що зможуть забезпечити максимальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, система мотиваційного менеджменту на підприємстві відіграє подвійну роль у забезпеченні ефективної трудової діяльності:

1. Формує стимули до ефективної праці;
2. На ринку праці визначає «платоспроможний» попит підприємства і, відповідно, якість трудових ресурсів залучених з ринку праці.

Однією з найважливіших причин проблем аграрних підприємств є криза мотиваційного менеджменту. Керівникам вітчизняних компаній

потрібно докладати максимум зусиль для того, щоб на підприємствах формувався сприятливий мотиваційний клімат.

Існуюча на підприємствах система мотиваційного менеджменту відіграє головну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. Тому підприємствам слід прагнути створити систему мотиваційного менеджменту, що відповідатиме вимогам ринку праці, з можливістю залучати і утримувати кваліфікованих співробітників.

Тут же виникає запитання, чи знає працівник мету і чи може виставляти пріоритети та докладати зусилля в контексті досягнення результатів, як вміє розподілити час на завдання? Вирішити це завдання можна, використовуючи систему основних показників ефективності, що стала популярна у вітчизняних компаніях.

KPI - це спеціальна система показників, за допомогою якої роботодавці можуть оцінювати роботу підлеглих. У той же час KPI - ключові показники кожного співробітника - прив'язані до загальних показників бізнесу (рівень рентабельності, прибутковості, капіталізація).

Виділяють різні цілі KPI, але головна з них - створити таку ситуацію в підприємстві, в якій працівники із різних підрозділів могли б діяти спільно, без суперечностей своїх ділових вчинків один одному. Діяльність одного працівника не повинна заважати роботі іншого або сповільнювати її. Всі працівники повинні прагнути до єдиної мети - ефективності праці, отримуючи за це винагороди.

Отже, KPI простими словами – певні індикатори, завдяки яким стає набагато простіше зрозуміти, які дії варто виконувати для підвищення ефективності праці. При цьому ефективність праці являє собою не тільки кількість маніпуляцій, проведених за певний часовий проміжок, а й користь, яку підприємство отримало від роботи окремо взятого фахівця [210].

Систему KPI (рис. 3.12) в Україні почали застосовувати не так давно і менеджери та керівники підприємств не завжди усвідомлюють для чого та в який спосіб її можливо використати. Окремі менеджери, які використовували

дану систему, вбачають у концепції KPI інструмент, за допомогою якого можна вирішити управлінські і мотиваційні завдання, інші напротів сумніваються в цьому. На даний час більшість аграрних підприємств не застосовують дану систему, так як її застосування на практиці викликає деякі складності в менеджерів. Поряд з цим, управлінська ланка аграрних підприємств усвідомлює важливість встановлення показників та і критеріїв в контексті досягнення цілей.



Рис. 3.12. Переваги використання KPI в аграрних підприємствах*

*Джерело: розроблено автором

Така ситуація обумовлена рядом причин: недостатнім рівнем знань та професійної підготовки менеджерів аграрних підприємств; відсутністю адаптованої процедури закордонних методик формування KPI у аграрних виробників; незгода організаційно-управлінським змінам зі сторони окремого персоналу. Такі агропідприємства для впровадження та прийняття пропонованих управлінських рішень як усередині підприємства, так і за його

межами використовують показники і дані бухгалтерського обліку. Проте такого недостатньо. Тому запровадження і використання пропонованого КРІ у вітчизняних аграрних підприємствах об'єктивна необхідність, що в майбутньому приведе до сталого розвитку та підвищення економічної ефективності аграрних виробників [211].

Інтегрований підхід і участь керівництва в процесі застосування методики КРІ є обов'язковою умовою для успіху аграрних підприємств. Окрім того, працівників аграрних підприємств потрібно залучати до процесів розвитку з метою інформування про значимість та необхідність змін, завершуючи впровадженням системи основних показників ефективності в кожному підрозділі та для всіх працівників підприємства.

Оскільки результативний мотиваційний менеджмент має враховувати цілі розвитку аграрних підприємств та їх працівників, ефективність мотивації праці, здібності працівника та досягнення ним високих результатів праці, необхідним є моделювання мотиваційного менеджменту, як цілісного, адаптованого до нових умов розвитку аграрного підприємства та відповідно до вибраної моделі господарювання.

Моделювання мотиваційного менеджменту доцільно здійснювати враховуючи інтереси держави, аграрного підприємства, працівників, споживачів та постачальників. Це потребує використання комплексного підходу до розробки моделі мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві. Моделювання мотиваційного менеджменту повинне здійснюватися відповідно до етапів життєвого циклу, на якому знаходиться аграрне підприємство. Кожному етапу характерний свій розвиток і цілі, спрямованість розвитку та стратегічна орієнтація, тому особливості мотиваційного менеджменту та ділові якості, вміння і навички працівників повинні мати форму з орієнтацією на модель, яка б враховувала відповідний життєвий цикл аграрного підприємства (рис. 3.13) [51].

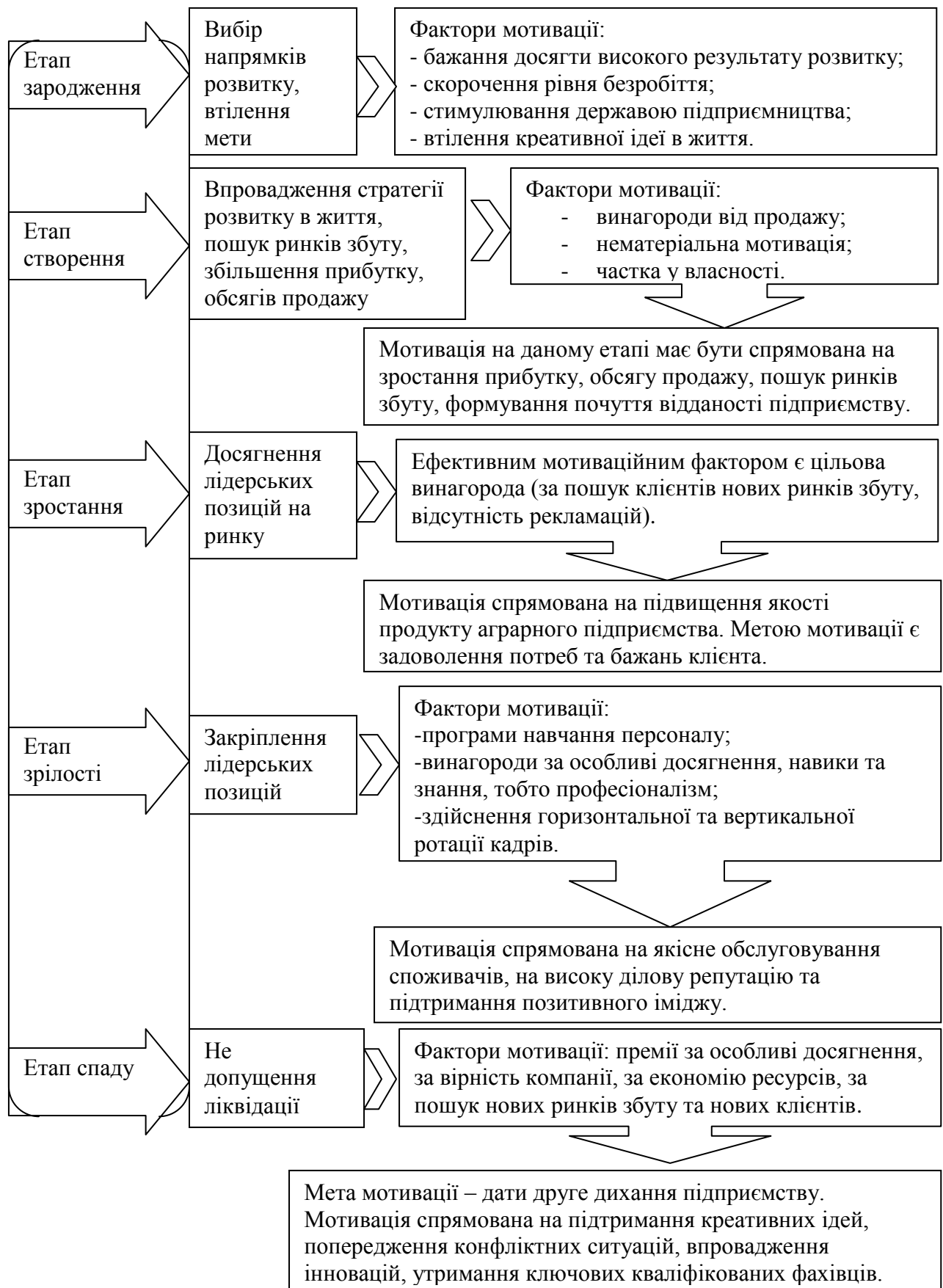


Рис. 3.13. Моделювання мотиваційного менеджменту відповідно до життєвого циклу аграрного підприємства*

*Джерело: розроблено автором [51]

На етапі зародження аграрного підприємства метою мотиваційного менеджменту є вдалий вибір напрямку діяльності, на етапі створення треба зосередити увагу на жорсткій конкуренції та пошуку ніші на аграрному ринку, на етапі зростання акцент ставиться на конкуренцію і закріплення ніші на ринку, на етапі зрілості важливим є закріплення лідерських позицій за умов підвищення якості продукції аграрних підприємств, на етапі спаду увагу слід зосередити на недопущенні ліквідації підприємства) [51].

Для сучасних економічних умов велике значення відіграє моделювання мотиваційного механізму в умовах інноваційної діяльності підприємства. Коли перед аграрними підприємствами виникла необхідність нарощування інноваційної складової діяльності, мотиваційний менеджмент через його моделювання та адаптацію до змінних умов набуває особливого значення. Від працівників, що працюють на підприємстві на основі інноваційного розвитку, необхідна гнучкість до змін і здатність сприймати інновації.

Варто зазначити, що особливою рисою інноваційності аграрного підприємства є те, що велику частку у структурі персоналу займають науково-технічні та наукові кадри. Їх праця направлена переважно на здійснення творчих зусиль, що в свою чергу, вимагає особливих підходів до мотиваційного менеджменту.

Людина як працівник аграрного підприємства постала як інтелектуальна особистість і перестала бути звичайним елементом у виробничій діяльності. Сукупність знань, навичок, творчих здібностей фахівців аграрного підприємства, які займаються інноваційною діяльністю становить інтелектуальний потенціал. Адже люди є найважливішим інтелектуальним ресурсом підприємства, тому керівники підприємств сьогодні велику увагу приділяють саме вивченню та задоволенню потреб працівників.

Дослідження мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах та його моделювання дало змогу виділити наступні рівні задоволеності потреб

працівників, а саме: критичний, низький, середній, достатній, високий (рис. 3.14) [51].

Критичному рівню задоволеності потреб характерний низький рівень мотиваційного менеджменту. Для працівників, які відносяться до цього рівня спонукальним мотивом до праці є оплата праці та належні умови праці. Щоб задовольнити ці потреби керівник аграрного підприємства має забезпечити відповідний рівень заробітної плати та робочого середовища, схвалення керівництва та усна подяка [51].

Для низького рівня задоволеності потреб працівників характерна наявність менше половини ознак, притаманних кожному критерію. Тут керівнику необхідно оплачувати працю на рівні, вищому прожиткового мінімуму, забезпечити сприятливі соціально-економічні умови праці, створити ефективну систему преміювання та можливість професійного росту. Цих працівників не варто залучати до прийняття рішень, які пов'язані із здійсненням господарської діяльності, що супроводжується ризиками [51].

Наявність близько половини ознак критерію відображає середній рівень задоволеності потреб працівників. Тут працівники потребують прихильності, дружніх відносин на роботі та з громадськістю поза роботою. Керівнику необхідно організовувати колективні заходи, що не стосуються трудової діяльності, створити умови, які дозволять працівникам відчувати себе частиною команди, використання системи соціальних пільг і гарантій, можливість кар'єрного зростання [51].

Достатній рівень задоволеності потреб працівників характеризується наявністю більшості ознак притаманних кожному критерію. Тут у працівників спостерігається прагнення підвищувати професійну компетентність і знання. Вони відчують потребу в одержанні певного соціального статусу, в позитивній оцінці керівництва, в повазі та визнанні колег. Керівнику варто активніше розвивати соціально-психологічні та організаційні форми визнання заслуг працівників (залучення до участі в

діяльності підприємства, нагородження медалями, подарунками за трудові досягнення) [51].

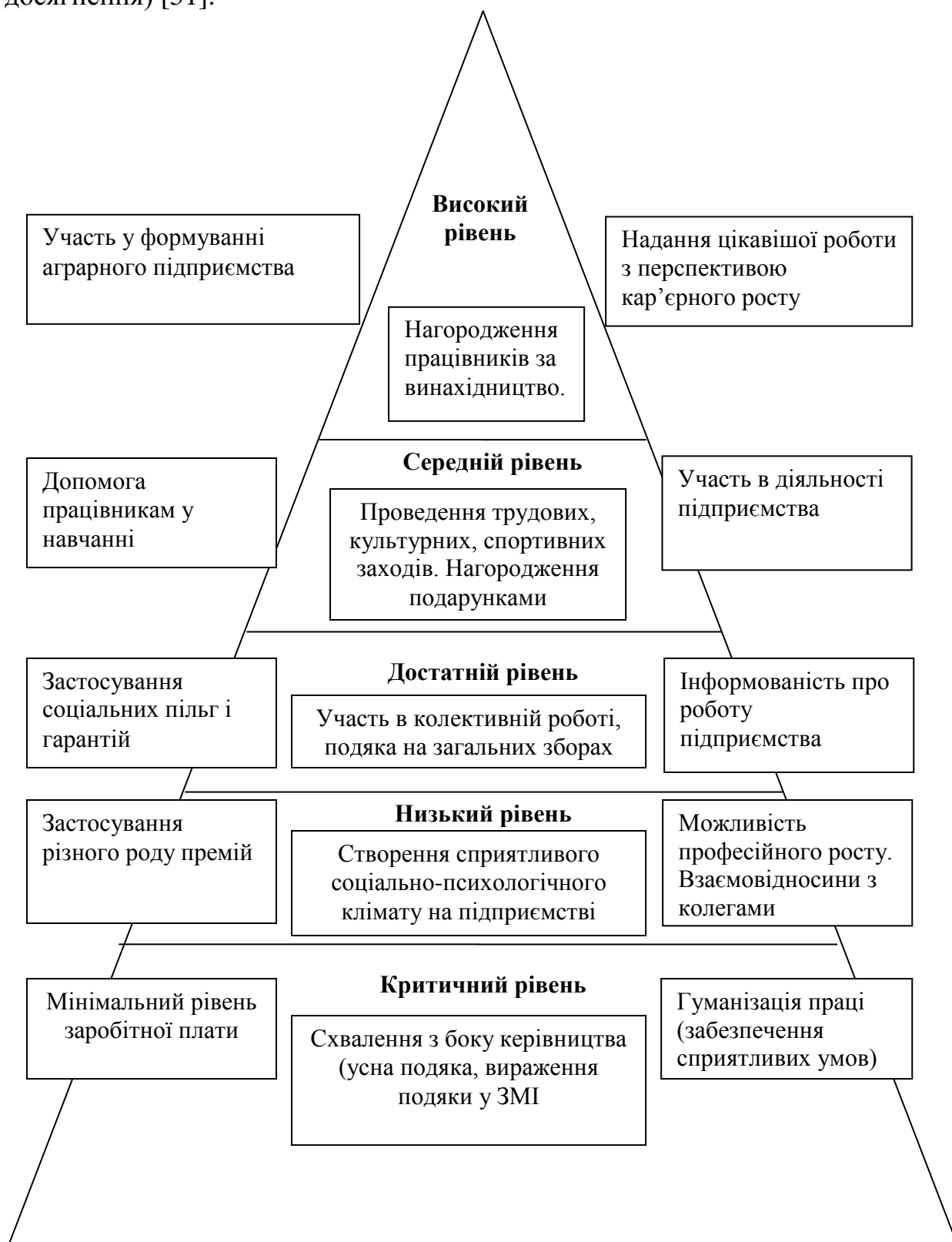


Рис. 3.14. Рівні задоволеності потреб працівників аграрного підприємства*

*Джерело: власні дослідження [51].

Високий рівень характеризується всіма ознаками, властивими визначеним критеріям. Такий рівень мотивації притаманний працівникам, які прагнуть виконувати складну та важливу роботу що, в свою чергу, вимагає повної віддачі, використання знань, навичок, умінь. Такі працівники прагнуть до постійного професійного вдосконалення. Для задоволеності потреб цього рівня, керівництву слід залучати працівників до винахідницької праці, давати цікаві, оригінальні завдання та можливість професійного та кар'єрного росту і участь у прийнятті управлінських рішень [51].

Для працівників, які мають низький і критичний рівні задоволеності потреб можна рекомендувати застосування матеріального стимулювання, що має поєднувати матеріальні потреби зі стратегічними цілями аграрного підприємства. Співробітники середнього і достатнього рівнів потребують використання засобів соціально-психологічного стимулювання – забезпечення сприятливого клімату в колективі та формування командного духу. Працівники з високим рівнем задоволеності потреб зацікавлені у використанні засобів організаційного стимулювання, що формують мотиви до високопродуктивної праці на основі ініціативності та винахідливості [51]. Однак, не дивлячись на те, що одні потреби співробітників можуть задовольнятися лише матеріально, а інші – морально, тому задоволення переважної більшості потреб можливе за умови поєднання матеріальних і моральних засобів.

Моделювання мотиваційного менеджменту повинне передбачати наявність в системі управління характеристики, які б забезпечували задоволення всіх потреб працівників агропідприємства. Мотиваційний менеджмент в аграрних підприємствах має включати широкий спектр мотиваційних засобів, коли працівник вибирає такі, що для нього найцінніші.

Результатом даного дослідження є доповнення рекомендацій щодо моделювання мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах, яке має включати заходи як на рівні самого підприємства, так і на рівні держави:

– моделювання мотиваційного менеджменту враховує потреби кожного окремого працівника та цілі конкретного аграрного підприємства. Важливим напрямом мотиваційного менеджменту вважаємо не стандартизований та шаблонний підходи, а індивідуальний, що дозволить відкрити кожного працівника як особистість з досвідом, кваліфікацією, діловими якостями, користю для підприємства. Тут важливе місце посідають управлінські навички керівника, який може виявити індивідуальні нахили щодо мотивації та використати відповідні її важелі;

– мотивація праці в аграрних підприємствах має покращувати якість життя працівників. Підприємство також повинно відігравати важливу роль в підвищенні якості життя сільського населення, де воно розташоване. Сюди відносимо розбудову інфраструктури села, вирішення соціальних проблем населення сільських територій, покращення умов побуту. Позитивним моментом було би спрямування державної політики, щоб створити важелі впливу на керівництво аграрного підприємства по розбудові інфраструктури сільської місцевості та забезпеченні об'єктами соціальної сфери.

Важливою тенденцією для мотивації праці є збільшення вільного часу працівників завдяки запровадженню гнучкого графіку праці, що стимулює працівника до економії та ефективності використання робочого часу. Тільки в тому випадку, як оплата праці працівника досягне рівня, який би забезпечував якісне життя, можуть діяти і інші фактори мотивації праці. Умовою формування гідної заробітної плати є політика держави щодо її мінімального рівня відносно до економічно обґрунтованого рівня;

– моделювання мотиваційного менеджменту з орієнтацією на довгостроковий період. В сучасних аграрних підприємствах, як правило, відсутнє довгострокове фінансування в людський капітал, яке включає навчання працівників, забезпечення їх потреби у саморозвитку, прищеплення корпоративних цінностей аграрного підприємства [51]. Більшість працівників аграрних підприємств в сьогоdnішніх умовах орієнтовані на

найменше і найпростіше мотивування праці, яке б дало можливість виживати, і не орієнтовані на досягнення цілей, пов'язаних із творчістю, інвестиціями у саморозвиток, покращенням кваліфікації та статусу в підприємстві;

– коригування негативних цінностей і підкреслення позитивних. В аграрному секторі економіки та в національній економіці загалом поширені глобальні соціальні проблеми, а саме тіньова зайнятість і доходи, неконкурентоспроможність праці, безробіття, порушення соціальних інтересів. З іншої сторони відзначається зниження мотивації праці, відсутність зацікавлення до кінцевого результату праці, безініціативність. Непопулярною стає чесна праці, оскільки поширюється тіньова зайнятість. Моделювання мотиваційного менеджменту має опиратися на зміну ціннісних орієнтацій персоналу. Найпершим завданням є зміни в свідомості людини, спрямовані на відновлення престижності праці в аграрних підприємствах, запровадження гідної заробітної плати;

– розвиток в працівників перспективного мислення. Зайнятість має формуватися враховуючи вподобання працівника, бачення його перспективи для себе, наявність можливостей розвитку на робочому місці. Задоволення роботою підвищує самооцінку працівника, стимулює якісно робити свою роботу, вносити пропозиції щодо вдосконалення. Також в аграрному підприємстві має бути прозора кадрова політика і доступна інформація про можливості кар'єрного росту, потрібно заохочувати довгострокову роботу на підприємстві.

Отже, моделювання мотиваційного менеджменту передбачає взаємодію і взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівника мотиваційних засобів, а також можливість простежувати зміни цілей підприємства та, відповідно до них, моделювати систему мотивації. Разом з тим, в сьогоденні умовах не всі аграрні підприємства можуть задовольнити потреби працівників на низькому та, навіть, на критичному рівні. А заходи з мотивації мають низьку

ефективність, вимагають пошуку альтернативних способів задоволення потреб персоналу, раціонального використання наявного фінансового, кадрового та виробничого потенціалу, зниження трудомісткості робіт.

Висновки до розділу 3

1. В умовах сьогодення розвитку економічних процесів, керівники аграрних підприємств навіть і не оцінюють на відповідному рівні важливість та роль управління трудовими ресурсами, приділяючи увагу, зазвичай, інвестиціям та впровадженню нових технологій. Як доводить SWOT-аналіз використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах, слабкі сторони та загрози негативно впливатимуть на розвиток мотиваційного менеджменту на підприємстві. Причини та джерела виникнення таких не сприятливих ситуацій на виробництві є специфічні для кожного аграрного підприємства. Їх можна поділити на внутрішні та зовнішні, суб'єктивні та об'єктивні.

2. Розширена матриця SWOT-аналізу виявляє управлінську ситуацію щодо використання трудових ресурсів, а загалом і розвитку мотиваційного менеджменту, що дає можливість спрогнозувати його формування у аграрних підприємствах. Відповідно до розширеної матриці SWOT-аналізу виявлено, що причинами безробіття в аграрних підприємствах є: зменшення кількості економічно активного сільського населення та непрестижність сільськогосподарських професій. Покращити ситуацію в аграрних підприємствах можливо за рахунок підготовки та перепідготовки працівників, фінансування їх навчання, використання концепції управління людьми – «тактики доручень», збільшення доходів працівників.

3. Проведено анкетне опитування серед службовців та керівників протягом 2017 року довело, що 93% респондентів можуть самостійно проаналізувати результати своєї діяльності, бажають отримувати винагороди за досягнення відповідних результатів при особистому вирішенні ситуації

97%, мати більше відповідальності бажають 70% респондентів, 91% опитаних хочуть розпоряджатися своїм часом та роботою. На своїй роботі бажають стати менеджерами 63% опитаних працівників. Також результати показують бажання працівників підвищувати свій професійний рівень. В сучасних умовах, аграрні підприємства потребують впровадження сучасних конкурентних технологій виробництва аграрної продукції та вимагає перепідготовки працівників, які здатні їх освоювати.

4. Мотиваційний менеджмент аграрного підприємства потребує поєднання економічних та соціально-психологічних методів управління. Результати діяльності аграрних підприємств залежать від психологічних чинників персоналу. Сприятливий психологічний клімат в колективі, є основним дієвим інструментом впливу на кожного співробітника до виконання ним поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі.

5. Відповідно до сучасних умов та тенденції розвитку аграрного виробництва, запропоновано концептуальні підходи для покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах, рівень розвитку якого визначається соціальним становищем працівників, їх добробутом, відчуттям справедливості, тобто оцінкою кожним працівником свого буття. Завдання, цілі та принципи концептуальних підходів відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

6. Важливе значення має моделювання мотиваційного менеджменту у відповідності із життєвим циклом аграрного підприємства. На стадії зародження агропідприємства метою мотиваційного менеджменту є вдале формування напрямку його діяльності, на стадії створення цілі спрямовані на жорстку конкуренцію та пошук ніші на аграрному ринку, на етапі зростання мотиваційний менеджмент спрямований на конкурентоздатність та освоєння ніші на аграрному ринку, на стадії зрілості важливими є формування позицій лідера при умові покращення якості аграрної продукції, на стадії спаду

мотиваційний менеджмент направлений на недопущенні ліквідації підприємства.

Основні наукові результати, що викладені у третьому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [43, 46, 51, 53].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено узагальнення теоретичних основ і практики мотиваційного менеджменту аграрних підприємств, на основі чого вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в удосконаленні теоретичних засад, методичного забезпечення та науково-практичних підходів до розвитку мотиваційного менеджменту. Висновки концептуального, теоретико-методичного та науково-практичного характеру зводяться до такого.

1. Дослідження поняття «трудові ресурси» в аграрних підприємствах проведено у взаємозв'язку із специфікою підприємницької діяльності в даній сфері та ефективності їх використання. Сучасний стан аграрних підприємств не формує належних умов для інтелектуального та професійного розвитку трудових ресурсів, тому важливим є вирішення проблеми заохочення працівників, де мотивація праці виступає одним із найважливіших чинників економічного розвитку аграрних підприємств. На основі проведених досліджень теоретичних основ окреслено мотиваційний менеджмент як сукупність організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів впливу керівників аграрних підприємств на трудові ресурси, які в сукупності забезпечать ефективність трудової діяльності працівників, розвиток сільськогосподарського виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції в контексті досягнення стратегічних цілей.

2. Вивчення сучасних підходів до побудови систем управління суб'єктів господарювання дозволило визначити, що до мотивуючих факторів персоналу в аграрних підприємствах належать матеріальні та моральні стимули. Врахування різних інтересів працівників аграрних підприємств зумовило доцільність класифікації видів мотивації праці, де виділено грошову, матеріальну і соціальну. Мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та є одним з головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності в

аграрних підприємствах. В зв'язку з цим вагоме значення мають інструменти мотиваційного менеджменту, суть яких зводиться до використання економічних методів та організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних і психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти з метою виконання завдань, отримання підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесення при цьому мінімальних затрат, формують у працівників мотиви до високопродуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей аграрних підприємств.

3. Дослідження змін у ринковому середовищі і ефективності використання людського чинника дозволило довести, що мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та є одним з головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності в аграрних підприємствах. Виходячи із економічної суті мотиваційного менеджменту його розвиток окреслено як безперервний і цілеспрямований процес формування засобів впливу на працівників на всіх рівнях діяльності аграрних підприємств, який направлений на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, в результаті якого відбудеться підвищення продуктивності праці, ефективності сільськогосподарського виробництва, збільшення прибутковості і рентабельності, забезпечення якості та конкурентоспроможності виробленої продукції.

4. Тенденції розвитку аграрних підприємств за аналізований період (2010-2017рр.) доводять зменшення кількості найманих працівників в аграрному виробництві на 149,1 тис. осіб. Хоча середньомісячна заробітна плата працівників в аграрних підприємствах дещо зростає, проте вона не забезпечує високої продуктивності праці, зменшення плинності кадрів. Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві упродовж досліджуваного періоду показав її значно нижчий

рівень порівняно з економікою України в цілому. Існуючі мізерні мотиваційні та додаткові виплати в аграрних підприємствах не стимулюють збільшення продуктивності праці, покращення економічних показників їх розвитку. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах залишається невисоким.

5. Проведене оцінювання мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах Магдалинівського району Дніпропетровської області з позицій ефективності окремого аграрного підприємства та аграрних підприємств в межах району засвідчило незначне коливання прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції на одного середньооблікового працівника, незначне зростання річної заробітної плати та продуктивності праці, скорочення чисельності працюючих. Як результат коефіцієнт ефективності мотиваційного менеджменту в динаміці варіює в межах 0,412 - 0,558 (максимум – 1,000), що засвідчує низьку його результативність. Такий методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту на основі визначення його ефективності в аграрному підприємстві, сукупності аграрних підприємств окремого району та працівників, став підґрунтям розробки моделі підвищення ефективності та розвитку мотиваційного менеджменту, яка комплексно враховує виробничі фактори, заходи, економічні методи та мотиваційні інструменти, що пов'язані з трудовою діяльністю працівників та впливають на її покращення.

6. Урахування специфіки формування систем мотиваційного менеджменту в аграрному секторі дозволило довести, що мотивацію до продуктивної зайнятості у аграрних підприємствах доцільно розглядати у контексті мотивації проживання на сільських територіях. Застосування економетричного аналізу доводить, що заробітна плата працівників підприємств аграрної сфери слугує важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією заробітної плати. Такий підхід дозволив виявити демотиватори, змодельовати тенденції їх розвитку та оцінити вплив на продуктивність праці в аграрній сфері.

7. Застосування методики оцінювання інтенсивності мотивації, в основу якої покладено багатофакторну систему різновагомих потреб і яка, окрім інтегральних індикаторів кількісних ознак мотивації, враховує категорійні ознаки, дозволило довести варіативність мотивації різних категорій працівників аграрних підприємств. На основі проведених опитувань встановлено середню оцінку ефективності мотиваційного менеджменту за всією сукупністю респондентів - 3,1 бали (максимальне значення – 5,0 балів), значення якої доводить про необхідність покращення мотиваційного менеджменту в умовах досліджуваних суб'єктів господарювання.

8. В дисертації доведено, що мотиваційний менеджмент аграрного підприємства, який ґрунтується на поєднанні економічних та соціально-психологічних методів управління, є основним дієвим інструментом впливу на кожного працівника, який спрямовується на виконання персоналом поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції.

9. Вивчення причинно-наслідкових зв'язків в системі мотивації персоналу дозволило удосконалити концептуальні підходи до покращення мотиваційного менеджменту, які базуються на принципах становлення ринкової економіки та закономірностях розвитку підприємств аграрного сектору, що пов'язуються з формами та способами мотиваційних механізмів, враховують умови праці, систему соціальних пільг та гарантій, відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

10. На основі узагальнення теоретичних та практичних напрацювань розроблено модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства з урахуванням життєвих циклів аграрного підприємства, що дало змогу виділити рівні задоволеності потреб працівників на основі взаємодії та

взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
2. Ампілогова Ж.Д. Поняття трудових ресурсів та напрями підвищення ефективності їх використання. Режим доступу: jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/.../328.
3. Аранчій В.І. Теоретичні основи управління трудовими ресурсами аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ. 2011. Випуск 2. Том 3. С. 97-100.
4. Аргайл М. Психология счастья. СПб.: Питер, 2003. 271 с.
5. Афонин А.А. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. М.: Прогресс, 2009. 388 с.
6. Бабенко А.Г. Мотивація праці як форма прояву соціально-трудових відносин: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2008. № 2 (27). Ч.1. С. 143-146.
7. Бабенко А.Г. Мотивація та персональний захист персоналу: монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 400 с.
8. Базилевич Л.А. Автоматизация организационного проектирования. Ленинград: Машиностроение, 1989. 176 с.
9. Балановська Т.І. Формування якісного кадрового потенціалу як передумова ефективного менеджменту. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012 р. №1 (64). С. 154 – 158.
10. Берник М.Д. Значення продуктивності праці, резерви її підвищення та вплив на ефективність діяльності підприємства. *Продуктивність агропромислового виробництва: науково-практичний збірник*. К.: Український науково-дослідний інститут продуктивності

агропромислового комплексу МАП України. 2012. № 22. С. 33-36.

11. Білоусько Я.К. Проблеми реалізації технічної політики а агропромислового комплексу. К.: ННЦ Інститут аграрної економіки, 2007. 216 с.

12. Бобич А., Симутсикр Е. Делегирование полномочий: антикризисный аспект. *Антикризисный менеджмент*. 2003. № 3. С. 17-24.

13. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць*. К.: Ін-т економіки НАН України. 2002. С. 10-27.

14. Бондаревська К.В. Управління і ефективність використання трудових ресурсів в аграрних господарствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Полтавська державна аграрна академія. К., 2012. 22 с.

15. Бортник В.А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2007. № 1. С. 50-53.

16. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.

17. Вакульчик О.М., Козлова О.В. Модель оцінки дивідендного потенціалу акціонерного товариства на основі інтегрального показника. *Економіст*. 2006. № 10. С. 32-35.

18. Васильчак С.В., Дубина М.П., Соловій С.Б. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць*. Київ, 2018. № 10 (209). С. 69-75.

19. Васильчак С.В., Дубина М.П., Вівчарук О.М. Мотиваційні процеси в агропідприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*: Зб. наук. праць. Київ, 2018. № 6 (205). С. 47-53.
20. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел]. К.: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
21. Верещагина Л.А. Психология персонала: потребности, мотивация и ценности. М.: Гуманитарный центр, 2012. 212 с.
22. Вечерин А.В. Субъективные факторы удовлетворенности трудом сотрудников организаций. *Психология*. 2011. № 2. С. 96 - 111.
23. Вишневецька С. Трудові правовідносини як об'єкт дослідження науки трудового права. *Трудове право*. 2004. № 1. С. 60 - 63.
24. Власов Е. Как мотивировать сотрудников к обучению и повысить его эффективность. Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/motivobuch.html>.
25. Гальків Л.І. Втрати людського капіталу: теорія й методологія дослідження та діагностика: [монографія]. Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2010. 232 с.
26. Гамова О.В. Взаємозв'язок основних характеристик діяльності промислових підприємств та фонду заробітної плати. *Вісник Сумського національного аграрного університету*: зб. наук. праць. 2007. № 2. С. 263-269.
27. Гамова О.В. Заробітна плата як економічна категорія. *Держава та регіони: серія економіка та підприємництво*. Запоріжжя. 2007. № 3. С. 60 - 64.
28. Гамова О.В., Васильченко О.О. Зарубіжні системи стимулювання праці. XII науково-технічна конференція студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА (16-20 квітня 2007 р.): тези доп. – Ч VI. Запоріжжя. 2007. С. 8-9.
29. Гарват О.А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах

господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.01. Хмельницький: ХНУ. 2005. 20 с.

30. Гудзинський О.Д., Судомир С.М. Стратегічне управління змінами: синергетичний аспект. *Інноваційна економіка*. 2013 № 41. С. 203-205.

31. Гудзинський О.Д., Гайдамак Н.В, Судомир С.М. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: АграрМедіа Груп, 2011. 175 с.

32. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

33. Гунченко М.В. Криза мотиваційної системи в Україні: причини і наслідки. *Регіональні перспективи*. Полтава. 2003. № 7-8 (32-33). С. 23-24.

34. Демидова М.М. Адміністративна та кримінальна відповідальність працівників сільськогосподарських підприємств як зовнішній мотиваційний чинник. *Агросвіт*. 2015. № 11. С. 80-84.

35. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. *Science and society. Proceedings of the 8th International conference*. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215.

36. Демидова М.М. Використання заходів дисциплінарного впливу в процесі мотивації працівників. *Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 2-ї міжнародної наук.-практ. конф* (Дніпропетровськ, 25-27.03.2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 41-42.

37. Демидова М.М. Вплив державної політики в сфері зайнятості на мотивацію до зайнятості в сільськогосподарських підприємствах. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 29-30 жовтня 2015р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 82-84.

38. Демидова М.М. Вплив зовнішніх негативних чинників мотивації на якість роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 54-56.

39. Демидова М.М. Вплив різноманітних систем оплати праці на мотивацію працівників сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 02-04 березня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. Том 2. С. 9-10.

40. Демидова М.М. Дисциплінарні стягнення як засіб мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 19-21 лютого 2013 р.). Дніпропетровськ, 2013. Том 2. С. 11-13.

41. Демидова М.М. Екологічні аспекти негативної мотивації в сфері аграрного виробництва. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2014р.) Дніпропетровськ, 2014. Том 2. С. 89-90.

42. Демидова М.М., Жидяк О.Р. Мотиваційний важель кадрової політики агропідприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. Випуск 12, у 2 т./за ред. Ящишиної І.В. Кам'янець-Подільський, 2017. Т.1. С. 192-194.

43. Демидова М.М., Жидяк О.Р. Мотивація праці працівників агропідприємств: інноваційний підхід. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. (Львів, 18–19 травня 2017 р.). Львів, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). С. 168-170.

44. Демидова М.М. Заходи дисциплінарного впливу та їх роль в мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ 25-27 лютого 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. Том 2. С. 62-64.

45. Демидова М.М. Критика як фактор мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпро, 01-03 березня 2017 р.). Дніпро, 2017. Том 2. С. 13-14.

46. Демидова М.М. Матеріальні заходи не фінансового характеру в системі мотиваційних чинників працівників сільськогосподарських підприємств. *Управління сталим розвитком економіки сільських територій*: Матеріали II всеукраїнської наук.-практ. конф. молод. вчених і студентів (Дніпро, 24-25.10.2016). Дніпро, 2016. С. 23-25.

47. Демидова М.М. Методична оцінка ефективності мотивації праці та задоволеності потреб працівників агропідприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. пр. Київ, 2017. Вип. 7-8 (194-195). С. 101-106.

48. Демидова М.М. Мотиваційний вплив кримінальної та адміністративної відповідальності на працівників сільськогосподарських підприємств. *Управління сталим розвитком економіки сільських територій*: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. молод. вчених і студентів (Дніпропетровськ, 28-29.10.2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 74-75.

49. Демидова М.М. Мотиваційний менеджмент в агропідприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр.* Київ, 2017. Вип. 9 (196). С. 91-95.

50. Демидова М.М. Мотиваційний менеджмент в підвищенні ефективності праці агропідприємств. *Аграрна наука: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпро, 28.02-02.03.2018 р.).* Дніпро, 2018. С.68-70.

51. Демидова М.М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка.* 2019. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6922> (дата звернення 26.03.2019). (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща).

52. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка.* 2014. № 6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119> (дата звернення 26.03.2019) (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща).

53. Демидова М.М. Нематеріальні засоби мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпро, 27-28 жовтня 2016 р.).* Дніпро, 2016. Том 2. С. 63-64.

54. Демидова М.М. Особливості мотивації праці персоналу в аграрних підприємствах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. І.М. Долішнього НАНУ».* Львів. 2016. Вип. 6 (122). С. 77-80. (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща).

55. Демидова М.М. Системи оплати праці та мотивація працівників сільськогосподарських підприємств. *Інтеграційна системи освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали III міжнар.*

наук.-практ. конф. (Тернопіль, 19-20 травн. 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 183-185.

56. Демко Е.В. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. *Вісник Львівського інституту банківської справи УБС НБУ*. 2010р. С. 55-58.

57. Дмитренко Д. Управление по ауфтрагстатике. *Управление персоналом*. Украина. 2012. № 3. С. 47-52.

58. Дмитриченко Л.А. Еволюція відносин власності в аграрному секторі економіки як прояв розвитку суспільної форми праці. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/1_1/tom1/233.pdf.5.

59. Долгушкин Н.К., Новиков В.Г. Категории «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «кадры» - сущность и содержание. *Аграрная наука*. 2001. № 4. С. 11-12.

60. Доровський О.Ф. «Трудовий менталітет» як фактор впливу на результативність праці. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2008. № 3 (13). С. 64-67.

61. Дороніна М.С., Голубева Т.В. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf.

62. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. № 6. С. 117-125.

63. Дядик Т.В. Мотивація праці – багатокомпонентний чинник конкурентоспроможності. *Таврійський науковий вісник: Збір. наук. праць ХДАУ*. 2007. Вип. 48. С. 266-271.

64. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. та ін. Економіка праці і соціально-трудова відносини. К.:КНЕУ, 2009. 711 с.

65. Евченко Э., Герасименко Н. Было бы кем руководить. *Управление крупным аграрным бизнесом*. 2013. №1. С. 25-26. Режим доступа: http://ucab.ua/files/ucab%20magazine/Magazine_UKAB_2013_1.pdf.

66. Єрмаков О.Ю., Величко О.В. Формування і ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах: монографія. К.: Аграр Медіа Груп, 2010. 174 с.
67. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Кондор, 2004. 432 с.
68. Железнякова Т.А. Краткая методика развития деловой карьеры работника. Управление персоналом и кадровая политика: Режим доступа: <http://www.jourclub.ru/27/1065/>.
69. Житник Т.П. Управління використанням трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Півден. Філіал «Крим. агротехнол. ун-т Нац. аграр. ун-ту. Сімферополь, 2007. 20 с.
70. Жуковська Л.Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ імені О.С. Попова, 2011. 148 с. Режим доступу: <http://metod.onat.edu.ua/metod/download/317/ua>.
71. Завадський Й.С. Менеджмент: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III-IV рівнів акредитації): у 3-х т. К.: Європейський ун-т, 2002. Т.2. 640 с.
72. Зайцев Ю. Умови відновлення мотиваційної природи заробітної плати в перехідній економіці України. *Економіка України*. К.: Преса України. 2002. № 8. С. 45-50.
73. Заславська Т.І. Економіка праці і соціально-трудові відносини. К.: Вища школа, 1999. 248 с.
74. Захарова О.В. Наукові принципи інвестування у розвиток людського капіталу. Режим доступу: http://econa.at.ua/publ/vipuski_za_porjadkovim_nomerom/vipusk_4/naukovi_principi_investuvannja_u_rozvitok_ljudskogo_kapitalu/20-1-0-443.
75. Калина А.В. Соціально-економічна сутність заробітної плати. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 4 (23). С. 81-84.

76. Касимовский Е.В. Трудовые ресурсы, их формирование и использование в СССР. *Экономические науки*. 1973. № 7. 12-18.

77. Кафлевська С.Г., Краснюк О.П. Основні шляхи посилення мотивації праці у сільському господарстві. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 3 (23). С. 105-108.

78. Качество в XXI веке: роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. К.Ф. Брендон [и др.]; ред. сост. Т. Конти [и др.]. М.: Стандарты и качество, 2005. 278 с.

79. Колесников М.В., Уваров И.А., Троицкая О.А. Механизм идентификации степенны мотивации для различных групп персонала предприятия на основе математического моделирования. *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. 2012. № 2 (21). С. 81-87.

80. Кваша С.М. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві. *Економіка України*. 1994. № 1. С. 54-57.

81. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 3-е изд., дод. и перераб. М.: ИНФРА М, 2000. 638 с.

82. Кириллов Л. Управление развитием персонала – Мотивация, мотивация, мотивация. Режим доступа: <http://trainings72.ru/kouching/upravlenie-razvitiem-personala-motivaciya-motivaciya-motivaciya.html>.

83. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т.1. М. 2008. 168 с.

84. Коваленко Т.В. Аналіз показників професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в Україні. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2589>.

85. Коваль С.П., Біда Д.В. Проблеми ефективного використання трудових ресурсів. *Економічний вісник університету*. 2015. № 24/1. С. 38-45.
86. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда. Менеджмент. Режим доступа к ресурсу: <http://www.management.com.ua/hrm/2011hrm216.html>. - Название с экрана.
87. Колесников М.В., Уваров И.А., Троицкая О.А. Механизм идентификации степени мотивации для различных групп персонала предприятия на основе математического моделирования. *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. 2012. № 2 (21). С. 81-87.
88. Коловський А.С. Категорії ефективності та результативності в управлінні підприємствами. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32872.doc.htm
89. Колот А.М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
90. Кондратьєва В.Ф. Моделювання ефективності використання трудового потенціалу регіону: дис. канд. екон. наук: 08.00.11. Черкаси, 2015. 187 с.
91. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. С. 389.
92. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219>.
93. Краєвська Г.О. Мотивація проживання в сільських поселеннях України. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 3. С. 149-161.
94. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.01.01. К., 2005. 32 с.

95. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації управління розвитком агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 3-13.
96. Кулагин О. 40 факторов трудовой мотивации. Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1607197/index.php?PAGE_NAME=read&FID=10&TID=16809.
97. Лавриненко С.І. Сучасний стан та перспективи розвитку трудових ресурсів України. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1(10). С. 115-127.
98. Лапа В., Ковтун Е. Инкорпорация менеджмента в корпорацию: реалии Украины. *Управление крупным аграрным бизнесом*. 2013. № 1. С. 33-38. – Режим доступа: http://ucab.ua/files/ucab%20magazine/Magazine_UKAB_2013_1.pdf.
99. Лебедєва І.Ю. Роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників підприємства. Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konfer37/518.pdf>.
100. Лисситса А. Чтобы стать успешным руководителем аграрной компании, сельским хозяйством нужно жить. *Управление крупным аграрным бизнесом*. 2013. № 1. С. 5-10. Режим доступа: http://ucab.ua/files/ucab%20magazine/Magazine_UKAB_2013_1.pdf.
101. Лісогор Л. Формування ринку праці в Україні: Монографія. К.: Ін-т економіки НАН України. 2003. 296 с.
102. Ломанов І., Уманський О., Марченко М. Про регулювання розмірів фондів оплати праці підприємств виробничої сфери. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 2. С. 9-16.
103. Лугова В.М. Гармонізація інтересів суспільства, організації і особистості при функціонуванні механізму мотивації. *Управління розвитком*. 2004. № 1. С. 78-82.

104. Лугова В.М. Оцінка мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії інтересів. *Управління розвитком*. 2010. № 6 (82), С. 42-45.
105. Лузан Ю.Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретико-методологічний аспект. *Економіка АПК*. № 2. 2011. С. 3-13.
106. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. 368 с.
107. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер Пресс, 1997. 672 с.
108. Матковський С.О., Гальків Л.І., Гринькевич О.С., Сорочак О.З., Прокопович-Павлюк І.В. Статистика підприємств: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2013. 560 с.
109. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія. Ю.С. Шипуліна [та ін.]; за заг. ред. Ю.С. Шипуліної. Суми: Папірус, 2012. 458 с.
110. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб.; [2-е изд., перераб. и доп.]. М.: ИНФРА М, 2000. 480 с.
111. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: монографія. К.: Центр учбової літератури. 2008. 388 с.
112. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Синтез», 2001. 464 с.
113. Мотивация и оценка персонала. Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. К.: МАУП, 2002. 248 с.
114. Наумко Ю.С. Теоретичні засади формування системи управління трудовими ресурсами. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=558>.

115. Новаторов В.Е. Современные технологии культурно-досуговой деятельности: состояние, проблемы, перспективы развития. *Вестник Омского ун-та*. 1999. Вип. 3. С. 109-114.
116. Новоселов Н.С. Умственный труд: его сущность и некоторые тенденции развития. Свердловск: УГУ, 1972. С. 9-13.
117. Ожерельева О.И. и др. Политическая экономия. М.: Политиздат, 1990. 607 с.
118. Осадца З.І. Економічна оцінка мотивації трудової діяльності на підприємствах в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07. Львів, 2007. 23 с.
119. Островская Т.Г. Оплата труда работников на японских предприятиях. *Пищевая промышленность*. М. 2009. № 3. С. 48-49.
120. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
121. Павлик В.П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 81-88.
122. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16-20.
123. Патлах І.М. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 32 с. С. 6-14.
124. Пестрикова Е.И. Способы удержания профессионалов в компании. Режим доступа: [http://www.kadrovik.ru/modules .php?op=modload&name=News&file=article&sid=2698](http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2698).
125. Перебийніс В.І. Статистичні методи для лінгвістів: посіб. Вінниця: Нова Книга, 2013. 176 с. С. 107.

126. Петренко Н.О., Василенко О.П. Реальна заробітна плата як фактор мотивації праці в перехідний період. *Вісник КНУ: зб. наук. праць*. К. 2003. С. 83-84.
127. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2002. № 4. С. 22-26.
128. Погорелов Ю.С. природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків: АдВА, 2010. 352 с.
129. Покрищук В., Горошко Л. Мотиваційна поведінка безробітної молоді в Україні. *Україна: аспекти праці*. К. 2009. № 7. С. 7-12.
130. Пономарьов М.С. Використання мотивації та матеріальне стимулювання праці з урахуванням досвіду світових тенденцій у формуванні системи соціально-економічних відносин. *Трансформаційні процеси економіки: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії*: колективна монографія. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. С. 31-80.
131. Пономарьова М.С. Удосконалення мотивації та оплати праці в галузі тваринництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 8 (61). С. 203-208.
132. Попик Л.О. Сутність трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств: теоретичні аспекти формування дефініції. Режим доступу: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_126/35.pdf.
133. Попов В.П., Крайнюченко И.В. Теория и анализ систем. Пятигорск.: ПГГТУ, 2012. 236 с.
134. Потьомкін Л.М. Засоби підвищення мотивації праці за допомогою заробітної плати у промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. К. 2008. № 10. С. 116-122.

135. Продіус І.П., Владімірова Т.А., Запорожан Д.В., Продіус Ю.І. Керування персоналом. Одеса: ОМУ. 2001. С. 107.
136. Про схвалення стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період 2020 року. Розпорядження КМУ від 17 жовтня 2013р. № 806-р. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>.
137. Регіональна економіка. Є.П. Качан, Г.П. Баб'як, Л.П. Запорожан та ін. К.: Знання, 2011. 671 с.
138. Рябоконь В.П., Кузубов О.О. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 85-93.
139. Семенов А.Г., Юсипчук Л.А. Резерви продуктивності праці та їх вплив на оплату праці. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2 (71) С. 182-185.
140. Семенова Л.Ю. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: монографія. Дніпропетровськ: ДДФА. 2013. 164 с.
141. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин. *Економіка і управління*. 2011. №3. С. 111-117.
142. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11 (77). С. 84-85.
143. Сіренко Н.М., Ковальчук О.А. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки: монографія. Миколаїв, 2010. 416 с.
144. Слабко Я.Я. Основні поняття і концепції мотивації праці. *Грані*. 2013. № 12. С. 37-43. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Grani_2013_12_8.pdf.

145. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf.
146. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 375 с.
147. Статистичний збірник «Праця України у 2013 році». Державна служба статистики України. К.: ТОВ Видавництво «Консультант», 2014. 336 с.
148. Статистичний збірник «Праця України у 2017 році». Державна служба статистики України. К.: Видавництво «Август Трейд», 2018. 280 с.
149. Статистичний збірник «Сільське господарство України» 2013р. Державна служба статистики України. К., 2014. 399 с.
150. Статистичний збірник «Сільське господарство України» 2017р. Державна служба статистики України. К., 2018. 345 с.
151. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ – ІАЕ, 2012. 182 с. Режим доступу: <http://agroua.net/docs/strateg.pdf>.
152. Суліма Н.М. Трудові ресурси та формування ринку робочої сили в агросекторі економіки: автореф. дис. канд. екон. наук 08.06.01. Національний аграрний університет. К., 2002. 21 с.
153. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2012. №1. С. 37-41.
154. Ткаченко Н., Рейлянова Н. Систематизация методов мотивации персонала. Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/22TkahRe.htm.
155. Тойсвен Л. Сельское хозяйство сталкивается с новыми проблемами. *Управление крупным аграрным*

бизнесом. 2013. №1. С. 33-38. Режим доступа: http://ucab.ua/files/ucab%20magazine/Magazine_UKAB_2013_1.pdf.

156. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку: Монографія. О.А. Грішнова, С.Р. Пасека, А.С. Пасека; за наук. ред. д-ра економічних наук, проф. О.А. Грішнкової. Черкаси: видавництво ТОВ «МАКЛАУТ», 2011. 360 с. 26-27.

157. Трудові ресурси: склад та структура. Режим доступу: http://studme.com.ua/15341220/ekonomika/trudovye_resursy_predpriyatiy.htm.

158. Тульчинський Р.В. Роль соціального партнерства у процесі регулювання заробітної плати в ринкових умовах. *Проблеми науки*. 2002. № 8. С. 53-55.

159. Федоськина Л.А. Новокрещенова Н.А. Удовлетворенность работой: основные методы и подходы к оценке. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2011. № 1 (13). С. 107-114.

160. Харчев А.Г. Предмет и структура социологической науки. *Социс*. 1981. № 2. С. 60-61.

161. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. [2-е вид., випр., доп.]. К.: Академвидав, 2007. 576 с.

162. Цветкова А. 10 принципов системы мотивации персонала. Режим доступа: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html>.

163. Червінська Л.П. Управління мотивацією персоналу: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 201 с.

164. Чернов А. Об основных принципах мотивации персонала. Режим доступа: <http://www.serenity-tc.ru/articles/3-2011-02-01-18-25-06/9-universe.html>.

165. Череп А.В., Шитікова Л.В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 253-257.

166. Чикуркова А.Д. Методологічні підходи до вивчення мотивації праці персоналу підприємств. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2013. Вип. 21, Т. 2. С. 52-56.
167. Чикуркова А.Д. Формування системи мотивації праці персоналу аграрного підприємства. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету імені В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2012. № 6. С. 14-22.
168. Шаповалова О.М., Чепа Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf>.
169. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Голобородько Б.Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (гол. ред.) та ін.* Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.
170. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. М.: Альфа-Пресс. 2006. 332 с.
171. Шваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. № 2 (52). 2010. С. 303-306.
172. Шелешкова С., Спасенко Ю. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 4. С. 9-16.
173. Шершнева З.Е., Оборська С.В. Стратегическое управление. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
174. Шпикуляк О.Г. Прояви трудової дискримінації та їх вплив на кадровий потенціал і мотивацію праці в аграрному підприємстві. *Наук.-*

прат. зб. *Продуктивність агропромислового виробництва*. К. 2004. № 1. С. 114-118.

175. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Житомир, 2011. 22 с.

176. Штольберг Р. Социология труда. М.: Прогрес, 1982. 248 с.

177. Ягода Г.Ю. Забезпеченість основними засобами сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2013. № 3. С. 125.

178. Baker G. Incentive contracts and performance measurement. *Journal of political economy*. 1992. № 100. P. 598-614.

179. Bronchi C., Burns A. The tax system in the Czech Republic. *OECD*. 2000. № 245. P. 32.

180. Bull C. The existence of self-enforcing implicit contracts. *Quarterly journal of economics*. 1987. № 102. P. 147-159.

181. Demydova M. Motivational Management in Agricultural Enterprises. *Eurasian Academic Research Journal*. 2017. № 11(17). P. 103-107.

182. Dolan Simon, Salvador Garcia and Bonnie Richley. Managing by values: a corporate guide to living, begin alive, and making a living in the 21 st century. New York: Palgrave Macmillan, 2006. 236 p.

183. Employment and Earnings. Washington, 2001, January. P. 222.

184. Expectancy, valence and motivational force functions in goal-setting research: An empirical test. M.E. Tubbs, D.M. Boehne, J.G. Dahl. *Journal of Applied Psychology*. 1993. June. p. 361-373.

185. Gibbons R. Incentives of organizations. NBER. Working paper 6695. Cambridge, 1998.

186. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1972. July- August. pp. 37-46.
187. Harris Thomas. I'm OK, You're OK. Harper, 2004. 275 p.
188. Herzberg F., Mausner B., B. Snyderman B. The Motivation to Work. New Jersey: New Brunswick, 2010. 180 p.
189. Herzberg F. Work and the nature of man. Cleveland: Holt, 1966. 315 p.
190. Holmstrom B., Milgrom P. Multitask principal-agent analysis: incentive contracts asset ownership and job design. *Journal of law, economics and organization*. 1991. № 7. P. 24-52.
191. Holmstrom B., Tirol J. Transfer pricing and organizational forms. *Journal of law, economics and organizational*. 1991. № 7. P. 201-228.
192. Joseph Kitchin. Cycles and Trends in Economic Factors. The Review of Economics and Statistics. 1923. Vol. 5, № 1 (Jan.). pp. 10-16. Режим доступа: <http://www.jstor.org/stable/1927031>.
193. Juglar C. Des Crises commerciales et leur retour periodique en France, en Angleterre, et aux Etats-Unis. Paris: Guillaumin, 1862. 276p. Режим доступа: <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1060720/f3.image>.
194. Kahn C., Huberman G. Two-sided uncertainty and «up-or-out» contracts. *Journal of labour economics*. 1988. № 6. P. 423-444.
195. Kuznets S. Secular Movements in Production and Prices. *Their Nature and their Bearing upon Cyclical Fluctuations*. Boston: Houghton Mifflin, 1930. 536 p. Режим доступа: <http://catalog.hathitrust.org/Record/006077166>.
196. Lazear E. Pat equality and industrial politic. *Journal of political economy*. 1989. № 97. P. 561-580.

197. Locke E.A. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-Mcnally, 1976. p. 1297-1349.
198. MacLeod B., Malcomson J. Motivation and markets. *American economic review*. 1998. №88. P. 388-411.
199. Mayo E. The human problems of an industrial civilization. N.Y.: Viking Press, 1933. 279 p.
200. Paying the price: the wage crisis in Central and Eastern Europe. *Edited by Daniel Vaughan*. Whitehead / London: MacmillanPress Ltd, 1998. 418 p.
201. Prendergast C. The position of incentives in firms. *Journal of economics literature*. 1999. № 37. P. 7-63.
202. Senior N. Three lectures on the Rare of Wages. London, 1830. P. 15.
203. Shapiro C., Stiglitz J. Equilibrium unemployment as a descriptive device. *American economic review*. 1984. № 74. P. 433-444.
204. Statistical Abstract of the United States. Washington, 1995. P. 155.
205. Structures of the taxation in the European Union. DATA 1995-2003. *European Commission*. 2005. 417 p.
206. The measure of satisfaction in work and retirement. P.C. Smith, L.M. Kendall, C.L. Hulin. Chicago: Rand McNally, 1969.
207. Wages in EU. Letter of European Commission. 2010. 254 p.
208. Wages in Ukraine and EU. *Letter of European Commission*. 2011. P. 44-56.
209. Work organization research: American and European perspectives. R. Anant, B. Negandhi, B. Wilpert. Kent, OH: Comparative Administration Research Institute, Kent State University, 1978.
210. [https:// www.comindware.com/ru/blog-how-to-implement-kpi/](https://www.comindware.com/ru/blog-how-to-implement-kpi/)

211. <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-raschety-s-rabotnikami-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa>

ДОДАТКИ

Вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «В»*

Показники	одиниці виміру	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньо-облікового працівника	тис. грн.	15,8	1,0	0,3	11,9	27,2
2. Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника	тис. грн.	12,5	15,4	15,6	16,2	25,6
3. Продуктивність праці (у розрахунку на середньооблікового працівника у постійних цінах 2010 р.)	тис. грн.	125,3	68,8	71,8	141,9	183,4
4. Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника	тис. грн.	1,0	1,2	1,2	1,3	1,9
5. Річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	тис. грн.	11,5	14,2	14,4	14,9	23,7
6. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	54	46	42	34	26
7. Річний фонд робочого часу	люд. / днів	12316	10735	10010	8398	6370
8. Фактично відпрацьовано	люд. / днів	11587	9835	9210	7684	5824

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

Вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «С»*

Показники	одиниці виміру	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Показники	тис. грн.	4,8	35,7	39,7	38,9	37,8
1. Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньо-облікового працівника	тис. грн.	22,2	23,5	25,2	25,7	30,0
2. Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника	тис. грн.	115,5	128,7	143,8	151,9	163,5
3. Продуктивність праці (у розрахунку на середньооблікового працівника у постійних цінах 2010 р.)	тис. грн.	1,8	2,0	2,0	2,1	2,5
4. Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника	тис. грн.	20,4	21,5	23,2	23,6	27,5
5. Річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	чол.	224	199	181	175	101
6. Середньооблікова чисельність працівників	люд. / днів	53900	46550	43610	41684	24400
7. Річний фонд робочого часу	люд. / днів	50380	42560	39809	38009	22400
8. Фактично відпрацьовано						

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

Вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «Д»*

Показники	одиниці виміру	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Показники	тис. грн.	15,6	33,6	15,1	43,2	48,7
1. Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньо-облікового працівника	тис. грн.	28,0	32,3	26,0	25,6	27,6
2. Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника	тис. грн.	122,1	163,3	164,2	171,6	193,1
3. Продуктивність праці (у розрахунку на середньооблікового працівника у постійних цінах 2010 р.)	тис. грн.	2,0	2,5	2,8	2,8	2,5
4. Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника	тис. грн.	26,0	29,8	25,3	22,8	25,1
5. Річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	чол.	120	125	108	84	69
6. Середньооблікова чисельність працівників	люд. / днів	26950	29620	26460	19616	17043
7. Річний фонд робочого часу	люд. / днів	24430	27100	24135	17850	15636
8. Фактично відпрацьовано						

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

Вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «Е»*

Показники	одиниці виміру	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Показники	тис. грн.	12,4	23,6	9,8	13,2	9,5
1. Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньо-облікового працівника	тис. грн.	20,2	26,8	23,6	26,4	26,8
2. Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника	тис. грн.	119,9	124,7	133,1	141,5	133,9
3. Продуктивність праці (у розрахунку на середньооблікового працівника у постійних цінах 2010 р.)	тис. грн.	1,5	2,0	2,0	2,2	2,2
4. Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника	тис. грн.	18,7	24,6	21,6	24,2	24,6
5. Річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	чол.	252	211	244	242	218
6. Середньооблікова чисельність працівників	люд. / днів	63000	58600	59586	59048	53192
7. Річний фонд робочого часу	люд. / днів	57750	54610	54630	54268	48992
8. Фактично відпрацьовано						

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

Оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «В» *

Показник	Формула для розрахунку	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів	Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньооблікового працівника / середньорічна заробітна плата в розрахунку на одного працівника	1,264	0,065	0,019	0,735	1,063
2. Коефіцієнт продуктивності праці	Продуктивність праці/ 1000000	0,125	0,069	0,072	0,142	0,183
3. Коефіцієнт використання мотиваційних виплат	Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника / річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	0,087	0,085	0,083	0,087	0,080
4. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	Фактично відпрацьовано люд. / днів / річний фонд робочого часу	0,941	0,916	0,920	0,915	0,914
5. Коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту	<hr/>	0,604	0,284	0,274	0,470	0,560

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

Продовж. додат. Б

Таблиця Б.2

Оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «С» *

Показник	Формула для розрахунку	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів	Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньооблікового працівника / середньорічна заробітна плата в розрахунку на одного працівника	0,216	1,519	1,575	1,514	1,260
2. Коефіцієнт продуктивності праці	Продуктивність праці/ 1000000	0,116	0,129	0,144	0,152	0,164
3. Коефіцієнт використання мотиваційних виплат	Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника / річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	0,088	0,093	0,086	0,089	0,091
4. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	Фактично відпрацьовано люд. / днів / річний фонд робочого часу	0,935	0,914	0,913	0,912	0,918
5. Коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту	<hr/>	0,339	0,664	0,680	0,667	0,608

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

Продовж. додат. Б

Таблиця Б.3

Оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «Д» *

Показник	Формула для розрахунку	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів	Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньооблікового працівника / середньорічна заробітна плата в розрахунку на одного працівника	0,557	1,040	0,581	1,688	1,764
2. Коефіцієнт продуктивності праці	Продуктивність праці/ 1000000	0.122	0,163	0,164	0,172	0,193
3. Коефіцієнт використання мотиваційних виплат	Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника / річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	0, 077	0,084	0,111	0,123	0,100
4. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	Фактично відпрацьовано люд. / днів / річний фонд робочого часу	0,979	0,926	0.766	0,765	0,776
5. Коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту	<hr/>	0,434	0,553	0,406	0,687	0,708

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

Продовж. додат. Б

Таблиця Б.4

Оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту аграрним підприємством «Е» *

Показник	Формула для розрахунку	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів	Прибуток від реалізації с.-г. продукції на одного середньооблікового працівника / середньорічна заробітна плата в розрахунку на одного працівника	0,614	0,881	0,415	0,500	0,354
2. Коефіцієнт продуктивності праці	Продуктивність праці/ 1000000	0,120	0,125	0,133	0,142	0,134
3. Коефіцієнт використання мотиваційних виплат	Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника / річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника	0,080	0,081	0,093	0,091	0,089
4. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	Фактично відпрацьовано люд. / днів / річний фонд робочого часу	0,917	0,932	0,917	0,919	0,921
5. Коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту	<hr/>	0,433	0,505	0,390	0,413	0,375

**Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності аграрного підприємства*

**Перелік питань, для формування анкети соціологічного обстеження
працівників аграрних підприємств Магдалинівського району
Дніпропетровської області**

1. Питання, пов'язані із наявністю спеціаліста в аграрному підприємстві, який би впроваджував інструменти мотиваційного менеджменту та оцінкою його діяльності
2. Питання, пов'язані із якістю та ефективністю використання інструментів мотиваційного менеджменту
3. Питання, пов'язані із задоволеністю працівників умовами праці
4. Питання, пов'язані із перспективою нормального відпочинку
5. Питання, пов'язанні із можливістю зростання заробітної плати на основі мотиваційних виплат
6. Питання, пов'язані із можливістю кар'єрного росту
7. Питання, пов'язані із транспортним забезпеченням доїзду на роботу
8. Питання, пов'язані із забезпеченням харчування на роботі
9. Питання, пов'язані із можливістю видачі частини оплати праці продукцією

**Джерело: побудовано автором*

АНКЕТА
Соціологічного обстеження працівників аграрних підприємств
Магдалинівського району Дніпропетровської області

(назва аграрного підприємства)

1. Як Ви оцінюєте діяльність спеціаліста в аграрному підприємстві, який впроваджує інструменти мотиваційного менеджменту (при наявності, а якщо такий спеціаліст відсутній то в загальному по підприємству)?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Як Ви оцінюєте якість та ефективність використання інструментів мотиваційного менеджменту у вашому аграрному підприємстві?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Чи Ви задоволені умовами праці?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Як Ви оцінюєте можливість нормального відпочинку?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Як Ви оцінюєте можливість зростання заробітної плати на основі мотиваційних виплат?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. Як Ви оцінюєте можливість кар'єрного росту у вашому агропідприємстві?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. Чи задовольняє Вас транспортне забезпечення доїзду на роботу?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8. Як Ви оцінюєте забезпечення харчування на роботі?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Як Ви оцінюєте можливість видачі частини оплати праці продукцією?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Ваш вік (років):

1) до 20 2) 21-30 3) 31-40 4) 41-50 5) 51-60 6) більше 60.

12. Ваша стать:

1) чоловік 2) жінка.

Разом балів згідно даної анкети

**Загальні результати опитування за всіма анкетами соціологічного обстеження працівників аграрних підприємств
Магдалинівського району Дніпропетровської області**

Аграрні підприємства Магдалинівського району	Аграрне підприємство «А»	Аграрне підприємство «В»	Аграрне підприємство «С»	Аграрне підприємство «D»	Аграрне підприємство «Е»
Запитання анкети					
1	2	3	4	5	6
Як Ви оцінюєте діяльність спеціаліста в аграрному підприємстві, який впроваджує інструменти мотиваційного менеджменту (при наявності, а якщо такий спеціаліст відсутній то в загальному по підприємству)?	32	21	29	24	34
Як Ви оцінюєте якість та ефективність використання інструментів мотиваційного менеджменту у вашому аграрному підприємстві?	29	22	26	25	33
Чи Ви задоволені умовами праці?	32	20	28	21	40
Як Ви оцінюєте можливість нормального відпочинку?	43	24	39	25	41
Як Ви оцінюєте можливість зростання заробітної плати на основі мотиваційних виплат?	35	20	29	21	42
Як Ви оцінюєте можливість кар'єрного росту у вашому агропідприємстві?	29	20	28	28	39
Чи задовольняє Вас транспортне забезпечення доїзду на роботу?	29	26	24	29	44
Як Ви оцінюєте забезпечення харчування на роботі?	31	25	26	31	43
Як Ви оцінюєте можливість видачі частини оплати праці продукцією?	41	26	39	38	48
Всього по аграрному підприємстві	301	204	268	242	364

Опис та результати засновування функції LINEST

Функція **LINEST** (*known_y; known_x; const; statistica*) застосовує метод найменших квадратів, щоб визначити оцінки параметрів блінійної регресії:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

«Відомі_значення_y» – множина значень y . Якщо масив y має один стовпець, то кожний стовпець масиву «відомі_значення_x» інтерпретується як окрема змінна.

«Відомі_значення_x» – множина значень x , що враховує або одну (парна регресія), або кілька змінних (множинна регресія). Якщо «відомі_значення_x» пропустити, то вважається, що це масив $\{1;2;3;\dots\}$.

«Конст» – якщо приймає значення «false», то b_0 беруть таким, що дорівнює нулю. У протилежному випадку – будується модель з вільним членом.

«Статистика» – логічне значення, яке вказує, чи потрібно обчислювати додаткову статистику за регресію.

b_k	b_{k-1}	...	b_1	b_0
μb_k	μb_{k-1}	...	μb_1	μb_0
R^2	σ_u			
F	Ступінь свободи $n-m$			
$\sum_i (\tilde{Y}_i - \bar{Y})^2$	$\sum_i (Y_i - \tilde{Y}_i)^2$			

Де b_j - оцінка параметрів рівняння регресії, $j=\overline{1,k}$; b_0 - оцінка вільного члена регресії; μb_j - стандартна похибка оцінки параметра; R^2 - коефіцієнт детермінації; σ_u - стандартна похибка залишків; F - F -критерій; n – кількість спостережень, m – кількість змінних у моделі.

Продовж. додат. Ж

Заробітна плата		Продуктивність праці по Україні	
380,0714286	913	21862,44286	110434
45,60492499	203,9514248	2591,442152	11589,282
0,932845839	241,3185802	0,934359812	13712,623
69,45555003	5	71,17284684	5
4044720,143	291173,2857	13383059415	940180140

Продуктивність праці по Дніпропетровській обл.	
14348,7786	138556,514
4601,49231	20578,4992
0,66041192	24348,8086
9,72372049	5
5764848502	2964322404

**Джерело: побудовано автором*

Додаток К

Таблиця К.1

Стандартизовані показники інтенсивності мотивації працівників аграрного підприємства «Е» Магдалинівського району Дніпропетровської області*

Група чинників мотивації (n_i)	Номер працівника											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,359	0,552	0,179	0,623	0,797	0,698	0,695	0,449	0,668	0,552	0,723	0,982
2	0,577	0,271	0,120	0,330	0,609	0,669	0,450	0,300	0,579	0,390	0,519	0,376
3	0,521	0,424	0,696	0,214	0,607	0,794	0,584	0,485	0,794	0,707	0,644	0,480
4	0,418	0,582	0,241	0,396	0,390	0,452	0,613	0,613	0,447	0,271	0,495	0,443
5	0,550	0,421	0,037	0,337	0,368	0,491	0,226	0,127	0,735	0,277	0,617	0,219
6	0,483	0,672	0,893	0,627	0,699	0,569	0,538	0,434	0,353	0,516	0,558	0,660
7	0,447	0,331	0,914	0,613	0,368	0,456	0,333	0,524	0,553	0,765	0,382	0,352
8	0,480	0,642	0,424	0,246	0,458	0,062	0,244	0,481	0,582	0,454	0,551	0,000
9	0,584	0,522	0,525	0,705	0,455	0,336	0,214	0,483	0,392	0,244	0,673	0,416
10	0,328	0,482	0,453	0,554	0,334	0,245	0,613	0,612	0,126	0,736	0,481	0,553
11	0,546	0,582	0,915	0,525	0,588	0,525	0,825	0,615	0,527	0,616	0,460	0,511
12	0,571	0,421	0,735	0,644	0,587	0,706	0,585	0,706	0,335	0,336	0,483	0,614

*Джерело: побудовано автором

Зважені та інтегральні значення показників інтенсивності мотивації працівників досліджуваного аграрного підприємства «Е»*

Групи чинників мотивації (n_i)	Номер працівника											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,323	0,497	0,162	0,561	0,717	0,628	0,626	0,404	0,601	0,497	0,651	0,884
2	0,115	0,054	0,024	0,066	0,122	0,134	0,090	0,060	0,116	0,078	0,104	0,075
3	0,208	0,170	0,278	0,086	0,243	0,318	0,234	0,194	0,318	0,283	0,258	0,192
4	0,209	0,291	0,121	0,198	0,195	0,226	0,307	0,307	0,224	0,136	0,248	0,222
5	0,385	0,295	0,026	0,236	0,258	0,344	0,158	0,089	0,514	0,194	0,432	0,153
6	0,290	0,403	0,536	0,376	0,419	0,342	0,323	0,261	0,212	0,310	0,335	0,396
7	0,358	0,265	0,731	0,490	0,295	0,364	0,267	0,419	0,442	0,612	0,306	0,282
8	0,336	0,450	0,297	0,172	0,321	0,044	0,171	0,336	0,408	0,318	0,386	0,000
9	0,292	0,261	0,263	0,352	0,227	0,168	0,107	0,242	0,196	0,122	0,337	0,208
10	0,131	0,193	0,181	0,222	0,134	0,098	0,245	0,245	0,050	0,294	0,192	0,221
11	0,218	0,233	0,366	0,210	0,235	0,210	0,330	0,246	0,211	0,246	0,184	0,204
12	0,171	0,126	0,221	0,193	0,176	0,212	0,176	0,212	0,101	0,101	0,145	0,184
I_M	1,7428	1,7992	1,7901	1,7781	1,8279	1,7569	1,7414	1,7361	1,8417	1,7860	1,8909	1,7382

*Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Демидова М.М. Адміністративна та кримінальна відповідальність працівників сільськогосподарських підприємств як зовнішній мотиваційний чинник. *Агросвіт*. 2015. № 11. С. 80-84. (0,32 друк. арк.).
2. Демидова М.М. Методична оцінка ефективності мотивації праці та задоволеності потреб працівників агропідприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. пр. Київ, 2017. Вип. 7-8 (194-195). С. 101-106 (0,39 друк. арк.).
3. Демидова М.М. Мотиваційний менеджмент в агропідприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. пр. Київ, 2017. Вип. 9 (196). С. 91-95 (0,33 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

4. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119> (дата звернення 26.03.2019) (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща) (0,41 друк. арк.).
5. Демидова М.М. Особливості мотивації праці персоналу в аграрних підприємствах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. І.М. Долішнього НАНУ». Львів. 2016. Вип. 6 (122). С. 77-80. (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща) (0,21 друк. арк.).

6. Демидова М.М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6922> (дата звернення 26.03.2019). (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща) (0,69 друк. арк.).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

7. Demydova M. Motivational Management in Agricultural Enterprises. *Eurasian Academic Research Journal*. № 11(17). 2017. P. 103-107 (0,30 друк. арк.).

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Демидова М.М. Дисциплінарні стягнення як засіб мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 19-21 лютого 2013 р.). Дніпропетровськ, 2013. Том 2. С. 11-13 (0,08 друк. арк.).

9. Демидова М.М. Заходи дисциплінарного впливу та їх роль в мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ 25-27 лютого 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. Том 2. С. 62-64 (0,09 друк. арк.).

10. Демидова М.М. Використання заходів дисциплінарного впливу в процесі мотивації працівників. *Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: Матеріали 2-ї міжнародної наук.-практ. конф (Дніпропетровськ, 25-27.03.2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 41-42 (0,07 друк. арк.).

11. Демидова М.М. Мотиваційний вплив кримінальної та адміністративної відповідальності на працівників сільськогосподарських підприємств. *Управління сталим розвитком економіки сільських територій*: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. молод. вчених і студентів (Дніпропетровськ, 28-29.10.2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 74-75 (0,06 друк. арк.).

12. Демидова М.М. Екологічні аспекти негативної мотивації в сфері аграрного виробництва. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2014р. Дніпропетровськ, 2014. Том 2 — С. 89-90 (0,06 друк. арк.).

13. Демидова М.М. Вплив зовнішніх негативних чинників мотивації на якість роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 54-56 (0,07 друк. арк.).

14. Демидова М.М. Вплив державної політики в сфері зайнятості на мотивацію до зайнятості в сільськогосподарських підприємствах. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 29-30 жовтня 2015р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 82-84 (0,09 друк. арк.).

15. Демидова М.М. Вплив різноманітних систем оплати праці на мотивацію працівників сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 02-04 березня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. Том 2. С. 9-10 (0,07 друк. арк.).

16. Демидова М.М. Системи оплати праці та мотивація працівників сільськогосподарських підприємств. *Інтеграційна системи освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 19-20 травн. 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 183-185 (0,1 друк. арк.).

17. Демидова М.М. Матеріальні заходи не фінансового характеру в системі мотиваційних чинників працівників сільськогосподарських підприємств. *Управління сталим розвитком економіки сільських територій*:

Матеріали II всеукраїнської наук.-практ. конф. молод. вчених і студентів (Дніпро, 24-25.10.2016). Дніпро, 2016. С. 23-25 (0,08 друк. арк.).

18. Демидова М.М. Нематеріальні засоби мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпро, 27-28 жовтня 2016 р.). Дніпро, 2016. Том 2. С. 63-64 (0,06 друк. арк.).

19. Демидова М.М. Критика як фактор мотивації працівників. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпро, 01-03 березня 2017 р.). Дніпро, 2017. Том 2. С. 13-14 (0,06 друк. арк.).

20. Демидова М.М., Жидяк О.Р. Мотивація праці працівників агропідприємств: інноваційний підхід. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 18–19 травня 2017 р.). Львів, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). С. 168-170 (0,06 друк. арк., особистий внесок здобувача: окреслено основні напрямки інноваційного підходу до мотивації працівників агропідприємств – 0,05 друк. арк.).

21. Демидова М.М. Мотиваційний менеджмент в підвищенні ефективності праці агропідприємств. *Аграрна наука: реалії та перспективи*: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпро, 28.02-02.03.2018 р.). Дніпро, 2018. С.68-70 (0,09 друк. арк.).

22. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. *Science and society. Proceedings of the 8th International conference*. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215 (0,81 друк. арк.).

**Публікації, які додатково відображають наукові результати
дисертації**

23. Демидова М.М., Жидяк О.Р. Мотиваційний важель кадрової політики агропідприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. Випуск 12, у 2 т./за ред. Ящишиної І.В. Кам'янець-Подільський, 2017. Т.1. С. 192-194 (0,07 друк. арк., особистий внесок здобувача: окреслено основні напрямки вдосконалення мотиваційної політики аграрних підприємств – 0,06 друк. арк.).

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«Світлана»**

вул.Набережна,39, смт Магдалинівка, Магдалинівський р-н, Дніпропетровська
обл.,51100

Тел.(05691)2-19-50

р\р26000124007001, КБ «Приватбанк», код банку 305299, код ЄДРПО 24233217.

11 жовтня 2018 р.№011/10/18-10

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Демидової Марії Миколаївни

на тему:

"Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах "

Основні положення дисертаційної роботи Демидової Марії Миколаївни "Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах" прийняті до впровадження ТОВ «Світлана», зокрема: розроблену модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства, в якій, на відміну від існуючих, враховано життєві цикли аграрного підприємства, що дало змогу виділити рівні задоволеності потреб працівників на основі взаємодії та взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

В цілому впровадження результатів дисертаційного дослідження "Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах" сприятиме розвитку аграрних підприємств та покращення їх економічної ефективності.

Директор ТОВ «Світлана»



О.О. Чабаненко

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Демидової Марії Миколаївни
на тему: "Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах "

Результати дисертаційного дослідження Демидової Марії Миколаївни було використано у практичній діяльності СФГ «Посев» при розробці заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зокрема, використаний, запропонований автором, комплекс засобів забезпечення ефективності мотиваційного менеджменту на засадах інтеграції економічних та соціально-психологічних методів управління, які враховують стать, вік, сімейний стан, соціальне положення, а також особливості працівників і є основним дієвим інструментом впливу на кожного співробітника.

Матеріали дослідження мають практичну значимість та спрямовані на підвищення ефективності формування дієвого мотиваційного менеджменту, а їх впровадження сприятиме розвитку аграрних підприємств.

Голова СФГ «Посев»



Т.Г. Полякова

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дубрава»

Вул. Набережна 39, смт Магдалинівка, Магдалинівський р-н,
Дніпропетровська обл., 51100
Тел. (05691) 2-19-50

Ідентифікаційний код 31337827 р/р 26007124345001 КБ Приватбанк код банку 305299

6 грудня 2018 р. №6/12/18

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Демидової Марії Миколаївни

на тему:

"Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах"

Результати дисертаційного дослідження Демидової Марії Миколаївни було використано у практичній діяльності ТОВ «Дубрава» при розробці заходів щодо покращення розвитку підприємства та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, використані пропозиції щодо розвитку концептуальних підходів до покращення мотиваційного менеджменту, що на відміну від загальновідомих базуються на принципах розвитку економіки країни та закономірностях розвитку підприємств аграрного сектору, що підпорядковані впливу форм та способів пізнання мотиваційних механізмів і враховують умови праці, систему соціальних пільг та гарантій, відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Матеріали дослідження є обґрунтованими, мають практичну значимість та спрямовані на підвищення ефективності формування й впровадження дієвого мотиваційного менеджменту розвитку аграрних підприємств.

Директор ТОВ «Дубрава»



А.П. Роменський

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО

« АНДРІЙВСЬКЕ »

с.Дмухайлівка , Магдалинівського р-ну, Дніпропетровської обл.. 51114

тел..(05691)2-19-50

р\р26000050204019,КБ «Приватбанк» ,код банку 305299, код ЄДРПОУ 24988464

29 січня 2019 рік №29/01-19

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Демидової Марії Миколаївни на тему: "Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах "

Результати дисертаційного дослідження Демидової Марії Миколаївни на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах» було використано у практичній діяльності С(Ф)Г «Андріївське» при розробці заходів щодо покращення розвитку підприємства та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зокрема, використаний, запропонований автором, комплекс засобів забезпечення ефективності мотиваційного менеджменту на засадах інтеграції економічних та соціально-психологічних методів управління, які враховують стать, вік, сімейний стан, соціальне положення, а також особливості працівників і є основним дієвим інструментом впливу на кожного співробітника.

Матеріали дослідження мають практичну значимість та спрямовані на підвищення ефективності формування дієвого мотиваційного менеджменту, а їх впровадження сприятиме розвитку аграрних підприємств.

Голова С(Ф)Г «Андріївське»



Т.А. Демидова

**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ****УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

вул. Старокозацька, 52, м. Дніпро, 49600 тел. (056) 742-80-44, факс (056) 742-90-44,
e-mail: dniproagro@adm.dp.gov.ua, Код ЄДРПОУ 25927353

ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження Демидової Марії
Миколаївни на тему: "Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних
підприємствах "

За висновками Управління агропромислового розвитку Дніпропетровської облдержадміністрації наукові положення та результати дослідження, рекомендації, які окреслені в дисертаційній роботі Демидової Марії Миколаївни на тему "Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах" є суттєвими і перспективними для вирішення важливих завдань, пов'язаних із розробкою стратегії економічного розвитку аграрних підприємств, регіональних програм відносно розвитку аграрної сфери. До впровадження прийнято наступні складові наукової новизни:

- методичний підхід до комплексного аналізу мотивації працівників аграрних підприємств, який на відміну від застосовуваних раніше, враховує мотиватори зайнятості та проживання у сільській місцевості. Такий підхід дозволив виявити дестимулятори мотивації, змоделювати їх тенденції розвитку та оцінити їх вплив на продуктивність праці в аграрній сфері;

- методичний підхід до оцінки ефективності мотиваційного менеджменту на основі визначення ефективності його в аграрному підприємстві, сукупності аграрних підприємств окремого району та працівників, який став підґрунтям розробки моделі підвищення ефективності та розвитку мотиваційного менеджменту, яка на відміну від загальновідомих комплексно враховує

Дніпропетровська обласна державна адміністрація
Управління агропромислового розвитку

Вих. № 145/0/119-19 від 05.02.2019



виробничі фактори, заходи, економічні методи та мотиваційні інструменти, які пов'язані з трудовою діяльністю працівників та впливають на її покращення;

- методику оцінювання інтенсивності мотивації, в основу якої покладено багатофакторну систему різновагомих потреб, яка, на відміну від тих, що існують, окрім інтегральних індикаторів кількісних ознак мотивації, враховує категорійні ознаки. Її апробація дозволила довести варіативність мотивації різних категорій працівників аграрних підприємств;

Заслугує на особливу увагу визначене автором наукового дослідження поєднання в основі мотиваційного менеджменту економічних та соціально-психологічних методів управління, які на відміну від загальновідомих враховують стать, вік, сімейний стан, соціальне положення, а також особливості працівників і є основним дієвим інструментом впливу на кожного співробітника, який направлено на виконання працівником поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі, що забезпечить в майбутньому підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції.

Результати дисертаційної роботи Демидової М.М. використані у поточній діяльності Управління агропромислового розвитку Дніпропетровської облдержадміністрації при підготовці аналітичних матеріалів, довідок та проектів регіональних програм відносно розвитку аграрної сфери.

Начальник управління



В.О.УДОВИЦЬКИЙ



Міністерство освіти і науки України
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 49000, м. Дніпро, вул. Сергія Єфремова, 25,
 тел. (056) 744-81-32, факс (056) 744-08-67, 744-53-03
 E-mail: info@dsau.dp.ua, dneprddaev@ukr.net Web: www.dsau.dp.ua Код ЄДРПОУ 00493675

08.06.19 № 44-Н-192

На № _____ від _____

0008470

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
 здобувача Дніпровського державного аграрно-економічного університету
 Демидової Марії Миколаївни
 на тему:

"Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах "

Дніпровський державний аграрно-економічний університет повідомляє, що матеріали дисертаційного дослідження Демидової Марії Миколаївни щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах є актуальними, представляють науковий інтерес і практичне значення.

Матеріали щодо концептуальних підходів до покращення мотиваційного менеджменту, використання розробленої моделі мотиваційного менеджменту аграрного підприємства, методичного підходу до оцінки ефективності мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві, методики оцінювання інтенсивності мотивації, в основу якої покладено багатофакторну систему різновагомих потреб, використовуються в університеті при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Теорія мотивації», «Менеджмент і адміністрування: Управління персоналом», проведенні виробничих практик, у науково-дослідній роботі студентів, магістрів, аспірантів та викладачів.

Ректор ДДАЕУ



А.С. Кобець

