

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА

РОБОТА

031. МР 242/1-С. 2022. 10. 22. 019. ПЗ

МАКСИМ'ЮК АНДРІЙ

2023

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
«БЕРЕЖАНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Факультет «Економіки і природокористування»

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
економіки і природокористування

_____ Л.В. Ярема
« ____ » _____ 2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
економіки і менеджменту

_____ І.С. Гурська
« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ
МОТИВАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи

к.е.н., доцент _____ **В.І.Літвінов**

Виконав _____ **А.Максим'юк**

Бережани – 2023 року

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
«БЕРЕЖАНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Факультет «Економіки і природокористування»

Кафедра економіки і менеджменту

Ступінь вищої освіти «Магістр»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

«Затверджую»

Завідувач кафедри

економіки і менеджменту

_____ І.С. Гурська

«__» _____ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Максим'юку Андрію

Тема роботи: Концептуальні засади ефективної трудової мотивації як передумови конкурентоспроможного функціонування сільськогосподарських підприємств.

.Керівник роботи Літвінов Віталій Іванович, к. е. н.

Затверджена наказом директора ВП НУБіП України «БАТІ» від 22.10.2022 р.
№242/1-С

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи

1. Законодавчі та нормативні акти України.
2. Статистичні щорічники.
3. Праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Зміст пояснювальної записки

Вступ

Розділ 1. Наукові засади формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

1.1. Теоретичні основи формування системи трудової мотивації в підприємствах України

1.2. Розвиток форм і систем трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах у сучасних умовах

1.3. Методичні засади дослідження формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

Розділ 2. Стан і тенденції формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

2.1 Організаційно-економічні особливості трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

2.2. Економічна характеристика умов господарювання сільськогосподарських підприємств тернопільської області

2.3. Ефективність використання і матеріального стимулювання трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах

Розділ 3. Напрями формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах України

3.1. Концептуальні засади ефективної трудової мотивації як передумови конкурентоспроможного функціонування сільськогосподарських підприємств

3.2. Організаційно-економічні заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

Висновки

Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Літвінов В.І., доцент кафедри | | |
| 2 | Літвінов В.І., доцент кафедри | | |
| 3 | Літвінов В.І., доцент кафедри | | |

Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської роботи | Строк виконання етапів роботи |
|-------|---|-------------------------------|
| 1 | Підготовка вступу | листопад |
| 2 | Написання першого розділу | лютий-березень |
| 3 | Написання другого розділу | квітень-червень |
| 4 | Написання третього розділу | вересень-жовтень |
| 5 | Підготовка висновків | листопад |
| 6 | Відгук керівника | листопад |
| 7 | Отримання рецензії та попередній захист | листопад |
| 8 | Захист перед ЕК | грудень |

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи _____ Літвінов В.І.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Максим'юк А.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Процес управління трудовими ресурсами набагато складніший, ніж іншими видами ресурсів. Це пояснюється наявністю в індивідуумів особистісних характеристик, які істотно впливають на ефективність виконання ними різноманітних завдань. Тому для підприємств надзвичайно важливим постає пошук в різних спосіб підвищення продуктивності праці шляхом більшої готовності працівників до творчої та плідної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах з урахуванням сучасних реалій розвитку виробництва в аграрному секторі економіки, що сприятиме зростанню зацікавленості працівників у покращенні результатів своєї роботи та результатів діяльності підприємства.

Відповідно до мети дослідження в магістерській роботі визначено такі завдання:

- визначити концептуальні засади ефективної трудової мотивації як передумови конкурентоспроможного функціонування сільськогосподарських підприємств;
- дослідити теоретичні основи формування системи трудової мотивації в підприємствах як необхідної передумови забезпечення ефективного господарювання;
- здійснити моніторинг форм і систем трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах у ринкових умовах господарювання з метою виявлення найбільш ефективних;
- визначити організаційно-економічні особливості трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах;
- здійснити аналіз ефективності використання і матеріального стимулювання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств;

- обґрунтувати основні організаційно-економічні заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах;

Об'єктом дослідження є процес формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ | 3 |
| Розділ 1. Наукові засади формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах | 5 |
| 1.1. Теоретичні основи формування системи трудової мотивації в підприємствах України | 5 |
| 1.2. Розвиток форм і систем трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах у сучасних умовах | 10 |
| 1.3. Методичні засади дослідження формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах | 18 |
| Розділ 2. Стан і тенденції формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах | 24 |
| 2.1. Організаційно-економічні особливості трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах | 24 |
| 2.2. Економічна характеристика умов господарювання сільськогосподарських підприємств тернопільської області | 31 |
| 2.3. Ефективність використання і матеріального стимулювання трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах | 35 |
| Розділ 3. Напрями формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах України | 46 |
| 3.1. Концептуальні засади ефективної трудової мотивації як передумови конкурентоспроможного функціонування сільськогосподарських підприємств | 46 |
| 3.2. Організаційно-економічні заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах | 60 |
| Висновки | 74 |
| Список використаної літератури | |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної модернізації економіки України успіх та конкурентоспроможність підприємств будь-якої галузі, зокрема й сільського господарства, залежать від ефективного використання суб'єктами господарювання наявних виробничих ресурсів. Одним з найбільш значущих факторів економічного розвитку для вітчизняних підприємств є трудові ресурси з їх творчим потенціалом, професійним досвідом і знаннями.

Процес управління трудовими ресурсами набагато складніший, ніж іншими видами ресурсів. Це пояснюється наявністю в індивідумів особистісних характеристик, які істотно впливають на ефективність виконання ними різноманітних завдань. Тому для підприємств надзвичайно важливим постає пошук в різний спосіб підвищення продуктивності праці шляхом більшої готовності працівників до творчої та плідної роботи.

Внаслідок постійної зміни економічної ситуації винагородження працівників у сільськогосподарських підприємствах на сьогодні характеризується відсутністю чітко налагодженої системи трудової мотивації, тому великої ваги набуває вирішення методологічних та практичних проблем формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств шляхом запровадження нових та удосконалення існуючих організаційно-економічних методів мотивації праці, що забезпечить у кінцевому підсумку як зростання зацікавленості працівників продуктивно та якісно виконувати свою роботу, так і підвищення ефективності виробничої діяльності господарюючих суб'єктів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах з урахуванням сучасних реалій розвитку виробництва в аграрному секторі економіки, що сприятиме зростанню зацікавленості працівників у покращенні результатів своєї роботи та результатів діяльності підприємства.

Відповідно до мети дослідження в магістерській роботі визначено такі завдання:

- визначити концептуальні засади ефективної трудової мотивації як передумови конкурентоспроможного функціонування сільськогосподарських підприємств;
- дослідити теоретичні основи формування системи трудової мотивації в підприємствах як необхідної передумови забезпечення ефективного господарювання;
- здійснити моніторинг форм і систем трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах у ринкових умовах господарювання з метою виявлення найбільш ефективних;
- визначити організаційно-економічні особливості трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах;
- здійснити аналіз ефективності використання і матеріального стимулювання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати основні організаційно-економічні заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах;

Об'єктом дослідження є процес формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Теоретичні основи формування системи трудової мотивації в підприємствах України

Метою діяльності суб'єкта підприємницької діяльності є одержання прибутку. Для досягнення поставленої мети у процесі виробничо-господарської діяльності необхідно враховувати вплив комплексу різних організаційно-економічних чинників.

У сучасних умовах великі ваги набуває система мотивації персоналу, що включає в себе відповідні ланки, мотиви та реакцію на мотиви. Мотивація персоналу розглядається як один з основних чинників оптимізації використання ресурсів підприємства.

Основна мета мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства [13, с. 59].

Дослідник В. Г. Никифоренко визначає мотивацію як сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати її свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [24]. А. Я. Кібанов розглядає мотивацію як свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників [65]. В. П. Сладкевич наводить таке визначення мотивації – це сукупність чинників, що спонукають людину до виконання певних дій [51, с. 4].

Мотивацію також визначають як процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, який поєднує інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, що полягають у стимулюванні самого

себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [18]. Тобто мотивація розглядається як послідовність певних дій для спонукання людини до виробничої та невиробничої діяльності.

Концепція управління персоналом сільськогосподарського підприємства має передбачати розробку та реалізацію підходу до формування механізму мотивації, спрямованого на збільшення результативності діяльності організаційних формувань через мотивацію діяльності працівників. У цьому контексті важливим питанням залишається ефективне використання людських ресурсів, трактування заходів щодо підвищення результативності людської праці. Відповідно важливим завданням постає оцінювання результативності мотиваційної системи та розроблення заходів для її вдосконалення, а також пошук шляхів покращення системи мотивації персоналу в підприємствах.

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або трудовий колектив до досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації). Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримування у колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками [49].

У менеджменту підприємств виникає низка питань щодо організації системи мотивації персоналу, а саме: в який спосіб організувати систему мотивації, як досягнути її ефективності, наскільки витратними будуть

відносини, які ключові елементи містить ця система. З'ясування цих питань набувають важливі насамперед для керівників, що вирішують такі завдання:

- узгодження власних цілей персоналу з цілями організації;
- вирішення проблем з плинністю кадрів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію персоналу;
- утримання висококваліфікованих спеціалістів;
- вирішення найважливіших проблем з управління персоналом.

Здебільшого працівники визначають для себе причини, які спонукають їх працювати в даному підприємстві. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посади та організації робочих місць. Через ці обставини важко знайти до кожного працівника прийнятний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації.

Система винагород зумовлюється зі стратегією і цілями підприємства. Відповідно в підприємстві (організації) передбачають заходи щодо матеріального стимулювання працівників у довгостроковій перспективі. А вже роботодавець не може однаково підвищити заробітну плату і не коригувати її рівень кілька років, тому що така мотивація виявляється не ефективною.

Таблиця 1.1

Мотиви, що спонукають людину працювати

| Рівень | Основний мотив | Характеристика |
|------------|-------------------|--|
| I рівень | Почуття обов'язку | Це почуття – найпотужніший мотив, яким керується людина. Воно залежить від вкладу, який робить працівник. Чим більшим буде його вклад, як члена команди, тим більше вона подобається йому. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати з повною віддачею, тим сильнішим буде почуття обов'язку і гордості за свою команду кожного її члена. |
| II рівень | Інтерес | Робота заради цікавості є основним методом у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанню роботи, яка їм цікава. Керівник, правильно розставляючи пріоритети, може відчутно збільшити інтерес до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії. |
| III рівень | Особиста вигода | Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, наприклад безкоштовне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість користуватись службовим автомобілем тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку |

| | | |
|-----------|-------|---|
| | | саме особисту вигоду хоче отримати працівник. |
| IV рівень | Гроші | Для багатьох людей мотивом влаштування на роботу є потреба в грошах. Гроші – це свобода. Молодь, студенти, у яких багато амбіцій, бажань та планів та бажання втілити їх у життя. |

Джерело: Узагальнено за [47].

Мотиваційний стимул передбачає інший алгоритм дій: важливо час від часу регулювати рівень заробітної плати і премій. Важливо зауважити, що постійне підвищення керівниками підприємств матеріальних стимулів не завжди забезпечує належні результати, адже рівень мотивації не може постійно зростати. Він досягає певного рівня, далі знижується, а потім знову підвищується. Викладене стосується як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу [66].

Система стимулювання має складатися з таких елементів: суб'єкт стимулювання, мета, завдання стимулювання, об'єкт, принципи, методи, важелі та інструменти стимулювання, ресурсо забезпечення (рис.1.1).

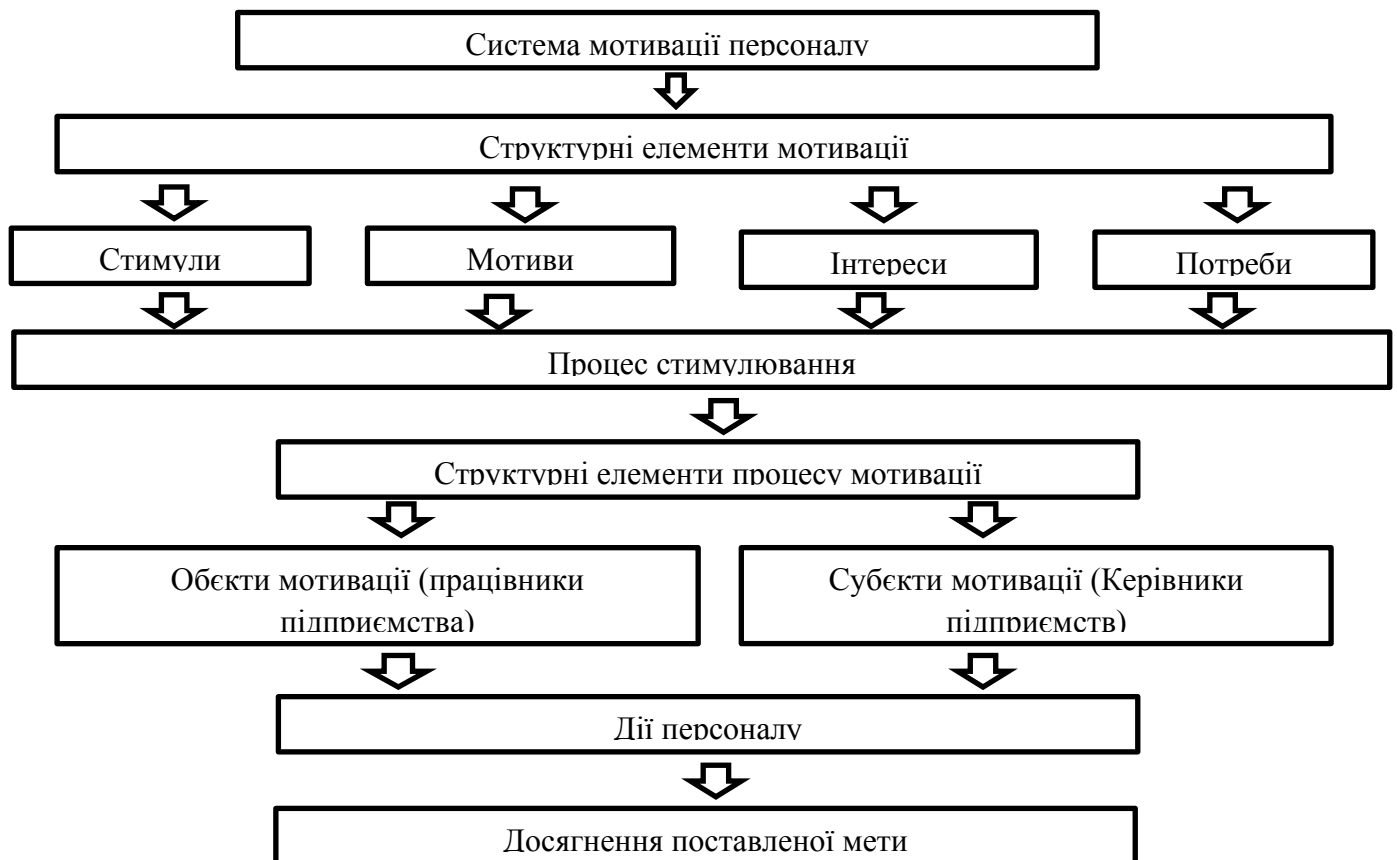


Рис.1.1. Структура системи трудової мотивації підприємства.

З-поміж великого переліку в якості принципів формування механізму управління мотивацією праці виокремлюють наступні:

- системність, що передбачає побудову механізму управління мотивацією праці менеджерів як організуючої та забезпечуючої системи формування й регулювання розвитку мотивації управлінської праці;
- цільова зорієнтованість – полягає у формуванні багаторівневої системи цілей, яка дає можливість усунути загрози через узгодження інтересів і потреб різних сторін;
- стимулювання передбачає досягнення індивідуальних цілей через колективні та зацікавленість у результатах за допомогою інструментарію стимулювання;
- безперервність розвитку – створення умов для досягнення неперервності й ефективності удосконалення мотивації управлінської праці в підприємстві;
- надійність – передбачає збалансованість методів, важелів, інструментів і форм мотивації праці менеджерів через формування постійної й змінної частини оплати та матеріального стимулювання праці управлінського персоналу;
- єдність дії – забезпечення взаємодії усіх елементів і складових як цілісної системи;
- еластичність – забезпечення своєчасності реакції на зовнішні та внутрішні зміни й збурення за рахунок мотиваційного моніторингу та контролю;
- інноваційність – орієнтування на застосування передових методів, сучасних форм, технологій управління й мотивації праці менеджерів;
- забезпеченість – полягає в оптимальному використанні ресурсного потенціалу підприємства;
- економічність – передбачає формування ресурсів для стимулювання, виходячи з його ефективності (витрати на реалізацію не можуть перевищувати економічний ефект від впроваджуваних заходів);
- комплексність – забезпечення всебічного використання обмежень, можливостей і мотивів для визначення системи стимулів та розроблення на її

основі програми заходів з удосконалення мотивації праці менеджерів;

Дієвим важелем стимулювання є безпосередня його оперативність з тим, щоб стимул був своєчасним і працівник не привинен очікувати. Не менш важливими є гнучкість і відчутність стимулів для персоналу. Вони не повинні бути однаково наданими персоналу на одному й тому ж рівні.

Вплив стимулювання на поведінку людини залежить від багатьох чинників, він є індивідуальним і може змінюватися під дією мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини (рис.1.2).

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що система трудової мотивації складається з таких взаємопов'язаних елементів: суб'єкт стимулювання (представлений вищим керівництвом, відділом кадрів/керівниками відділів), об'єкт стимулювання (процес стимулювання), принципи, методи, важелі та інструменти стимулювання. Основна мета запровадження системи трудової мотивації полягає у підвищенні ефективності стимулювання персоналу, а завданнями, що постають перед вищим керівництвом, відділом кадрів/керівниками відділів (суб'єктом стимулювання) є підвищення ефективності праці персоналу, створення дієвого процесу стимулювання персоналу, залученість персоналу до управління підприємством.

1.2. Розвиток форм і систем трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах у сучасних умовах

Для визначення мотивації необхідно врахувати три чинники:

- очікування працівника відносно процесу «затрати праці – результати». Це співвідношення між зусиллями й одержаними результатами;
- очікування працівника відносно процесу «результати-винагорода». Це очікування винагороди відповідно до одержаних результатів;
- вагомість (валентність) – це цінність, якої надає людина результатам своїх зусиль, а також задоволеність винагородою.

Мотивація буде найбільш результативною, якщо людина вірить, що її зусилля обов'язково приведуть до досягнення поставленої мети та одержання винагороди. При цьому менеджер повинен встановити зрозуміле всім співвідношення між досягнутими результатами та винагородою.

Якщо рівень сподівань, сприяння й вагомості перевищує нульову позначку, можна вважати, що працівник має певний рівень вмотивованості. Співвідношення цих факторів визначається наступним чином: оскільки потреби людей є різними, конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Відповідно керівництву організації необхідно порівняти запропоновану винагороду з потребами працівників та забезпечити їх відповідність [71, с.132].

У сільськогосподарських підприємствах досить часто застосовувалися такі системи мотивації праці, при яких заробітна плата працівників залежала від фінансових результатів їх діяльності. Найбільш поширеними на той час були акордно-преміальна, оплата праці від валового доходу, оплата за розрахунковими цінами.

При акордній системі оплати праці встановлюють не за кожну виробничу операцію (роботу) окремо, а за комплекс робіт (наприклад, за виконання етапу будівельних робіт, за побудований об'єкт, монтаж обладнання тощо). При цьому в обов'язковому порядку обумовлюються строки виконання робіт, які зазначають в акордному завданні-наряді.

Цю систему оплати праці застосовують до окремих груп працівників з метою стимулювання їх зацікавленості підвищувати продуктивність праці та скорочувати строки виконання робіт. Зазвичай акордну оплату використовують при проведенні робіт з ліквідації аварій, ремонтних робіт, при виконанні термінових, особливо важливих замовлень, при монтуванні нового обладнання на підприємстві.

Як правило, для визначення загальної суми оплати за акордним нарядом складають калькуляцію, у якій зазначають повний перелік робіт (операцій), що входять до загального акордного завдання, їх обсяг, розцінки на одну операцію (одиницю відрядної роботи), а також загальний розмір оплати за виконання всіх

операцій акордного завдання. Загальну вартість виконання всіх операцій визначають шляхом підсумовування вартості кожного виду робіт (операцій), що входять до загального акордного завдання. При цьому застосовують норми часу (виробітку) та діючі розцінки, а в разі їх відсутності послуговуються нормами та розцінками на аналогічні роботи.

Якщо для виконання роботи необхідний тривалий час, за акордним нарядом за поточний місяць (першу і другу половини місяця) видають аванс з урахуванням обсягу робіт.

Остаточний розрахунок за акордним нарядом проводять після закінчення робіт на підставі калькуляції за чинними нормами та розцінками.

Різновидом акордної системи оплати праці є акордно-преміальна система. Вона характеризується тим, що за скорочення строків виконання акордного завдання або за його якісне виконання працівникам додатково виплачують премії. Премія нараховується на суму заробітку за акордним нарядом і не повинна перевищувати максимального розміру, встановленого для того чи іншого виду робіт відповідно до Положення про преміювання.

При оплаті праці від валового доходу фактичний фонд оплати праці формують по заздалегідь обумовлених у положенні про оплату праці чи в договорі нормативах відрахувань (у відсотках) або розцінках за 100 грн валового доходу. Ці нормативи (розцінки) визначають співвідношенням планових або нормативних показників обсягу фонду оплати праці та валового доходу.

Якщо вартість продукції (робіт, послуг) при визначенні нормативу виявиться меншою, ніж сума грошово-матеріальних витрат, цю вартість коригують за допомогою коефіцієнта, який є результатом співвідношення планової або нормативної собівартості та вартості продукції в оцінці за відповідними цінами, або ж його визначають як суму умовної дотації з розрахунку на 1 грн вартості продукції, робіт чи послуг, прямих витрат [16].

При застосуванні в підприємстві внутрішньогосподарських розрахункових цін, які встановлені на рівні планової або нормативної

собівартості продукції, робіт, послуг, норматив (розцінку) не визначають, а фактичний фонд оплати праці становить вся сума, перевищення вартості продукції, робіт, послуг над витратами колективу.

Якщо до складу розрахункової ціни включають суму орендної плати або різні відрахування (на соціальне страхування і забезпечення, у спецфонди тощо), то з вартості продукції (виручки) вираховують ці відрахування в порядку, аналогічному відшкодуванню витрат [16].

Під системою оплати праці розуміють визначений взаємозв'язок між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати в межах і понад норми праці, які гарантують одержання працівником заробітної плати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), погодженої між працівником і роботодавцем ціною його робочої сили.

У свою чергу під формою оплати праці розуміють той чи інший вид систем оплати, згрупований за ознаками основного показника обліку результатів праці при оцінці виконаної працівником роботи з метою її оплати.

При розробленні системи мотивації праці враховуються три основні елементи, що визначають види оплати праці: тарифні ставки; нормування праці; форми оплати праці.

Тарифна система включає інформацію про розмір оплати праці працівників залежно від виду та якості робіт. Детальні характеристики робіт, а також вимоги до кваліфікації виконавців вказуються у тарифно-кваліфікаційних довідниках об'єднаних у єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій (ЄТКД), в якому встановлено тарифи відповідні до специфіки професій.

Натепер основою побудови тарифних ставок і посадових окладів для диференціації оплати праці є мінімальна заробітна плата.

Другим елементом, що визначає систему оплати праці, виступає норма праці. Норми праці – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності – встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва та праці. В умовах колективних форм

організації та оплати праці можуть застосовуватися також укрупнені й комплексні норми. Третім елементом, що визначає систему оплати праці є форми її оплати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Базові елементи для визначення системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах

| Базові елементи | Розрахункові показники | Вихідні дані |
|--------------------|-------------------------|---|
| Тарифні ставки | Вид робіт | Тарифно-кваліфікаційні довідники, тарифні сітки, тарифні ставки |
| | Якість робіт | |
| Нормування праці | Розмір оплати праці | Виконана норма робочого часу, виконана робота, виконані послуги |
| | Чисельність працівників | |
| Форми оплати праці | Відрядна | Пряма відрядна |
| | | Відрядно-преміальна |
| | | Відрядно-прогресивна |
| | | Непряма відрядна |
| | Почасова | Акордна |
| | | Проста почасова |
| | | Почасово-преміальна |

Джерело: Побудовано автором на основі [30].

В Україні на сучасному етапі застосовують дві основні форми заробітної плати: відрядну і почасову. Відрізняються ці дві форми показниками для виміру виконаних робіт при нарахуванні заробітної плати. Якщо вимірником результатів праці беруть кількість відпрацьованого часу, тоді застосовують почасову форму, якщо кількість виготовленої продукції – відрядну форму оплати праці. Вибір форми оплати праці залежить від певних факторів, за яких її застосування є доцільним.

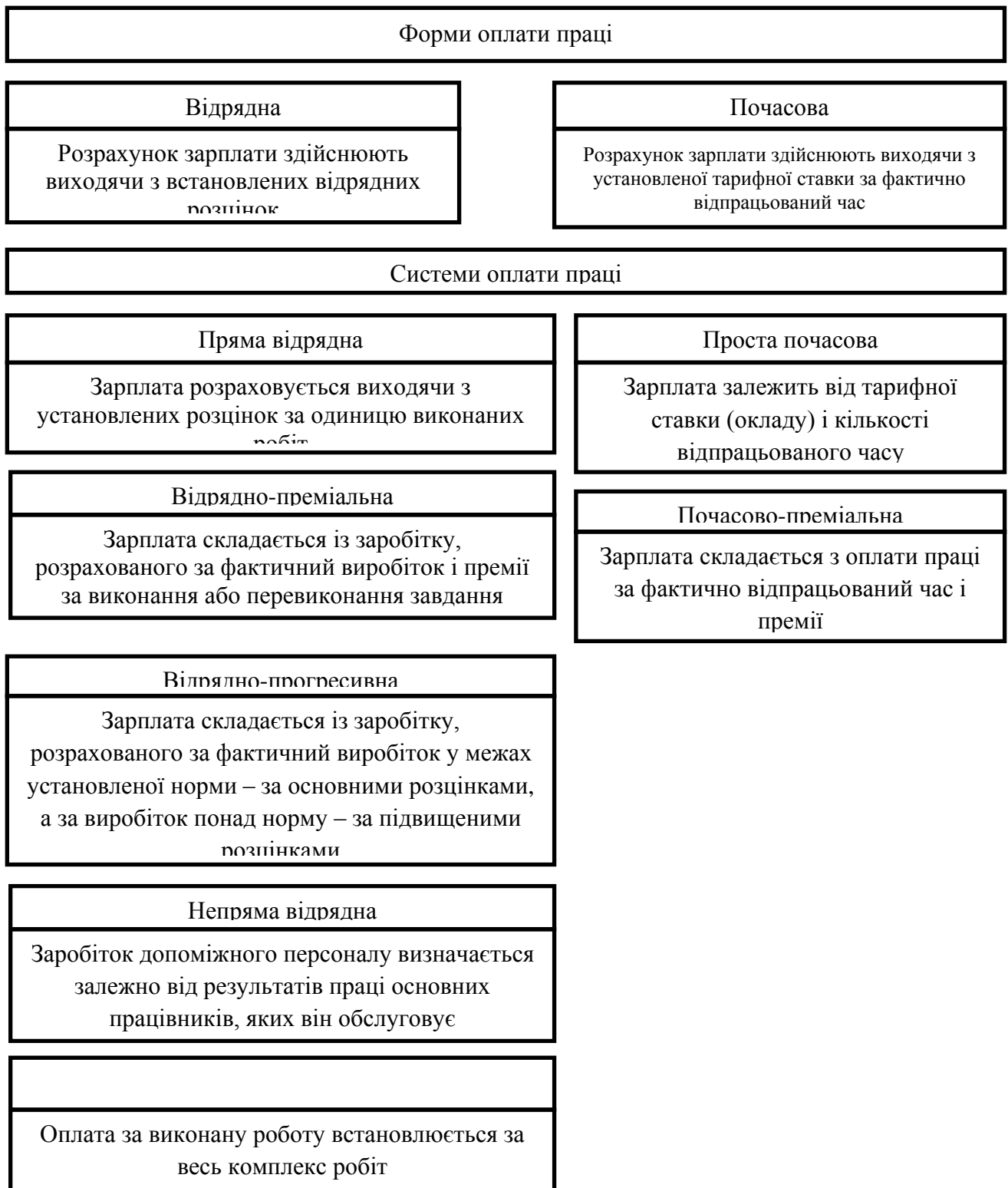


Рис. 1.2. Форми та системи оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.

Відрядну форму оплати праці використовують за можливості застосування технічно обґрунтованих норм, наявності у працівників

спроможності збільшувати обсяги виконаних робіт понад установлену норму, доцільності розробки норм праці, відсутності негативного впливу цієї форми оплати праці на якість виконаних робіт, наявності дотримання відповідного рівня технологічних операцій і вимог техніки безпеки.

В інших випадках використовують почасову форму оплати праці.

У сільськогосподарських підприємствах регулювання заробітної плати повинно здійснюватися за принципом соціального партнерства. Умови праці, соціально-економічні гарантії обумовлюється в колективних договорах і угодах між роботодавчими та представницькими організаціями (комітетами профспілок чи радами трудових колективів). Крім того на державному рівні забезпечується мінімальний рівень соціального захисту працівників. Але крім забезпечення мінімального рівня доходів працівників держава практично відмовилася від участі в організації оплати праці сільськогосподарських підприємств.

Держава в особі Верховної Ради України встановлює тільки мінімальний розмір оплати праці. Крім того, передбачено засоби впливу на своєчасність розрахунків по нарахованій оплаті. Відповідно до чинного законодавства трудові відносини регулюються колективними угодами по галузях на державному та нижчих рівнях, але вони обмежуються малопринциповими питаннями і практично не є обов'язковими. Вимагається складання колективних договорів у підприємствах, але практика доводить, що остаточне рішення щодо цього приймає адміністрація. У текстах таких угод здебільшого переважають декларативні фрази, якими, по суті, не обмежуються повноваження адміністрації та не розширюються можливості працівників [44].

Верхня межа заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах встановлюється відповідно до фінансових можливостей і бажання власників. У першу чергу, заробітна плата це – матеріальні витрати, які включають до собівартості продукції. Сучасні економічні відносини потребують внесення значних змін у механізм формування та розподілу фонду заробітної плати в аграрній сфері. Виникли форми і системи мотивації праці, зорієнтовані на

повну фінансову незалежність підприємств. Суттєво зросла роль нормування і тарифікації праці, що дає змогу оцінити прикладені зусилля для досягнення результату з позицій кількості та якості праці, затраченої на виробництво продукції.

Форми і системи оплати праці в сільському господарстві залежать не тільки від механізму економічних і трудових відносин, а й від особливостей ведення сільськогосподарського виробництва. Річ у тому, що в регіонах, навіть на різних підприємствах при однакових затратах праці й інших ресурсів можна одержати неоднакові обсяги виготовленої продукції, відповідно, виручку від реалізації, фінансові результати, а, отже, винагороду за працю. Тому всі особливості сільськогосподарського виробництва потрібно враховувати при виборі форм мотивації праці в кожному конкретному випадку.

Останнім часом у суспільстві набуває поширення концепція партисипативного управління. Це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки своєю безпосередньою роботою, а також тим, як його праця впливає на діяльність підприємства в цілому.

Основні напрями партисипативного управління:

- працівники одержують право самостійно вирішувати, як саме виконувати свою роботу;
- працівникам надається право брати участь у раціоналізаторській діяльності;
- працівники залучаються до прийняття рішень про виконувану ними роботу;
- працівникам надається право формувати робочі групи;
- працівникам надається право контролю за кількістю та якістю праці.

Партисипативне управління доцільно застосовувати у таких випадках:

- при достатній досвідченості колективу, що дає можливість застосовувати децентралізацію при прийнятті рішень;
- з метою підвищення дієвості та реалізації поставлених завдань;

- при створенні механізму професійного зростання працівників та керівників нижчої ланки;
- для підвищення активності пропозицій стосовно нововведень.

За концепцією партисипативного управління участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи [6].

1.3. Методичні засади дослідження формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

Основна проблема дослідження формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах полягає в аналізуванні процесу змін і реформування мотиваційного механізму. Для її вирішення проблеми потрібно визначити основні критерії та показники, що впливають на формування даної системи.

Складність оцінювання системи трудової мотивації зумовлена необхідністю визначення міри задоволення працівників чинною системою мотивації, взаємозалежністю впливу різних факторів, суб'єктивністю оцінювання, неоднаковим впливом різних мотивів на працівників, індивідуальністю кожного працівника.

Чинники впливу на формування системи трудової мотивації можна об'єднати в чотири групи [20]:

- група чинників адміністративного характеру: відповідальність за порушення трудової дисципліни; покарання за невідповідну якість наданих послуг; виконаних функцій; контроль щодо виконання завдання; проведення своєчасного інструктажу;
- група чинників економічного характеру: доведення до працівника обов'язкового до виконання плану; можливість кар'єрного зростання; рівень

заробітної плати; виявлення залежності між трудовою активністю та розміром заохочення; участь у прибутку організації: (премії, бонуси тощо);

– група чинників нормативно-правового характеру: дотримання роботодавцем трудового законодавства; можливість ознайомлення з посадовими інструкціями, правилами трудового розпорядку тощо;

– група чинників соціально-психологічного характеру: вияв уваги керівництва до підлеглих; можливість спілкування з працюючими; впевненість у роботі; престижність професії; самостійність і відповідальність при виконанні роботи; наявність соціального пакета; зацікавленість роботою; можливість самореалізації; можливість підвищення професійних знань та вмінь.

Чинники визначаються потребами працівника та мають відповідно однаковий вплив на його мотиви: фізіологічні, безпеки та захищеності, соціальні, самовираження, самоствердження [24, с. 53-54].

Концепція управління персоналом сільськогосподарського підприємства повинна включати формування системи мотивації спрямованої на зростання результатів діяльності організаційних підрозділів через трудову мотивацію діяльності працівників. Основними проблемними питаннями залишаються ефективно використання трудового потенціалу, розробка заходів, направлених на підвищення ефективності людської праці. Важливим завданням є оцінювання результативності системи трудової мотивації та розроблення заходів щодо вдосконалення.

Стимулювання праці базується на тому принципі, що методом грошової мотивації в сукупності з іншими формами визнання заслуг працівників можна досягти найбільш бажаних результатів для підприємства.

Трудова мотивація здійснюється в різних формах, серед яких можна виділити основні напрями: матеріальна компенсація (заробітна плата, комісійні винагороди), грошові винагороди (додаткові виплати, премії), не грошові винагороди (визнання заслуг, подяки).

Мотивація працівників сільськогосподарських підприємств може забезпечується в такий спосіб [23]:

- підвищення тарифного розряду працівника з одночасним підвищенням тарифної оплати;
- підвищення посадового окладу фахівцям, службовцям на тих же посадах;
- підвищення за посадою з одночасним підвищенням посадового окладу;
- наділення новими виробничими функціями працівника, що передбачає відповідне зростання заробітної плати;
- підвищення індивідуальних розмірів премій у межах чинних положень загального преміювання;
- інші заохочувальні засоби, передбачені у колективному договорі підприємства.

Механізм регулювання трудової мотивації опирається на ринок праці, державне регулювання, застосування колективних договорів. Головною функцією держави в даному механізмі є забезпечення мінімального рівня доходів працівників, у зв'язку з чим встановлюється мінімальна заробітна плата. Регулювання всіх питань заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах здійснюється на основі колективних договорів, що є обов'язковими для обох сторін.

Тарифна система оплати праці включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики). Вона використовується під час розподілу робіт залежно від їх складності та є основою для формування і диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі тарифної ставки робітника першого розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Власник або уповноважений ним орган (роботодавець) відносить виконувані роботи до певних тарифних розрядів і присвоює кваліфікаційні

розряди працівникам згідно з професійними стандартами (кваліфікаційними характеристиками) за погодженням із профспілкою.

Сільськогосподарські підприємства, підпадають під дію Галузевої угоди, повинні враховувати її вимоги. На її норми можуть орієнтуватися й ті сільськогосподарські підприємства, на які вона не поширюється.

Основою для розрахунку відрядної оплати в усіх випадках є відрядна розцінка, визначена на підставі годинної (денної) тарифної ставки для певного виду робіт, яка обчислена з огляду на тарифну ставку робітника 1 розряду з урахуванням міжкваліфікаційних співвідношень (залежно від складності та умов виконуваних робіт).

У світі визнається прогресивною й перевантажуючою погодинна оплата праці, як така, що відповідає вищому техніко-технологічному рівню виробництва. У сільгосппідприємствах України оплата працівники здебільшого залишається відрядною, що на нинішній час є виправданим. Водночас погодинна оплата може знайти поширення, якщо вона відповідатиме технологічним умовам і усвідомлюється робітниками [44].

Погодинна оплата праці є однією з форм почасової форми оплати праці. Вона передбачає нарахування зарплати працівникам виходячи з годинної тарифної ставки і фактичної кількості відпрацьованих годин за відповідний місяць. Але погодинна оплата праці не дає підстав для скорочення нормальної тривалості робочого часу [13].

При проведенні оцінки системи трудової мотивації в підприємстві необхідно з'ясувати її ефективність. Економічна ефективність цікавить керівництво персоналу в першу чергу тому, що для ухвалення управлінських рішень потрібно розуміти наскільки потрібними є ті чи інші кадрові зміни. Розрахувати економічну ефективність мотиваційних заходів досить важко через складність оцінки в грошовому виразі результату, одержаного від впровадження певних мотиваційних програм. Таким результатом може стати зростання доходу або прибутку підприємства, але на ці показники впливає

велика кількість факторів, і тільки одним із них є система трудової мотивації підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники економічної ефективності мотиваційних заходів

| Показник | Формула розрахунку |
|--|---|
| Продуктивність праці (ПП) | $ПП=Q/Ч$, де Q – обсяг виготовленої продукції, грн; Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб |
| Коефіцієнт випередження (КВ) | $КВ=Т_{пп}/Т_{зп}$, де $T_{пп}$ – темпи зростання продуктивності праці; $T_{зп}$ – темпи зростання заробітної плати |
| Частка заробітної плати в собівартості продукції (%ЗПс) | $\%ЗПс=Фзп/С$, де Фзп – фонд заробітної плати, грн; С – собівартість продукції, грн |
| Частка заробітної плати в загальній сумі витрат на персонал (%ЗПв) | $\%ЗПв=Фзп/В$, де Фзп – фонд заробітної плати, грн; В – сукупна сума витрат на персонал, грн |
| Зарплатомісткість (Зм) | $Зм=Фзп/Д$, де Фзп – фонд заробітної плати, грн; Д – дохід від реалізації продукції, грн |
| Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк) | $Кпк=Чзв/Ч$, де Чзв – чисельність звільнених працівників; Ч – середньооблікова чисельність персоналу |
| Коефіцієнт ефективного використання робочого часу (Кевч) | $Кевч=Фф/Ф_{мах}$, де Фф – фактично відпрацьований час працівниками за рік, год; Фмах – максимально можливий фонд робочого часу, год |
| Коефіцієнт трудової дисципліни (Ктд) | $Ктд=Птд/Ч$, де Птд – кількість випадків порушень трудової дисципліни; Ч – середньооблікова чисельність персоналу. |

Джерело: сформовано автором на основі [1; 49; 60].

Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. Підвищення цього показника підтверджує ефективність мотиваційної системи. Показник випередження – це відношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати. Якщо він більше одиниці, це свідчить про достатньо ефективну систему трудової

мотивації в підприємстві. Інколи доцільно у знаменнику замість темпів зростання заробітної плати використати темпи зростання витрат на персонал в цілому. В такому випадку можна буде зробити висновок щодо ефективності кадрової політики, адже ці витрати будуть складати всі види видатків на персонал (підвищення кваліфікації, нематеріальне стимулювання, оцінка і робота з кадровим резервом та ін.).

Ще одним важливим показником економічної ефективності системи трудової мотивації в підприємстві може бути частка заробітної плати у собівартості продукції або в сукупних витратах на персонал.

Слід зазначити, що всі ці показники опосередковано впливають на результати діяльності підприємства. Інколи простіше розрахувати затрати на застосування мотиваційних заходів, яким є:

- затрати на оплату праці працівників, зайнятих у реалізації системи мотивації;
- затрати на забезпечення матеріальних і нематеріальних факторів системи мотивації;
- затрати на розробку і створення інфраструктури системи мотивації.

Оцінку системи трудової мотивації підприємства визначають також показники соціальної ефективності. Соціальна ефективність системи мотивації відображає соціальний результат управлінської діяльності. Вона управління характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу [18].

РОЗДІЛ 2

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Організаційно-економічні особливості трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

Процес відтворення в аграрній сфері залежить не тільки від організаційно-економічних умов виробництва, а також і від природно-кліматичних. Це зумовлює низку особливостей ведення сільськогосподарського виробництва, які істотно вирізняють цей сектор економіки з-поміж інших.

По-перше, спеціалізація виробництва залежить від природно-кліматичних і географічних факторів.

Відмінності типу ґрунтів, кількість сонячних днів, рівні опадів у різних регіонах країни повною мірою впливають на вибір напрямку діяльності сільськогосподарського підприємства. Крім того, спеціалізація також значною мірою залежить від наявних площ земельних угідь, якісних їх характеристик та інтенсивності використання господарюючим суб'єктом.

По-друге, значна частина сільськогосподарської продукції споживається всередині господарства, це зумовлює збереження натуральних та напівнатуральних видів виробництва. Результати виробництва значною мірою не набувають товарної форми та не реалізуються на ринку.

По-третє, слід враховувати велику залежність результатів виробництва від природно-кліматичних та погодних умов. Значний вплив природних факторів на діяльність аграрного сектору в порівнянні з іншими галузями національного господарства зумовлює необхідність створення додаткових страхових фондів через зменшення обсягу виробленої продукції у неврожайні роки. Крім того, галузь сільського господарства значно потерпає від стихійних лих, що можуть повністю знищити результати діяльності.

По-четверте, однією з особливостей цього сектору є специфічні умови використання техніки, фінансування та формування доходів сільськогосподарських підприємств зважаючи на сезонний характер

виробництва. Для виконання сільськогосподарських робіт потрібна велика кількість різноманітної техніки, яка використовується протягом лише одного сезону, а надалі простоює. У зв'язку з тим, що промислова продукція набагато дорожча порівняно з виробленою сільським господарством, аграрні підприємства відволікають значні суми коштів на придбання багатьох технічних засобів, і протягом значного періоду часу в році не залучаються у виробництво.

По-п'яте, власність та напрямки використання землі, як одного з основних засобів виробництва, здебільшого регулюється окремими законодавчими актами відповідно до національних інтересів країни. Для процесу створення агропідприємства потрібні фінансові ресурси не одного інвестора, а зазвичай необхідно залучати й іноземний капітал. Проте в деяких країнах існують проблеми для іноземних власників та інвесторів у сфері придбання та використання сільськогосподарських угідь. Крім того, за статистикою Світового банку, сільське господарство переважає в країнах, що розвиваються, а в найбільш розвинених країнах його частка досягає 36 %, в той час як у розвинених країнах - 4 %. Країни, що розвиваються, та найбільш розвинені не мають достатньо коштів для кращого й ефективнішого використання сільськогосподарських земель й автоматизації цього сектору економіки. Вони потребують значних вливань від іноземних інвесторів або міжнародних організацій. Посилення ролі іноземних структур у цьому чутливому секторі не завжди відповідає національним економічним інтересам будь-якої держави.

По-шосте, попит на сільськогосподарську продукцію має цінову нееластичність, що унеможливорює вплив на ринкову ціну окремих товаровиробників.

Наявність особливостей сільського господарства як галузі національного господарства зумовлює також особливості застосування праці в цій сфері діяльності. У переліку факторів забезпечення ведення сільськогосподарського виробництва (праця – земельні ресурси – засоби і предмети праці) вирішальне значення належить трудовій діяльності людини [36].

Однією з умов ефективного розвитку сільськогосподарського сектору постає раціональне використання його трудових ресурсів. Під трудовими ресурсами слід розуміти сукупну чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній та інтелектуальний рівень, соціально-етичний менталітет) здатні та мають наміри здійснювати трудову діяльність [62, с.71].

Однак на сучасному етапі трудовим відносинам у сільському господарстві приділяють недостатньо уваги не тільки в окремих підприємствах, але і на державному рівні. Проте праця є найдорожчим фактором виробництва та головним рушієм економічного розвитку.

Спроможність економічної політики визначається тим, наскільки пропозиція робочої сили знаходить попит та відповідає умовам ринку праці. Проте в більшості країн світу превалює відсутність інтересу до роботи в сільському господарстві, що в першу чергу можна пояснити низьким рівнем заробітної плати, недостатніми соціальними гарантіями та неможливістю реалізувати власний трудовий потенціал.

Крім того, в теперішніх реаліях постають підвищені умови до кваліфікації працівників сільськогосподарських підприємств. Стабільна зайнятість робочої сили в сільськогосподарському виробництві на сьогодні визначається її володінням професією, спеціалізацією та певними трудовими навичками. Звужується сфера застосування некваліфікованої ручної праці [45, с. 4].

У сучасних умовах дедалі активніше постає питання ефективного використання трудових ресурсів у досліджуваній галузі та підвищення мотивації до праці. Проте наявні у великій кількості трудові ресурси використовуються належним чином лише протягом кількох місяців і при цьому в процесі реалізації трудових відносин не приділяється достатньої уваги мотивації до праці.

Для підвищення продуктивності праці необхідно посилити мотивації працівників. Стимулювання праці обов'язково має враховувати й поєднувати колективні та індивідуальні інтереси. Сільськогосподарські підприємства не

завжди повністю використовують надану їм законодавством самостійність у регулюванні умов оплати праці. Для ефективного матеріального стимулювання працівників підприємство має розробити власну систему оцінки якості й умови праці, кваліфікації та ін. Поступове впровадження цієї системи не тільки посилить мотивацію до підвищення продуктивності праці, але і стимулюватиме підвищення кваліфікації.

У сільському господарстві, як і в інших галузях, мотивація персоналу здійснюється в таких формах: матеріальна (основна заробітна плата, премії, додаткові виплати, надбавки) і нематеріальна (визнання заслуг, кар'єрне зростання, оплата навчання).

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови встановлення та розміри надбавок, доплат, премій роботодавці визначають у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Якщо колективний договір не укладено, роботодавець має погодити ці питання із профспілкою, а у разі її відсутності – з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Розмір фонду оплати праці в сільськогосподарських підприємствах визначається власними грошовими коштами. Різний фінансовий стан підприємств призвів до значної диференціації рівня оплати праці не тільки за галузями, а й за регіонами .

Пояснити ситуацію, що склалася можна різними причинами: рівень розвитку сільського господарства в регіоні, природно-кліматичні умови, обсяг і структура виробленої продукції. Основна проблема криється в тому, що вартість паливо-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння визначається ринком, а заробітна плата нараховується в підприємстві. Звичайно, на загальнодержавному рівні встановлюється мінімальна заробітна плата, прийнято Кодекс законів про працю України, укладаються колективні договори між власником та уповноваженими на представництво трудовим колективом органами. Проте в деяких випадках

заробітна плата нараховується із порушенням норм чинного законодавства та колективного договору. Причому суттєві розбіжності в заробітній платі спостерігаються в сільськогосподарських підприємствах одного регіону. Частка фонду оплати праці в загальній сумі витрат все ще неприпустимо низька (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура витрат на виробництво продукції в сільськогосподарських підприємствах України [50; 51; 52].

Протягом останніх років частка витрат на оплату праці в структурі вартості виробленої продукції зросла на 2-3 %, але в більшості підприємств вона не перевищує 10 відсотків.

Відповідно до з Рекомендацій Міжнародної організації праці фонд заробітної плати складається із двох частин: заробітна плата в грошовій і натуральній формах.

У розвинених країнах основними заходами стимулювання визначено не тільки заробітну плату, а також різні види позагрошової винагороди: повага до працівника, змістовна праця, сприятливі умови праці, задоволення потреб працівника, впевненість працівника у забезпеченні роботою в майбутньому. В

багатьох країнах світу праця в аграрній сфері вважається не надто престижною. В Україні основним мотиватором праці у сільському господарстві безперечно є рівень заробітної плати. Проте при підвищенні рівня матеріального забезпечення працівників буде можливою реалізація й інших факторів трудової мотивації.

У спеціальній літературі розглянуто багато різних напрямів удосконалення трудових відносин в аграрному секторі. На наше переконання їх можна розділити на три основні групи. Перш за все необхідно підняти показник оплати праці до середнього по галузях економіки. Як зазначалося вище, протягом останніх років темпи зростання рівня заробітної плати в сільському господарстві дещо вищі ніж у середньому по галузях. На нашу думку, це є основною умовою для повноцінного функціонування трудового потенціалу на селі.

Потрібно розробити таку сітку тарифів, яка б враховувала освіту, кваліфікацію, досвід працівника, його вміння правильно сприймати і виконувати завдання, спілкування з колегами та інші фактори. Теперішня тарифна система інколи стримує впливає на бажання працівників повною мірою виконувати свої професійні обов'язки, підвищувати рівень кваліфікації, виявляти ініціативу. На законодавчому рівні потрібно активізувати стимулюючі процеси в галузі через впровадження програм обов'язкового підвищення рівня кваліфікації для відповідних професій та розробку механізму контролю за виконанням умов галузевої угоди.

Другою групою чинників, направлених на розвиток трудових відносин в сільському господарстві, є створення сприятливих умов для продуктивного функціонування трудового потенціалу. До цих умов можна віднести насамперед подолання значних диспропорцій між розвитком сільського господарства в різних регіонах, все ще значний диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію.

До третьої групи віднесено створення належних умов праці та забезпечення соціальних гарантій для працівників сільськогосподарських підприємств.

Ефективність діяльності працівників у сільському господарстві першорядно залежить від грошової винагороди. Грошова винагорода у формі основної та додаткової заробітної плати виступає основним стимулом високої продуктивності праці. Фонд оплати праці та інші соціальні виплати і відрахування формують фонд споживання сільськогосподарських підприємств.

Фонд споживання підприємства – сума коштів, що спрямовується на споживання трудового колективу підприємства. До коштів, призначених на споживання, належать витрати на оплату праці всіх працівників підприємства, грошові виплати і заохочення, доходи (дивіденди, проценти), соціальні та трудові пільги. До фонду споживання підприємства зараховують грошові та натуральні виплати, які мають індивідуальний характер, реально збільшують доходи працівників [61].

Фонд споживання підприємства виступає у грошовій та натуральній формах.

До натуральної частини фонду споживання підприємства відносять ту частину виробленої сільськогосподарської продукції, що видається у вигляді заробітної плати. Грошова частина складається з фонду оплати праці, відрахувань до Державних цільових фондів, відрахувань до інших суспільних фондів, виплати по земельних та майнових паях, виплати з прибутку.

Джерело цих відрахувань – створений на підприємстві як необхідний, так і додатковий продукт. Частина необхідного продукту, створеного на підприємстві, що використовується на оплату праці, інші соціальні виплати та додатковий продукт, становлять валовий дохід сільськогосподарського підприємства.

2.2. Економічна характеристика умов господарювання сільськогосподарських підприємств тернопільської області

На сучасному етапі розвитку економіки України помітно, що ефективна фінансова діяльність підприємства неможлива без раціонального й економічно обґрунтованого підходу до планування своєї діяльності, визначення стратегії збільшення доходів, аналізу та оцінки отриманих результатів. Доходи підприємства є основним джерелом доходів працівників, відшкодування матеріальних витрат, розширеного відтворення виробничої діяльності. Величина доходів та результатів виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств залежить від багатьох чинників, основними з яких виділено наявність та ефективність матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Використання цих ресурсів взаємопов'язане, тому для розкриття теми мотивації персоналу необхідно вести характеристику економічного стану сільськогосподарських підприємств досліджуваного регіону. Аграрний сектор має надзвичайно важливе значення для соціально-економічного стану області. Частка продукції сільського господарства в загальному випуску продукції Тернопільської області перевищує 30 % (рис.2.2).

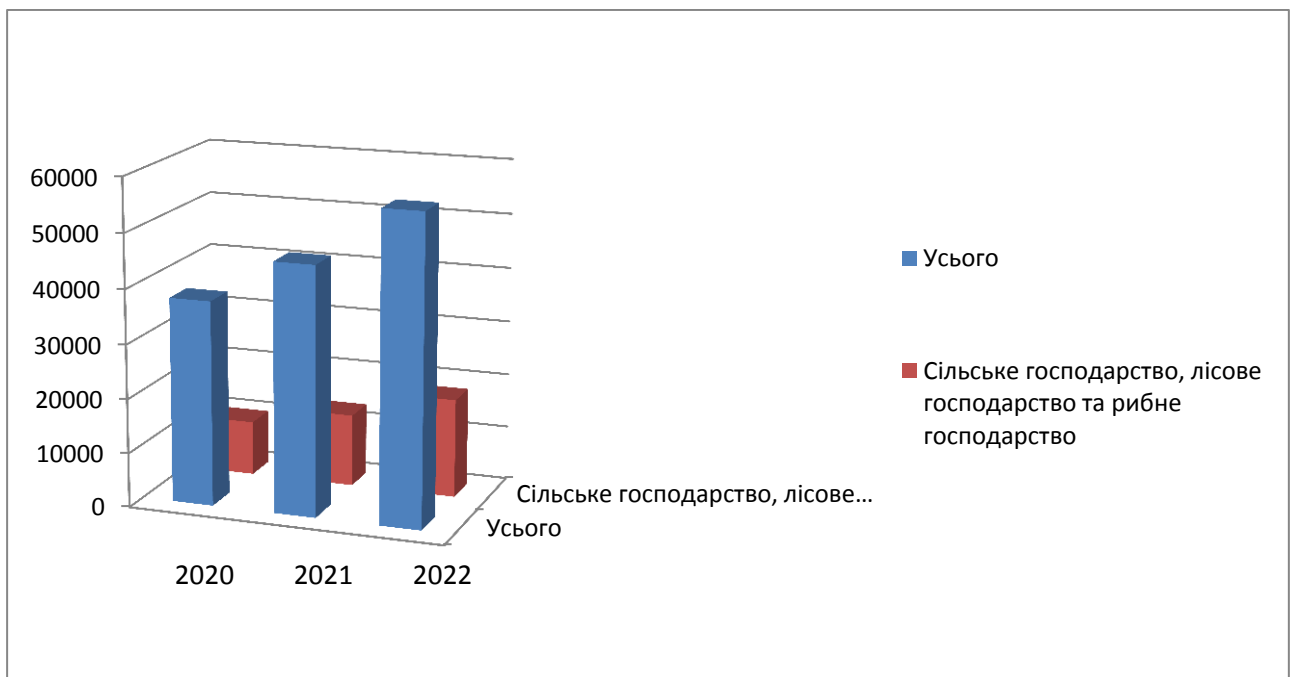


Рис. 2.2. Динаміка обсягів випуску продукції підприємствами Тернопільської області.

Земельні ресурси в аграрному секторі є основним засобом виробництва. Земля – головна умова існування людського суспільства й найважливіше джерело національного багатства, найперша передумова і природна основа суспільного виробництва.

Таблиця 2.1

Розподіл земельної площі та сільськогосподарських угідь Тернопільської області у 2022 р., тис. га

| Показники | Загальна земельна площа | Сільсько-господарські угіддя | у тому числі | | |
|--|-------------------------|------------------------------|--------------|----------|----------|
| | | | Рілля | Сіножаті | Пасовища |
| Усього земель | 1382,4 | 1046,2 | 856,4 | 26,6 | 144,1 |
| Землі сільськогосподарських підприємств і громадян | 997,5 | 967,3 | 831 | 13,6 | 107,6 |
| землі сільськогосподарських підприємств | 528,1 | 521 | 503,5 | 2,3 | 13,7 |
| з них державних | 9,7 | 8,3 | 7,1 | 0,1 | 0,7 |
| недержавних | 518,4 | 512,7 | 496,4 | 2,2 | 13 |
| землі громадян | 469,4 | 446,3 | 327,5 | 11,3 | 93,9 |
| Землі користувачів інших категорій | 384,9 | 78,9 | 25,4 | 13 | 36,5 |

Джерело [50; 51; 52].

У 2022 р. під ріллею у сільськогосподарських підприємствах було зайнято 503,5 тис. га, під сіножатями – 2,3 тис. га, під пасовищами – 13,7 тис. га (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги випуску продукції за видами економічної діяльності підприємствами Тернопільської області

у фактичних цінах, млн грн

| Показники | Рік | | | 2022 р. до 2020р., +/- |
|---|-------|-------|-------|------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | |
| Усього | 37664 | 45740 | 56504 | 18840 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 10029 | 13314 | 18194 | 8165 |
| Частка продукції сільського господарства в загальному випуску продукції в Тернопільській області, % | 26,63 | 29,11 | 32,20 | 5,57 |
| Добувна промисловість і розроблення кар'єрів | 342 | 297 | 520 | 178 |
| Переробна промисловість | 8156 | 10376 | 12130 | 3974 |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря | 775 | 1006 | 1209 | 434 |
| Водопостачання; каналізація, поводження з відходами | 178 | 229 | 297 | 119 |

| | | | | |
|--|------|------|------|------|
| Будівництво | 1506 | 1667 | 1784 | 278 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 3860 | 4487 | 5432 | 1572 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 2446 | 3151 | 3609 | 1163 |
| Тимчасове розміщування й організація харчування | 352 | 333 | 281 | -71 |
| Інформація та телекомунікації | 478 | 597 | 801 | 323 |
| Фінансова та страхова діяльність | 780 | 806 | 918 | 138 |
| Операції з нерухомим майном | 2225 | 2349 | 2820 | 595 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | 295 | 285 | 370 | 75 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 323 | 295 | 319 | -4 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 1702 | 2080 | 2451 | 749 |
| Освіта | 2359 | 2514 | 3108 | 749 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 1293 | 1350 | 1652 | 359 |

Джерело: [55; 56; 57].

Станом на 2022 р. в досліджуваній області функціонувало 1164 підприємств, що на 307 од. більше ніж у 2020 р. Таке зростання пояснювалося в першу чергу збільшенням кількості господарських товариств – з 136 одиниць в 2020 р. до 282 од. у 2022–му. (табл. 2.33).

Таблиця 2.3

Динаміка організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств

| Організаційно-правова форма | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|--|-------|-------|-------|------------|
| Тернопільська область | | | | |
| Господарські товариства | 136 | 174 | 282 | 146 |
| Приватні підприємства | 125 | 166 | 209 | 84 |
| Виробничі кооперативи | 1 | 10 | 10 | 9 |
| Фермерські господарства | 582 | 636 | 633 | 51 |
| Державні підприємства | 2 | 5 | 5 | 3 |
| Підприємства інших форм господарювання | 11 | 25 | 25 | 14 |
| Усього | 857 | 1016 | 1164 | 307 |
| Україна | | | | |
| Господарські товариства | 7750 | 6967 | 9887 | 2137 |
| Приватні підприємства | 3772 | 3215 | 4418 | 646 |
| Виробничі кооперативи | 674 | 448 | 640 | -34 |
| Фермерські господарства | 33084 | 34137 | 33164 | 80 |
| Державні підприємства | 228 | 199 | 216 | -12 |
| Підприємства інших форм господарювання | 691 | 592 | 883 | 192 |
| Усього | 46199 | 45558 | 49208 | 3009 |

Джерело: [58; 59; 60].

Протягом останніх років вартість виробленої сільськогосподарської продукції зросла на 2698,2 млн грн. Частка сільськогосподарських підприємств у створеній продукції становить 52 %, відповідно, частка господарств населення – 48 %. У 2022 р. було вироблено продукції рослинництва на суму 6224,4 млн грн, або 73 % від загального обсягу, продукції тваринництва – 2299,4 млн грн, або 27 %. У 2020 р. частка продукції рослинництва становила 66,5 %, тваринництва – 33,5 %. Отже частка, продукції тваринництва за досліджуваній період зменшилася. У згаданому році частка сільськогосподарської продукції, виробленої господарствами населення, становила 59 %, що на 11 % більше ніж у 2022 р. (табл. 2.44).

Таблиця 2.44

Динаміка виробництва продукції сільського господарства за категоріями господарств Тернопільської області

(у постійних цінах 2010 року, млн грн)

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|---|--------|--------|--------|------------|
| Усі категорії господарств | | | | |
| Продукція сільського господарства | 5825,6 | 8145,8 | 8523,8 | 2698,2 |
| Продукція рослинництва | 3875,1 | 5806,7 | 6224,4 | 2349,3 |
| Продукція тваринництва | 1950,5 | 2339,1 | 2299,4 | 348,9 |
| Сільськогосподарські підприємства | | | | |
| Продукція сільського господарства | 2381,8 | 5354 | 5701,8 | 3320 |
| Продукція рослинництва | 2067 | 4468 | 4747,8 | 2680,8 |
| Продукція тваринництва | 314,8 | 886 | 954 | 639,2 |
| У тому числі фермерські господарства | | | | |
| Продукція сільського господарства | 285 | 415,9 | 423,4 | 138,4 |
| Продукція рослинництва | 275,1 | 372,9 | 385,5 | 110,4 |
| Продукція тваринництва | 9,9 | 43 | 37,9 | 28 |
| Господарства населення | | | | |
| Продукція сільського господарства | 3443,8 | 4015,6 | 4079,7 | 635,9 |
| Продукція рослинництва | 1808,1 | 2376,3 | 2482,7 | 674,6 |
| Продукція тваринництва | 1635,7 | 1639,3 | 1597 | -38,7 |

Джерело: [55; 56; 57].

Формування трудових ресурсів у сільському господарстві Тернопільської області залежить від багатьох чинників. На нашу думку найважливішими з них є значне скорочення робочих місць саме в сільськогосподарських підприємствах та низький рівень заробітної плати порівняно з іншими галузями та країнами. Можливість працювати й одержувати вищу заробітну плату за кордоном стала причиною значного відтоку робочої сили із села. Створення

великих корпорацій зумовило застосування новітньої сільськогосподарської техніки, а також непропорційний розвиток галузі рослинництва у порівнянні з тваринництвом не сприяли появі нових робочих місць. Ці чинники призводять до стабільного скорочення трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах області.

2.3. Ефективність використання і матеріального стимулювання трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах

Кількість найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області протягом 2020–2022 рр. зменшилася на 2700 осіб. Середньооблікова кількість штатних працівників також скоротилася на 2890 осіб. Загалом працівники сільськогосподарських підприємств становлять 6,76 % від загальної кількості працівників, зайнятих в економіці області (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка зайнятого населення в сільському господарстві Тернопільської області, 2020–2022 рр.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022. | 2022 р. до 2020 р., +/- |
|---|-------|-------|-------|-------------------------|
| Кількість найманих працівників сільськогосподарських підприємств, тис. осіб | 15,1 | 13,4 | 12,4 | -2,70 |
| Загальна кількість працівників зайнятих в економіці області, тис. осіб | 203,2 | 188,5 | 183,5 | -19,70 |
| Частка від загальної кількості зайнятих в економіці області, % | 7,43 | 7,11 | 6,76 | -0,67 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників у сільському господарстві | 12,10 | 10,32 | 9,21 | -2,89 |
| Частка від загальної кількості зайнятих в економіці області, % | 5,95 | 5,47 | 5,02 | -0,94 |

Джерело: [55; 56; 57].

Відповідно до загальноприйнятого поділу населення країни у віці 15–70 років визначено три його категорії: зайняті, безробітні, економічно неактивні (поза робочою силою).

Економічно активне населення складається з населення обох статей віком 15–70 років, яке впродовж певного періоду часу забезпечує пропозицію робочої

сили на ринку праці (рис. 2.3).

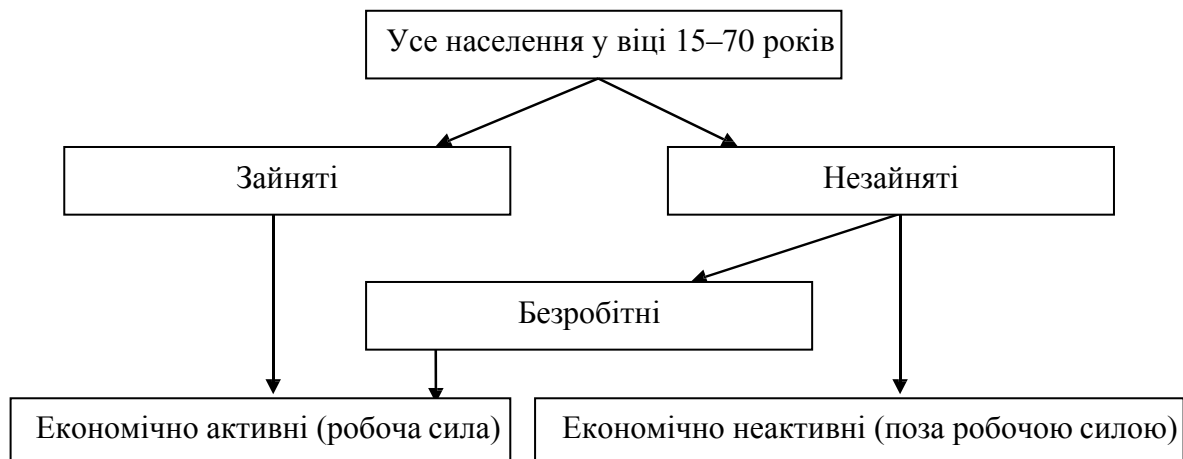


Рис. 2.3. Структура населення віком 15-70 років у Тернопільській області.

Економічно активне населення, як це частина населення обох статей, протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг. Рівень економічної активності визначається через відношення (у відсотках) кількості економічно активного населення віком 15–70 років до всього населення зазначеного віку чи населення відповідної соціально-демографічної групи.

Зайнятими вважають осіб віком 15–70 років, які:

- а) працювали впродовж обстежуваного тижня хоча б 1 годину:
 - за наймом за винагороду в грошовому чи натуральному вигляді, індивідуально (самостійно), в окремих громадян або на власному (сімейному) підприємстві;
 - працювали безкоштовно в підприємстві, у домогосподарстві, що належить будь-кому з його членів, або в особистому селянському господарстві з метою реалізації продукції, виробленої внаслідок цієї діяльності;
- б) були тимчасово відсутні на роботі, тобто формально мали робоче місце, власне підприємство (справу), але не працювали впродовж обстежуваного періоду з певних причин.

У сучасних умовах господарювання в аграрній сфері економіки України особливе місце посідають питання забезпечення трудовими ресурсами, а також

їх ефективного використання. Це зумовлено тим, що в українському суспільстві останнім часом відбулися істотні зміни, які призвели до погіршення демографічної ситуації, вимирання сіл і погіршення якості життя сільських мешканців. Тому стратегічного значення для ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств у нестабільних умовах розвитку ринкових відносин набуває людський фактор [51, с. 53].

Таблиця 2.6

**Показники економічної активності населення сільської місцевості
Тернопільської області**

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|--|-------|-------|-------|------------|
| Економічно активне населення у віці 15–70 років сільської місцевості, тис. осіб | 243,2 | 217,2 | 214,1 | -56,1 |
| Економічно активне населення працездатного віку сільської місцевості, тис. осіб | 224,8 | 213,1 | 210,2 | -31,2 |
| Рівень економічної активності населення сільської місцевості у віці 15-70 років, % | 57,3 | 51,3 | 50,6 | -12,7 |
| Рівень економічної активності населення сільської місцевості працездатного віку, % | 62,7 | 59 | 57,9 | -10,6 |
| Зайняте населення сільської місцевості віком 15-70 років, тис. осіб | 219,5 | 193,7 | 186,8 | -65,9 |
| Зайняте населення сільської місцевості працездатного віку, тис. осіб | 201,1 | 189,6 | 182,9 | -41 |
| Рівень зайнятості працездатного населення сільської місцевості, % | 56,1 | 52,5 | 50,4 | -13,1 |
| Безробітне населення працездатного віку сільської місцевості, тис. осіб | 23,7 | 23,5 | 27,3 | 9,8 |
| Рівень безробіття населення працездатного віку сільської місцевості, % | 10,5 | 11 | 13 | 5,8 |
| Рівень безробіття населення працездатного віку сільської місцевості, % | 37,3 | 41 | 42,1 | 10,6 |

Джерело: [55; 56; 57].

Рівень зайнятості – розраховується як відношення (у відсотках) кількості зайнятого населення віком 15–70 років до всього населення зазначеного віку чи населення відповідної соціально-демографічної групи (табл. 2.6).

За досліджуваний період економічно активне населення працездатного віку сільської місцевості зменшилося на 31 200 осіб, зайняте населення сільської місцевості віком 15–70 років – на 65 900 осіб. Чисельність безробітного населення працездатного віку в сільській місцевості, навпаки,

зросла на 9800 осіб, а рівень безробітного сільського населення працездатного віку відповідно зріс на 10,6 відсотки.

Ефективність використання персоналу підприємств усіх форм власності та господарювання є предметом особливої уваги з боку науковців, керівників підприємств, органів влади. Ефективність відображає співвідношення одержаного результату до обсягу витрачених ресурсів. Ефективність праці, у свою чергу, дає можливість порівняти такі показники як кількість виробленої продукції, обсяг виконаних робіт, її вартість, одержаний фінансовий результат від реалізації з витратами робочого часу, кількістю працюючих, рухом особового складу, кваліфікацією та освітнім рівнем персоналу. Зростання ефективності праці означає збільшення обсягу виробленої продукції швидшими темпами ніж підвищення затрат праці.

Основним показником ефективності праці є її продуктивність як головний синтетичний показник, що характеризує, насамперед, економічне становище держави, окремої галузі, підприємства, а також визначає науково-технічний прогрес суспільства [51, с. 65].

Оцінювання ефективного використання трудових ресурсів можливе лише при проведенні аналізу господарської діяльності, що ґрунтується на загальнотеоретичних діалектичних положеннях [55].

Трудові ресурси підприємств аграрного сектору регіону формуються за рахунок сільського населення. Соціально-економічний розвиток аграрних підприємств значною мірою визначається якісними характеристиками й результативним використанням кадрового потенціалу. Сучасний механізм формування та ефективного використання трудових ресурсів в аграрному секторі зумовлюється динамікою подій на державному рівні та на рівні підприємств.

Оцінка економічної ефективності використання трудових ресурсів відображає кінцевий результат від застосування засобів виробництва і живої праці зокрема. Одним із найважливіших показників ефективності використання трудового потенціалу є оцінка результатів праці. Продуктивність праці –

найважливіший показник використання трудових ресурсів аграрних підприємств. Під продуктивністю праці розуміють реалізовану здатність конкретної праці (праці конкретних працівників) в одиницю робочого часу виробляти певну кількість продукції або виконувати відповідний обсяг роботи [1].

Продуктивність праці характеризується співвідношенням вартості валової продукції, робіт, послуг до затрат праці на виробництво цієї продукції. Даними показник визначається за формулою 2.1:

$$P = \frac{Q}{T}, \quad (2.1)$$

де Q – це вартість виробленої продукції, робіт, послуг;

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції, робіт, послуг.

Продуктивність праці може характеризувати також і зворотний показник – це трудомісткість продукції і який показує затрати праці на виробництво одиниці продукції. Він визначається таким чином:

$$W = \frac{T}{Q}, \quad (2.2)$$

Трудомісткість у галузі сільського господарства являє собою економічний показник, що характеризує затрати живої праці (робочого часу) на виробництво одиниці продукції та обернено залежний до продуктивності праці. Трудомісткість продукції розраховується трудовим методом, який враховує витрати часу на виробництво або реалізацію одиниці сільськогосподарської продукції або на 1 грн вартості продукції.

У 2022 р. на одного працівника сільськогосподарських підприємств було вироблено валової продукції на суму 373,45 тис грн. Таке збільшення відбулося внаслідок зростання показника виробленої валової продукції до 5701,8 тис грн, що на 1256,1 тис грн більше ніж у 2020 р. У свою чергу кількість найманих працівників навпаки, зменшилася з 15,1 тис. до 11,9 тис. осіб (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах
України**

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|--|----------|----------|---------|------------|
| Тернопільська область | | | | |
| Вироблено валової продукції, млн грн | 4444,1 | 5354 | 5701,8 | 1256,1 |
| Використання робочого часу працівників сільського господарства у розрахунку на одного штатного працівника, год | 1722 | 1760 | 1824 | 102 |
| Кількість найманих працівників, тис. осіб | 15,1 | 11,3 | 11,9 | -3,2 |
| Затрати праці, тис. год. | 22902,6 | 19888 | 21705,6 | -1197 |
| Показник продуктивності праці, грн/год. | 210,22 | 207,67 | 204,74 | -5,48 |
| Трудомісткість продукції, год./тис. грн | 4,76 | 4,82 | 4,88 | 0,12 |
| Україна | | | | |
| Вироблено валової продукції, млн грн у постійних цінах 2010 р. | 139058,4 | 131918,6 | 145119 | 6060,6 |
| Використання робочого часу працівників сільського господарства у розрахунку на одного штатного працівника, год | 1762 | 1787 | 1782 | 20 |
| Кількість найманих працівників у сільському господарстві, тис. осіб за даними Agriculture 2022 | 596 | 569,4 | 578,1 | -17,9 |
| Затрати праці, тис. год | 1050152 | 1017518 | 1030174 | -19978 |
| Показник продуктивності праці, грн/год | 132,42 | 129,65 | 140,87 | 8,45 |
| Трудомісткість продукції, год./тис. грн | 7,55 | 7,71 | 7,10 | -0,45 |

Джерело: [55; 56; 57].

Підвищилися також показники чистого прибутку з розрахунку на одного працівника та на 1 га посівних площ. У 2022 р. 83,1% сільськогосподарських підприємств Тернопільської області одержали чистий прибуток і, відповідно, 16,9 % підприємств були збитковими.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств
у Тернопільській області**

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|---|--------|--------|--------|------------|
| Вироблено валової продукції, млн грн | 4444,1 | 5354 | 5701,8 | 1256,1 |
| Посівні площі основних сільськогосподарських культур у всіх категоріях господарств, тис. га | 803 | 793,4 | 812,2 | 9,2 |
| Вироблено валової продукції в розрахунку на 1 га посівної площі, тис. грн | 6,0 | 5,2 | 5,5 | -0,5 |
| Одержано чистого прибутку (збитку) в розрахунку на I-го працівника, тис. грн | -137,5 | 21,7 | 76,0 | 213,5 |
| Одержано чистого прибутку (збитку) в розрахунку на 1 га, тис. грн | -2,3 | 0,3 | 1,1 | 3,4 |
| Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, % | 24,6 | 22,3 | 15,4 | -9,2 |
| Чистий прибуток (збиток), млн грн | 907,1 | 2281 | 2251 | 1343,9 |
| % до загальної кількості | 81,3 | 85,5 | 83,1 | 1,8 |
| фінансовий результат, млн грн | 1379,3 | 3198,7 | 2318,3 | 939 |
| % до загальної кількості | 18,7 | 14,5 | 16,9 | -1,8 |

Джерело: [55; 56; 57].

Аналіз динаміки ефективності використання кадрового потенціалу свідчить, що в 2022 р. порівняно з 2010 р. зріс рівень усіх показників: сума витрат на одного працівника – на 535 тис. грн, виробленої продукції – на 330,5 тис. грн, доходу від реалізації – на 669,84 тис. грн, прибутку від реалізації – на 141,63 тис. грн. Потрібно окремо відзначити збільшився також обсяг виробленої продукції, оскільки він обчислений за постійними цінами 2010 р. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники ефективності використання трудового потенціалу підприємств
в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області**

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|---|--------|--------|--------|------------|
| Витрати на оплату праці в сільськогосподарських підприємствах, тис. грн | 395,3 | 530,0 | 755,6 | 360,3 |
| Продукція сільського господарства (у цінах 2010 р.), млн грн | 9169,4 | 8145,8 | 8523,8 | -645,6 |
| Чистий прибуток (збиток), млн грн | 907,1 | 2281 | 2251 | 1343,9 |

| | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Витрати сільськогосподарських підприємств на виробництво продукції, млн грн | 5403,9 | 6687,9 | 8023,2 | 2619,3 |
| Дохід від реалізації сільськогосподарської продукції, млн грн | 5884,5 | 8719,2 | 9803,3 | 3918,8 |
| Фінансовий результат від реалізації продукції, млн грн | 1026,1 | 2485,4 | 1939,6 | 913,5 |
| Одержано прибутку від реалізації на 1-го працівника, тис. грн | 77,2 | 220,0 | 163,0 | 85,8 |

Джерело: [55; 56; 57].

Заробітна плата та премія визначають розмір винагороди індивідуальної трудової діяльності та виконують роль визначального стимулу до праці. Фонд оплати праці характеризує витрати на використання робочої сили, які включаються до узагальнюючого показника виробництва – собівартості, що відображається на вартості і конкурентоспроможності продукції підприємства.

Фонд споживання включає: фонд оплати праці, доходи (дивіденди) по акціях і вкладах трудового колективу, суму трудових і соціальних пільг. Розмір такого фонду і ступінь трудової активності робітників визначають рівень їхнього доходу та якість життєдіяльності.

При визначенні продуктивності праці розраховують вартісні показники – погодинну, денну і річну продуктивність праці, як відношення вартості валової продукції аграрних підприємств до відпрацьованих людино-годин, людино-днів, людино-місяців і середньорічної кількості працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві.

При визначенні ефективності використання трудового потенціалу підприємства застосовують такі методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, вартісний і трудовий. При натуральному методі обсяг виготовленої продукції розраховують у натуральних показниках. При вартісному методі визначення продуктивності праці обсяг валової продукції відображається у грошовому вимірі. Трудовий метод використовується на

робочих місяцях, дільницях, бригадах, де обсяг виготовленої продукції визначається в нормо-годинах, тобто кількості праці в людино-годинах, яка потрібна за нормами для виготовлення одиниці продукції.

Методику визначення ефективності заробітної плати передбачає розрахунок цього показника як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до визначеної на його виробництво заробітної плати, тобто зарплатовіддачу. Така методика аналізу ефективності заробітної плати не дає змогу повною мірою виявити власний ефект оплати праці, тому що вона враховує не тільки витрати на оплату праці, але й витрати, пов'язані із використанням засобів і предметів праці.

Таблиця 2.10

Показники оцінки ефективності матеріального стимулювання праці

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|---|---------|--------|--------|------------|
| Витрати на оплату праці в сільськогосподарських підприємствах, тис. грн | 395,3 | 530,0 | 755,6 | 360,3 |
| Продукція сільського господарства (у цінах 2010 р.), млн грн | 9169,4 | 8145,8 | 8523,8 | -645,6 |
| Чистий прибуток (збиток), млн грн | -1828,6 | 245,3 | 904,7 | 2733,3 |
| Рівень рентабельності операційної діяльності, % | 24,6 | 22,3 | 15,4 | -9,2 |
| Витрати сільськогосподарських підприємств на виробництво продукції, млн грн | 5403,9 | 6687,9 | 8023,2 | 2619,3 |
| Дохід від реалізації сільськогосподарської продукції, млн грн | 5884,5 | 8719,2 | 9803,3 | 3918,8 |
| Фінансовий результат від реалізації продукції, млн грн | 1026,1 | 2485,4 | 1939,6 | 913,5 |
| Зарплатовіддача | 21,6 | 28,1 | 24,8 | 3,2 |
| Частка заробітної плати в загальній сумі витрат, % | 5,0 | 4,6 | 4,9 | -0,1 |
| Частка заробітної плати в обсязі товарної продукції, % | 4,6 | 3,6 | 4,0 | -0,6 |
| Рівень рентабельності заробітної плати, % | 376,8 | 799,9 | 490,7 | 113,9 |

Джерело: [55; 56; 57].

Аналіз даних табл. 2.10 свідчить, що середньомісячна номінальна заробітна плата працівників, зайнятих в економіці досліджуваної області, протягом 2010-2022 рр. зросла на 6324 грн, а середньомісячна номінальна заробітна плата працівників аграрних підприємств – на 7093 грн. У декілька

разів в сільськогосподарських підприємствах підвищились витрати на оплату праці і становили в 2022 р. 755,6 тис. грн. За досліджуваний період показник чистого прибутку зріс на 267,2 тис. грн, внаслідок чого підвищились показники рентабельності операційної діяльності та рентабельності заробітної плати.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема трудової мотивації набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Забезпечення стабільного економічного зростання, формування доходів працівників тісно пов'язане з високим рівнем мотивації праці і в сільськогосподарському виробництві зокрема. На сьогодні рівень оплати праці в даній галузі залишається одним із найнижчих в Україні. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто негативно впливає на реалізацію сільськогосподарськими підприємствами своїх потенційних можливостей, призводить до зниження їх прибутковості та ефективності використання персоналу. Актуальність дослідження зумовлюється й тим, що проблеми трудової мотивації характерні для будь-якого стану та етапу розвитку економіки і завжди існують в економічній науці та практиці.

Мотивація трудової діяльності поєднує в собі економічну та соціальну сутність. Немотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв'язку з чим не додає продукції або послуг, продуктивність праці залишається низькою. Економіка підприємства, як і національна, залежить не лише від технічного та комп'ютерного оснащення, наявності матеріальних та енергетичних ресурсів, а й від працівників, які ці ресурси виготовляють та використовують. У цьому й полягає економічна сутність мотивації персоналу. Соціальна складова цієї сутності передбачає самореалізацію людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності. Система трудової мотивації – це економічні та суспільні відносини між працівниками (суб'єктами), роботодавцями (об'єктами) та державою, направлені на задоволення потреб працюючих. Основне завдання керівництва

підприємств полягає в тому, щоб створити таку систему трудової мотивації, яка б забезпечувала ефективне використання робочої сили й максимальну рентабельність виробництва [12]. Задоволення потреб працівників забезпечується за допомогою матеріальних та нематеріальних факторів.

На нашу думку, головну роль у системі мотивації відіграють саме матеріальні фактори, зокрема: основна та додаткова заробітна плата, премії, надбавки, виплати за земельними та майновими паями, участь у прибутках, матеріальна допомога, інші виплати та пільги. Перечислені виплати здійснюються за рахунок частини витрат та чистого прибутку, тобто робітники одержують ці кошти безпосередньо із доходів підприємства. У суспільстві завжди діє складна система мотивації трудової діяльності, котра, з одного боку, містить велику кількість факторів, що визначають активність людини, з іншого – вона неоднозначно діє на окремих людей. Система мотивації включає в себе ланки, набір основних мотивів і відповідні варіанти поведінкових реакцій на вказані мотиви. Найбільш стійкою та оптимальною є система мотивацій, яка базується на особистих, колективних і суспільних інтересах працівників підприємства. У цій системі трудової мотивації враховуються не тільки колективні (престиж підприємства, підвищення конкурентоспроможності, вирішення соціальних, трудових та екологічних проблем) та особисті (зростання доходів працівника, повага в колективі, можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації і т. ін.), але і суспільні інтереси (виробництво якісної, ефективної та доступної за ціною продукції) [13].

Основне значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку працівників підприємства, направивши її на досягнення поставлених перед ним стратегічних завдань. Отже, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства.

Стимулювання праці робітників базується на тому принципі, що методом грошової мотивації сукупно з іншими формами визнання трудових досягнень працівників можливо забезпечити найбільш бажані результати для підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

3.1. Концептуальні засади ефективної трудової мотивації як передумови конкурентоспроможного функціонування сільськогосподарських підприємств

Для успішного розвитку сільськогосподарського підприємства важливо приділяти значну увагу питанням трудової мотивації, тому що тільки за наявності творчих ініціативних працівників господарюючий суб'єкт успішним і конкурентоспроможним у ринковому середовищі. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретико-методологічних засад активізації трудової мотивації працівників сільськогосподарських підприємств як передумови їх конкурентоспроможного функціонування. У розвиток даного питання автором запропоновано методичний підхід, яким передбачено визначати продуктивність праці на основі показника виробленої валової продукції за цінами поточного року.

В умовах модернізації української економіки успішність та конкурентоспроможність підприємств у будь-якій галузі, зокрема й аграрній, залежать від ефективного використання господарюючими суб'єктами належних їм виробничих ресурсів. Одними з найбільш значимих для вітчизняних підприємств факторів економічного розвитку є трудові ресурси з їх творчим потенціалом, професійним досвідом і знаннями.

Сучасні умови ведення аграрного бізнесу в Україні та світу характеризуються різким посиленням конкурентної боротьби. Значну частину своєї активності на ринку підприємства змушені витратити на забезпечення виживання в агресивному середовищі [48]. Ефективна трудова мотивація, поряд

з іншими факторами, відіграє вагому роль у формуванні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Управляти трудовими ресурсами значно складніше ніж іншими видами через наявність у працівників особистісних характеристик, що суттєво впливають на ефективність їх трудової діяльності. Тому надзвичайно важливим завданням, що постає перед підприємствами, є пошук різноманітних шляхів підвищення продуктивності праці внаслідок зростання готовності й бажання працівників творчо та плідно працювати.

Наукою та виробничою практикою доведено, що для забезпечення ефективного господарювання підприємствам необхідні відповідальні, високоорганізовані й ініціативні працівники з прагненням до самореалізації, професійного зростання, задоволеності від досягнутих господарюючими суб'єктами результатів діяльності. Для того щоб спонукати зайнятих на виробництві працювати якісно, потрібні відповідні механізми трудової мотивації, які будуть викликати у них бажання працювати ефективно на користь підприємства.

Добре продумана й організована система мотивації розглядається як ефективний інструмент для залучення нового творчого персоналу та стабілізації робочих місць. Майже всі керівники підприємств зосереджують увагу на другому варіанті – утримання вже працюючого персоналу, тому що він є найбільш ефективним і найменш витратним.

Розглядаючи мотиваційний механізм в сільськогосподарських підприємствах, В. Вантух зазначає, що мотиваційний механізм являє собою економічний механізм реалізації і відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, функціонуючому на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікро- економічних координат. Мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, а точніше - він забезпечує умови самостимулювання, перетворює мотивацію із можливості в реальність [16, с. 58].

Стимулювання праці в сільськогосподарських підприємствах базується на принципі, який передбачає, що методом грошової мотивації в поєднанні з іншими формами визнання досягнень працівників можна досягти найбільш бажаного результату для підприємства. Трудова мотивація здійснюється в різних формах, з-поміж яких можна виділити матеріальну компенсацію, грошові та негрошові винагороди.

Мотиваційний механізм базується на сукупності трьох чинників - ринку праці, державного регулювання, застосування колективних трудових договорів. Кожна ланка має відповідну вагу в загальній системі регулювання. Функцію безпосереднього регулятора заробітної плати виконує ринок праці, оскільки саме на ньому формується конкретна ціна різних видів праці. Регулювання всіх питань оплати праці здійснюється відповідно до трудового договору, який передбачає домовленість між роботодавцем та працівниками з усіх питань. Державне регулювання забезпечує мінімальний рівень доходів працівників відповідно до мінімальної заробітної плати.

Основними елементами механізму ефективної трудової мотивації є суб'єкти та об'єкти управління, сукупність принципів, критеріїв, методів і результатів ефективного управління системою мотивації персоналу, впровадження та використання етапів управління нею.

Ефективна трудова мотивація ґрунтується на законі справедливого розподілу щодо участі працівників підприємства в результатах діяльності й полягає в застосуванні економічних стимулів: оплати праці та участі у прибутках і власності. Дія економічних стимулів ґрунтується на заробітній платі, преміях, надбавках, доплатах, пільгах тощо.

Підвищення продуктивності праці забезпечує як заробітна плата, так і можливе її підвищення за рахунок надбавок, доплат і справедливого призначення премій. Ефективність стимулювального впливу оплати праці залежить від статі, віку, цільових пріоритетів, кваліфікації та компетентності персоналу.

Здебільшого працівники визначають для себе причини, які спонукають їх працювати в тому чи іншому підприємстві. З'ясовують свої потреби, мотиви,

побажання щодо посад і організації робочих місць. Зважаючи на це, дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в господарюючих суб'єктах.

Варто зазначити, що матеріальна мотивація дещо поступається нематеріальній. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають дедалі більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець [35, с. 105].

Для побудови сучасної системи мотивування персоналу слід виокремити основні мотиви, які змушують фахівців працювати ефективно та з повною віддачею для досягнення цілей господарюючих суб'єктів. Ефективна система мотивування персоналу повинна бути зорієнтованою не на те, щоб купувати лише час працівників, а на те, щоб купувати виключно ефективний результат їхньої праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини та мінімізувати ризики в управлінні персоналом [190, с. 115].

Таким чином, система трудової мотивації передбачає розроблення конкретних методів, важелів і механізмів, що активізують діяльність персоналу, завдяки яким можна забезпечити максимально можливі результати діяльності підприємства. Основна складність вирішення цієї проблеми криється в тому, що зі зростанням рівня професійної підготовки, інтелекту працівника, як правило, збільшуються та урізноманітнюються його потреби.

Завданням керівника - створити у працівників певні стимули до активної, творчої трудової діяльності, підвищити зацікавленість до праці, задоволеність від одержаних результатів, намагання поєднати досягнення особистих цілей і цілей підприємства. Система трудової мотивації буде дієвою тільки у разі застосування сучасних форм і методів стимулювання персоналу.

Розглянемо структуру мотиву праці, яку становлять:

- потреби, які бажає задовольнити працівник;
- цінності, здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, необхідні для одержання благ;

- ціна-витрати матеріального і морального характеру, пов'язані з трудовою діяльністю [80, с. 80].

Теоретико-методологічною основою концептуальних підходів є поширені в економічній теорії концепції, які відображають певні аспекти мотивації і які є підґрунтям для створення концепції мотивування персоналу, зокрема: концепція добробуту, концепція людини, концепція стадій економічного розвитку, концепція соціального обміну [64, с.164].

У теорії і практиці менеджменту загальноприйнятою вважається концепція, відповідно до якої в основу управління трудовими ресурсами покладено мотивацію. Особливе значення має мотивація до ефективної праці, яка є вирішальним фактором її продуктивності, що безпосередньо забезпечить зростання ефективності виробництва в підприємстві.

Вчені зосереджують увагу на дослідженні структури та динаміки розвитку мотивації праці, а також визначають важливість аналізу мотивації як процесу формування цінностей та інтересів особистості, внутрішніх стимулюючих до праці сил.

При опрацюванні системи мотивації в сільськогосподарському підприємстві слід враховувати внутрішні та зовнішні чинники мотивації працівників при чіткому визначенні взаємозв'язку між виконаною роботою, одержаним результатом і внутрішнім задоволенням від нього.

Виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства визначається через виробництво валової продукції, яка є первісним результатом взаємодії факторів виробництва, матеріальною і вартісною основою інших кінцевих результатів, що в натуральній формі представлений всіма виробленими протягом року первинними продуктами рослинництва, тваринництва і рибництва, а у вартісній — оцінений за порівнянними цінами відповідного року [1].

Мотивація працівників сільськогосподарських підприємств до ефективної праці безпосередньо впливає на результати праці, матеріальним результатом якої є виробництво продукції, що схематично відображено на рис. 3.1.

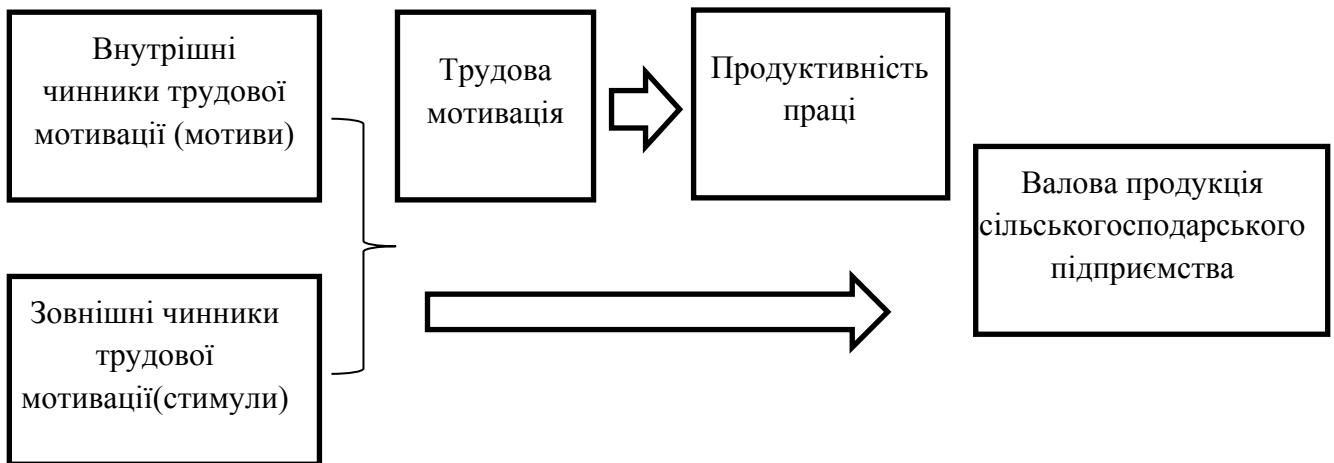


Рис. 3.1. Вплив мотивації праці на приріст валової продукції сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором

Зовнішня мотивація праці у сфері виробництва має вагомим науковим та практичним значенням, оскільки від неї залежить рівень продуктивності праці в підприємстві, а в підсумку - конкурентоспроможність виробленої продукції.

Підвищення рівня продуктивності праці є необхідною умовою ефективної виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств та зростання оплати працівників. У нашому дослідженні в основному зосереджено увагу на відповідності темпів зростання оплати праці та її продуктивності. Теоретично необхідною умовою ефективного господарювання має бути випереджаючий ріст продуктивності праці порівняно з її оплатою. Розглянемо дане співвідношення на показниках виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області (табл. 3.1).

Відносна економія (перевитрати) фонду оплати праці $E(\Pi)$ в підприємстві визначається за формулою:

$$E(\Pi) = \pm \frac{\text{ФОП}(K_{\text{спів}} - 1)}{K_{\text{спів}}}, \quad (3.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці в підприємстві;

$K_{\text{спів}}$ – коефіцієнт співвідношення оплати праці і продуктивності праці.

За даними табл. 3.1, протягом останніх п'яти років індекс оплати праці в сільськогосподарських підприємствах досліджуваного регіону зростає більшими темпами, ніж індекс продуктивності праці. Внаслідок цього виникають відносні перевитрати фонду оплати праці в господарюючих суб'єктах.

Таблиця 3.1

Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 р. до 2014 р., +/- |
|---|---------|----------|----------|-------------------------|
| Фонд оплати праці, млн грн | 305 | 725,7 | 1071,8 | 766,8 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників у сільському господарстві | 11554 | 10040 | 10669 | -885 |
| Валова продукція по собівартості, млн грн | 5403,95 | 9636 | 11821,7 | 6417,8 |
| Вироблено валової продукції сільськогосподарськими підприємствами, млн грн (ціни 2010 р.) | 4814,6 | 5354 | 5701,8 | 887,2 |
| Річний фонд робочого часу 1 працівника, год | 1864 | 1832 | 1856 | -8, |
| Річний фонд робочого часу, тис. люд.-год | 21536,7 | 18393,3 | 19801,7 | -1735 |
| Річний фонд оплати праці на 1 працівника, грн | 26397,8 | 72280,9 | 100459,3 | 74061,5 |
| Продуктивність праці на 1 середньорічного працівника (валова продукція по собівартості), тис. грн | 467,71 | 959,76 | 1108,04 | 640,33 |
| Продуктивність праці на 1 середньорічного працівника (валова продукція в цінах 2010 р.), тис. грн | 416,70 | 533,27 | 534,43 | 117,72 |
| Індекс продуктивності праці | * | 1,105 | 1,002 | * |
| Індекс оплати праці 1 працівника | * | 1,519 | 1,390 | * |
| Коефіцієнт співвідношення оплати праці та продуктивності праці | * | 1,375 | 1,387 | * |
| Відносна економія (-) або перевитрати (+) | * | 19695,56 | 28008,79 | * |

Джерело: [55; 56; 57].

Потрібно відмітити, що показник продуктивності праці визначався виходячи з постійних цін 2010 року. Тому вважаємо за доцільне визначити продуктивність праці використовуючи показник виробленої валової продукції за цінами поточного року. З цією метою використаємо індекси цін продукції сільського господарства за останні роки по відношенню до 2010 року.

Отримані за запропонованим методичним підходом показники співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці в

сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області (за цінами поточного року)

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 р. до 2014 р., +/- |
|--|--------|----------|----------|-------------------------|
| Вироблено валової продукції, млн грн (ціни 2010 р) | 4814,6 | 5354 | 5701,8 | 887,20 |
| Індекси цін продукції сільського господарства по відношенню до 2010 р | 1,464 | 2,75 | 3,01 | 1,54 |
| Вироблено валової продукції за цінами поточного року, млн грн | 7050 | 14721,36 | 17135,62 | 10085,6 |
| Продуктивність праці на 1 середньорічного працівника (валова продукція за цінами поточного року), тис. грн | 610,2 | 1466 | 1606 | 995 |
| Індекс продуктивності праці | * | 1,232 | 1,095 | * |
| Індекс оплати праці 1 працівника | * | 1,519 | 1,390 | * |
| Коефіцієнт співвідношення оплати праці та продуктивності праці | * | 1,233 | 1,269 | * |
| Відносна економія (-) або перевитрати (+) | * | 13648 | 21271 | * |

Джерело: [55; 56; 57].

З наведених даних можемо зробити висновок, що індекс продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах досліджуваного регіону, визначений за цінами поточного року значно вищий, ніж аналогічний показник, який визначався за постійними цінами 2010 року.

Згідно із запропонованим нами методичним підходом розглянута ситуація вказує на те, що оплата праці аграріїв у Тернопільській області зростає вищими темпами, ніж продуктивність працівників, унаслідок чого утворюються перевитрати з фонду оплати праці. Отже, знижується мотивація працівників досліджуваних підприємств регіону. Однак, незважаючи на це, коефіцієнт співвідношення оплати праці та продуктивності праці менший одиниці (0,895) був тільки в 2015 р. У часовому проміжку між 2020-м і 2022 рр. цей показник перевищив одиницю і коливався відповідно від 1,031 до 1,269.

Крім того, рівень оплати праці в структурі валової продукції сільськогосподарських підприємств був дуже низьким.

Величина середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці залежить також від розміру та організаційної форми підприємницьких структур в сільському господарстві Тернопільської області (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка продуктивності праці працівників різних організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств Тернопільської області

| Показники | 2014 | 2021 | 2022 | 2022 р. до 2014 р., +/- |
|--|---------|----------|----------|-------------------------|
| 1 | 2 | 5 | 6 | 7 |
| Господарські товариства | | | | |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 10910 | 26380 | 49229 | 38319 |
| Кількість найманих працівників в підприємствах даної групи, осіб | 5712 | 5046 | 6486 | 774 |
| Вироблено валової продукції ТзОВ, млн грн | 2579,04 | 2742,488 | 3231,812 | 653 |
| Продуктивність праці середньомісячного працівника, грн | 37626,1 | 45291,5 | 41522,9 | 3897 |
| Приватні підприємства | | | | |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 7280 | 21343,45 | 32127,48 | 24847 |
| Кількість найманих працівників у підприємствах даної групи, осіб | 4000 | 4150 | 4389 | 389 |
| 1 | 2 | 5 | 6 | 7 |
| Вироблено валової продукції приватними підприємствами | 1719,36 | 2154,812 | 1980,788 | 261 |
| Продуктивність праці середньомісячного працівника, грн | 35820 | 43269 | 37609 | 1789 |
| Фермерські господарства | | | | |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 4609,44 | 12274,8 | 7785,9 | 3176 |
| Кількість найманих працівників у підприємствах даної групи, осіб | 3492 | 3180 | 1899 | -1593 |
| Вироблено валової продукції фермерськими господарствами | 516,2 | 456,7 | 489,2 | -27 |
| Продуктивність праці середньомісячного працівника, грн | 12319 | 11968 | 21467 | 9149 |

Джерело: [55; 56; 57].

Показники продуктивності праці в 2022 р. найвищі у працівників господарських товариств – 41523 грн, у працівників приватних підприємств – 37609 грн, у працівників фермерських господарств – 21467 грн.

Закономірно порівнювати рівень оплати праці з її продуктивністю. Проте виявляється, що зарплата в Україні низька не тільки абстрактно, а й неприпустимо низька по відношенню до низької продуктивності праці [44 с. 78]. Звідси, на сучасному етапі вищі темпи зростання індексу оплати праці у порівнянні з індексом продуктивності праці цілком закономірні.

Визначення впливу одних показників діяльності підприємства на інші є важливим елементом прогнозування їх діяльності. Досліджуючи зв'язки між показниками, виділяють два їх типи: 1) функціональний (повний, детермінований) і 2) кореляційний (стохастичний, статистичний) зв'язок. При застосуванні економіко-математичних методів аналізу господарської діяльності підприємства використовують стохастичні моделі, які є лінійними.

Визначимо, як у середньому зміниться показник продуктивності праці на 1 працівника при зростанні середньомісячної заробітної плати у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Динаміка заробітної плати та продуктивності праці
в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області**

| Рік | Кількість підприємств, які здійснювали господарську діяльність, од. | Середньомісячна заробітна плата, тис. грн (x) | Середньомісячна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн (y) | x*y | x ² | y ² |
|------|---|---|---|---------|----------------|----------------|
| 2014 | 1020 | 12,202 | 50,85 | 111,97 | 4,85 | 2585 |
| 2015 | 1021 | 12,927 | 75,49 | 220,96 | 8,57 | 5698 |
| 2020 | 1079 | 13,966 | 99,167 | 393,29 | 15,73 | 9834 |
| 2021 | 1016 | 16,024 | 122,17 | 735,93 | 36,29 | 14925 |
| 2022 | 1164 | 18,371 | 133,837 | 1120,32 | 70,079 | 17911 |
| Сума | - | 73,49 | 481,51 | 2582,48 | 135,51 | 50953 |

Джерело: [155; 156; 157].

Визначимо коефіцієнт лінійної кореляції за формулою [32, с. 120]:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\sqrt{(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n})(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n})}} \quad (3.2)$$

$$r = \frac{2582,48 - \frac{23,49 \cdot 481,51}{5}}{\sqrt{135,51 - \frac{23,49^2}{5})(50953 - \frac{481,51^2}{5})}} = 0,94$$

Отже, коефіцієнт підтверджує щільність зв'язку між двома ознаками, який характеризується прямолінійною залежністю показника продуктивності праці від величини заробітної плати.

Однак, зважаючи на те, що коефіцієнт кореляції розраховано на основі невеликої кількості вихідних даних, потрібно перевірити його вірогідність на основі t -критерію Стюдента [32, с. 121]:

$$t = \frac{|r| \cdot \sqrt{n-2}}{1-r^2}, \quad (3.3)$$

$$t = \frac{0,94 \cdot \sqrt{5-2}}{1-0,94^2} = 13,99$$

Коефіцієнт лінійної кореляції визнаємо істотним, тому що одержана величина більша від 3. Розв'яжемо систему двох нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum x = \sum y \\ a_0 \sum x + a_1 \sum x^2 = \sum xy \end{cases}$$

$$\begin{cases} 5a_0 + 23,49a_1 = 481,51 \\ 23,49a_0 + 135,51a_1 = 2582,48 \end{cases}$$

$$a_0 = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum xy \sum x}{n \sum x^2 - \sum x \sum x},$$

$$a_0 = \frac{481,51 \cdot 135,51 - 2582,48 \cdot 23,49}{5 \cdot 135,51 - 23,49 \cdot 23,49} = 36,5,$$

$$a_1 = \frac{n \sum xy - \sum y \sum x}{n \sum x^2 - \sum x \sum x},$$

$$a_1 = \frac{5 \cdot 2582,48 - 481,5067 \cdot 23,49}{5 \cdot 135,51 - 23,49 \cdot 23,49} = 12,74.$$

Для визначення відносної зміни продуктивності праці використаємо формулу 3.4:

$$E = a_1 \frac{x}{y}, \quad (3.4)$$

$$E = 12,74 * \frac{23,49}{481,51} = 0,621.$$

Протягом останніх п'яти років темпи зростання заробітної плати у відносному виразі в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області були вищими, ніж темпи зростання продуктивності праці. Але при цьому спостерігаємо пряму залежність зміни показників продуктивності праці від зміни величини оплати праці. Як бачимо за показником відносної зміни продуктивності праці, при зростанні середньомісячної оплати праці на 1 % показник продуктивності праці зростає на 0,62 відсотки.

У сільськогосподарських підприємствах задоволення потреб працівників залежить від умов праці, рівня безпеки, механізації та автоматизації виробництва, від рівня охорони праці, від суми коштів, спрямованих на оплату праці й розвиток соціальної сфери.

Кожний працівник намагається задовольнити свої потреби, а керівництво підприємства пропонує йому певну винагороду. Чим ближче наближаються у своїх значеннях мотиваційні фактори щодо результативної праці та запропонована за неї підприємством винагорода, тим вищий рівень задоволеності потреб працівника. І навпаки, якщо значення мотиваційних факторів і винагороди розходяться, то така система мотивації праці неприйнятна.

Мотиваційна система повинна бути тісно пов'язана із компетентнісним підходом і передбачати зв'язок між наявністю і набуттям компетентностей працівника, з одного боку, та системою винагород – з іншого [50, с. 162].

Ефективна система трудової мотивації, індивідуальний підхід до кожного працівника неодмінно забезпечать зростання продуктивності праці, результатів діяльності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Однак на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно усвідомити, що досконало розроблений мотиваційний механізм це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливо лише за

умови розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його працівниками [48, с. 128].

Послідовність розробки стратегії бізнесових структур з використанням моделі збалансованої системи показників показано на прикладі ПАП «Агропродсервіс», яке об'єднує 22 господарюючих суб'єкти Тернопільської, Івано-Франківської, Львівської та Херсонської областей з майже 37 тис. га посівних площ. Основним видом діяльності тут є рослинництво, зокрема вирощування озимої пшениці, ячмінь, сої, ріпаку, кукурудзи, соняшнику, цукрових буряків. Для розробки збалансованої системи показників в цьому приватному аграрному підприємстві створено багатофункціональну групу, до складу якої увійшли генеральний директор та його заступник, головний бухгалтер, а також керівники за напрямками діяльності. На проведених робочих нарадах та за тривалих дискусій було визначено, що збалансована система показників має стати необхідним економічним інструментом розвитку цієї бізнесової структури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Збалансована система показників ПАП «Агропродсервіс»

| Перспектива | Стратегічна ціль | Показник | Цільове значення | Рекомендовані заходи |
|-------------|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Фінанси | Наростити обсяги продажу продукції | Дохід (виручка) від реалізації продукції | Збільшити на 15% порівняно з показником 2021 р. | Урізноманітнити ринки збуту |
| | Прискорити оборотність готової продукції | Період обороту готової продукції на складі | Скоротити на 10% порівняно з показником 2021 р. | Збільшити асортимент продукції, залучити нових покупців |
| | Наростити обсяги випуску продукції рослинництва | Обсяг виготовленої продукції рослинництва | Збільшити на 15% порівняно з показником 2021р. | Збільшити посівні площі, урожайність, застосування сучасних технологій |
| | Наростити обсяги випуску продукції тваринництва | Обсяг виготовленої продукції тваринництва | Збільшити на 10% порівняно з показником 2021 р. | Збільшити поголів'я ВРХ та свиней, застосування сучасних технологій |

| | | | | |
|----------------|--|--|--|--|
| | Наростити обсяги випуску продукції переробки | Обсяг виготовленої продукції переробки | - | Вивести завод по переробці сої на повну потужність, урізноманітнити ринки збуту |
| Клієнти | Утримання існуючих покупців | Кількість повторних продажів | - | Відповідальне ставлення до роботи з постійними партнерами |
| | Розширення створеної бази клієнтів | Кількість нових клієнтів | - | Пошук нових партнерів, запровадити систему реєстру нових клієнтів |
| | Підвищення рівня задоволеності потреб клієнтів | Час доставки продукції, якість продукції | Зменшити в середньому на 15 % порівняно з показником 2021 р. | Збільшення автопарку, застосування сучасних технологій |
| Бізнес процеси | Збільшити продуктивність праці | Виробіток на одного робітника | Збільшити на 10% порівняно з показником 2021 р. | Підвищення кваліфікації працівників, застосування сучасних технологій |
| | Забезпечити якість продукції на відповідному рівні | Збільшення обсягу експорту готової продукції | - | Реалізація продукції в країнах ЄС |
| | Забезпечити подальше упровадження виробництва нових видів продукції | Прибуток від реалізації нових видів продукції | Збільшити на 20% порівняно з показником 2021 р. | Освоєння виробництва нових видів продукції |
| Персонал | Підвищити мотивацію персоналу | Кількість ініціативних, ключових працівників | - | Розробити і запровадити систему мотивації персоналу, що включає різноманітні методи стимулювання. Система мотивації повинна бути доведена до персоналу |
| | Оптимізувати штатний розпис виробництва | Кількість працюючих на виробництві | | Стимулювання діючих, та пошук нових кваліфікованих працівників |
| | Підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом удосконалення менеджменту та системи мотивації персоналу | Збільшення обсягів виробництва та якості продукції | Збільшити на 10% порівняно з показником 2021 р. | Запровадження нових інформаційно-аналітичних технологій управління на базі сучасних комп'ютерних технологій |

Джерело: Розроблено автором

Аналіз табличних даних свідчить, що в ПАП «Агропродсервіс»

показники ефективності діяльності підприємства безпосередньо пов'язують із механізмом мотивації персоналу, про що доводять високі показники продуктивності праці та ефективності виробництва. Це забезпечується належним рівнем заробітної плати, виплатою премій, інших видів матеріального та нематеріального стимулювання.

Спираючись на результати проведеного дослідження та враховуючи кращий вітчизняний і зарубіжний досвід, можна переконливо стверджувати, що основним завданням системи трудової мотивації сільськогосподарських підприємств повинен стати послідовний та неперервний процес виявлення спонукальних мотивів працівників і здійснення стимулювального впливу з метою підвищення продуктивності праці, ефективності аграрного виробництва та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Вкрай важливими заходами розглядаються мотивація працівників сільськогосподарських підприємств, які застосовують інноваційні рішення в процесі аграрного виробництва; стимулювання дій персоналу, спрямованих на підвищення ефективності виробничо-фінансової діяльності та зростання конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

Ефективним інструментом, що дає можливість здійснювати аналіз зв'язку виробничо-господарської діяльності господарюючих суб'єктів з показниками продуктивності праці й ефективності виробництва, є концепція Balanced Scorecard. Методичні положення цієї концепції щодо збалансованої системи показників отримали подальший розвиток на прикладі ПАП «Агропродсервіс».

3.2. Організаційно-економічні заходи впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах

Система трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах вирішує різноманітні завдання, що постають у сучасних ринкових умовах господарювання. Для досягнення високих результатів діяльності підприємств ця система потребує чіткого аналізу та контролю для своєчасного виявлення

відхилень показників як мотиваційного характеру, так і показників господарської діяльності підприємства.

Поглибленої уваги потребує розроблення організаційно-економічних заходів впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах, а саме:

- оптимізація забезпечення трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств;
- удосконалення організації систем оплати праці;
- ефективне застосування додаткових матеріальних стимулів;
- урізноманітнення методів нормування праці;
- часткового впровадження оплати праці від результатів діяльності та ін.

Така система заходів направлена на підвищення ефективності праці та поліпшення використання трудового потенціалу підприємства. Дослідники М. М. Салун і О. В. Майстренко пропонують розробляти систему заходів у вигляді програми під назвою «Підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на підприємстві» з виділенням кількох складових: організація та нормування праці; якість праці; використання трудових ресурсів. Програма має містити опрацьовані рекомендації з оцінювання трудової діяльності персоналу підприємств, що розглядається як один із факторів трудової мотивації, сприяє зацікавленості працівників у підвищенні ефективності своєї праці та виробництва в цілому [146, с. 111].

Особливу увагу рекомендується приділити оптимізації організації праці, систем оплати праці, використанню робочого часу, ліквідації простоїв, умов і охорони праці, нематеріальним стимулам.

Система трудової мотивації, побудована на основі вищевказаних завдань, сприятиме зацікавленості працівників у вищій продуктивності праці, підвищенню фінансових результатів діяльності підприємств, якості виконуваних робіт, розробці та впровадженню новаторських ідей, покращенню морально-психологічного клімату в колективі.

Для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств важливо постійно удосконалювати організаційно-економічні механізми стимулювання працівників. Це зумовлено тим, що екстенсивні фактори підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору обмежені, а основну увагу потрібно зосередити на інноваційних інтенсивних факторах, у тому числі на удосконаленні мотивації та стимулюванні працівників.

Організаційно-економічний механізм трудової мотивації можна визначити як сукупність елементів, що формуються в результаті впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, забезпечують зростання матеріальної заінтересованості як структурних підрозділів, так і окремих працівників у досягненні високих виробничих, фінансових, економічних і соціальних результатів.

Організаційно-економічні заходи впливу на формування ефективної системи мотивації праці повинні забезпечити створення такого механізму стимулювання, що забезпечить оптимальне співвідношення результатів діяльності підприємства і витрат на їх досягнення. Слід зазначити, що організаційна складова – це певна система принципів і методів управління, а економічна складова спрямована на отримання запланованих результатів праці та ефективне використання факторів діяльності. Залежно від того, які складові формують організаційно-економічний механізм, він буде спрямований на різні напрями діяльності суб'єкта: інвестування, мотивацію та стимулювання, оцінку персоналу, управління якістю, прибутковістю, ефективністю, продуктивністю. Однак одним з основних механізмів вважається організаційно-економічний механізм стимулювання праці персоналу, адже через нього визначаються конкурентоспроможність і фінансовий стан будь-якого суб'єкта ринкових відносин, що залежить від ефективної праці персоналу [69, с. 327].

Одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання його кадрового потенціалу. В останні роки відбулися певні позитивні зміни в соціально-економічній сфері

сільськогосподарського виробництва, але при цьому проблема використання та розвитку трудових ресурсів не вирішена. При цьому наявні проблеми негативно позначаються на діяльності як окремих підприємств, так і сільськогосподарської галузі в цілому.

Загальним негативним проявом в Україні є неповне використання трудових ресурсів і відносно невисока річна продуктивність праці [65]. Тому для застосування ефективних організаційно-економічних заходів впливу на формування системи трудової мотивації необхідно змінювати відносини між роботодавцями і працівниками, посилити заінтересованість працівників у кінцевих результатах праці, оцінити, наскільки діють різні чинники в сільськогосподарській галузі, що визначають поведінку працівників.

Для того щоб визначити тенденції розвитку трудового потенціалу підприємства необхідно правильно оцінити використання трудових ресурсів, враховуючи сучасну ситуацію на ринку праці, до якого відносимо зайнятість населення, рівень освіти, охорони здоров'я, показник середньомісячної заробітної плати.

Оцінити умови формування та розвитку трудового потенціалу можливо через визначення характеру впливу різних чинників (демографічних, соціальних, політичних, економічних, екологічних) на якісно-кількісні характеристики трудового потенціалу [18, с. 169].

Організаційно-економічна складова механізму мотивації персоналу включає в себе:

- удосконалення організаційно-управлінської та виробничої структури сільськогосподарських підприємств;
- повноцінне використання принципів і методів стратегічного управління;
- об'єктивну оцінку результатів трудової діяльності, ефективних систем оплати праці, що забезпечують тісний взаємозв'язок з кінцевими результатами праці;
- сприяння відродженню та розвитку трудового змагання;

- впровадження сучасних форм організації праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості працівників, створення нових робочих місць;
- створення сприятливих умов праці, забезпечення охорони та безпеки праці та ін. [179, с. 131-133].

Серед основних організаційно-економічних заходів впливу на формування системи ефективної трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах можна виділити:

- обґрунтування розмірів тарифної ставки першого розряду;
- формування системи тарифних ставок і посадових окладів;
- розробка і впровадження норм і нормативів праці;
- обґрунтування розмірів компенсаційних та стимулюючих виплат і надбавок;
- обґрунтування умов і розмірів виплати премій;
- обґрунтування розмірів соціальних виплат та пільг;
- вибір форм і систем оплати праці;
- участь у прибутках, власності й управлінні.

Ефективність оплати праці обумовлена результатами живої праці, що відображається у фактичному обсязі виготовленої продукції, виконаних роботах або наданих послугах. Водночас багато функцій, що виконуються працівниками підприємств та організацій, не мають реального втілення в матеріальний результат, а є частиною загальної роботи підприємства в досягненні запланованого результату [34, с. 765].

Нові підходи до оплати праці та стимулювання її ефективності передбачають поступовий перехід від традиційних систем до двокомпонентної оплати праці базова ставка і додаткові стимулюючі виплати, що залежать від індивідуальних результатів та/або ефективності роботи підрозділу чи підприємства в цілому.

Необхідною умовою успішного розвитку сільськогосподарського підприємства є розроблення прозорості компенсаційної політики, забезпечення

тісного взаємозв'язку між результатами праці та винагородою. Засобом, який дає змогу оцінити професійні та особисті якості працівника, визначити значимість посади в підприємстві та на цій основі сформувати кваліфікаційні групи, є система грейдів.

Запровадження грейдової системи оцінювання посад та оплати праці дає змогу вирішити такі завдання:

- визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії підприємства;
- оптимізація системи оплати праці;
- проведення оцінювання працівників щодо відповідності посадам, які вони обіймають;
- створення додаткових умов для кар'єрного зростання тощо [180, с. 87].

Грейдування посад дещо схоже на тарифну систему оплати праці. Ці дві системи визначають ієрархічну структуру посад, в якій оклади встановлюються за наростаючою ознакою. Проте при застосуванні тарифної системи керуються тільки відповідними довідниками, а застосувавши грейдування, роботодавець може самостійно визначити вимоги до різних посад і професій. В основу грейдування посад покладено такі принципи:

- економічна обґрунтованість – зв'язок із результатами роботи підприємства (компанії);
- ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- справедливість – при більшому впливові на результати підприємства (компанії) працівник отримує більшу винагороду;
- однорідність – відповідність винагород працівників, що досягають однакового результату;
- ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг підприємства (компанії) для залучення висококваліфікованих фахівців [57].

Найбільш суттєві відмінності між тарифною системою і системою грейдів відображено на рис. 3.2.



Рис.3. 2. Основні ознаки тарифної системи та системи грейдів

Розроблено автором на основі [11].

Організація оплати праці за системою грейдів допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування зарплати гнучкою; підвищує ефективність ФОП від 10 до 30 %; упорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Організація оплати праці за системою грейдів також потрібна для визначення відносної цінності існуючих позицій з погляду стратегії підприємства, оптимізації системи оплати праці, проведення незалежної оцінки співробітника на предмет відповідності займаної посади, створення ефективної системи винагороди, формування стратегії розвитку персоналу. Прозорий принцип нарахування зарплати дозволяє підвищити продуктивність праці,

базовий оклад тих працівників, які реально відіграють важливу роль для підприємства [7, с.34].

Етапи розробки грейдів мають таку послідовність [8, с. 23]:

1. Опис посад.
2. Визначення цінності посад.
3. Оцінка посад за ключовими факторами.
4. Побудова грейдів.
5. Встановлення посадових окладів для кожного грейду.
6. Запровадження грейдової системи.

На наш погляд, було б доцільно запровадити грейдову систему оплати праці в ПАП «Агропродсервіс». Розглянемо на умовному прикладі запровадження грейдової системи в даному господарстві.

Для того, щоб отримати опис посад, рекомендується використати посадові інструкції підприємства та різноманітні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо). Опис повинен містити загальну інформацію про посаду, відповідальність, необхідність досвіду, повноваження, здатність працівника до аналітичного мислення, рівень кваліфікації.

Для оцінювання посад використаємо такі чинники: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на роботу підприємства; складність роботи. Зауважимо, що С. Цимбалюк пропонує кожному рівневі оцінювання присвоїти певну кількість балів. На практиці використовуються різноманітні варіанти побудови оціночних шкал. Наведемо найпростіший підхід до побудови шкали:

- перший рівень – 0 балів;
- другий рівень – 1 бал;
- третій рівень – 2 бали;
- четвертий рівень – 3 бали;
- п'ятий рівень – 4 бали і т. д.

Вагомість кожного фактора визначається сумуванням балів, які

виставили експерти за кожен фактор [40, с. 87] (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання, %

| № | Фактор оцінювання | Коефіцієнт вагомості |
|-------|---|----------------------|
| 1 | Управління працівниками | 20 |
| 2 | Відповідальність | 15 |
| 3 | Самостійність у роботі | 10 |
| 4 | Досвід роботи | 10 |
| 5 | Рівень спеціальних знань (кваліфікація) | 10 |
| 6 | Рівень впливу на роботу підприємства | 20 |
| 7 | Складність роботи | 15 |
| Разом | | 100 |

Джерело: [180, с. 87]

На наступному етапі, відповідно до кількості набраних балів ієрархічно розташовуємо посади (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Бальна шкала оцінювання посад, бал

| № | Фактор оцінювання | Рівень оцінювання | | | | | |
|-------|---|-------------------|----|----|----|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Управління працівниками | 0 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 2 | Відповідальність | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 3 | Самостійність у роботі | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Досвід роботи | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Рівень спеціальних знань (кваліфікація) | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Рівень впливу на роботу підприємства | 0 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 7 | Складність роботи | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Разом | | 0 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |

Джерело: [80, с. 87]

Після формування грейдів встановлюємо діапазони для визначення заробітної плати для посад, які ввійшли до кожного грейду. При побудові діапазонів нижнє значення кваліфікаційних коефіцієнтів K_{\min} у грейді розмістимо на рівні 50% попереднього грейду максимального значення K_{\max} (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Побудова міжкваліфікаційних співвідношень

| Грейд | K_{min} | K_{max} | Середнє значення в діапазоні $K_{сер}$ | Абсолютне зростання $K_{сер}$ | Відносне зростання $K_{сер}$, % | Ширина діапазону | Перекриття діапазоні |
|-------|-----------|-----------|--|-------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------------|
| 7-й | 3,8 | 5 | 4,4 | 0,6 | 13,64 | 1,2 | 0,6 |
| 6-й | 3,2 | 4,4 | 3,8 | 0,6 | 15,79 | 1,2 | 0,6 |
| 5-й | 2,6 | 3,8 | 3,2 | 0,6 | 18,75 | 1,2 | 0,6 |
| 4-й | 2 | 3,2 | 2,6 | 0,4 | 15,38 | 1,2 | 0,6 |
| 3-й | 1,8 | 2,6 | 2,2 | 0,4 | 18,18 | 0,8 | 0,4 |
| 2-й | 1,4 | 2,2 | 1,8 | 0,4 | 22,22 | 0,8 | 0,4 |
| 1-й | 1 | 1,8 | 1,4 | | - | 0,8 | - |

Завершальною процедурою цього етапу є порівняння фактичних посадових окладів працівників підприємства із «вилками» посадових окладів, установлених для відповідного грейду. На основі порівняння слід скоригувати посадові оклади: підвищити їх для тих посад, оклади яких нижчі від передбачених «вилкою». Щодо посад, оклади яких більші за верхню межу «вилки», то в жодному разі не слід приймати рішення про зменшення посадових окладів. Ці посади необхідно також переоцінити або запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади мають вирівнятися у міру підвищення мінімального посадового окладу [18].

Впровадження грейдової системи оплати праці у ПАП «Агропродсервіс» забезпечить стимулювальний ефект для працівників, сприятиме кращому виконанню ними своїх обов'язків, відповідальнішому ставленню до праці.

У сільськогосподарських підприємствах потрібно використовувати такі форми організації та стимулювання праці, які б давали можливість донести інтереси підприємства до кожного працівника, що досягається через стимулювання високих кінцевих результатів.

У процесі вдосконалення систем заохочення в підприємствах необхідно підсилити акцент на статусі виплат додаткової заробітної плати залежно від конкретних результатів праці, що дозволяє відійти від автоматичного характеру одержання премій [46, с. 88].

Неодмінною умовою нарахування та виплати премій, інших мотиваційних доплат повинно бути підвищення результативності роботи працівника. За допомогою використання різноманітних методів стимулювання досягається оптимальне співвідношення між рівнем оплати праці та результатами його трудової діяльності. Для досягнення такого результату пропонується використовувати відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну, погодинно-преміальну системи оплати праці.

Розрахунок розміру змінної частини заробітної плати, зокрема премій та бонусних виплат, має базуватися на оцінці індивідуальних і колективних результатів праці, останні з яких відображають результати діяльності підприємства, та оцінці професійно-ділових і особистісних характеристик працівника. Лише врахування в системі оплати праці результатів такої комплексної оцінки праці може забезпечити в підприємстві встановлення конкурентоспроможної оплати праці та створити передумови для досягнення пріоритетних завдань кадрової політики [22, с. 19].

Як свідчать дослідження, у багатьох сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області розроблено положення про преміювання працівників. Так, К. Крищенко рекомендує у Положенні розкривати інформацію щодо порядку нарахування, розмірів та строків виплати премій. У цьому підрозділі слід докладно відобразити всі особливості нарахування премій по різних категоріях працівників та визначити:

- види премій;
- періоди преміювання;
- форми та умови виплати премій;
- способи їх нарахування та розміри;
- строки (дати) виплати премій [74, с. 9-11].

У більшості сільськогосподарських підприємств Тернопільської області поточне преміювання є найбільш поширеною формою додаткових виплат. При цьому варто зазначити, що сума премій за виробничі результати у 2022 р. становила тільки 4 % від фонду оплати праці, а виплати за невідпрацьований

час – 5,9 % (табл. 3.9). Це явище пов'язано зі значною кількістю працівників, що перебували у щорічних основних і додаткових, навчальних та інших відпустках з дозволу адміністрації [22, с. 43].

Таблиця 3.9

**Частка додаткових заохочувальних виплат
у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області**

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|---|------|------|------|------------|
| Фонд оплати праці, % | 100 | 100 | 100 | - |
| Фонд основної заробітної плати, % | 91,8 | 88,5 | 86,8 | -5,0 |
| Фонд додаткової заробітної плати, % | 8,2 | 9,8 | 12,4 | 4,2 |
| в тому числі надбавки і доплати до тарифних ставок, % | 23,2 | 1,5 | 19,2 | -4,0 |
| премії за виробничі результати, % | 12,7 | 3,5 | 32 | 19,3 |
| Інші виплати, % | 64,1 | 95 | 48,8 | -15,3 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, % | 0,3 | 1,7 | 0,8 | 0,5 |
| Нараховано за невідпрацьований час, % | 5,1 | 4,3 | 5,9 | 0,8 |

Джерело [55; 56; 57].

Важливим чинником при преміюванні працівників є належний порядок нарахування премій. При оцінюванні трудового внеску потрібно обов'язково враховувати норми праці, що передбачають ефективне використання робочого часу, витрати пально-мастильних матеріалів, кормів, насіння та ін.

Розрахунок розміру змінної частини заробітної плати, зокрема премій та бонусних виплат, має базуватися на оцінці індивідуальних і колективних результатів праці, останні з яких відображають результати діяльності підприємства, та оцінці професійно-ділових і особистісних характеристик працівника. Лише врахування в системі оплати праці результатів такої комплексної оцінки праці може сприяти встановленню в підприємстві конкурентоспроможної оплати праці та створити передумови для досягнення пріоритетних завдань кадрової політики [22, с. 19].

До основних типів систем мотивації через участь у прибутку належать системи преміальних оплат, системи оцінки заслуг, системи участі у прибутку залежно від продуктивності, системи колективного стимулювання, системи оплати за результатами [53, с. 195-197].

Досить важко визначити продуктивність кожного окремого працівника, тому в підприємствах, як правило, розраховують середню продуктивність працівників залежно від виду робіт. Для оцінки продуктивності використовуються два найпоширеніших показники – обсяг реалізації продукції на одного працівника та обсяг прибутку на одного працівника (або рентабельність персоналу). Перший показник, переважно застосовуваний, показує абсолютну продуктивність одного працівника, залишаючи осторонь питання про відносну (порівняно з витратами) продуктивність. Тому обсяг реалізації на одного працівника слід порівнювати з іншим показником – витратами на одного працівника (витратами на робочу силу або витратами за наймом). Важливо відзначити, що йдеться про повні витрати організації на робочу силу, включаючи не тільки заробітну плату, але і відрахування на соціальне страхування та в інші фонди, а також всі види матеріальних заохочень, безкоштовні обіди і т. д. Показник прибутку на одного працівника більш універсальний у тому сенсі, що враховує всі витрати організації, зокрема й витрати на робочу силу [46, с. 147].

Удосконалення заохочення працівників до праці передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, організації та нормування праці, безперервного контролю, оцінки якості виконаних робіт.

Крім матеріальних стимулів до праці у системі трудової мотивації важливе місце займають нематеріальні мотиви. Для дослідження цих мотивів доцільно використати анкетування. Працівникам сільськогосподарських підприємств Бережанського району Тернопільської області було запропоновано оцінити умови праці та інші нематеріальні стимули за допомогою десятибальної системи оцінювання. В опитуванні взяли участь 210 працівників сільськогосподарських підприємств (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Бальна оцінка значимості нематеріальних стимулів у системі трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах
Бережанського району**

| Перелік нематеріальних мотивів | Оцінка мотивів в балах | | | | | |
|--|------------------------|------------|---------|-----------|--------|----------|
| | Висока | 8-10 балів | Середня | 4-7 балів | Низька | 1-3 бали |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Постійна трудова зайнятість | 195 | 93 | 15 | 7 | 0 | 0 |
| Інтерес до праці | 171 | 81,2 | 24 | 11,3 | 15,75 | 7,5 |
| Моральний клімат в колективі | 183 | 87,3 | 27 | 12,7 | 0 | 0 |
| Кар'єрний ріст | 33 | 15,7 | 122 | 58,1 | 55,02 | 26,2 |
| Умови для професійного зростання | 37 | 17,8 | 118 | 56,2 | 54,6 | 26 |
| Ваша конкурентоспроможність на ринку праці | 150 | 71,4 | 31 | 14,9 | 28,77 | 13,7 |
| Ставлення керівництва до підлеглих | 176 | 83,7 | 34 | 16,3 | 0 | 0 |
| Творчий характер праці | 24 | 11,2 | 117 | 55,7 | 69,51 | 33,1 |
| Участь в управлінні підприємством | 35 | 16,7 | 95 | 45,1 | 80,22 | 38,2 |
| Моральні заохочення | 24 | 11,4 | 91 | 43,2 | 95,34 | 45,4 |
| Підвищення кваліфікації | 166 | 78,9 | 30 | 14,3 | 14,28 | 6,8 |
| Гнучкий графік роботи | 96 | 45,8 | 73 | 34,6 | 41,16 | 19,6 |

Джерело: Розроблено автором на основі [22, с. 43].

Дослідження показали, що високу бальну оцінку надали респонденти з таких нематеріальних мотивів, як постійна трудова зайнятість, інтерес до праці, моральний клімат у колективі, ставлення керівників до підлеглих. Не дуже велике значення працівники сільськогосподарських підприємств надають умовам для професійного зростання, участі в управлінні підприємством, грамотам, подякам.

Для розвитку ефективної системи трудової мотивації потрібно використовувати цілий комплекс стимулів соціально-економічного характеру, спрямованих на розвиток підприємства та особистості. Крім основної та додаткової заробітної плати до цих стимулів потрібно додати різні системи участі у прибутку, в тому числі:

- корпоративні форми;
- різні доплати залежно від результатів праці, активності, якості виконуваних робіт працівником;
- різні внески підприємств у страхові компанії та ін.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено теоретичні узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування ефективної системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах.

Використання запропонованих положень дозволить оцінити ефективність мотиваційного механізму та обґрунтувати доцільність заходів щодо його удосконалення. Отримані наукові результати дають підстави для наступних висновків.

1. Трудова мотивація є вагомим елементом економічного розвитку суспільства. Особливо її значення зростає в умовах ринкової економіки, за яких трудова мотивація постає одним з основних складників конкурентоспроможного функціонування підприємств будь-якої форми власності та господарювання. В дисертації на основі узагальнення та систематизації існуючих підходів і трактування терміна «трудова мотивація» запропоновано удосконалене визначення поняття «система трудової мотивації» як системи взаємоузгодженої взаємодії та впливу організаційно-економічних принципів, методів і важелів, що забезпечують оптимальність та дієвість стимулювання персоналу підприємства до ефективної трудової діяльності. Обґрунтовано, що систему трудової мотивації потрібно розглядати як комплекс взаємоузгоджених спонукальних принципів, методів і важелів, що забезпечать такі дії працівників, які сприятимуть досягнення як їх особистих, так і загальних цілей господарюючих суб'єктів.

2. У роботі детально проаналізовано розвиток форм та систем трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах, зокрема умови їх застосування. На основі проведеного дослідження підприємств Тернопільської області було виявлено, що системи заробітної плати застосовуються в аграрному секторі залежно від умов виробництва, природно-ресурсного потенціалу господарюючих суб'єктів, особливостей виконуваних робіт тощо. При цьому на основі моніторингу форм і систем трудової мотивації виявлено

запровадження в деяких сільськогосподарських підприємствах партисипативного управління, що дозволяє побудувати ефективну систему мотивації. Впровадження у виробничий процес нових видів технічних засобів дозволило значно покращити умови праці. Це, як і заробітна плата, спонукає працівників до бажання зберегти своє робоче місце та до професійного зростання з метою подальшого кар'єрного росту.

3. Обґрунтовано, що система трудової мотивації зумовлюється сукупністю інтересів і стимулів, що спонукають працівників до певних дій. Методика дослідження формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах передбачає визначення та аналіз основних критеріїв і показників, що впливають на цей процес. Доведено, що основна проблема розроблення системи мотивації до праці в аграрних формуваннях полягає в тому, що потреби, інтереси та стимули для кожного працівника є індивідуальними. Визначено, що це можуть бути матеріальні фактори трудової мотивації, умови праці, психологічний клімат у колективі, можливості кар'єрного росту або ж професійного зростання тощо. Тому при побудові системи трудової мотивації важливо враховувати всі наведені фактори. Основними показниками ефективності системи трудової мотивації в підприємстві є результати праці та задоволеність ними працівників.

4. Специфіка відтворення виробництва в аграрній сфері зумовлює й організаційно-економічні особливості трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах. У роботі ідентифіковано, що найбільший вплив мають такі чинники: результати діяльності підприємства (формування доходів, ефективність виробництва продукції, розмір прибутку), природно-кліматичні умови, сезонність виробництва та рівномірність надходження коштів протягом календарного року), обсяги використання натуральної форми оплати праці, розмір орендної плати за користування паями. У даному контексті дістали подальшого розвитку такі принципи формування фонду споживання в аграрній сфері, як розробка планового фонду споживання; неприпустимість витрат у рахунок майбутніх надходжень; чітке визначення

джерел надходження та напрямків використання коштів фонду; матеріальне і нематеріальне заохочення до підвищення продуктивності праці, рівня освіти та кваліфікації; формування джерел відтворення робочої сили.

5. На основі проведеного аналізу динаміки, джерел формування та структури доходів сільськогосподарських підприємств Тернопільської області виявлено стійке зростання надходжень господарюючих суб'єктів протягом 2014–2022 рр., з яких 80,33% отримано від реалізації продукції рослинництва. Загальний фонд оплати праці сільськогосподарських підприємств Тернопільської області в 2022 р. становив 1071,8 млн грн, або 7,5% в загальній сумі чистого доходу від реалізації. Це дало підстави для висновку про незначну частку витрат на оплату праці у структурі доходів підприємств.

6. Метою дослідження економічної ефективності використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств є виявлення взаємозв'язку між показниками розвитку трудового потенціалу та рівнем продуктивності праці. Відповідно до запропонованих у дисертаційному дослідженні методичних підходів проведено порівняння мотиваційних витрат і результатів господарської діяльності, таких як вартість валової продукції, доходи від реалізації, прибуток. У результаті аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області встановлено в досліджуваному періоді (2014–2022 рр.) зменшення середньооблікової чисельності персоналу (на 881 особу), зростання: середньомісячної заробітної плати до 8371 грн, чистого прибутку – до 2252 млн грн, валової продукції за собівартістю – до 11821,7 млн грн. Відповідно збільшилися показники ефективності використання трудових ресурсів, зокрема, річна продуктивність праці одного працівника зросла в 2,4 рази.

7. Для залучення персоналу з необхідним набором компетенцій, керівництво підприємств у сучасних умовах господарювання має розробити таку систему мотивації праці, яка б забезпечила максимально повне задоволення потреб працівників. На основі здійсненого аналізу в дисертації розроблено стратегію розвитку мотиваційної системи з використанням моделі

збалансованої системи показників, яка відображає взаємозв'язок між стратегічними рішеннями (збільшенням вкладених коштів у забезпечення та розвиток персоналу) та оперативними завданнями сільськогосподарських підприємств (підвищенням показників продуктивності праці та результатів діяльності підприємства). Ця стратегія надає мотивовану відповідь, за рахунок яких знань, умінь, досвіду персоналу господарюючий суб'єкт може реалізувати свої конкурентні переваги.

8. Проведеними дослідженнями встановлено динамічність системи стимулювання персоналу в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області та визначено, що організаційно-економічні заходи впливу на формування системи трудової мотивації повинні постійно удосконалюватися з урахуванням мінливих умов ринкового господарювання. Основними заходами впливу на формування системи трудової мотивації є: оптимізація забезпечення трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств, удосконалення організації систем оплати праці, ефективне застосування додаткових матеріальних стимулів, урізноманітнення методів нормування праці, часткового впровадження оплати праці від результатів діяльності тощо. Так, за досліджуваний період частка додаткових виплат працівникам сільськогосподарських підприємств Тернопільської області зросла на 4,2% і становила в 2022 р. 12,4%. За результатами аналізу проведеного анкетування працівників сільськогосподарських підприємств Бережанського району Тернопільської області визначено, що найбільше значення для них має постійне місце роботи, а також значна частина респондентів відзначила й важливість професійного зростання.

9. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці дало підстави обґрунтувати положення про те, що мотиваційні інструменти, які реалізуються у формі впливу на фактори виробництва, мають бути застосовані у раціональній логічній послідовності (алгоритмі) із відповідною структуризацією за групами факторів (капітал, земля, праця) та напрямками

впливу на рівень мотивації (стимулятори і дестимулятори). Дотримання такого алгоритму, відображеного у формі діаграми Ісікави, дозволить посилювати дію кожного наступного інструменту, досягати вищого рівня мотивації та кращих результатів праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановська І. В. Сучасна податкова система України з точки зору підприємця. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8(86). С. 172–182.
2. Батюк Б. Б., Батюк О. Я. Партиципативний менеджмент як один з методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2017Т. 12 № 2(44) Ч. 5. С. 3–7.
3. Беленкова М. І., Глущенко В. В. Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах. *Облік і фінанси АПК*. 2018. № 3. С. 133–137.
4. Березін О. В., Плотник О. Д. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 1. Т. 1. С. 22–28.
5. Вантух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці. *Вісник Львівського університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 40. С. 56–60.
6. Величко О. В. Використання виробничих функцій в дослідженнях ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. Вісник 1-2. 2015. С. 43–50.
7. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 384 с.
8. Вітлінський В. Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 452 с.
9. Гадзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика. навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 400 с.
10. Гайдуцький П. Зростання економіки і добробуту людей: пошук оптимальних пропорцій. *Урядовий кур'єр*. 2007. № 66 (13 квіт.). С. 5.
11. Горбонос Ф. В., Черевко Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 463 с.
12. Горлачук В. В., Коваленко О. Ю., Белінська С. М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Миколаїв :

Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, 2013. 308 с.

13. Грабовецький Б. Є., Тарасюк Н. М., Безсмертна О. В. Використання виробничих функцій в дослідженні підприємств молокопереробної промисловості. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 5. С. 32–36.

14. Григор'єва О. В., Шуткіна І. С. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 764–767. URL : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/156.pdf>. (дата звернення: 02.11.2017).

15. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103–112.

16. Дієсперов В. С. Оплата сільськогосподарської праці. *Економіка АПК*. 2012. № 9. С. 76–83.

17. Дієсперов В. С. Сільськогосподарська праця в нових умовах. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 186 с.

18. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація и оцeнка персонала : учеб. пособие. Киев : МАУП, 2002. 248 с.

19. Долгіх Я. В., Костовський О. В. Вдосконалення планування виробництва продукції за допомогою виробничої функції Кобба-Дугласа. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2014. Вип. 8 (61), С. 124–129.

20. Доманчук Д. П., Чикуркова А. Д. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на ринку робочої сили. *Університетські записки*. 2012. № 2 (42). С. 196–204. www.univer.km.ua

21. Єрмаков О. Ю., Липчук Л. І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 303 с.

22. Єрмаков О. Ю., Величко О. В. Формування і ефективність використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 233 с.
23. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 10–14.
24. Жибак М. М., Літвінов В. І. Вплив трудової міграції на формування та ефективність використання трудового потенціалу сільських територій району. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5 (31). С. 293–297.
25. Жибак М. М., Літвінов В. І. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. *Міжнародний науково-практичний журнал Економіка та держава* квітень 2017. № 4, С. 38–41.
26. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_73. (дата звернення: 02.11.2017).
27. Завадський Й. С. Організація та психологія управління трудовими колективами. Київ : Урожай, 1985. 160 с.
28. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. Т. 2 Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 640 с.
29. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник: третє видання, доповнене та перероблене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 844 с.
30. Заєць Т. А. Економічне регулювання сфери відтворення робочої сили. Київ : Ленвіт, 1997. 152 с.
31. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
32. Кіріяченко Наталія, Драган Олена Формування системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві. Матеріали 80-ї міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті», (Київ, 10-11 квітня 2014 р.) Київ :

НУХТ, 2014. Ч. 3. 570 с. URL :

<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/18786>. (дата звернення: 02.11.2017). 192 с.

33. Климахіна О. М. Методика оцінки ресурсного потенціалу регіону. *Економіка України*. 2005. № 8. С. 38–42.

34. Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Херсон : Олді-плюс, 2006. 288 с.

35. Ковальов В. М., Атаєва О. А. Наукові підходи до визначення рівня оплати праці в Україні. *Економіка України*. 2017. № 4 (665). С. 67–79.

36. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.

37. Коритко С. Формування мотивації праці на підприємстві. *Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. URL : <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>. (дата звернення: 03.03.2017).

38. Кошелупов І. Ф., Кравченко В. О. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса : ОДЕУ, 2008. С. 124–131.

39. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219>. (дата звернення: 02.11.2017).

40. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua> 10. (дата звернення: 02.11.2017).

41. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59–65.

42. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 64–70.

43. Літвінов В. І. Оцінка взаємозалежності величини доходів сільськогосподарських підприємств і витрат на матеріальне стимулювання працівників *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. Режим доступу до журналу: https://knau.kharkov.ua/visn_econom_2018. С.288–296

44. Літвінов В. І. Фінансовий аналіз підприємств АПК. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2002. Вип. 40. С. 263–267.

45. Літвінов В. І. Формування фонду споживання сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2010. Вип. 146. С. 162–169.

46. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2005. 96 с.

47. Мамалуй О. О., Гриценко О. А., Гриценко Л. В. Основи економічної теорії: навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2006. 479 с.

48. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / Аврамчук О. А., Балан О. Д., Вітвіцький В. В., Лузан Ю. Я., Павленко В. В., Шкільов О. В. Київ : Центр «Агропромпраця», 2000. 464 с.

49. Основи менеджменту: Робінс, Стефан П., ДеЧенцо, Девід А. ; пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Вид. Соломії Павличко “Основи”, 2002. 671 с.

50. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: посібник. 3-є вид., переробл. і доповн. Київ : Кондор, 2008. 664 с.

51. Резнік Н. П., Котляров В. О., Слободяник А. М. Інвестиційне забезпечення конкурентоспроможності агропромислових формувань: монографія. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2018. 380 с.

52. Сімутіна Я. В. Методи регулювання заробітної плати на сучасному етапі (правові проблеми) : монографія. Київ : Київський університет права НАН України, 2009. С. 56.

53. Сіренко Н. М., Щербина Ю. О., Юрченко О. Г. Удосконалення організації розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.

Економіка та управління підприємством. 2017. № 15. С. 352–355.

54. Соболева В. М. Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки. Київ : Товариство «Знання» України, 2004. 77 с.

55. Стан та проблеми розвитку агропромислового комплексу URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10823/1/Status%20and%20problems.pdf> (дата звернення: 02.11.2017).

56. Статистичний бюлетень «Кількість працівників, їх робочий час та оплата праці в 2022 році» / відп. за випуск О. В. Стрельцова, У. В. Кузишин; Головне управління статистики у Тернопільській області. Тернопіль, 2022, 48 с.

57. Статистичний бюлетень «Кількість працівників, їх робочий час та оплата праці в 2021 році» / відп. за випуск О. В. Стрельцова, Т. П. Ткачук; Головне управління статистики у Тернопільській області. Тернопіль, 2021, 31 с.

58. Статистичний збірник Праця України за 2022 рік / відп. за випуск І. В. Сенік; Державна служба статистики України. Київ, 2023, 232 с.

59. Статистичний збірник Праця України за 2021 рік / відп. за випуск І. В. Сенік; Державна служба статистики України. Київ, 2022, 280 с.

60. Устенко А. О., Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. № 4, т. 2 (216). С. 159–158.

61. Фартушок Т. Б. Принципи оплати праці в аспекті захисту права на оплату праці. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 3. С. 227–230.

62. Холодницька А. В., Борисенко Л. І. Формування дієвого механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2 (2). С. 128–134.

63. Цимбалюк С. О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник кадровика*. 2009. 02. (80). С. 86–98.

64. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104–108.

65. Червінська Л. П., Кальніцький М. І. Інноваційна трудова діяльність:

сутність та особливості. *Економіка. Фінанси. Право*: Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. 2010. № 9. С. 11–15.

66. Червінська, Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: монографія. Київ : ПАРАПАН, 2003. 322 с.

67. Черкашина Т. С. Виробнича функція Кобба-Дугласа як інструмент політики економічного зростання України в умовах ринкових реформ. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 103–112.

68. Чикуркова А. Д. Методологічні підходи до вивчення мотивації праці персоналу підприємств. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2022. № 20. С. 52–56.

69. Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» 2020, № 7. www.economy.nauka.com.ua

70. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 10. Ч. 2. С. 114–117.

71. Шиян Д. В. Математика в системі економічних досліджень. *Агроінком*. 2009. № 9–12. С. 46–53

72. Шумська С. С. Інструмент виробничої функції в дослідженні української економіки. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 2. С. 138–153.

73. Юшко С. В. Категорії валового і чистого доходу; їх історія та майбутнє. *Економіка АПК*. 2001. № 1. С. 40–44.

