

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР

на тему: Організація мотивації праці на прикладі сільськогосподарських підприємств Львівської області

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Кульчицький Р.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

к.е.н., доцент Войнич Л.Й.
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНСТИТУТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту ім. проф.
Є.В. Храпливого
(назва кафедри)

(підпис)

Лілія ВОЙНИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

« _____ » **2023 року**

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Кульчицького Романа Володимировича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи Організація мотивації праці на прикладі сільськогосподарських підприємств Львівської області

Керівник роботи Войничка Лілія Йосипівна, к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “__” _____ 2023 р.

№ _____/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 05.02.2024р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарства

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

1.3.Методика дослідження

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1.Аналіз економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області

2.2.Оцінка організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області

2.3. Параметричне оцінювання мотивації працівників
сільськогосподарських підприємств

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

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

3.2. Концептуальні підходи до вдосконалення організації мотивації
праці на сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах

3.3. Моделювання організації мотивації праці на сільськогосподарських
підприємствах

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 06.03.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	05.01.24 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	05.02.24 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Лілія Войнич

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 338.48 (477)

Кваліфікаційна робота: 85 с. текстової частини, 15 рисунків, 12 таблиць, 40 літературних джерел.

Організація мотивації праці на прикладі сільськогосподарських підприємств Львівської області. Кульчицький Р.В. – Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НАУ, 2024.

Текстова частина включає вступ, три основні розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури.

В першому розділі розглядаються теоретичні основи організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах.

В другому розділі подається аналіз стану кадрового забезпечення агропідприємств Львівської області та оцінка сучасного стану, динаміки та закономірностей розвитку кадрового потенціалу та організації мотивації праці.

У третьому розділі роботи на основі результатів проведеного аналізу визначено пріоритетні напрями удосконалення організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах .

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалу зроблено відповідні висновки та надано пропозиції.

Анотація

Розглядаються науково-теоретичні, методологічні та прикладні аспекти організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області, подається загальна характеристика економічного потенціалу регіону, проводиться аналіз стану організації мотивації праці на агропідприємствах.

Пропонуються напрями удосконалення мотиваційного менеджменту, зокрема, соціально-орієнтований із використанням організаційно-економічного механізму управління людськими ресурсами. Напрацьовано моделі організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах.

Впровадження в практику внесених пропозицій сприятиме розвитку людського потенціалу сільських територій.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, людські ресурси, потенціал, агропідприємства, сільська територія, мотивація праці.

Summary

The scientific-theoretical, methodological, and applied aspects of organizing work motivation at agricultural enterprises in the Lviv region are being considered. A general overview of the economic potential of the region is provided, and an analysis of the state of work motivation organization at agricultural enterprises is conducted.

Directions for improving motivational management are proposed, including a socially-oriented approach utilizing the organizational-economic mechanism for human resource management. Models for organizing work motivation at agricultural enterprises have been developed.

The implementation of the proposed recommendations will contribute to the development of human potential in rural areas.

Keywords: motivational management, human resources, potential, agricultural enterprises, rural area, work motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕСТРУКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ	10
1.1. Науково-методичні підходи до мотивації й стимулювання персоналу підприємств	10
1.2. Теоретичний базис економічного стимулювання персоналу підприємств та його класифікація	19
1.3. Методика дослідження	28
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	34
2.1. Аналіз економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області	34
2.2. Оцінка організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області	43 47
2.3. Параметричне оцінювання мотивації працівників сільськогосподарських підприємств	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	60
3.1. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів	60
3.2. Концептуальні підходи до вдосконалення організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах	68
3.3. Моделювання організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах	77
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89

ВСТУП

З наукової точки зору можна сказати, що механізми мотивації працівників на підприємствах постійно еволюціонують у відповідності з процесами цифрової трансформації та розвитку інтелектуальних систем. Успішність економічної діяльності та підвищення продуктивності праці визначаються ефективним управлінням персоналом і використанням різноманітних економічних методів для мотивації працівників. Однак політичні, економічні та соціальні зміни, які відбулися у 2022 році, серйозно вплинули на якість людського капіталу та можливості забезпечення справедливої винагороди за результатами праці через скорочення виробництва, зміни в кадровому потенціалі та умовах праці в умовах воєнного стану.

Зовнішні фактори негативно впливають на можливості підприємств застосовувати економічні заохочення, такі як премії, різноманітні форми оплати праці та створення сприятливих умов праці, що значно обмежує мотивацію персоналу до продуктивної роботи. Ці обмеження примушують шукати нові методи нематеріальної мотивації через фінансові складнощі. У таких умовах важливим стає пошук нових способів мотивації персоналу, які б враховували фінансові обмеження, з метою досягнення фінансових цілей і збереження людського капіталу сільськогосподарських підприємств.

Зарубіжні вчені, такі як В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Грейсон, А. Маслоу, Е. Мейо, Ш. Річі, П. Мартін, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет та інші, і вітчизняні дослідники, такі як О. Будякова, Л. Ганущак-Єфіменко, А. Климчук, А. Малько, В. Маргасова, Г. Назарова, С. Цимбалюк, А. Шегда та інші, розглядали питання мотивації та стимулювання праці в своїх дослідженнях. Проте, незважаючи на ці наукові розробки, дослідження ефективних методів економічного стимулювання працівників залишається актуальним, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємств та під впливом негативних зовнішніх факторів. Саме ці обставини визначили вибір теми дослідження для кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та методи дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних та практичних основ для економічного стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств за умов змінного зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. аналіз теоретичних підходів до методів мотивації та стимулювання персоналу;
2. вивчення ролі економічного стимулювання в управлінні персоналом;
3. оцінка сучасного стану системи стимулювання на сільськогосподарських підприємствах Львівської області;
4. розроблення підходів до економічного стимулювання в умовах негативного зовнішнього впливу за різними сценаріями розвитку;
5. проведення соціологічного опитування персоналу щодо матеріальних та нематеріальних стимулів;
6. розробка методів оцінки ефективності економічного стимулювання;
7. внесення пропозицій для покращення організації мотивації праці на різних рівнях управління.

Об'єктом дослідження є процеси організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

У кваліфікаційній роботі використовуються різноманітні методи дослідження, які базуються на загальнонаукових та специфічних підходах до наукового пізнання. Для проведення кваліфікаційного дослідження були використані наступні методи: аксіоматичний метод для визначення початкових положень теорії економіки праці та управління персоналом; історико-логічний метод для вивчення еволюції сутності управління персоналом та міжнародного досвіду, а також для ретроспективного огляду теоретичних засад та еволюції питань стимулювання персоналу; метод узагальнень та наукової абстракції для

формування та розкриття концептуального апарату проблеми, що вивчається; аналіз і синтез для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у вивченні досліджуваних аспектів; соціологічне опитування для здійснення опитування працівників підприємств для визначення значимості різних видів стимулів; прогнозування для розробки різних сценаріїв та змін економічного стимулювання в різних умовах; економіко-математичне моделювання, експертні оцінки та статистичні методи для дослідження процесів економічного стимулювання персоналу, розрахунку інтегрального показника ефективності та виявлення основних чинників, що впливають на їх параметри; графічні методи для візуалізації результатів та подання їх у зрозумілій формі.

У роботі були використані нормативні акти та законодавчі документи, а також статистичні дані, аналітичні матеріали та прогнози від міністерств та інших державних організацій України, а також від Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного Валютного фонду, Міжнародної організації праці, Європейського Союзу та інших європейських та міжнародних організацій. У процесі написання роботи були використані наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фахові наукові статті, монографії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області з урахуванням деструктивного впливу зовнішніх чинників та обмеженості внутрішніх фінансово-економічних резервів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕСТРУКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ

1.1. Науково-методичні підходи до мотивації й стимулювання персоналу підприємств

Успішне функціонування та розвиток будь-якої економічної системи на різних рівнях залежить від використання людських ресурсів, керування якими є складним процесом, а з наукової точки зору - важливою теоретичною та методологічною проблемою.

Кадри підприємства є найціннішими людськими ресурсами, і їх розвиток залежить від ефективного керівництва, що базується на професійному сполученні високого рівня інтелекту та комунікативної компетентності. Це необхідно для досягнення довгострокових цілей економічного та соціального розвитку підприємства в його взаємодії з зовнішнім середовищем.

В Конституції України закріплено право на працю (ст. 43), що передбачає можливість громадян заробляти собі на життя через працю, яку вони вільно обирають або на яку вільно погоджуються. Держава забезпечує умови для повного реалізації цього права, гарантує рівні можливості у виборі професії та виду трудової діяльності, а також реалізує програми професійно-технічної освіти та підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства [19].

З погляду економіки праці, персонал підприємства представляє собою носія унікальної здатності до трудової діяльності. Це означає, що дослідження цього аспекту передбачає аналіз теоретичних, методологічних та практичних аспектів продуктивності, організації роботи, встановлення норм, оплати праці та мотивації, та стимулювання працівників. Економіка праці, як складова класичної економічної науки, об'єднує різноманітні аспекти праці для створення конкретних інструментів управління як на рівні держави, так і в

діяльності підприємства з метою покращення економічних показників та підвищення рівня життя населення [18].

У системі управління персоналом підприємства та реалізації його ефективної системи важливу роль відіграють мотивація та стимулювання. Розуміння взаємозв'язку між "мотивацією" та "стимулюванням" персоналу має велике методологічне значення. У загальному розумінні, мотивація персоналу підприємства включає в себе внутрішні та зовнішні стимули, які спонукають людину до дії, визначають її поведінку та форми активності, орієнтуючи її на досягнення особистих та організаційних цілей [22]. Мотивація, як управлінська функція, передбачає застосування механізмів, що підштовхують персонал до досягнення високих результатів при мінімальних втратах для підприємства.

Таблиця 1.1. - Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
Ієрархія потреб Маслоу А.	<ul style="list-style-type: none"> - Процес мотивації безмежний; - Розвиток системи мотивації у відповідності до змін потреб; - Створення ситуації, де працівник задовольняє свої потреби у контексті користі для організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Не враховані особисті якості людей; - Ідея переходу від одного рівня потреб до іншого не має підтвердження в управлінській практиці; - Модель важко адаптується для застосування у практиці управління в малих та середніх підприємствах.
Теорія очікувань Врума В.	<ul style="list-style-type: none"> - Установлення прозорого зв'язку між винагородою та результатами лише за продуктивну працю; - Моніторинг самооцінки, вмінь і знань підлеглих; - Формування високого, але обґрунтованого рівня досягнень підлеглих. 	<ul style="list-style-type: none"> - Не узято до уваги всі індивідуальні відмінності між людьми та в самій структурі організації; - Недостатньо пророблено методичні та технічні аспекти застосування моделі у реальній практиці управління.

		Продовження таблиці 1.1
Теорія потреб Д. МакКлелланда	<ul style="list-style-type: none"> - Люди з вираженою потребою у владі (керівники) мають організаційні здібності та відчуття власної впевненості. - Люди, які відчувають сильну потребу в успіху, націлені на помірний ризик, беруть особисту відповідальність та виявляють ініціативу. - Особи з вираженою потребою у причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, вирішують конфлікти та надають емоційну підтримку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Індивідуальні особливості кожної людини не враховані достатньо. - Не розкрито механізм задоволення потреб на нижчому рівні, які залишаються активними в нестабільній українській економіці так само, як і потреби на вищому рівні. - Застосування цієї моделі на практиці створює значні організаційні труднощі.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	<ul style="list-style-type: none"> - Мотиваційні підходи не викликають незадоволення в недостатній мірі. Розгорнуті списки факторів дають працівникам можливість самостійно виявляти свої уподобання. - Професійні досягнення, внесок у розвиток, а також кар'єрний ріст підсилюють позитивні мотиви вчинків. 	<ul style="list-style-type: none"> - Суб'єктивні методи дослідження використовуються. - Наявність двох груп чинників не завжди можлива або не завжди відповідає потребам працівників.
Комплексна теорія Л.	<ul style="list-style-type: none"> - Результативна праця приносить задоволення. - Результат залежить від зусиль, здібностей та особистості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Чітке визначення цінностей нагороди є головною проблемою як для керівника, так і для працівника.

Портера і Е. Лоулера	- Рівень вкладених зусиль визначається цінністю нагороди та впевненістю в її адекватності.	<u>Продовження таблиці 1.1</u> - Оцінка здібностей та особистих рис є суб'єктивною і може не відповідати реальності.
-----------------------------	--	---

З економічної точки зору, мотивація може бути визначена як процес, спрямований на стимулювання персоналу для виконання завдань та формування економічної поведінки. Економічна психологія розглядає мотивацію як здатність персоналу прикладати максимум зусиль для досягнення цілей компанії за умови врахування їхніх особистих потреб [32].

Система мотиваційних підходів в компанії базується на наступних принципах:

- Системності: врахування внеску кожної особи у досягнення кінцевих результатів через "людина - посада - робота" та "особа - група - колектив".
- Відповідності: встановлення мотиваційного рівня, що відповідає обсягу, якості та значущості внеску праці.
- Гнучкості: здатність швидко реагувати на зміни умов.
- Структурованості: розділ винагороди за працю на частини, які відображають особистий внесок у досягнення результатів.
- Відкритості: прозорість та доступність інформації щодо системи мотивації для кожного співробітника [10, с. 108].

Ефективним вважається застосування сучасних підходів у мотивації на вітчизняних підприємствах з наступними напрямками:

1. Мотиваційні системи для керівників мають бути конкурентоспроможними в порівнянні з іншими компаніями для привертання та утримання цінних кадрів.
2. Механізм матеріальної стимуляції має спрямовувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як на особистому, так і на загальному рівні підприємства.

3. Частина прибутку має бути використана для гнучкого реагування на результати в управлінні діловою діяльністю.
4. Надання можливості співробітнику реалізувати свій досвід, професійні навички та цінності через працю на користь компанії.
5. Важливість збереження розумного балансу між матеріальним та нематеріальним аспектами винагороди [23, с. 361].

Вітчизняна та зарубіжна наукова спільнота розвинула різноманітні методи та форми мотивації, що становлять значний потенціал для застосування у практиці управління.

З точки зору впливу на персонал, мотивацію можна класифікувати за різними критеріями, такими як метод, сприйняття, характер, вплив наслідків, а також домінуючий вплив. Класифікація видів мотивації, яка представлена на рисунку 1.1, може доповнюватися протягом еволюційного розвитку та під впливом зовнішніх трансформацій. Деякі дослідники також розглядають класифікацію персоналу за характером стимулювання (фінансове, нефінансове), рівнями, об'єктами, суб'єктами тощо.

На відміну від стимулювання, яке вважається "матеріальною оболонкою мотивації", мотивація персоналу означає створення умов для особистісного розвитку працівника як частини колективу підприємства [35, с. 70]. Суттєва відмінність між мотивацією та стимулюванням полягає в тому, що стимулювання - це один із методів, за допомогою якого може реалізуватися мотивація. Мотивація персоналу включає як розробку методів стимулювання продуктивної праці, так і зниження впливу демотивуючих чинників [15, с. 146].

Отже, для того, щоб мотивувати працівника до праці, управлінський персонал (керівництво, власники підприємства) використовують стимули. Стимули, як зовнішні фактори, є основною драйверною силою, яка спонукає мотиви персоналу до відповідних дій.



Рис. 1.1. Класифікація мотивації персоналу організації [26]

Форми впливу на особу, що викликає у неї певні бажання до здійснення різних дій, включаючи досягнення певних результатів у роботі, відносять до стимулів. Значною частиною є виявлення та аналіз потреб і мотивацій працівників на підприємстві. Якщо стимул вдається перетворити в мотив, що відповідає певній потребі та отримує підтримку від персоналу, це стає ключовим аспектом. Впливовий процес, запропонований керівництвом підприємства, може бути успішним, якщо він враховує і збігається з особистими потребами та мотивами людей, що стимулюють їх до активності.

Різні вчені розглядають стимулювання персоналу як:

- економічний тиск через матеріальні стимули, що спонукають персонал діяти на користь зацікавлених сторін;
- зовнішній вплив на поведінку людини у сфері праці;
- використання зовнішніх стимулів для збільшення мотивації у трудовій діяльності;
- формування певної лінії трудової поведінки, спрямованої на розвиток підприємства;
- вплив на працівника через його потреби та цілі шляхом створення трудової ситуації, яка спонукає до певних дій.

С. О. Цимбалюк [18] пропонує таке визначення: "стимулювання – це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій".

В цілому, підходи до розуміння "стимулювання" включають такі аспекти:

1. групу концепцій, де основу складає матеріальне винагородження;
2. вплив, що базується на системі економічних стимулів;
3. основу стимулюючого впливу утворює нематеріальне винагородження;
4. додатково до стимулюючих впливів, використовуються покарання (примус);
5. стимулюючі дії без чіткої визначеної бази.

На основі цього, вчені з різних країн розглядають та класифікують різноманітні форми стимулювання персоналу підприємства. Щодо видів стимулів, розрізняють матеріальні та нематеріальні, економічні та неекономічні. Спрямованість стимулів може бути прогресивною, регресивною, або пропорційною. Також існують різні підходи до систематичності, які включають жорстке та ліберальне стимулювання.

В процесі еволюції концепцій мотивації та стимулювання персоналу спостерігався перехід з технологічної концепції Ф. Тейлора до концепції грейдингу з використанням ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicator).

Основними концепціями мотивації та стимулювання персоналу підприємства є:

- Технологічна концепція, за якою головним стимулом є оплата праці, розділена на окремі нормовані операції.
- Дефіцитна концепція, сформована в умовах планової економіки, включає недооцінку людини, залишковий принцип фінансування соціальної сфери та орієнтацію на розвиток споживання.
- Програмна концепція, яка передбачає розвиток стратегічних галузей, використання спеціальних систем мотивації та стимулювання.
- Ментальна концепція, яка використовує національні форми відносин у сфері праці для країн, відмінних від європейських країн.
- Корпоративна концепція, що сприяє почуттю єдності персоналу, присутності сильного лідера та створенню умов, які відповідають корпоративній культурі організації.
- Концепція стимулювання та мотивації людських ресурсів, що спрямована на розвиток здібностей працівника, підвищення кваліфікації та інновацій.
- Концепція грейдингу, що включає процедуру оцінки посад з подальшим ранжуванням по групах.

- Компенсаційна концепція, яка базується на комплексному підході до компенсаційного пакету.
- Концепція ключових показників ефективності (КПІ), що заохочує співробітників до досягнення цілей компанії.

Оцінюючи результати досліджень стимулювання та мотивації персоналу, варто класифікувати види стимулювання за характером, спрямованістю, часовим горизонтом, інтересами та управлінським підходом.

Вимоги до формування систем стимулювання описуються так:

- Визначення об'єктів стимулювання повинно враховувати цілі підприємства та умови працівників, щоб сприяти досягненню загальних та специфічних цілей.
- Цільовими об'єктами стимулювання завжди є досягнення мети підприємства, але ці цілі можуть конкретизуватися для різних сфер роботи та працівників.
- Порівняння стимулів з інтересами працівників важливе як для загальних, так і для окремих професійних та соціальних груп працівників.
- Система стимулювання повинна мати достатню вагомість у свідомості працівників для збереження їхнього інтересу участі в системі.
- Надійність і безперервність впливу системи стимулювання на працівника важлива, щоб забезпечити стабільність і сталість стимулів на протязі часу.
- Відкритість систем стимулювання і конкурентоспроможність їх порівняно з іншими підприємствами мають важливе значення для приваблення та утримання висококваліфікованих кадрів, особливо у зв'язку з змінним ринком праці та потребами у спеціалізованих фахівцях [17].

Системи стимулювання персоналу повинні відповідати економічній стратегії підприємства, яка визначає методи досягнення цілей і має спрямовуватися на раціональне визначення рівня оплати працівників, сприяючи високим результатам як їхньої праці, так і успіху підприємства в цілому.

При вивченні процесу стимулювання в рамках його поділу на економічне та неекономічне, доцільно розглядати стимуляцію як на економічну основу впливу на персонал підприємства та результати його діяльності. Дослідження має прогресувати від визначення потреб індивідів до усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків, включаючи потреби, інтереси, мотиви, стимули, сам процес стимулювання та його економічний аспект.

1.2. Теоретичний базис економічного стимулювання персоналу підприємств та його класифікація

Сучасні підходи до управління персоналом в економіці праці використовують широкий арсенал методів та технологій економічного стимулювання, які спрямовані на ефективну організацію роботи підприємств та задоволення потреб персоналу. Відповідно до П. Друкера, правильний підхід до управління персоналом полягає у застосуванні різноманітних методів та стилів керівництва для різних груп та окремих працівників у різних ситуаціях [33, с. 156].

Терміни "економічне стимулювання", "стимулювання" та "заробітна плата" розглядаються з різних точок зору: роботодавця та найманого працівника. З погляду роботодавця, економічне стимулювання спрямоване на підтримку ефективності підприємства, збільшення прибутку, підвищення продажів та ринкової частки [36; 4]. За думкою зарубіжних вчених, стимулювання надає можливість винагородження працівників та сприяє підвищенню мотивації та продуктивності на робочому місці [4]. Роботодавець враховує витрати на економічне стимулювання, включаючи оплату праці, соціальні відрахування, моральні стимули та оцінює результати діяльності через показники, такі як зростання продуктивності, рентабельність та досягнення цільових показників (KPI – Key Performance Indicators).

З погляду найманого працівника, економічне стимулювання означає справедливу винагороду за виконану роботу, що дозволяє забезпечити належний рівень життя. Заробітна плата є основним джерелом доходу, яке стимулює розвиток трудового потенціалу та підвищення продуктивності праці.

У економічній літературі зустрічається таке визначення: "економічне стимулювання - це набір заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності господарської діяльності через стимулювання інтересу працівників та колективів підприємств у досягненні результатів діяльності". Активність та зацікавленість працівників напряму залежать від рівня оплати праці, її різноманітності та регулювання. Проте ефективна система економічного стимулювання базується на оптимальному поєднанні та взаємодоповненні матеріальних та моральних стимулів.

Економічне стимулювання виступає як стратегічний план підтримки економіки і досягнення позитивних результатів, таких як створення нових робочих місць, активація заморожених кредитних ринків та збільшення споживчого попиту шляхом застосування фіскальної політики [12].

Економічне стимулювання персоналу є складною категорією, яка має об'єктивний і суб'єктивний характер: об'єктивність пов'язана з матеріальним стимулом як проявом потреб та інтересів, тоді як суб'єктивність полягає в формах та методах стимулювання, що виникають від усвідомленої діяльності та очікувань людей.

Економічне стимулювання, як одна з головних форм мотивації працівників, виконує різні функції:

- Економічна функція полягає в підвищенні продуктивності праці та якості продукції через стимулювання праці.
- Моральна функція стимулює активну життєву позицію та сприяє високоморальному клімату у суспільстві.

- Соціальна функція визначає соціальну структуру суспільства через різний рівень доходів, що в значній мірі залежить від впливу стимулів на різних людей.

Для забезпечення ефективності економічного стимулювання використовуються принципи, такі як системність, наукова обґрунтованість, доступність, поступовість, зменшення відмінності між результатом праці та оплатою, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, рівномірна оплата праці, враховуючи складність та умови праці, стимулювання до досягнення високих результатів та якості роботи [12].

Управління персоналом підприємства використовує різні методи, такі як адміністративні, економічні та соціально-психологічні, для реалізації економічного стимулювання. Стимулювання персоналу через економічні методи забезпечується через встановлення форм та систем оплати праці, регулюючи матеріальні зацікавленості працівників.

Соціально-психологічні методи у економічному стимулюванні персоналу базуються на нематеріальних стимулах, використовуючи принципи соціології та психології. Ці методи спрямовані на вплив на індивідуальність та колектив з метою активізації трудової та творчої діяльності.

Під час дослідження ефективності економічного стимулювання виявляються відмінності в залежності від рівня управління. Зазначається, що стимулювання трудової активності охоплює комплекс процесів, елементів та методів на різних рівнях - мікро-, мезо- і макрорівнях, спрямованих на сприяння та підтримку трудової продуктивності населення за умови стимулюючих винагород [24, с. 224].

В наукових дослідженнях стимулювання, у тому числі його економічний аспект, зазвичай розглядаються на різних рівнях:

- На рівні підприємства (мікрорівень) - формування конкретної поведінки працівників, спрямованої на розвиток підприємства, з урахуванням

зовнішніх мотивів та факторів трудової ситуації, що впливають на робочу поведінку.

- На регіональному рівні - вивчення організаційно-економічних заходів для розвитку господарської діяльності та підтримки регіональних ринків праці.
- На галузевому рівні - застосування стимулів з врахуванням специфіки окремих галузей та видів економічної діяльності.
- Національний рівень (макрорівень) - дослідження державного управління, спрямованого на підтримку високого рівня трудової активності через нормативно-правові, податкові, бюджетні та інші стимули.

Деякі економісти обмежують економічне стимулювання тільки матеріальними факторами, цими спонукальними засобами, які сприяють виробників, споживачів і покупців до вигідної поведінки для тих, хто застосовує це стимулювання [24].

Науковці визначають матеріальне стимулювання як найбільш важливу форму мотивації персоналу, яка включає створення та застосування систем матеріальних стимулів до праці та розподілу заробітної плати відповідно до об'єму та якості виконаної роботи [25]. Вони також вказують, що цей процес - одна з найважливіших форм стимулювання в підприємствах і організаціях.

За іншим підходом, економічне стимулювання включає як матеріальні, так і нематеріальні (моральні) аспекти. Сучасні методики визначення підвидів матеріального та нематеріального стимулювання, а також їх форм, різняться.

Внаслідок досліджень виокремлюються ключові компоненти для забезпечення ефективного стимулювання працівників:

- Система оплати праці, яка включає основну та додаткову заробітну плату, винагороди компенсаційного й стимулюючого характеру.
- Соціальні гарантії та пільги.
- Покращення умов праці.
- Участь працівників у власності та управлінні підприємством.

- Регулювання робочого часу та відпочинку.
- Розвиток моральних якостей окремої особистості та морального середовища в колективі.

Зокрема, у сфері матеріальних і нематеріальних стимулів персоналу на підприємствах значну увагу привертає компенсаційний пакет. За словами Дж. Мілковича та Дж. Ньюмана, цей пакет включає в себе всі форми фінансових винагород, матеріальних послуг і благ, що працівники отримують у процесі роботи.

Навпаки, С. Цимбалюк розглядає компенсаційний пакет як не лише сукупність матеріальних благ та послуг, а й включає нематеріальні складові. Вона розглядає його як сукупність всіх компенсацій, включаючи матеріальні виплати та нагороди, нематеріальні блага та послуги, які отримує працівник за виконання конкретних трудових функцій на підприємстві та досягнені результати, які впливають з застосування його праці, такі як компетентність та людський капітал. Її погляд полягає в тому, що пакет компенсацій повинен забезпечити не лише достатність для розширеного відтворення праці та матеріального благополуччя, а й зацікавленість (як матеріальну, так і нематеріальну) та мотивацію працівника виконувати свої трудові обов'язки саме на даному підприємстві та досягати відповідних результатів.

За словами П. Томпсона, загальна винагорода охоплює не лише традиційні, кількісні елементи, такі як заробітна плата, варіабельна оплата та матеріальні блага, а й елементи, що не пов'язані з грошми, такі як відповідальність, кар'єрний розвиток, можливості навчання та підвищення кваліфікації, зміст роботи, якість життя на роботі [39].

Серед складових компенсаційного пакету виокремлюють наступні складові: мобільний зв'язок, службовий транспорт, оплата витрат на презентаційні заходи та бізнес-обіди, оплата навчання та підвищення кваліфікації працівників, страхування життя та пенсійне страхування, "оздоровчі" виплати та оплата путівок, знижки на продукцію компанії, пільгові

дотації на харчування, доплата за стаж роботи, премії, кредити та позики за вигідними умовами, допомога при звільненні (відома як "золотий парашут"), допомога з працевлаштуванням після звільнення (аутплейсмент), можливість придбати акції компанії за спеціальною вартістю [8].

В рамках компенсаційного пакету розглядається соціальний пакет, який включає такі види послуг і пільг:

- Додаткове страхування для працівників і членів їх сімей: медичне, туристичне, пенсійне, страхування життя, майна.
- Надання безвідсоткових кредитів та позик співробітникам.
- Членство у спортивних клубах.
- Медичні послуги.
- Оплата проїзду громадським транспортом, користування службовим автомобілем або компенсація вартості бензину.
- Оплата навчання, професійні семінари та тренінги, вивчення іноземних мов, стажування.
- Оплата корпоративних спортивних заходів (наприклад, футбол для чоловіків та басейн для жінок).
- Харчування, надання безвідсоткових позик на придбання житла та автомобіля.
- Компенсація комунальних витрат, житло для працівників з інших міст.
- Оплата навчання дітей працівників.
- Оплата медичного обслуговування, надання пільгових путівок.
- Додаткова відпустка.
- Оплата костюмів для роботи, можливість придбання продукції компанії зі знижкою.
- Оплата користування мобільним телефоном [11, с. 203–204].

Отже, як компенсаційний, так і соціальний пакет включають матеріальні та нематеріальні складові. За словами П. Капустянського, крім фінансових та моральних заохочень, стимулювання персоналу охоплює такі аспекти:

- Навчання працівників (конкуренція між ними, корпоративна культура, професійна перепідготовка, публічне визнання досягнень).
- Забезпечення належних умов праці (робочий режим, санітарні, психологічні та ергономічні умови, місця для відпочинку).
- Стиль управління (цільове управління, повага управлінських обов'язків, спілкування керівника з підлеглими, врахування думок співробітників).
- Планування та контроль (створення стратегічних планів для росту працівників) [8].

Однак такі аспекти, як навчання працівників, забезпечення умов праці, управління та контроль, фактично відносяться до нематеріального стимулювання.

Отже, узгоджуючи класифікацію економічного стимулювання на матеріальне та нематеріальне, розглянемо складові кожного з цих видів.

Матеріальне стимулювання персоналу підприємства можна розділити на грошове та негрошове. Грошове стимулювання охоплює оплату праці, доплати, премії, винагороди за комісії та участь у розподілі прибутку. У той час, негрошове стимулювання включає соціальні пакети (медичне обслуговування, страхування, харчування, транспорт), поліпшення умов праці, додаткові відпустки та інші пільги.

Нематеріальне стимулювання може бути політичним, соціально-психологічним, адміністративним, творчим або інформаційним. Воно спирається на використання різних факторів, які не зв'язані із фінансовими заохоченнями, але можуть мати велике значення для працівника, такі як визнання досягнень, підвищення професійної кваліфікації, та розвиток корпоративної культури.

В науковому контексті матеріальне стимулювання праці охарактеризоване як засіб задоволення матеріальних потреб та збільшення зацікавленості працівників на основі результатів їхньої роботи через систему правових, економічних та соціальних заходів.

Програми матеріального стимулювання підприємств, установ та організацій визначаються як фінансові виплати чи заходи нефінансового характеру, які базуються на певних критеріях, і входять у склад компенсаційного пакету, що може містити соціальні вигоди або пільги у грошовій/негрошовій формі.



Рис. 1.2. Особливості управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах за умов сталого розвитку

Основна сутність заробітної плати як засобу матеріального стимулювання виявляється через її здатність мотивувати. Стимулююча роль зарплати полягає в спонуканні працівників до сталого покращення їхніх трудових результатів. Це досягається через встановлення прямої залежності між розміром оплати та якістю, а також кількістю виконаної роботи, внесеної конкретним співробітником у результати діяльності підприємства. Така функція зарплати також включає в себе вплив роботодавця на трудову поведінку працівників

через політику заробітної плати, спонукаючи внутрішні мотиви працівників до досягнення кращих результатів.

Законодавство, таке як Кодекс законів про працю, закріплює стимулюючу роль заробітної плати, фіксує її розмір у залежності від кваліфікації працівника, складності виконуваної роботи та витраченої праці.

Право отримувати зарплатню вчасно також виступає як один з матеріальних стимулів. На противагу, затримка виплати стає дестимулятором, оскільки створює заборгованість перед працівниками. З фінансової точки зору, це вигідно для роботодавця, який може використовувати це як можливість дешевого (інколи безвідсоткового) кредитування, отримуючи затриману частину заробітної плати.

Нематеріальний стимул у системі економічного стимулювання персоналу на підприємстві є доповнювальним і має значний вплив на результати його діяльності та задоволення працівника. У відмінну від матеріального стимулювання, яке має свої обмеження у вигляді нормативно-правових та фінансових обмежень, нематеріальний стимул постійно вдосконалюється через нові форми та технології, а також адаптується до глобальних змін, таких як цифрові, політичні, споживацькі та екзистенційні зміни.

В нематеріальному стимулюванні персоналу значну роль відіграють психологічні методи управління. До них відносяться:

1. Методи гуманізації праці: спрямовані на поліпшення естетичних умов праці через організацію робочого місця, використання психологічного впливу кольорів, музики, освітлення, а також використання сучасних технічних засобів праці.
2. Методи формування трудових колективів: використовують соціометричне тестування для встановлення симпатій в колективі, психологічної сумлінності тощо.

3. Методи психологічного спонукання: спрямовані на розвиток ініціативи та підприємливості, що формують у працівників мотиви до високопродуктивної праці.
4. Методи професійного відбору і навчання: включають відбір людей з психологічними характеристиками, які найбільш відповідають виконуваній роботі.

На основі упорядкування та систематизації основних характеристик, економічне підбадьорення персоналу підприємства можна визначити як стимулювання, активацію внутрішніх рушійних сил та усвідомлений вплив на працівника. Це досягається за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів з метою досягнення стратегічних цілей у виробництві, фінансах, інноваціях та підвищенні рівня інтелектуалізації праці.

Економічне стимулювання, у широкому розумінні, представляє собою управлінську практику, спрямовану на сприяння активності працівників шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших стимулів та норм з боку держави та підприємства.

1.3. Методи дослідження

Для ефективного управління персоналом потрібна належна методологічна підтримка, що включає розробку методів оцінки та корекції стану кадрових ресурсів. Ці методи використовують для моніторингу трудових ресурсів, обґрунтування індивідуального підходу до оцінки персоналу, урахування ресурсних витрат, визначення рівня задоволення потреб управлінського впливу та оцінку соціально-економічних результатів управління персоналом. Результати цих оцінок мають стати основою для організації мотивації праці.

Оцінка та коригування управління персоналом повинні застосовуватися на різних рівнях, починаючи від індивідуального й до організаційного. Ціль оцінки може відрізнятися на різних рівнях, але головне завдання - це

визначення ефективності використання трудових можливостей. На рівні конкретної особистості проаналізовані можливості та потенціал працівника для подальшого розвитку під час професійної діяльності.

Основні етапи та аспекти методології дослідження організації мотивації праці, визначені науковим підходом [26], охоплюють наступні аспекти:

1. Формулювання дослідницької задачі. Це визначення мети й завдань дослідження, включаючи визначення проблем, які підлягають вивченню, і обрання дослідницьких запитань або гіпотез.
2. Вибір методів дослідження. Обираються методи збору та аналізу даних - це можуть бути як кількісні методи (опитування, статистичний аналіз), так і якісні методи (інтерв'ю, спостереження).
3. Збір даних. Проводиться збір необхідної інформації, включаючи опитування, аналіз документів та інтерв'ю з управлінцями.
4. Аналіз даних. Після збору даних виконується їхнє оброблення й аналіз для вивчення та тлумачення результатів дослідження, можливо з використанням статистичних методів.
5. Формулювання висновків та рекомендацій. На основі результатів робляться висновки про ефективність управління персоналом та пропонуються рекомендації для поліпшення управлінських практик та розвитку персоналу.
6. Впровадження змін. Управління приймає рішення щодо впровадження змін у системі організації мотивації праці на основі результатів дослідження, сприяючи покращенню роботи підприємства й ефективнішому використанню людських ресурсів.

У ході наукового дослідження встановлено, що ефективне управління персоналом передбачає використання якісних і кількісних показників для оцінки рівня мотивації працівників на підприємстві. Цей комплекс показників дозволяє оцінити ефективність системи мотивації, а кожен з них включає якісну

та кількісну оцінку процесів і явищ, що спостерігаються у робочому середовищі.

Проте вимірювання мотивації праці може виникати з рядом проблем, таких як необхідність застосування різноманітних показників, вплив багатьох факторів на мотивацію, різноманітність форм та способів вияву мотивації, а також складність розмежування між соціально-економічними та соціально-психологічними аспектами.

Для оцінки мотивації працівників використовують дві форми: вербальну мотивацію, що виявляється у думках та судженнях, і реальну поведінку працівників. Застосовуються суб'єктивні та об'єктивні показники, які відбираються методами експертної оцінки та кореляційного аналізу для оцінки ефективності мотивації праці. Ці показники дозволяють оцінити структурні компоненти мотивації праці та кінцеві результати діяльності підприємства та персоналу в соціальній та трудовій сферах.

Отже, використання комплексних методик та показників є важливим для належного управління персоналом, оскільки воно сприяє глибокому розумінню та оцінці рівня мотивації працівників і сприяє поліпшенню управління та досягненню бажаних результатів у сільськогосподарських підприємствах.

Існує різноманітність методик дослідження управління персоналом, спрямованих на вивчення різних аспектів діяльності персоналу та взаємодії між працівниками та організацією. У проведенні дослідження кваліфікаційної роботи використано такі методи:

1. Анкетування і опитування - цей метод служить для збору даних від працівників та керівників щодо їхнього ставлення до роботи, мотивації, задоволення роботою, взаємодії з керівництвом і колегами. Відповіді на питання сприяють розумінню проблем та перспектив управління персоналом.
2. Спостереження - цей метод передбачає безпосереднє спостереження за діяльністю працівників, комунікацією в колективі та взаємодією з

керівництвом. Спостереження може бути структурованим або неструктурованим, що дозволяє збирати інформацію про ефективність управлінських процесів.

3. Кейс-студії - цей метод передбачає вивчення окремого випадку або ситуації, що може бути типовою для проблем, що виникають у відповідних організаціях. Аналізуються особливості управлінських рішень та їх вплив на персонал.
4. Фокус-групи - цей метод включає групові дискусії з участю працівників з метою вивчення їхнього ставлення до роботи, проблем у колективі, мотивації та інших аспектів управління персоналом.
5. Психологічні тести та оцінка - використання психометричних тестів та оцінювання особистісних характеристик працівників допомагає зрозуміти їхні здібності, потенціал та відповідність робочим завданням.
6. Аналіз виробничих даних - збір та аналіз даних про продуктивність, якість роботи, показники роботи команди та інші параметри діяльності допомагають зрозуміти ефективність управління персоналом.

Використання різноманітних методів дослідження формує комплексний підхід до аналізу управління персоналом, дозволяючи ідентифікувати проблеми та виробляти стратегії для поліпшення роботи організації та задоволеності співробітників.

Ефективна організація мотивації праці базується на глибокому розумінні потреб, мотивацій, інтересів та можливостей працівників. Використання різноманітних методів дослідження допомагає краще зрозуміти унікальність персоналу, їхні потреби та очікування, а також ідентифікувати фактори, які впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Комплексне застосування якісних та кількісних показників дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану кадрового забезпечення та ефективності організації мотивації праці. Аналіз результатів досліджень дозволяє виявити проблемні аспекти та внести належні корективи в стратегію управління.

Досягнення сталого розвитку сільського господарства та підвищення ефективності суб'єктів господарювання потребують добре організованого та адаптивного управління персоналом. Стійке приваблення, утримання та розвиток кваліфікованого персоналу визначає успіх сільськогосподарських підприємств.

Використання сучасних методів дослідження управління персоналом визначає стратегію для створення сприятливого робочого середовища, підтримки мотивації працівників, виявлення їх потенційних можливостей та підтримки професійного зростання. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню високої продуктивності та досягненню цілей організації в умовах сталого розвитку сільського господарства.

Існують різноманітні методи дослідження організації мотивації праці в аграрних структурах, які використовуються для оцінки ефективності мотивації, задоволеності працівників, розвитку навичок та інших аспектів управління персоналом. Деякі з цих методів включають:

1. Анкетування - використання опитувальних листів для збору даних про уподобання, мотивацію, ставлення до роботи та управління працівників.
2. Інтерв'ю - отримання докладної інформації від працівників щодо їхніх потреб та думок про управління персоналом.
3. Аналіз поведінки - спостереження за діяльністю працівників для розуміння реальних дій та проблем управління персоналом.
4. Експертні консультації - залучення експертів з досвідом управління персоналом для аналізу ситуації та роботи з персоналом.
5. Аналіз документів – вивчення різних документів та звітів, пов'язаних із управлінням персоналом для отримання відповідної інформації.
6. Статистичний аналіз - вивчення зв'язків між різними факторами, наприклад, між мотивацією працівників та їх продуктивністю.
7. Системний підхід - дослідження впливу різних чинників на ефективність організації мотивації праці, розглядаючи цей процес як систему.

8. Кількісні метрики - використання числових показників, таких як виробничі результати та час виконання завдань, для оцінки ефективності.

Ці методи дозволяють глибоко проаналізувати процеси організації мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах та знайти способи оптимізації цих процесів для покращення роботи та задоволеності співробітників.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Аналіз економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області

Оплата праці для найманих працівників є основним матеріальним стимулом. Участь у розподілі прибутку також є додатковим стимулом. Заробітна плата основний мотиваційний фактор для персоналу, що спонукає до досягнення високих результатів на підприємстві. Державна служба статистики України використовує кілька показників для оцінки матеріального стимулювання персоналу на підприємствах, таких як фонд оплати праці, середня заробітна плата, витрати на персонал і інші.

Фонд оплати праці формується на основі фінансово-господарських результатів і продуктивності праці, і його динаміка залежить від різних факторів, включаючи ринкові умови, чисельність працездатного населення, рівень безробіття і так далі. Для роботодавців важливими показниками, які враховуються при регулюванні фондів оплати праці, є результати виробничої діяльності, індекси зростання виробництва, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Однак на сьогодні в Україні відбувається слабкий зв'язок між зростанням фонду оплати праці та економічними показниками.

Структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності у Львівській області у 2022 році відповідала загальній тенденції по Україні. У порівнянні з 2021 роком частка фонду оплати у сфері виробництва зменшилася на 0,3%, а частка фонду оплати праці у сфері сільського, лісового та рибного господарства збільшилася на 0,4%. Надалі, очікується, що частка фонду оплати праці у сфері виробництва буде зменшуватися, а частка фонду оплати праці у

сфері сільського, лісового та рибного господарства буде збільшуватися. Це пов'язано з тим, що у Львівській області спостерігається тенденція до зростання частки малого та середнього бізнесу у сфері сільського, лісового та рибного господарства.



Рис. 2.1. Структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності у Львівській області у 2022 році, грн*

Варто зазначити, що аграрний сектор є ключовим елементом економіки нашої країни. Сільське господарство, як важлива галузь матеріального виробництва, забезпечує продовольчу безпеку країни, постачаючи продукти для населення та сировину для підприємств промислового сектора.

Помірний клімат та родючість земель сприяють розвитку вітчизняного агровиробництва у сучасних ринкових умовах. Однак існують чинники, що негативно впливають на розвиток сільського господарства. Серед них застаріла техніка, застарілі технології, брак робочої сили, особливо висококваліфікованих працівників, неякісна мотивація праці та загалом відсутність організації

мотивації праці як інструменту економічного розвитку окремих господарських суб'єктів.

Таблиця 2.1. - Валова додана вартість за видами економічної діяльності у Львівській області, млн. грн

Вид економічної діяльності	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2022р у % до 2019р.
Промисловість	35,706	35,585	34,969	35,31	98,9
Сільське, лісове та рибне господарство	13,97	14,109	13,762	14,072	100,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	17,773	18,057	18,338	18,074	101,7
Транспорт та складське господарство	9,969	9,969	10,139	10,041	100,7
Будівництво	8,753	8,596	8,499	8,806	100,6
Інформаційні та телекомунікаційні послуги	7,388	7,388	7,319	7,396	100,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	6,127	6,127	6,217	6,127	100
Освітня діяльність	4,873	4,807	4,788	4,916	100,9
Інші види економічної діяльності	0,992	0,992	0,992	0,992	100

*ГУСЛО

У сільському господарстві виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється головним чином двома групами виробників: агропідприємствами та особистими господарствами населення (рис. 2.1). У дослідженні

ефективності використання праці та оцінки мотиваційного управління, проведеного в рамках кваліфікаційної роботи, основним об'єктом дослідження стали сільськогосподарські підприємства.

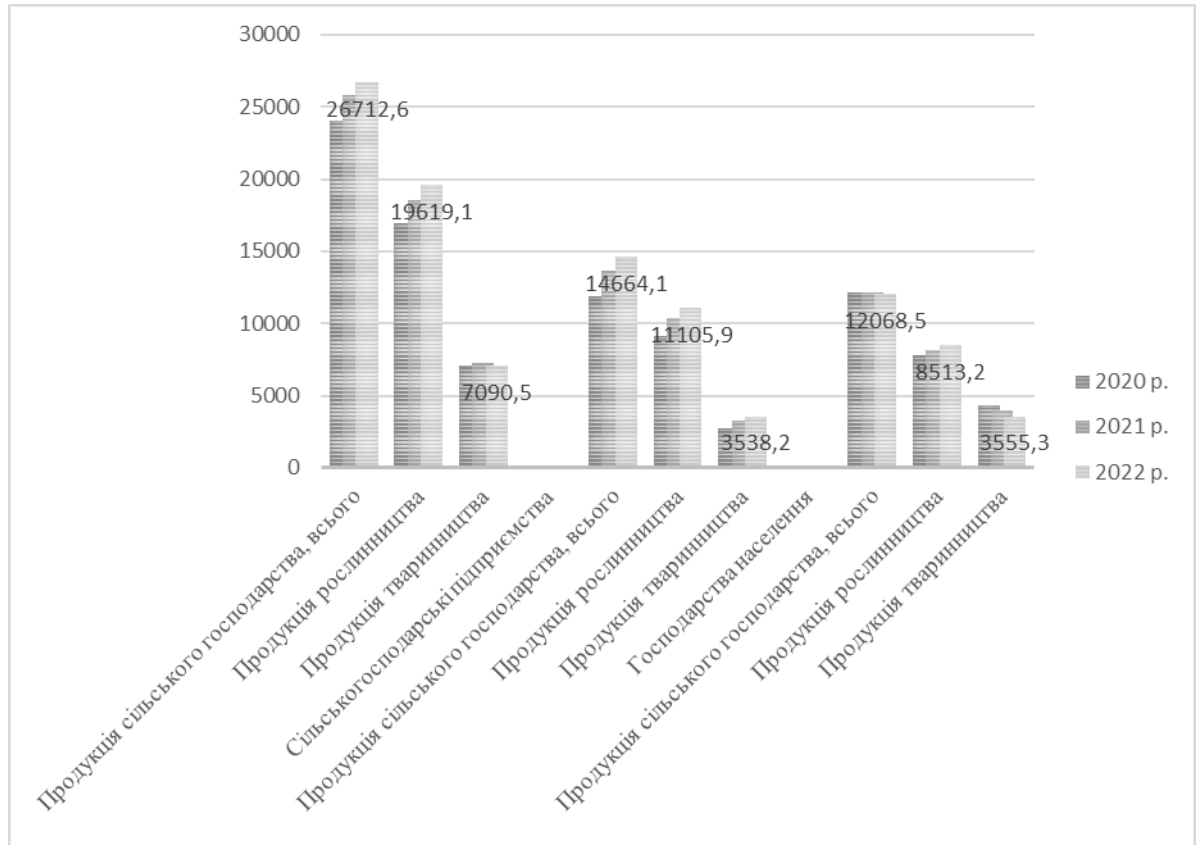


Рис. 2.1. Динаміка валової продукції сільського господарства за категоріями господарств Львівської області у порівняльних цінах 2016 р., млн грн

Згідно з інформацією, представленою на рисунку 2.1, упродовж останніх років у зазначений період більше половини усієї валової сільськогосподарської продукції було вироблено в аграрних підприємствах, і їх внесок у загальну динаміку зростає.

У 2022 році в Львівській області за даними Державної служби статистики України було зареєстровано 1464 підприємства, які займалися сільськогосподарською діяльністю. Із них 1186 були товариствами з обмеженою відповідальністю, 125 – кооперативами, а 14 – акціонерними товариствами.

За період 2020-2022 рр. загальна кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність у Львівській області, збільшилася на 79 одиниць. Це пов'язано з тим, що у 2022 році в області було зареєстровано 32 нових сільськогосподарських підприємств (табл. 2.2).

На початку 2023 року в Львівській області було зареєстровано 1094 фермерських господарства, що відображає зростання на 26 одиниць порівняно з попереднім роком.

Фермерські господарства становлять ключову складову сільськогосподарського сектору в економіці Львівської області. Вони відіграють значну роль у виробництві сільськогосподарської продукції області.

Таблиця 2.2. - Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність у Львівській області, за організаційно-правовими формами господарювання, одиниць

Організаційно-правова форма господарювання	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Акціонерні товариства	14	14	14	100
Товариства з обмеженою відповідальністю	1113	1157	1186	106,6
Товариства з додатковою відповідальністю	28	30	31	110,7
Повні товариства	2	2	2	100
Командитні товариства	1	1	1	100

ГУСЛО

Аналіз активності сільськогосподарських підприємств в контексті управління мотивацією праці проведено, враховуючи оцінку їх виробничого та ресурсного потенціалу, який має велике значення для його розвитку. Сільськогосподарське виробництво прямо пов'язане з використанням

сільськогосподарських угідь, які є основним ресурсом у цих підприємствах. Ефективність аграрного виробництва в значній мірі залежить від раціонального використання земельних ресурсів.

Таблиця 2.3. - Динаміка основних показників діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Валова продукція сільськогосподарства, млн. грн..	24007,2	25833,9	26712,6	111,3
Площа с.-г. угідь, тис. га	712,7	717,6	746,0	104,7
Виробництво валової продукції сільськогосподарства на 100 га с.-г. угідь, (у постійних цінах 2010 року) тис. грн.	3067,0	3161,9	3193,9	104,1
Кількість найманих працівників, тис. осіб.	35,8	35,3	34,5	96,8
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн.	12000	13000	15000	125
Продуктивність праці (на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 року), тис. грн./особу	670,6	731,8	774,3	115,5

*ГУСЛО

За даними таблиці, у Львівській області спостерігається позитивна тенденція розвитку сільського господарства. У 2022 році обсяг валової продукції сільського господарства зріс на 11,3% у порівнянні з 2020 роком і склав 26,7 млрд грн. Цей показник у першу чергу обумовлений зростанням продуктивності праці, яка у 2022 році склала 774,3 тис. грн./особу, що на 15,5% більше, ніж у 2020 році.

Зростання продуктивності праці відбувалося на тлі збільшення середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників, яка у 2022 році склала 15 000 грн., що на 25% більше, ніж у 2020 році. Також, у 2022 році спостерігалось зростання виробництва валової продукції сільського господарства на 100 га сільськогосподарських угідь, яке склало 104,1% у порівнянні з 2020 роком. Цей показник є одним із найважливіших для оцінки ефективності використання сільськогосподарських угідь.

Таблиця 2.4. - Наявність сільськогосподарської техніки в сільськогосподарських підприємствах (на кінець року)*

Показники	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
Наявність сільськогосподарської техніки	2359	2317	98,2
-трактори			
-вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі	1834	1759	95,9
-комбайни зернозбиральні	545	551	101,1
-сівалки	738	725	98,2
-борони	1120	1132	101,1
-жатки валкові	293	311	106,1
Доїльні апарати	157	163	103,8

*за відсутністю даних ГУСЛО за 2022р., аналіз ресурсного потенціалу проведено за 2020-2021 рр.

Успішне використання робочих ресурсів у сільськогосподарських підприємствах в значній мірі залежить від рівня устаткування виробничих процесів новітньою технікою та матеріально-технічною базою цих утворень. Протягом останніх років, через значний ріст вартості сільськогосподарської техніки та нестачу фінансових ресурсів, які являють собою якісний і кількісний склад основних засобів, спостерігалася погіршення цих аспектів (таблицю 2.4).

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про нарощення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області. За досліджуваний період характерним є лише зменшення кількості зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві на 1,3% та кількості наявних тракторів на 1,8%, вантажних та вантажно-пасажирських автомобілів на 4,1%, сівалок - 1,8%.

Зростання оборотних активів відбувалося на тлі зростання цін на сільськогосподарську продукцію на світових ринках, що призвело до зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. В цілому, можна зробити висновок, що у 2022 році фінансові результати діяльності підприємств сільського господарства Львівської області мали позитивну динаміку. Цей позитивний розвиток відбувався на тлі зростання обсягу виробництва сільськогосподарської продукції, продуктивності праці та виробництва валової продукції сільського господарства на 100 га сільськогосподарських угідь. Зростання кількості підприємств, які одержали збиток, у 2022 році відбувалося у зв'язку із зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. Це пов'язано з тим, що у 2022 році відбулося зростання цін на енергоносії та інші ресурси, які використовуються у виробництві сільськогосподарської продукції.

Для подальшого розвитку фінансових результатів діяльності підприємств сільського господарства Львівської області необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на зниження витрат на виробництво сільськогосподарської

продукції. Це можна зробити шляхом впровадження новітніх технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та залучення молоді до сільського господарства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. – Динаміка фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.
Фінансові результати до оподаткування (сільське, лісове та рибне господарство), тис грн	20597725,1	24637528	119
Підприємства, які одержали прибуток: у % до загальної кількості	71,4	69,4	-2 пп
фінансовий результат, тис грн	38089859,8	45888184,1	120,4
Підприємства, які одержали збиток: у % до загальної кількості	28,6	30,6	2пп.
фінансовий результат, тис грн	17492134,7	21250655,3	121,5
Необоротні активи підприємств (сільське, лісове та рибне господарство), тис грн	12431793,8	14238921,9	114,5
Оборотні активи підприємств (сільське, лісове та рибне господарство), тис грн	24879829,9	36543602,0	146,9
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств (сільське, лісове та рибне господарство),%	3,7	4,6	0,9 пп.

Однією з ключових особливостей розвитку сільськогосподарського виробництва є ефективне використання людських ресурсів. Аналіз динаміки цих ресурсів показує, що у 2022 році, порівняно з 2020 роком, кількість працівників, зайнятих у сільському господарстві, лісовому та рибному секторах, зменшилася на 1,3 тисячі осіб. Середньорічна кількість найманих працівників у цих галузях економіки зменшилася до 34,5 тисячі осіб (таблиця 2.3).

Зменшення зайнятості населення у сільському господарстві головним чином може бути пояснене наростанням процесів міграції. Наприклад, останнім часом через реформування аграрних відносин та нецілком ефективну стратегію держави стосовно розвитку сільських територій, через війну з РФ, відбувається інтенсивна міграція сільського населення. Окрім цього, такі фактори, як економічні та соціальні умови (у містах, зазвичай, більше оплачувана праця, кращі умови проживання та праці, розвинута інфраструктура), низький рівень життя у сільській місцевості, нестандартний робочий графік та висока трудомісткість виробничих процесів завжди негативно впливали на зайнятість сільського населення у галузі сільськогосподарського виробництва.

Треба відзначити, що частка працівників, які зайняті у сільському господарстві, лісовому та рибному секторах, включаючи найманих робітників, у порівнянні до загальної кількості працездатного населення, збільшується в динаміці. Це свідчить про певний прогрес у цих сферах підприємницької діяльності, незважаючи на зазначені проблеми.

2.2. Оцінка організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Застосування методів мотиваційного управління у сільськогосподарських підприємствах має сприяти підвищенню ефективності виробничої діяльності. Це, в свою чергу, буде свідчити про покращення продуктивності праці та краще

використання внутрішнього потенціалу працівників. Такий підхід сприятиме досягненню інтересів усіх учасників сільськогосподарського виробництва.

На відміну від розвинених країн, основна частина заробітної плати складає від 70 до 90% у структурі всієї оплати праці, а в США це показник перевищує 90%. Це забезпечує працівникам сталу винагороду за їхню роботу. Також, значно відрізняється розподіл фонду оплати праці між галузями: у секторі державного управління й оборони та обов'язкового соціального страхування основна зарплата складає лише 36%, тоді як додаткова та інші виплати становлять 51,7% і 12,3% відповідно. У сільському господарстві ж основна заробітна плата становить 72%.

Тривале відстеження нерівності в розвитку аграрного сектору у порівнянні з іншими галузями економіки призвело до руйнування соціальної інфраструктури у селах, що створило основу до погіршення якості життя мешканців сільських територій та зміни в їхньому трудовому потенціалі, що відобразилося на втраті людського капіталу. Експерти в галузі наукових досліджень в Україні використовують термін "деградація", щоб охарактеризувати ці руйнівні зміни у людському потенціалі сільських територій.

Важливо відзначити, що існує певна тіньова складова в оплаті праці, коли роботодавець виплачує працівникові офіційно мінімальну заробітну плату, але додає додаткові виплати "у конверті" з метою уникнення оподаткування. Це в певній мірі спотворює реальний стан оплати праці, який відображений у статистиці.

Загалом в Україні спостерігається значна різниця в оплаті праці серед найманих працівників. Згідно з даними на рис. 2.3, понад половина штатних працівників (близько 42,6%) отримує заробітну плату до 10 тисяч гривень, і більш як половина – до 12 тисяч гривень. Це означає, що більшість працівників отримують оплату нижчу за середню рівень по країні, яка становить 14,4 тисячі гривень.

У різних регіонах України спостерігається значна різниця у середніх заробітних платежах, що створює нерівність у розвитку людського капіталу для адміністративно-територіальних одиниць (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників регіонів України

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Розподіл виплат за працю на Львівщині, де основна зарплата становить у середньому менше 60%, може створювати ризики для відтворення персоналу підприємств. Основна зарплата це оплата за виконану роботу, визначена тарифними ставками та окладами для працівників і посадових окладів для службовців, і залежить від мінімальної заробітної плати та тарифних ставок.

На сьогодні, в умовах війни з РФ, мінімальна зарплата не відповідає реальному прожитковому мінімуму для працездатних осіб. Додаткова зарплата за перевищення норм, досягнення трудових успіхів, винахідливість та

спеціальні умови роботи (додатки, надбавки, премії тощо) не виплачується всім працівникам і не є стабільною.

Отже, можна стверджувати, що чим більше основна зарплата становить у фонді оплати праці, тим більш захищеним є працівник у забезпеченні стабільного доходу. А додаткові виплати є стимулом для якісної та результативної праці. У цілому витрати підприємств на матеріальне стимулювання свого персоналу дуже низькі, що мало спонукає їх до підвищення продуктивності праці. Загальні витрати підприємств на персонал протягом останнього десятиліття постійно зменшувались: з 5,3% у 2013 році до 2,5% у 2021 році, при цьому витрати на оплату праці знизилися до 2,2%. У високорозвинених країнах, включаючи країни Європейського Союзу (за даними Євростату), витрати на оплату праці персоналу становлять 76% у структурі загальних витрат підприємств.

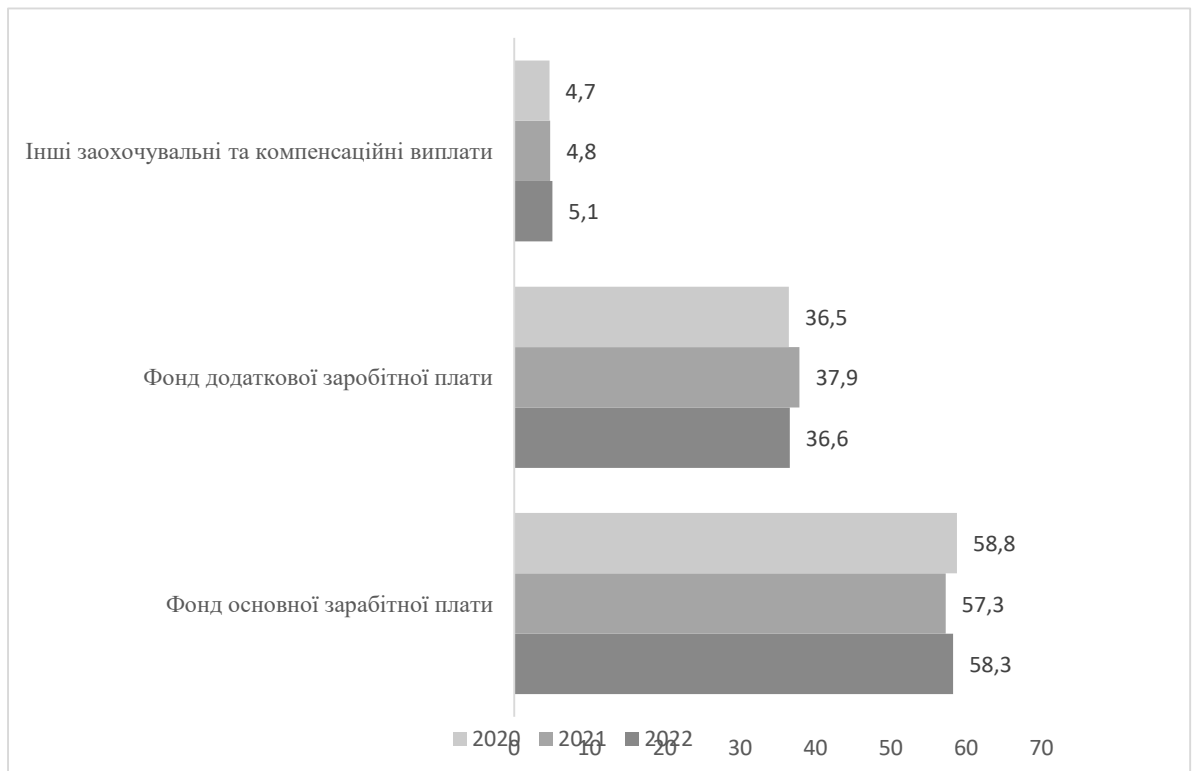


Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці підприємств Львівської області, %

Варто зазначити, що Львівська область у 2021 р. займала 3-тє місце серед регіонів України за індексом реального наявного доходу, 6-тє – за обсягом

витрат на придбання товарів та послуг, 8-ме – за обсягом наявних доходів на 1 особу.

У 2022 році нарахований фонд оплати праці штатних працівників склав 67,3 мільярдів гривень, що є на 7,7% більше, ніж у 2020 році. З цієї суми 58,3% припадає на фонд основної заробітної плати (оплата за тарифними ставками та посадовими окладами), а 36,6% – на фонд додаткової заробітної плати. Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат, таких як матеріальна допомога та соціальні пільги, склала 5,1% від загального фонду оплати праці.

В різних галузях економічної діяльності Львівщини спостерігалися значні відмінності у частці основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці. Наприклад, у сферах організації харчування, будівництва, сільського, лісового та рибного господарства, інформаційних та телекомунікацій в основі фонду оплати праці переважала оплата за тарифними ставками та посадовими окладами (від 75,9% до 82,0%). У той же час у секторах державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, освіти, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги частка основної заробітної плати становила лише від 33,2% до 49,5%.

Зменшення частки витрат на оплату праці у загальній сумі витрат підприємств відбувається швидше, ніж зменшення витрат на соціальні програми. Це свідчить про те, що у політиці оплати праці відбувається певне перенаправлення уваги з оплати праці на соціальне забезпечення та формування соціального пакету. Значення людських ресурсів та ефективність матеріального стимулювання персоналу з боку роботодавців також залежить від динаміки вартості робочої сили, включаючи витрати роботодавців на утримання та використання робочої сили, які враховують фонд оплати праці працівників та витрати, що не включаються до фонду оплати праці (рис. 2.4).

Витрати на утримання робочої сили включають оплату за виконану роботу та невідпрацьований час, премії та винагороди, вартість харчування, напоїв та інших видатків у натуральній формі, витрати на забезпечення житлом,

соціальне страхування, професійне навчання, культурно-побутове обслуговування тощо, а також податки, що відносяться до витрат на утримання робочої сили.

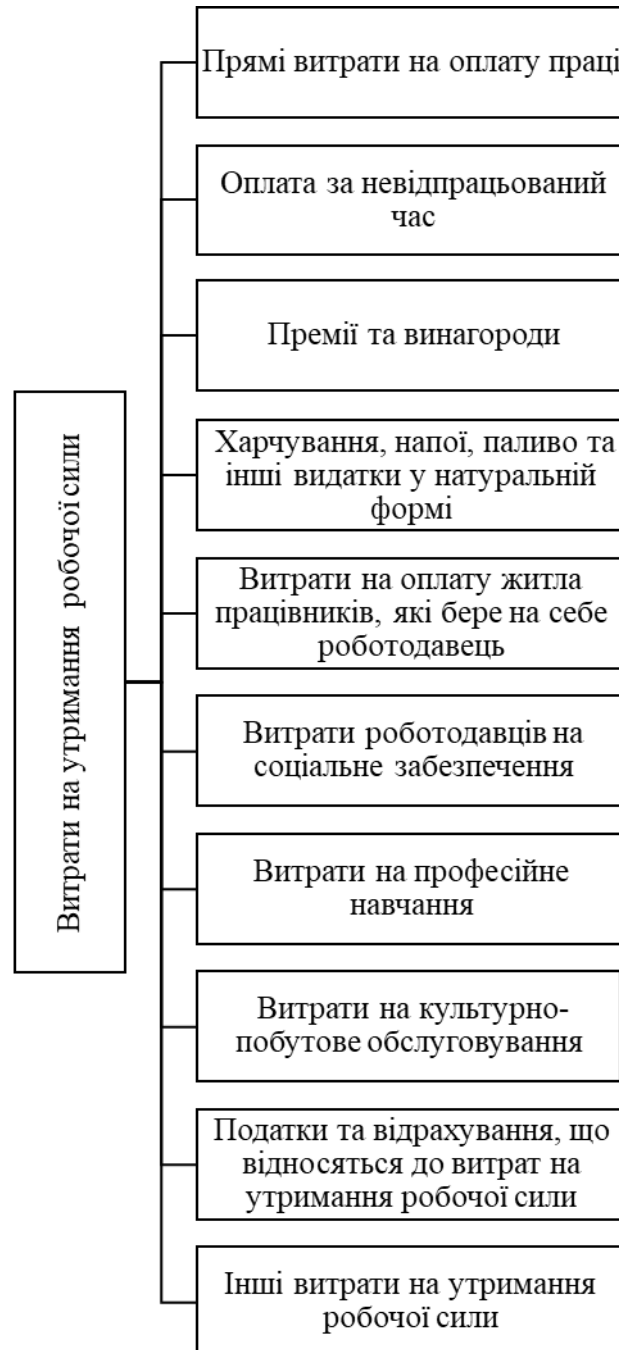


Рис. 2.4. Структура вартості робочої сили

У 2021 р. нарахований фонд оплати праці штатних працівників сільського господарства склав 1,18 мільярдів гривень. З цієї суми 64,6 % припадає на фонд основної заробітної плати (оплата за тарифними ставками та посадовими

окладами), а 28,6 % – на фонд додаткової заробітної плати. Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат, таких як матеріальна допомога та соціальні пільги, склала 6,8% від загального фонду оплати праці. У сільському господарстві нараховано за невідпрацьований час із фонду оплати праці 5,8 %.

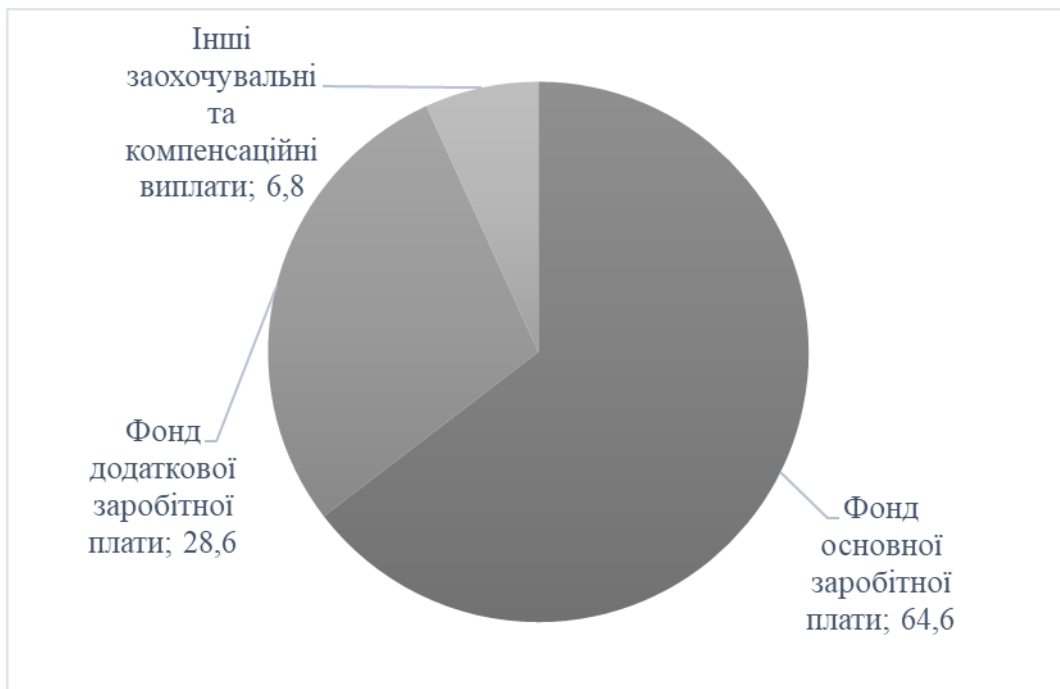


Рис. 2.5. Структура витрат на робочу силу сільськогосподарських підприємств Львівщини у 2021 році

Індекс вартості робочої сили у сільському господарстві Львівщини за 2016-2022 рр. свідчить про поступове зростання цього показника. У 2020 році індекс становив 108 %, у 2021 році – 110 %, а у 2022 році – 112 %.

Підвищення індексу вартості робочої сили у сільському господарстві Львівщини пояснюється кількома факторами:

- Збільшення продуктивності праці в цій галузі завдяки механізації та автоматизації виробничих процесів.
- Підвищення рівня оплати праці у сільському господарстві внаслідок зростання попиту на робочу силу у цьому секторі економіки.

• Вплив інфляційних процесів в економіці України, що також призводить до зростання вартості робочої сили.

Цей зріст індексу вартості робочої сили у сільському господарстві Львівщини є позитивним явищем, оскільки свідчить про підвищення конкурентоспроможності галузі та поліпшення рівня життя працівників сільського господарства.

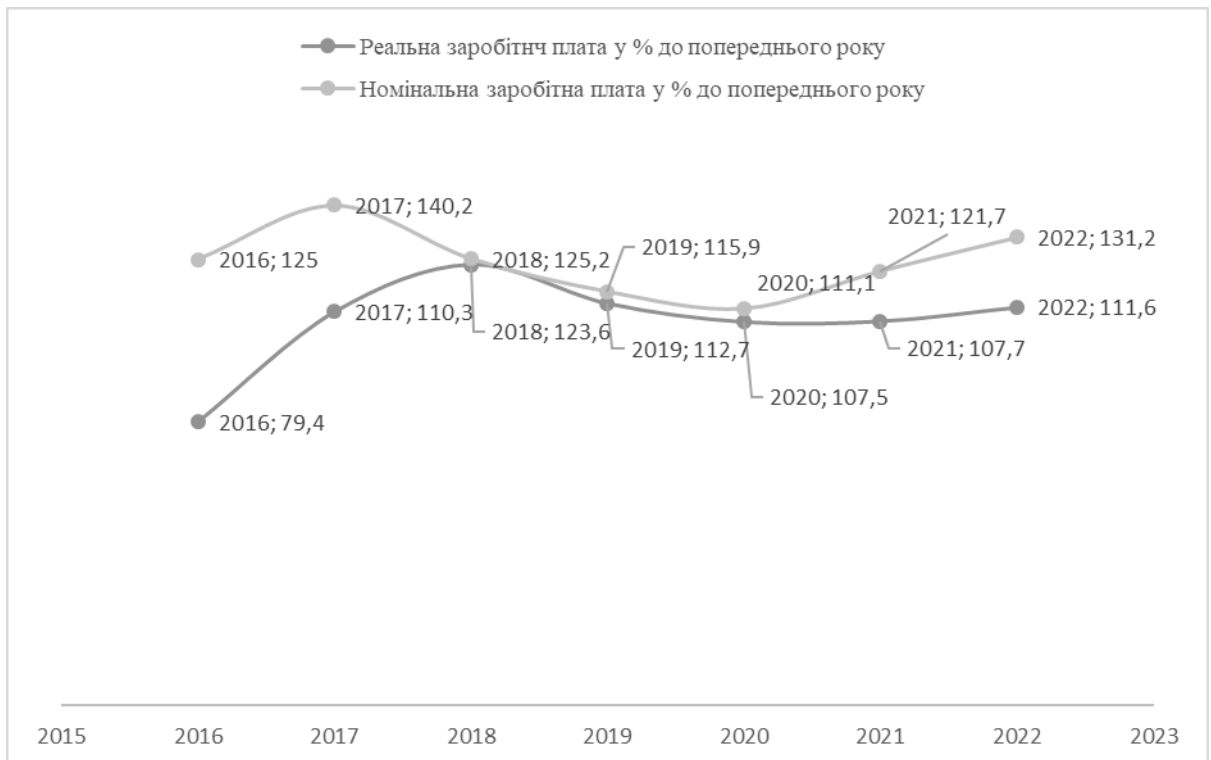


Рис. 2.6. Динаміка номінальної та реальної заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Джерело: ГУСЛО

Події політичної кризи, що пов'язані з війною з РФ, а також пандемія COVID-19, суттєво вплинули на тенденції змін у номінальній та реальній заробітній платі (див. рис. 2.6). Реальна заробітня плата відображає купівельну спроможність номінальної зарплати під впливом змін цін на споживчі товари і послуги, а також рівня податків і обов'язкових внесків. У період 2016–2017 років спостерігалось значне підвищення реальної заробітної плати до рівня 79,4% та 110,3%, відповідно, що є високим показником за досліджуваний

період. Це було пов'язано з рекордно високим рівнем інфляції (індекс споживчих цін у 2016 році збільшився на 148,7% порівняно з попереднім роком).

Одним з факторів, що мотивують персонал підприємств, є не лише реальна величина заробітної плати, а й своєчасність її виплати. Невиплата зарплати призводить до зниження реальних доходів населення і підвищення рівня їх відмінностей за різними секторами економіки та групами доходів. На початок 2022 року кількість працівників на активних підприємствах, які не отримали заробітну плату вчасно або повністю, склала 2,8 тисяч осіб, що становить 0,6% від загальної кількості працюючих в економіці. Середня сума боргу на одного працівника активного підприємства склала 19 894 гривні.

Сума заробітної плати, яка не була виплачена працівникам підприємств, що збанкрутували, порівняно з 1 січня 2021 року зменшилась на 84,4%, досягнувши на початку 2022 року рівня 1,1 мільйона гривень. Найвища частка заборгованості підприємств, що зазнали банкрутства, зафіксована в промисловості (66,5%).

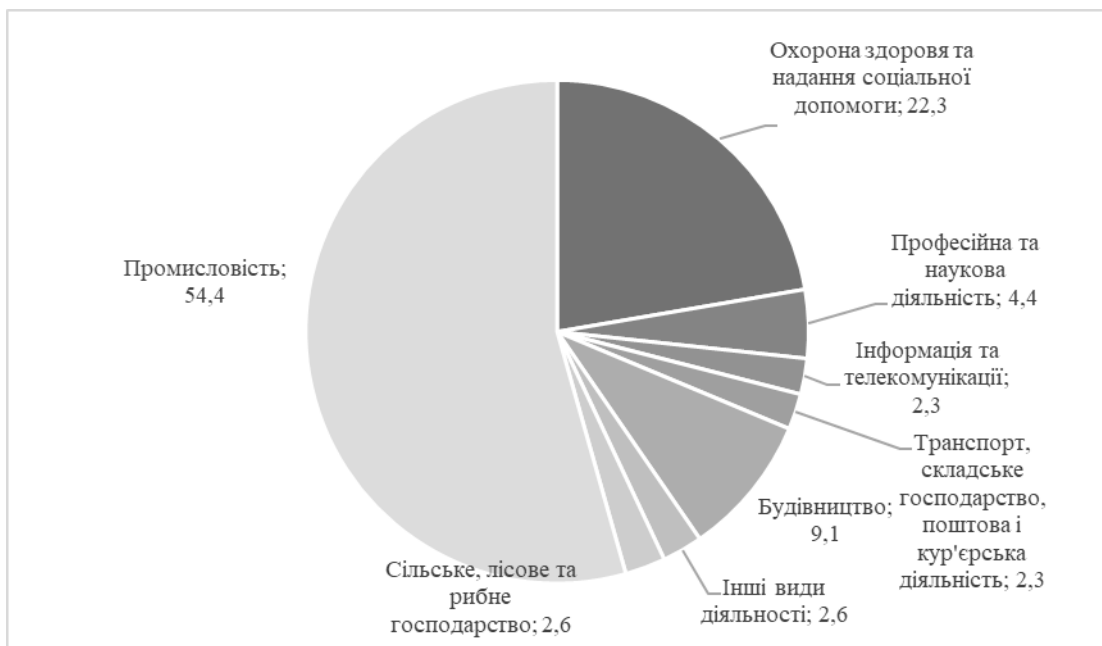


Рис. 2.7. Структура заборгованості з виплати заробітної плати за видами економічної діяльності на 1 січня 2022 року

Позитивним трендом є поступове зменшення частки заборгованості із виплати заробітної плати у загальній сумі витрат на оплату праці, для сільськогосподарських підприємств заборгованість складала на 1.01.2022 р.- 2,6% у загальній структурі заборгованостей за видами економічної діяльності (рис. 2.7).

Варто зазначити, що у системі оплати праці прослідковується слабкий зв'язок між успішністю підприємств і оплатою праці. З одного боку, стратегія підвищення заробітної плати вище за темпи зростання продуктивності праці сприяє надмірному зростанню цін, запускаючи інфляційний процес: збільшення оплати праці → зростання виробничих витрат → підвищення цін на товари → збільшення споживчих цін. Ця стратегія призводить до збільшення витрат на оплату праці у виробничій собівартості, що веде до збільшення виробничих цін, а потім і до зростання споживчих цін. Такий підхід до доходів ефективний лише на короткостроковій основі як засіб мотивації праці при певних умовах у внутрішній кон'юктурі. Однак у середньо- та довгостроковій перспективі підвищення заробітної плати, яке випереджає темпи зростання продуктивності праці, негативно впливає на економічний розвиток. З іншого боку, при наростанні продуктивності праці, обсягу реалізованої продукції та прибутку підприємств потрібно відповідне зростання фонду оплати праці.

2.3. Параметричне оцінювання мотивації працівників сільськогосподарських підприємств

Ще до не давна відсталість сільськогосподарського сектора в порівняно з іншими галузями економіки спричинила погіршення життя селян та руйнування соціальної інфраструктури в селах. Це призвело до втрати певних складових людського потенціалу та деградації життєвих умов на сільських територіях. Учені, що досліджують це питання, використовують термін "деградація" для опису деструктивних змін в людському потенціалі сільських територій.

Щоб запобігти ризикам подальшої деградації людського потенціалу в селах, важливо розширювати аграрне виробництво та стимулювати сільське населення до високопродуктивної праці. Це може мати кілька позитивних наслідків:

по-перше, підвищення доходів та платоспроможного попиту на різноманітні товари і послуги у селах;

по-друге, активація ринку сільськогосподарської продукції;

по-третє, сприяння розвитку середнього класу в сільських територіях;

по-четверте, створення умов для модернізації сільського господарства, розвитку сімейних ферм та підприємництва малого та середнього бізнесу.

Особливістю населення Львівської області є те, що значна частина проживає у сільських районах (51,4%), при цьому відсоток сільського населення в різних районах значно коливається: від 46,9% (у Червоноградському районі) до 62,7% (у Самбірському районі). У сільському, лісовому та рибному господарстві протягом останніх п'яти років працевлаштованість змінювалася від 17,1% до 17,3%, що становить менше, ніж у торгівлі (21,3%-22,3%), але більше, ніж у промисловості (15,1%-16,1%) та будівництві (3,9%-4,4%). В порівнянні з іншими галузями реальної економіки, де кількість зайнятих зменшується, у сільському, лісовому та рибному господарстві спостерігається зростання.

У сільськогосподарських підприємствах з'явилася можливість капіталізувати людський потенціал завдяки низькій кваліфікації працівників та недостатності робочих місць на місцевих ринках праці. Це призвело до того, що значна кількість людей, які проживають у сільських районах, працюють у містах. Науковий аналіз, проведений Г. Краєвською, показує, що даний прошарок населення складає понад 30% від усіх працездатних мешканців сіл України. Вчена пояснює такий стан різними причинами міграції: наявністю роботи, вищими доходами, більшими можливостями професійного зросту та працею за спеціальністю [20].

Монопрофільність сільського господарства обмежує можливості знаходження роботи за спеціальністю у сільській місцевості, що порушує баланс мотивації щодо професійного та територіального вибору.

Фактично, мотивацію для продуктивної зайнятості в сільськогосподарських підприємствах треба розглядати через призму мотивації проживання на селі. Стимули для проживання на певній території визначаються рівнем соціально-економічного розвитку цього місця, що впливає на утворення мотивів та їхній напрямок. Неможливість задоволення потреб на конкретних територіях може бути потужним мотивом для зміни місця проживання. Якщо говорити про мотивацію для проживання на Львівщині, то розвиток соціальної інфраструктури традиційно не сприяє щодо вибору проживання на сільських територіях.

З урахуванням наведених вище проблем, пов'язаних із мотивацією населення для проживання в сільських регіонах Львівщини та стимулюванням продуктивної праці в аграрних підприємствах, виникає питання щодо необхідності підвищення мотивації працівників господарств для оптимізації діяльності. На сьогоднішній день мотивація людей, які працюють у сільському господарстві, залишає бажати кращого. Це впливає з недоліків у керівництві та неправильних управлінських рішень у сфері оплати праці та стимулювання працівників. Зарплата працівників аграрних підприємств на Львівщині відстає від оплати праці у працівників інших секторів реальної економіки.

Диференціація оплати праці за професіями та видами діяльності є глобальним тенденцією, яка спонукає до розвитку людського потенціалу та освіти з метою досягнення високого рівня кваліфікації. Висока заробітна плата кваліфікованих спеціалістів у країнах ЄС є обґрунтованою винагородою за використання їхніх знань та навичок у професійній діяльності. У порівнянні з цим, в Україні рівень оплати праці висококваліфікованих фахівців, особливо у сфері аграрного виробництва, часто не відповідає їхньому внеску у досягнення цілей та результатам роботи (рис. 2.2).

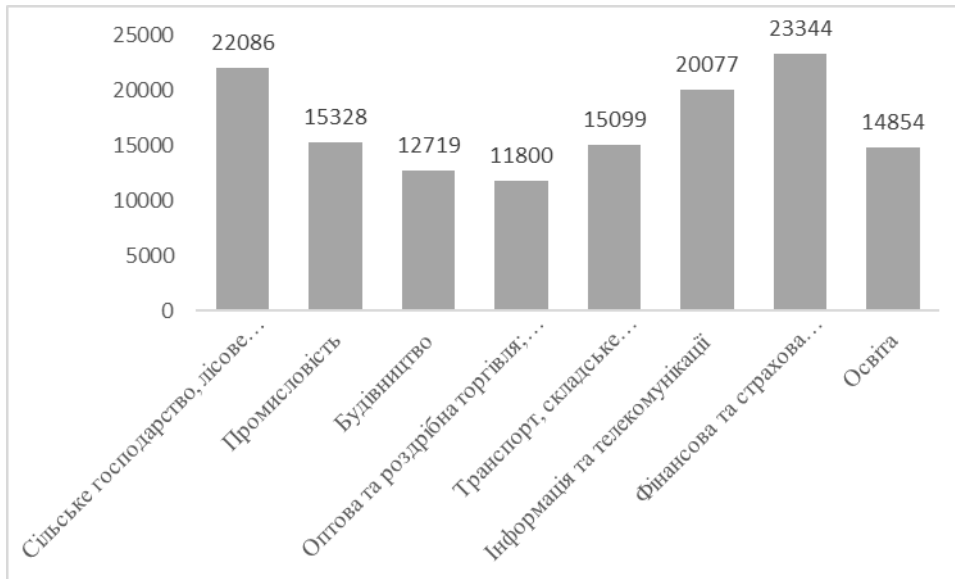


Рис. 2.8. Заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у Львівській області у 2022 року

Розглядаючи механізм мотивації працівників аграрних підприємств у Львівській області, варто відзначити, що схожі національні тенденції в демографії створюють перешкоди для розширення робочого потенціалу, особливо у часі війни з РФ. Відповідно до загальної тенденції по країні, в Львівській області народжують менше дітей, а також висока смертність, міграційні процеси, це призводить до обмеження потенціалу демографічного зростання в області і зменшує можливість більш широкого потоку кадрів у сільські райони для бізнес-сфери (табл. 2.9). Аналіз даних свідчить про зниження постійного населення сільської місцевості з 982 631 осіб у 2020 році до 966 363 осіб у 2022 році. У той же час, демографічне навантаження на населення у віці 15-64 років практично залишається стабільним, зі значенням 480 осіб у 2022 році. Середній вік населення сільських територій зростає з 40,0 років у 2020 році до 40,2 років у 2022 році, що свідчить про старіння населення. Негативний приріст населення зазначається через високий рівень смертності порівняно з кількістю народжених. Наприклад, у 2022 році кількість живонароджених склала 8390 осіб, тоді як кількість померлих склала 17049, що призвело до від'ємного приросту населення у сільській місцевості на 8659 осіб.

Отже, загальна тенденція показує зниження чисельності постійного населення у сільській місцевості Львівської області, збільшення середнього віку населення та від'ємний приріст населення, що може вказувати на потенційні проблеми розвитку трудового потенціалу на сільських територіях.

Таблиця 2.9. - Демографічні показники, які характеризують проблеми розширення трудового потенціалу сільських територій Львівської обл.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Постійне населення сільської місцевості, ос	982631	975570	966363
Демографічне навантаження на населення у віці 15-64 роки сільської місцевості, ос.	484	483	480
Середній вік населення сільської місцевості (на початок року, років)	40,0	40,1	40,2
Кількість - живонароджених, - померлих і - природний приріст (скорочення) населення	9242 15059 -5817	9191 16337 -7146	8390 17049 -8659

ГУСЛО

Незважаючи на проблеми у демографії та трудовому потенціалі сільських територій Львівщини, область займає провідні позиції в Україні за обсягом виробництва сільськогосподарської продукції. Так, у 2021 році Львівська область посідає 17 місце за обсягом загального виробництва

сільськогосподарської продукції та 16 місце за індексом сільськогосподарської продукції.

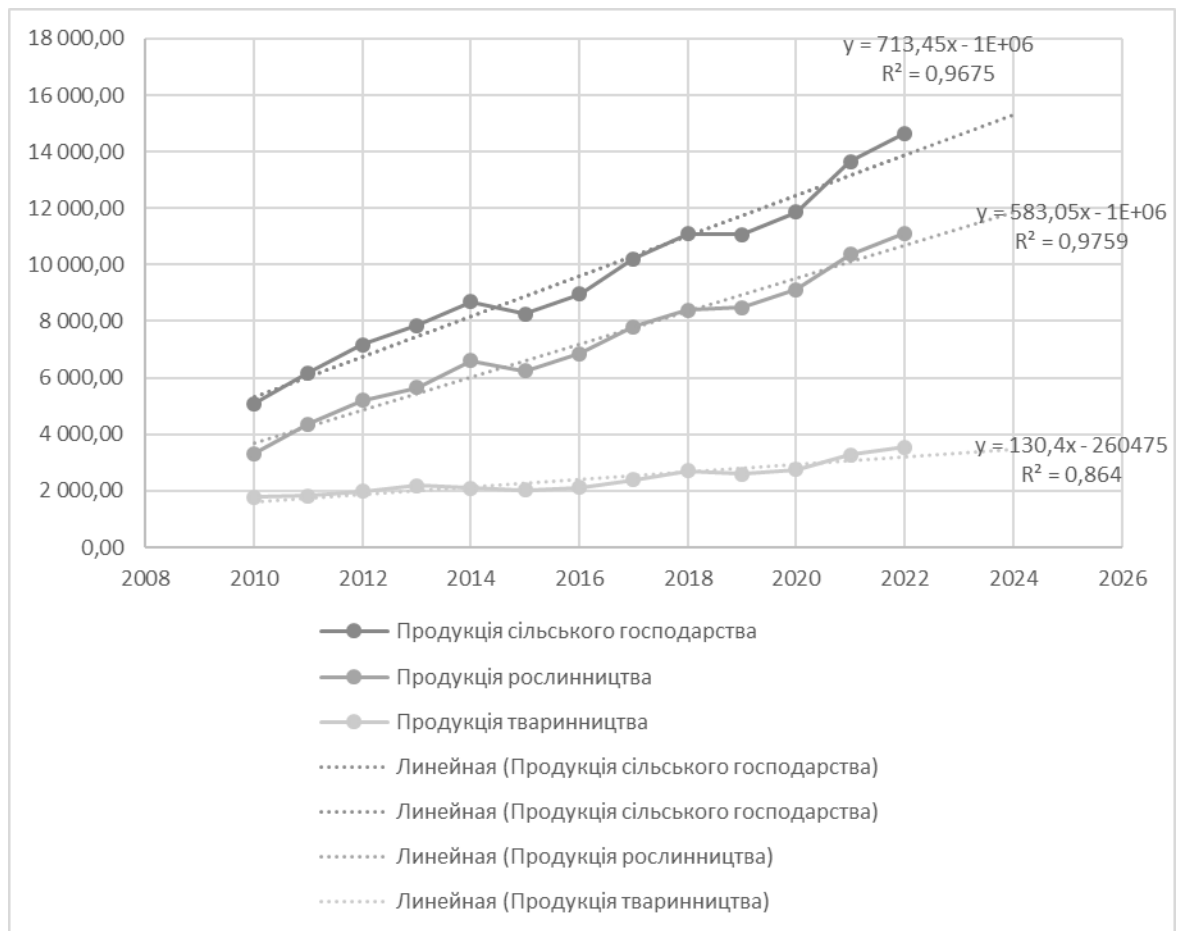


Рис. 2.9. Емпіричні дані та рівняння тренду продукції сільськогосподарських підприємств Львівської області

Розрахована динаміка продуктивності праці, виражена у величині на одного зайнятого у сільськогосподарському виробництві (у постійних цінах за 2016 рік, тисячі гривень), представлено лінійним трендом: $y = 1,1198x - 2229,4$; $R^2 = 0,998$. Це свідчить про середньорічне зростання продуктивності праці на аграрних підприємствах на 1,12 тисяч гривень.

У Львівській області сільськогосподарські підприємства нарощували випуск продукції доволі рівномірно (рис. 2.9). Динаміка цього показника моделюється лінійним трендом ($713,45x - 1E+06$) зі значенням коефіцієнта детермінації – 0,9675.

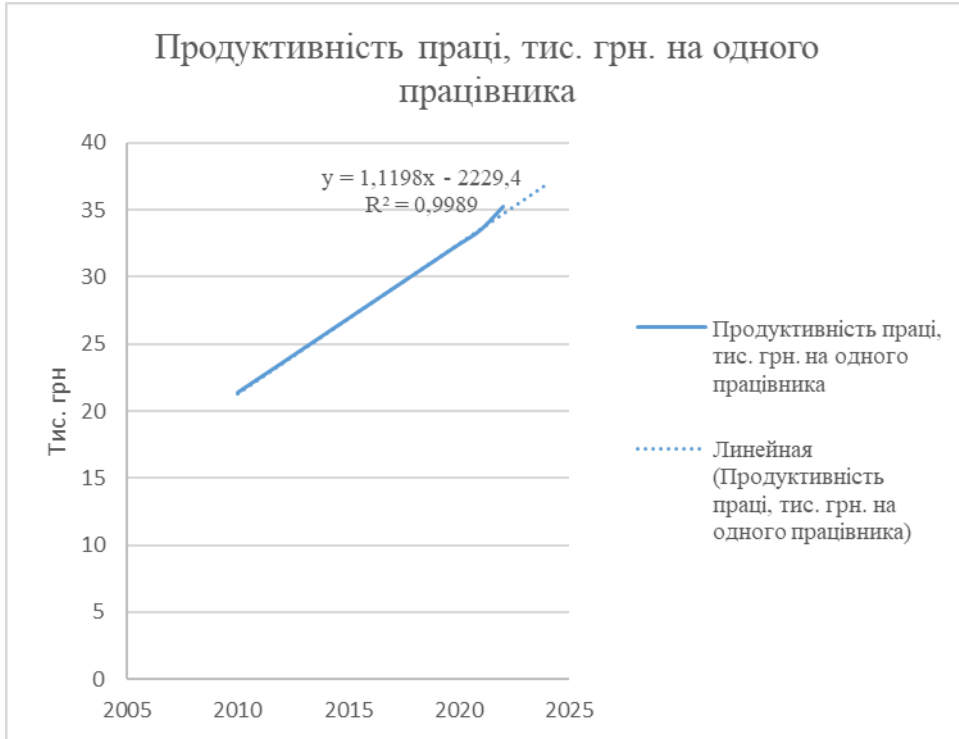


Рис. 2.10. Емпіричні дані та рівняння тренду продуктивності праці, тис. грн на 1 СРП

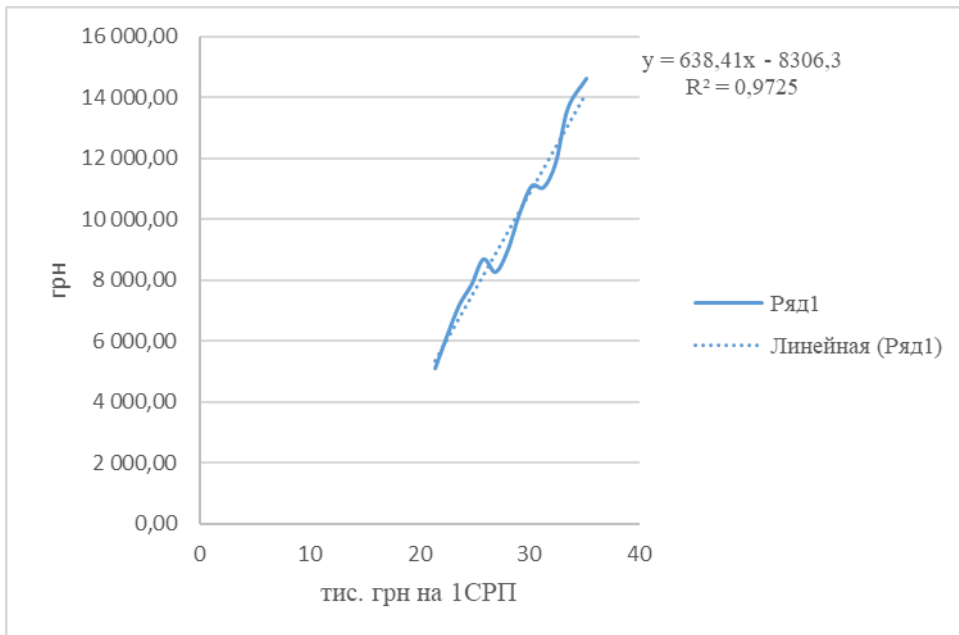


Рис. 2.11. Залежність продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах Львівської області від заробітної плати працівників.

Протягом періоду 2010-2022 рр. показники продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах відзначались тенденцією до зростання. Застосування методів економетрики з використанням вбудованого інструментарію у програмі Excel дозволило побудувати рівняння тренду.

Рисунок 2.11 відображає результати оцінки залежності продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах від рівня заробітної плати. Високе значення коефіцієнта детермінації (0,9725), близьке до одиниці, свідчить про можливість використання лінійної моделі регресії для пояснення зв'язку між розглянутими факторами.

Економетричний аналіз показує, що заробітна плата працівників аграрних підприємств є важливим фактором мотивації, оскільки варіація у продуктивності праці на 97,3% пояснюється варіацією у заробітній платі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

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

Успішне функціонування сільськогосподарських підприємств залежить від мотивації праці працівників. Якщо керівники не приділяють достатньої уваги мотиваційному менеджменту, це може призвести до низької продуктивності праці та збитковості підприємства.

Сільськогосподарські підприємства всіх форм власності мають вирішувати три групи завдань щодо використання трудових ресурсів. Перша група завдань полягає у визначенні цілей виробництва та необхідних для їх досягнення характеристик трудових ресурсів. Друга група завдань передбачає визначення черговості залучення працівників до виконання виробничих завдань. Третя група завдань полягає у формуванні системи мотивації праці, яка сприятиме ефективному використанню трудових ресурсів.

На жаль, у сучасних умовах сільськогосподарських підприємств часто не усвідомлюють важливості мотиваційної роботи. Вони зосереджують свою увагу на інвестиціях та впровадженні нових технологій, а питання управління трудовими ресурсами вважають другорядними.

Однак, щоб досягти загальних цілей сільськогосподарських підприємств, необхідно приділяти особливу увагу прийняттю управлінських рішень, які спрямовані на формування людського капіталу. Людський капітал є рушійною силою виробництва, і його розвиток є запорукою успіху агропідприємств.

У економічній науці для стратегічного управління використовують SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. В контексті мотиваційного менеджменту

сільськогосподарських підприємств можна використовувати SWOT-аналіз використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.1. - **SWOT-аналіз використання трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах**

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ефективності праці; 2. Забезпечення агропідприємств матеріально-технічними засобами; 3. Зростання кількості фахівців з вищою освітою; 4. Підтримка підвищення кваліфікації робочої сили; 5. Використання стратегії делегування завдань. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення фінансового стану домогосподарств; 2. Збільшення рівня оплати праці; 3. Розширення фінансової підтримки секторів освіти та охорони здоров'я; 4. Підвищення видаткової частини на утримання медичних установ.
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення чисельності працездатного сільського населення та працівників у сфері агровиробництва; 2. Велика плінність людських ресурсів в сільськогосподарських підприємствах; 3. Неналежні умови праці; 4. Негативні тенденції у виробництві тваринницької продукції, зокрема у секторі скотарства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогрес несприятливих демографічних тенденцій; 2. Підвищення рівня безробіття; 3. Зниження економічно активного населення у сільських районах; 4. Антиципація підвищення індексу споживчих цін в порівнянні з зростанням оплати праці в сільськогосподарських підприємствах; 5. Низьке інвестиційне забезпечення розвитку аграрної сфери.

Отже, з вищезазначеного можна здійснити висновок про необхідність впровадження інноваційних технологій та удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації робочих ресурсів на сільськогосподарських підприємствах. Розгляд матриці SWOT-аналізу вказує на оцінку системи управління щодо використання трудових ресурсів та організації мотивації

праці. Причини та джерела виникнення таких не вигідних ситуацій у виробництві є специфічними для кожного агропідприємства. Визначення їх супроводжується значними витратами ресурсів та часу, і може бути розподілене на внутрішні та зовнішні, суб'єктивні та об'єктивні аспекти.

Перші пов'язані з внутрішніми конфліктами, нестабільністю управління, ризикованою маркетинговою стратегією та недоліками в організації виробництва. Другі виникають внаслідок тенденцій та стратегій макроекономічного розвитку, політичної ситуації в країні та конкуренції.

Варто зазначити, що причинами безробіття в сільськогосподарських підприємствах є зменшення кількості економічно активного населення та низький престиж сільськогосподарських професій. Запобігти цим труднощам у сільському господарстві можливо шляхом підвищення кваліфікації працівників, використання концепції управління людьми "тактики доручень" та збільшення доходів працівників.

В стратегічному управлінні сільськогосподарським підприємством надзвичайно важливим є виявлення та попередження небезпечних та проблемних ситуацій. Діагностика трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств грає ключову роль у цьому процесі. Виявлення проблеми в її загальному вигляді можна здійснити через усвідомлення та встановлення симптомів труднощів. Ми пропонуємо використовувати концепцію управління "тактика доручень" для організації мотивації в сільськогосподарських підприємствах. У середніх та великих сільськогосподарських підприємствах, де на кожного керівника припадає значна кількість підлеглих, стає необхідним делегувати частину повноважень керівником нижньої ланки та персоналу.

Керівник підприємства, передаючи своїм підлеглим нові повноваження, не тільки не зменшує свій вплив, а навпаки, збільшує свою владу, особливо якщо це сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та загальної господарської діяльності підприємства.

Знаменитий вислів відомого фахівця у галузі управління, Розабет М. Контера, підтверджує цю ідею: "Делегування не лише допомагає вирішити конкретні тактичні завдання. З стратегічного погляду його ефективність обумовлена, передусім, розвитком персоналу. Людина вже не відчуває себе "пішаком" чи "м'ячем у грі". Отримуючи владу і стратегічну ініціативу у своїй конкретній сфері роботи, вона отримує можливість самостійно керувати ходом подій і вносити значний внесок у загальну справу" [9].

Для визначення необхідності застосування "тактики доручень" ми провели аналіз потреб та вимог до функцій працівників аграрних підприємств, таких як виявлення проблем, ініціативність, самостійне управління часом та використання власних знань і навичок. Здійснено опитування, в якому взяли участь 60 працівників ГК «Кушпіт-АГРО», включаючи службовців та керівників, з узгодження та дозволу керівників досліджуваних фермерських господарств. Мета опитування полягала в отриманні висновків стосовно ефективності використання "тактики доручень".

Дослідження показали, що 66,7% учасників готові самостійно проводити аналіз результатів своєї діяльності та бажають отримувати винагороду за досягнення результатів при самостійному вирішенні ситуацій (93,3%). Також 51,7% респондентів висловили бажання мати більше відповідальності. Більшість працівників (86,7%) виявили бажання займати посади менеджерів. За результатами анкетування видно, що керівники агропідприємств повністю довіряють своїм підлеглим у виконанні робіт. Ці дані вказують на бажання працівників підвищувати свій професійний рівень. У сучасних умовах аграрний сектор потребує впровадження конкурентоспроможних технологій виробництва сільськогосподарської продукції та вимагає перепідготовки працівників, які готові їх освоювати.

**Таблиця 3.2. - Результати проведення анкетного опитування
самоменеджменту працівників агропідприємства ***

Перелік питань	Так		Ні	
	Всього, осіб	У % до загальної кількості	Всього, осіб	У % до загальної кількості
Вас задовольняє спосіб надання доручень керівником?	42	70	18	30
Ви би хотіли проявити власну ініціативу під час виконання поставлених завдань?	55	91,7	5	8,3
Ви би хотіли мати свободу дій при виборі способів виконання завдання?	40	66,7	20	33,3
Вам керівник розділяє виконання завдання на конкретні дії?	38	63,3	22	36,7
Ви би хотіли отримувати нагороду за досягнення результатів у вирішенні ситуації?	56	93,3	4	6,7
Ви би хотіли стати «частково менеджером» у своїй роботі?	52	86,7	8	13,3
Чи готові Ви брати на себе ризики?	35	58,3	25	41,7
Чи хотіли би Ви мати більше відповідальності?	31	51,7	29	48,3

Анкетне опитування свідчить, 51,7% учасників виявили бажання бути ближче до розв'язання проблем. В майбутньому можуть змінитися пріоритети працівників аграрних підприємств щодо власної самореалізації та самовиявлення.

Отже, результати анкетування підтверджують доцільність використання концепції "тактики доручень" в управлінні мотивацією на сільськогосподарських підприємствах. Це може сприяти підвищенню прибутковості, рентабельності та продуктивності праці на

сільськогосподарських підприємствах, а також підвищенню рівня оплати працівників.

У контексті сучасного розвитку підприємств виникає важливе завдання забезпечення підготовки кваліфікованих кадрів для виробництва. Особливо це стосується підвищення кваліфікації працівників агропідприємств, оскільки це напрямок безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність, рентабельність виробництва, прибуток і продуктивність праці. Значна частина сільськогосподарських підприємств на ринку праці втрачає своє лідерство у відношенні до престижу та рівня оплати праці, і це пов'язано з недостатнім освітньо-кваліфікаційним рівнем трудових ресурсів.

Впровадження сучасних та прогресивних методів навчання може покращити ефективність використання трудових ресурсів, що є необхідною передумовою організації мотивації праці. Зокрема, використання коучингу сприятиме самостійному навчанню і особистому розвитку працівників, дозволяючи їм самостійно вирішувати проблеми. Проведення тренінгів сприятиме формуванню необхідних компетентностей для розв'язання професійних завдань, допомагатиме у оцінці та аналізі отриманої інформації, а консультування надаватиме рекомендації для подальшої роботи.

Очевидно, що ефективне управління трудовими ресурсами на сільськогосподарському підприємстві вимагає впровадження мотиваційного менеджменту, в основі якого лежить стимулювання праці в сільському господарстві за допомогою фінансових винагород, зокрема, заробітної плати. Згідно з рекомендаціями дослідників, грошову винагороду слід надавати особам із вищою освітою та новими навичками. Проте важливо враховувати, що також слід використовувати нематеріальні методи мотивації працівників та враховувати їхні потреби.

Послідовне впровадження та розвиток мотиваційного менеджменту може бути успішним лише при адаптації підприємства та його трудових ресурсів до умов ринку. З урахуванням ризиків, пов'язаних з психологічним кліматом,

обмеженими фінансовими можливостями та неготовністю працівників до самостійного прийняття рішень та взяття на себе відповідальності за підвищення кваліфікації, рекомендується формування системи привілеїв, бонусів та пільг.

Для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах необхідне встановлення мотиваційного менеджменту, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід має базуватися на розробці нових стратегій та пріоритетів у сфері мотивації, а також повинен бути спрямованим на кожного працівника, службовця і керівника.

Ми визначали комплекс чинників, які сприяють ефективному використанню трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах, і поділяємо їх на три основні групи: економічні, кадрові та матеріально-технічні (рис. 3.1). Спільне функціонування цих груп гарантує розвиток мотиваційного менеджменту, сприяє підвищенню продуктивності праці.

Важливо акцентувати увагу на інтенсифікації виробництва в сільськогосподарських підприємствах, що становить важливий фактор для підвищення продуктивності праці та ефективного використання трудових ресурсів. З цією метою важливо посилити матеріально-технічну базу підприємств, зокрема оновлення основних виробничих фондів, таких як машини та обладнання, які мають прямий вплив на виробничий процес.

Розвиток мотиваційного менеджменту сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та, відповідно, підвищенню продуктивності праці, що загалом позитивно позначиться на всіх аспектах функціонування сільськогосподарського підприємства.

Поточні трансформації на ринку праці аграрного сектору та нерівновага між попитом та пропозицією робочої сили вимагають перегляду системи організації мотивації трудових ресурсів. Важливо, щоб ця система не лише сприяла стійкому фінансовому стану сільськогосподарського підприємства, але

й позитивно впливала на стимулювання працівників. На сучасному етапі, матеріальне заохочення, соціальні гарантії, страхування та пільгове кредитування відіграють ключову роль у мотиваційному менеджменті.

Комплекс чинників впливу на організацію мотивації праці

Економічні чинники

- Підготовка та перепідготовка співробітників;
- Оплата за навчання;
- Стабільність оплати праці та зайнятості

Кадрові чинники

- Ефективне використання робочого часу;
- Підвищення престижності праці в аграрних підприємствах;
- Покращення умов праці;
- Підвищення кваліфікаційного рівня; зниження плинності кадрів.

Матеріально-технічні чинники

- Автоматизація робочих місць;
- Підвищення ефективності використання основних засобів;
- Покращення технічного оснащення та кількості ОЗ

Рис. 3.1. Комплекс чинників впливу на організацію мотивації праці

З правильною організацією мотивації праці працівники не лише реалізують свої внутрішні потреби, але також задовольняють свої повсякденні потреби. Хоча матеріальне стимулювання грає позитивну роль, проте важливо визнати, що основне значення має особистий інтерес працівників.

Ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо залежить від компетентного управління мотивацією, яке націлене на задоволення потреб працівників. У сучасних умовах ринкової економіки взаємовідносини між аграрним підприємством та персоналом організовані за новим форматом. Основна мета підприємства – отримання прибутку за мінімальними витратами,

тоді як працівники прагнуть отримати максимальну матеріальну винагороду та задовольнити зростаючі соціальні потреби [8].

Для розвитку мотиваційного менеджменту необхідно розробити різноманітні форми стимулювання праці найманих працівників, як матеріальні, так і нематеріальні. В цьому контексті доцільно розглянути можливість укладення Колективної угоди між сторонами, яка враховує всі аспекти мотиваційного менеджменту. Також, можливо поділити персонал на групи за оплатою праці, обсягом виконаної роботи та видами діяльності, щоб враховувати їх обов'язки. Крім того, важливо впровадити участь персоналу в розподілі фінансових результатів підприємства та впроваджувати гнучкі мотиваційно-соціальні пільги.

Організація мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах вимагає інтеграції економічних та соціально-психологічних методів управління. Успішність діяльності сільськогосподарських підприємств визначається психологічними аспектами працівників. Керівництво підприємства повинно усвідомлювати і забезпечувати позитивний психологічний клімат в колективі, що стане засобом впливу на кожного працівника, спонукаючи його до виконання поставлених завдань та формування психологічних настанов на досягнення поставлених цілей. Використання таких підходів підтримає в майбутньому підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та якості сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах.

3.2. Концептуальні підходи до вдосконалення організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах

Концепцію управління мотивацією праці можна розглядати як сукупність наукових поглядів на формування та розуміння мотиваційної політики, включаючи її цілі, принципи, завдання та механізми реалізації. Основою

концептуальних підходів до організації мотивації праці є концепції, що кореняться в економічній теорії та відображають аспекти мотивації персоналу.

Ефективність концепції організації мотивації праці в значній мірі залежатиме від об'єктивності основних положень, що лежать в її основі. Ця об'єктивність, у свою чергу, буде визначатися застосуванням основних законів, які регулюють суспільне життя, ключових тенденцій суспільного розвитку та загальноприйнятих теорій у системі менеджменту.

Основна ідея концепції організації мотивації праці передбачає заходи, спрямовані на створення умов для всебічного розвитку працівників сільськогосподарських підприємств. Незважаючи на те, що не всі підприємства можуть створити такі умови, існує перспектива реалізації цілей мотиваційної політики підприємства в контексті гуманізації та соціалізації.

З практичного погляду концепція повинна ґрунтуватися на системі нормативно-правових документів, які регламентують реалізацію мотиваційного менеджменту. Отже, окрім теоретико-методологічних принципів, концепція мотиваційного менеджменту повинна включати нормативно-правову базу. До таких регулюючих документів можуть відноситися:

- Кодекс корпоративної культури на підприємстві;
- Стандарти якості;
- Кодекс трудової поведінки персоналу;
- Положення про атестацію персоналу;
- Програма розвитку працівників;
- Трудовий договір;
- Положення щодо конкурсного відбору претендентів на заміщення вакантних посад;
- Системи посадових інструкцій.

У відповідності з сучасними умовами економічного розвитку, сільськогосподарські підприємства мають ключове завдання - спрямовувати значні зусилля на розробку концептуальних підходів для вдосконалення

організації мотивації праці. Рівень розвитку цього менеджменту визначається соціальним становищем працівників, їх благополуччям та відчуттям справедливості, тобто оцінкою кожним працівником свого життя.

Слід відзначити, що в сучасний час розумова праця стає все більш поширеною, і в цьому контексті ключову роль відіграють аспекти, такі як знання, освіта, творчий талант, підприємницькі здібності та інтуїція.

Багато з сучасних агрохолдингів досягли великого успіху завдяки висококваліфікованим працівникам, які стали їх ключовим капіталом. Забезпечення задоволення зростаючих потреб цих працівників є важливим завданням для керівництва, оскільки це впливає на їхню здатність зберігати талановитих спеціалістів.

На сьогодні можна виділити кілька тенденцій у розвитку виробництва в аграрному секторі, які будуть впливати на концептуальні підходи до вдосконалення організації мотивації праці:

1. Наявність глобалізаційних процесів в економіці загалом і, зокрема, в сільськогосподарському виробництві. Ці процеси призводять до інтенсифікації виробництва, розподілу та підвищення рівня споживчих фондів, що у кінцевому підсумку призводить до підвищення рівня життя працівника. Підвищення рівня життя визначатиме потреби та мотивацію працівників у роботі.
2. Впровадження нововведень пов'язане з метою та завданнями, спрямованими на підвищення ефективності технічної складової підприємства, що відобразиться на мотивації працівників.
3. Сучасні методологічні підходи до управління персоналом акцентують увагу на соціальних аспектах та перенацілюють його на врахування соціальних чинників. Основним принципом стає визнання єднання інтересів як сільськогосподарського підприємства в цілому, так і кожного працівника, враховуючи їх взаємопов'язані цілі та завдання.

Глобалізація впливає на формування концепції мотиваційного менеджменту, хоча вона є предметом суперечливих оцінок серед науковців і практиків. Розуміння того, що світові спільноти повинні взаємодіяти через наявні спільні проблеми, визначає їхній неоднозначний підхід до глобалізації. Науково-технічний прогрес, соціальні та екологічні проблеми стають універсальними аспектами глобалізації, визначаючи світовий розвиток.

Глобалізація призвела до зменшення відчуття ізольованості і відкрила нові перспективи для світового розвитку та доступу до знань. В цьому контексті з'являються нові світові інституції, які визначають стандарти у різних галузях суспільного життя. Важливо враховувати, що соціальні стандарти Європи можуть стати важливим досвідом для організації мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах України. Однак мотиваційні чинники українських та європейських менеджерів не завжди збігаються.

Керівництво сільськогосподарських підприємств повинно розробити концепцію мотивації праці, яка не тільки враховує бажання отримати економічний зиск, але й враховує моральні характеристики кожного працівника, задіяного у виробничому процесі.

Концепція мотиваційного менеджменту повинна враховувати не тільки актуальні виклики та закономірності сучасного суспільства, але й включати в себе вимоги до форм та методів стимулювання, забезпечуючи оптимальне співвідношення теоретичних концепцій і практичного втілення.

Організаційно-технічні заходи включають розподіл функцій та завдань служби управління персоналом у сфері організації мотивації праці. Функціональні завдання охоплюють делегування повноважень службі управління персоналом у справах участі в управлінні, здійсненні контролю та розподілу повноважень щодо мотивації між різними підрозділами та доступу до ресурсів підприємства.

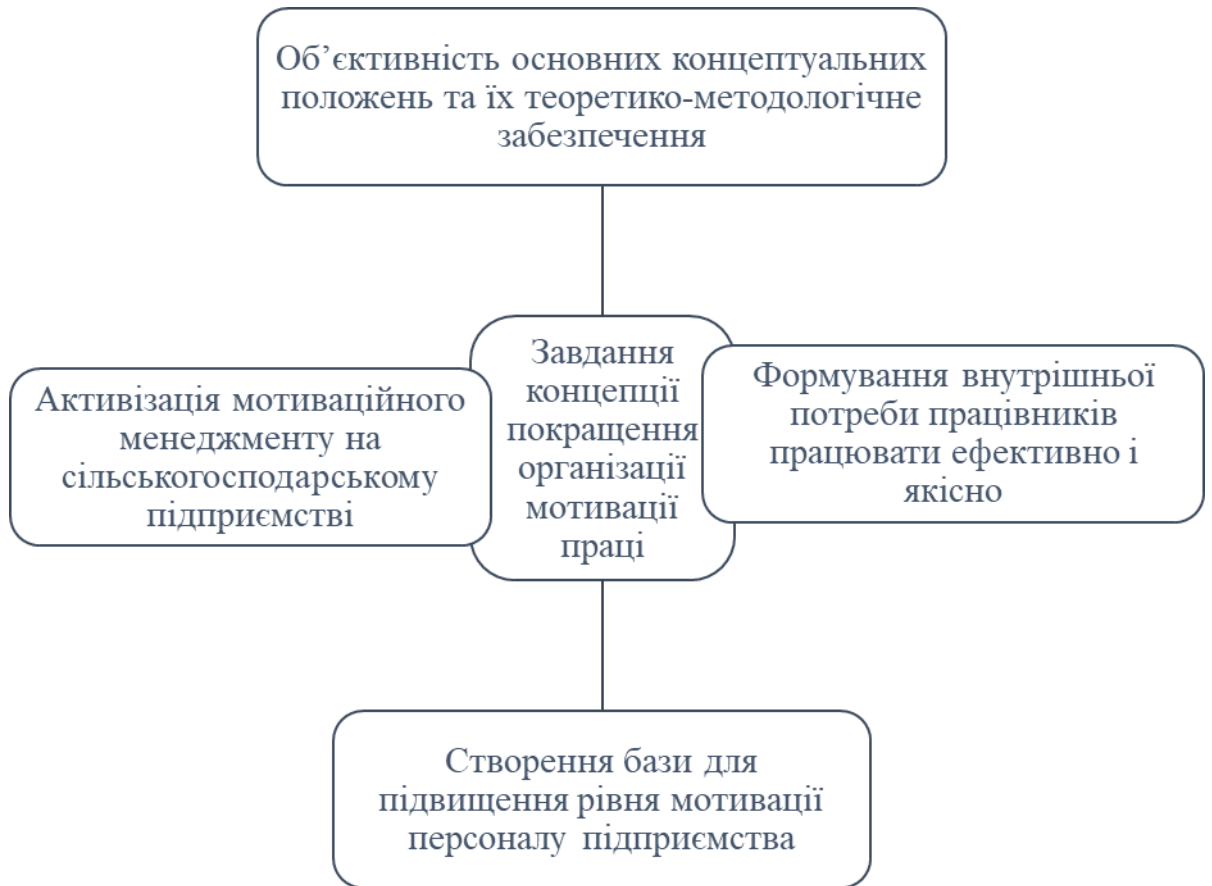


Рис. 3.2. Завдання концепції щодо покращання мотиваційного менеджменту*

Служба управління персоналом також повинна проводити моніторинг ринку праці, аналізувати рівень оплати праці, ознайомлювати з трудовим законодавством та розробляти соціальні програми. Щодо мотивації, обов'язки цієї служби включають забезпечення соціального мікроклімату, створення сприятливих умов для саморозвитку, генерацію інноваційних ідей, а також забезпечення безперервного професійного зростання тощо.

Отже, враховуючи поставлені завдання, необхідно розробити основний зміст концепції та уточнити положення за допомогою програми мотиваційних заходів. Це включає розподіл функцій служби управління, яка відповідає за завдання щодо мотивації трудової діяльності, моніторинг стану ринку праці,

впровадження програм соціального забезпечення працівників та функції контролю.

В контексті мотиваційного менеджменту обов'язками управлінської служби є створення сприятливих умов для встановлення ділових та довірчих відносин з персоналом, підвищення їхнього соціального статусу, кваліфікації та оплати праці. Також важливо стимулювати інтелектуальний внесок, що сприяє підвищенню рівня культури виробництва.

Ключовою складовою успішної мотивації є належні довірчі відносини між працівниками та керівництвом підприємства. «Усі зусилля управління стають малоефективними, якщо взаємини між працівниками та керівництвом не ґрунтуються на довірі» [29, с. 54]. Керівник визначає єдність колективу, формує відносини між працівниками та встановлює стиль роботи, що є основою для ефективного мотиваційного менеджменту аграрного підприємства.

Активізація участі працівників аграрних підприємств в житті трудового колективу сприяє розвитку високих морально-етичних якостей, таких як відчуття відповідальності за виконання завдань, психологічна готовність до прийняття інновацій, ініціативність та постійне прагнення покращувати показники роботи [13, с. 139]. Керівник повинен створити умови для максимального розкриття професійних якостей працівників, їхньої готовності до інновацій та встановлення в колективі атмосфери відкритості.

Для досягнення успіху в колективі необхідно, щоб керівник міг змінювати стиль керівництва залежно від ситуації та знаходив індивідуальний підхід до кожного працівника. Реалізація цих завдань вимагає від керівника, передусім, вдосконалення власних знань, здатності слухати інших людей, а також вміння думати на перспективу. Напрямок мотиваційного менеджменту формується в залежності від рівня розвитку підприємства та враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також специфіку напрямків діяльності підприємства.

Оцінка якості змін у процесі розвитку ґрунтується на рівні досягнення соціально-економічних цілей та забезпеченні єдності інтересів, що є основним критерієм [27]. У сучасній економіці України спостерігається розбалансований розвиток між підприємствами і працівниками. Оскільки головною метою будь-якого підприємства є задоволення постійно зростаючих потреб споживачів, першочерговим завданням є підвищення якості продукції. Розбалансованість в системі інтересів між підприємствами і працівниками призводить до дисбалансу в їхніх взаємовідносинах зі споживачами.

Неефективна праця та низький рівень мотивації працівників призводять до збільшення витрат, зростання собівартості виробництва і підвищення цін на продукцію. Це в свою чергу призводить до зниження якості продукції та обслуговування. Відсутність інновацій робить аграрне підприємство аутсайдером на ринку та не задовольняє потреби споживача.

Для досягнення стабільного розвитку сільськогосподарські підприємства необхідне забезпечення балансу інтересів всіх суб'єктів господарського процесу.

Впровадження концепції мотиваційного менеджменту може бути здійснено через виконання розробленого плану дій, який включає наступні кроки:

- аналіз змісту мотивації;
- визначення обсягу мотиваційних заохочень;
- створення робочих груп для спостереження за процесом мотивації;
- визначення можливостей кар'єрного росту для працівників;
- оцінка результативності різних форм заохочення та ефективності мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах;
- передбачення мотиваційних заходів;
- розробка алгоритму мотивації під час прийняття працівника на роботу.

При опрацюванні концепції слід зосередити увагу на таких питаннях: провести оцінку впливу мотиваційного менеджменту на задоволення потреб працівників; розробити систему показників ефективності мотивації персоналу,

враховуючи різні мотиваційні фактори груп та індивідуальні; включити в концепцію механізм оцінки ефективності мотиваційного менеджменту для виявлення рівня задоволення потреб та оптимального використання мотиваційних інструментів для досягнення ефективності на підприємстві [9].

Отже, є доцільним генерування системи показників та критеріїв ефективності застосування методів організації мотивації праці, з урахуванням стимулів для колективної та індивідуальної трудової поведінки.

Соціальна ефективність організації мотивації праці може бути виміряна поліпшенням розвитку та ефективного використання персоналу, удосконалення взаємин між працівниками сільськогосподарського підприємства, підвищення мікроклімату в колективі, ростом компетентності управлінського персоналу, покращення умов праці та зменшення рівня конфліктності. З економічної точки зору, ефективність організації мотивації праці проявляється у досягненні економічних цілей підприємства.

Ефективність організації мотивації праці проявляється в досягненні конкретних результатів на різних рівнях - як на мікрорівні, де вона визначається досягненням індивідуальних цілей працівника та підприємства, так і на макрорівні, де вона пов'язана з поліпшенням якості життя та добробутом суспільства. Оцінкою ефективності може бути тривалий стабільний розвиток сільськогосподарського підприємства, що сприяє розв'язанню проблем матеріального благополуччя населення та покращенню екологічної ситуації [8].

На підставі проведеного дослідження рекомендуємо на сільськогосподарських підприємствах використовувати підхід, що базується на підвищенні продуктивності праці, оскільки саме вона є результатом успішного розвитку мотиваційного менеджменту.

Як вже було зазначено, вдосконалення системи оплати праці є важливим інструментом для підвищення ефективності організації мотивації праці на агропідприємствах. Роль оплати праці в системі організації мотивації праці є значною, оскільки через її механізм забезпечується задоволення перших потреб

для нормального життя людини. Крім того, оплата праці стає мотивуючим фактором лише в тому випадку, коли вона прямо пов'язана з кінцевими результатами праці. Працівники повинні переконатися в наявності зв'язку між своєю працею та матеріальною винагородою. У заробітній платі обов'язково повинен бути врахований компонент, що залежить від досягнутих результатів.

Проте варто пам'ятати, що стимулювання працівників лише збільшенням заробітної плати може мати негативні наслідки, оскільки звикання до таких підходів може призвести до того, що працівники можуть не забезпечити належний рівень продуктивності праці.

У процесі вдосконалення організації мотивації праці важливою є роль умов праці, які впливають на результативність праці працівників сільськогосподарських підприємств. Ці умови сприймаються працівниками не лише як потреба, але й як важливий фактор для забезпечення певної продуктивності на робочому місці. Ще одним напрямком для підвищення ефективності організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах є впровадження системи соціальних пільг та гарантій, які доповнюють зобов'язання, традиційно відводяться заробітній платі. Задоволення соціальних, побутових та житлових потреб працівників виступає складовою частиною стратегії організації мотивації праці. При цьому важливо враховувати, що здійснюється психологічний вплив на працівників, тобто на них впливають додаткові мотиви, що залежать від їхнього впевненості у можливості отримання зазначених благ.

Концепція організація мотивації праці, враховуючи всі ці аспекти, повинна бути спрямована на оптимізацію як локальних, так і глобальних підходів, не лише керуючись економічними принципами, але також враховуючи соціальний та моральний аспект, який є характерним для нашої нації.

Отже, розробка концептуальних підходів до подальшого удосконалення організація мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах на сучасному етапі вимагає особливої уваги.

3.3. Моделювання організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах

На сьогоднішній день економіка країни переживає період переосмислення основних принципів управління господарським процесом. Різкий перехід до нового типу господарського механізму призвів до виникнення численних негативних тенденцій, таких як інфляція, нестабільність фінансової системи, структурна криза і т. д. Тому для підприємства, яке функціонує в такому важко прогнозованому оточенні, як сучасна економічна реальність, критично важливо використовувати всі наявні внутрішні резерви для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності. Це можна досягти, впроваджуючи в практику управління інструментарій, який дозволить моделювати результати та наслідки управлінських рішень. Лише ефективна модель прийняття управлінських рішень забезпечує якісні та кількісні прогнози, координує та направляє численні рішення, які керівники приймають відповідно до змін макросередовища підприємства.

Управління персоналом є важливим компонентом організації мотивації праці, оскільки існує невід'ємний зв'язок між характером фірми та необхідністю ефективного управління трудовими ресурсами. Спрямованість на досягнення ефективності трудової діяльності займає центральне місце в управлінні персоналом. Для працівників це означає створення умов, при яких вони можуть максимально продуктивно виконувати свої обов'язки. Ключовим аспектом є створення мотивації до праці, що спонукає персонал до максимальної віддачі.

Під максимальною віддачею мається на увазі не лише максимальна інтенсивність механічного виконання обов'язків працівником, але і максимальний внесок у загальну ефективність виробничого процесу, частиною якого є ці обов'язки.

У сучасній економіці вимагається розвиток якостей, які раніше не були настільки актуальними, особливо у кваліфікованому персоналі, який дедалі більше висуває вимоги щодо своїх зростаючих потреб. Враховуючи це, для сільськогосподарських підприємств ключовим стратегічним завданням є створення належної системи організації мотивації праці, яка максимально використовує потенціал для ефективного функціонування в нових умовах. Досягнення цієї мети передбачає комплексне вирішення проблем, пов'язаних з установленням гармонійних трудових відносин, формуванням мотивації до підвищення кваліфікації та збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Основою мотиваційного менеджменту є задоволення потреб людини та прагнення їх задовольнити, що впливає на вчинення конкретних дій, зокрема на реалізацію трудової діяльності. Проте потреби людини різноманітні, і ступінь їх усвідомлення та пріоритетність в їх задоволенні різняться від особи до особи, що призводить до розбіжностей у виборі ними дій. Донедавна вважалося, що для високої мотивації співробітника достатньо забезпечити високий рівень задоволення матеріальних потреб, іншими потребами зазвичай знехтували або приділяли мало уваги.

Цей спрощений підхід не враховує різноманітність людських потреб, що може призвести до відчуття незадоволеності виконуваною роботою і, в кінцевому підсумку, зниження продуктивності праці та можливого рішення щодо звільнення.

Успішні підприємства будуть ті, які пропонуватимуть працівникам найкращі умови для задоволення їх потреб. Це впливає з маркетингового підходу до ринку праці, де передбачається, що працівник, формуючи свою пропозицію на ринку праці, буде прагнути збільшити свою корисність. Ця корисність залежить від оплати праці та інших характеристик робочого місця. Таким чином, конкурентоспроможним на ринку буде підприємство, яке забезпечить своїм працівникам рівень корисності, що перевищує

середньоринковий, що впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Отже, система організації мотивації праці на підприємстві виконує подвійну роль, сприяючи ефективній трудовій діяльності:

1. Створює стимули для досягнення високої продуктивності праці.
2. Визначає на ринку праці попит на робочу силу, що є "платоспроможним", і впливає на якість трудових ресурсів, які підприємство може залучити.

Однією з ключових причин проблем у сфері аграрного бізнесу є криза у сфері мотиваційного менеджменту. Керівництву внутрішніх компаній слід вкладати максимум зусиль у створення сприятливого мотиваційного середовища на підприємствах.

Існуюча система організації мотивації праці на підприємствах відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності на ринку праці. Тому компаніям необхідно активно працювати над створенням системи організації мотивації праці, яка відповідатиме вимогам ринку праці та забезпечуватиме можливість залучення та утримання висококваліфікованих працівників.

Тут виникає питання, чи орієнтований працівник на визначення мети і чи може він встановлювати пріоритети та розподіляти час для досягнення результатів. Це завдання можна вирішити, використовуючи систему основних показників ефективності (КРІ), яка стала популярною в українських компаніях.

КРІ - це спеціальна система показників, якою роботодавці можуть оцінювати продуктивність своїх підлеглих. Ці ключові показники, прив'язані до загальних показників бізнесу, дозволяють визначити ефективність роботи кожного співробітника.

Існує кілька цілей для використання КРІ, проте головною є створення ситуації на підприємстві, де працівники різних відділів можуть співпрацювати без конфліктів, спрямованість їх дій буде взаємною. Кожен працівник повинен спрямовувати свої зусилля на досягнення спільної мети - ефективної праці - і отримувати за це відповідну винагороду.

Отже, КРІ можна розглядати як індикатори, що допомагають зрозуміти, які дії слід виконувати для підвищення ефективності праці. Ефективність праці тут визначається не тільки кількістю виконаних маніпуляцій працівником за певний період, але й користю, яку підприємство отримує від його роботи.

Застосування системи КРІ в Україні розпочалося недавно, і не всі менеджери та керівники підприємств повністю розуміють, для чого та як її можна використовувати. Деякі менеджери, які вже випробували цю систему, вбачають у концепції КРІ інструмент, що може вирішувати управлінські та мотиваційні завдання, тоді як інші сумніваються в її ефективності. На сьогоднішній день більшість сільськогосподарських підприємств ще не впроваджує цю систему, оскільки її застосування на практиці викликає певні труднощі для менеджерів. Проте управлінська команда сільськогосподарських підприємств усвідомлює важливість встановлення показників та критеріїв з точки зору досягнення стратегічних цілей.

Така ситуація виникає з ряду причин, таких як недостатній рівень знань та професійної підготовки менеджерів сільськогосподарських підприємств, відсутність адаптованої процедури використання закордонних методик формування КРІ для сільськогосподарських виробників та опозиція окремого персоналу до організаційно-управлінських змін. Агропідприємства, які зазнають труднощі в прийнятті управлінських рішень, стикаються із відсутністю застосування показників та даних бухгалтерського обліку для внутрішнього контролю. Запровадження та використання пропонованого КРІ на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах стає об'єктивною необхідністю, сприяючи сталому розвитку та підвищенню економічної ефективності цих виробників в майбутньому.

Для досягнення успіху сільськогосподарських підприємств, важливо впроваджувати інтегрований підхід і залучати керівництво у процес застосування методики КРІ. Крім того, працівників сільськогосподарських підприємств слід активно залучати до розвитку та інформувати їх про

важливість та необхідність змін. Завершення впровадження системи основних показників ефективності у всіх підрозділах та серед всіх працівників підприємства є ключовим етапом.

Результативна організація мотивації праці повинна враховувати цілі розвитку сільськогосподарських підприємств і їх працівників, а ефективність мотивації праці вимагає моделювання цілісного мотиваційного менеджменту, придатного до нових умов розвитку сільськогосподарських підприємств та відповідно до обраної моделі господарювання.

Розробка моделі організації мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві є доцільною, коли враховуються інтереси держави, самого підприємства, його працівників, споживачів та постачальників. Для досягнення цього необхідно застосовувати комплексний підхід у розробці такої моделі. Моделювання організації мотивації праці повинне адаптуватися до різних етапів життєвого циклу, на якому може перебувати сільськогосподарське підприємство. Кожен етап характеризується власним розвитком, цілями, стратегічною орієнтацією, тому властивості сільськогосподарського підприємства та вимоги до навичок та кваліфікації працівників повинні відповідати моделі, що враховує конкретний життєвий цикл даного сільськогосподарського підприємства.

На початковому етапі становлення сільськогосподарського підприємства, завданням управління мотивацією є успішний вибір напрямку діяльності. У фазу становлення підприємства необхідно зосередити увагу на конкуренції та пошуку ніші на аграрному ринку. У період зростання, акцент робиться на конкурентоспроможності та закріпленні позицій на ринку. На етапі зрілості ключовим стає утвердження лідерства та підвищення якості продукції. У фазі спаду, увага повинна бути спрямована на уникнення ліквідації підприємства.

У сучасних умовах, особливо в контексті інноваційної діяльності, важливим є моделювання механізму організації праці на підприємстві. Зростання інноваційної складової вимагає гнучкості та готовності працівників

приймати нововведення. Зокрема, у сфері аграрного бізнесу, де значна частина персоналу - науково-технічні та наукові кадри, управління мотивацією повинно базуватись на урахуванні творчої праці, що вимагає специфічних підходів.

Людина, яка працює на сільськогосподарському підприємстві, виступає як інтелектуальна особистість і перетворюється в дещо більше, ніж простий виконавчий елемент виробничої діяльності. Інтелектуальний потенціал складається з знань, навичок та творчих здібностей фахівців, які займаються інноваційною роботою. Завдяки цьому, працівники стають ключовим інтелектуальним ресурсом підприємства, що призводить до зростання уваги керівників до вивчення та задоволення потреб працівників.

Дослідження організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах та його моделювання дозволяє виокремити п'ять рівнів задоволеності потреб працівників: критичний, низький, середній, достатній, високий. На критичному рівні задоволеності працівники виявляють низький інтерес до мотиваційного праці, де основними факторами мотивації стають оплата праці та умови праці. Для задоволення цих потреб керівництво повинно забезпечити відповідний рівень заробітної плати та створити сприятливе робоче середовище, включаючи визнання та висловлення подяки.

Для категорії працівників із низьким рівнем задоволеності керівнику слід забезпечити оплату праці на рівні, що перевищує прожитковий мінімум, створити сприятливі соціально-економічні умови праці, впровадити ефективну систему преміювання та забезпечити можливість професійного зростання. Працівників цієї групи необхідно утримувати від участі в прийнятті рішень, пов'язаних із господарською діяльністю, що приносить ризики.

У випадку середнього рівня задоволеності, працівники потребують підтримки, дружби на роботі та взаємодії з громадськістю поза межами роботи. Керівнику слід організовувати колективні заходи, що не пов'язані з трудовою діяльністю, створити умови для відчуття працівниками своєї причетності до

команди, а також впроваджувати систему соціальних пільг і гарантій, забезпечуючи можливість кар'єрного зростання [27].

Задовільний рівень задоволення потреб працівників проявляється у бажанні працівників підвищувати свою професійну компетентність та знання. Вони відчують потребу в досягненні певного соціального статусу, отриманні позитивної оцінки від керівництва, у повазі та визнанні серед колег. Керівнику важливо активно розвивати соціально-психологічні та організаційні засоби визнання досягнень працівників, такі як залучення до участі в діяльності підприємства, нагородження медалями чи подарунками за трудові досягнення.

Високий рівень мотивації є характерним для працівників, які бажають виконувати складні та важливі завдання, що вимагають повної віддачі, використання знань, навичок та умінь. Ці працівники прагнуть до постійного професійного вдосконалення. Для задоволення потреб цього рівня мотивації керівництву слід залучати працівників до винахідницької праці, надавати цікаві та оригінальні завдання, а також можливість професійного та кар'єрного росту, а також участь у прийнятті управлінських рішень.

Для працівників із низьким та критичним рівнями задоволеності потреб може бути рекомендоване матеріальне стимулювання, що поєднує матеріальні потреби зі стратегічними цілями сільськогосподарського підприємства. Співробітникам середнього і достатнього рівнів потрібні засоби соціально-психологічного стимулювання, такі як створення сприятливого колективного клімату та формування командного духу. Працівники з високим рівнем задоволеності потреб зацікавлені у використанні засобів організаційного стимулювання, що сприяють формуванню мотивації до високопродуктивної праці на основі ініціативності та винахідливості. Однак, незважаючи на те, що деякі потреби співробітників можуть задовольнятися матеріально, а інші – морально, оптимальне задоволення більшості потреб можливе за умови поєднання матеріальних і моральних стимулів.

Моделювання управління мотивацією повинно включати характеристики в системі управління, які забезпечують задоволення всіх потреб працівників сільськогосподарського підприємства. У сфері організації мотивації праці сільськогосподарських підприємств важливо впроваджувати різноманітні мотиваційні засоби, дозволяючи працівникам вибирати ті, які вони вважають найбільш цінними. Моделювання управління мотивацією повинно враховувати індивідуальні потреби кожного працівника та специфіку кожного сільськогосподарського підприємства.

Висновки та пропозиції

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних основ і практики організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Висновки концептуального, теоретико-методичного та науково-практичного характеру зводяться до наступного:

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

2. Вивчення сучасних підходів до побудови систем управління суб'єктів господарювання дозволило визначити, що до мотивуючих факторів персоналу в сільськогосподарських підприємствах належать матеріальні та моральні стимули. Врахування різних інтересів працівників сільськогосподарських підприємств зумовило доцільність класифікації видів мотивації праці, де виділено грошову, матеріальну і соціальну. В зв'язку з цим вагоме значення мають інструменти мотиваційного менеджменту, суть яких зводиться до використання економічних методів та організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних і психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його

здатності активно діяти з метою виконання завдань, отримання підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесення при цьому мінімальних затрат, формують у працівників мотиви до високопродуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей сільськогосподарських підприємств.

3. У 2022 році в Львівській області за даними Державної служби статистики України було зареєстровано 1464 підприємства, які займалися сільськогосподарською діяльністю. Із них 1186 були товариствами з обмеженою відповідальністю, 125 – кооперативами, а 14 – акціонерними товариствами. На початку 2023 року в Львівській області було зареєстровано 1094 фермерських господарства, що відображає зростання на 26 одиниць порівняно з попереднім роком. Фермерські господарства становлять ключову складову сільськогосподарського сектору в економіці Львівської області.

4. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств за аналізований період (2020-2022рр.) доводять зменшення кількості найманих працівників в аграрному виробництві на 88,1 тис. осіб. Хоча середньомісячна заробітна плата працівників в сільськогосподарських підприємствах дещо зростає, проте вона не забезпечує високої продуктивності праці, зменшення плинності кадрів. За даними Державної служби статистики України за 2021 рік середньомісячна зарплата штатних працівників у сільському господарстві зросла на 20,5% до рівня 2020 року. За грудень 2021 року середня заробітна плата штатного працівника у сільському господарстві зросла на 12,2% відповідно до листопада і становила 14 466 грн. Існуючі мотиваційні та додаткові виплати в сільськогосподарських підприємствах не стимулюють збільшення продуктивності праці, покращення економічних показників їх розвитку. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва в сільськогосподарських підприємствах залишається невисоким. Протягом 2022 р. з проблемами найму працівників стикалась більшість підприємств сільського господарства. Основними причинами цього стали масова зовнішня міграція та мобілізація.

Більшість підприємств протягом 2022 р. мали необхідність шукати заміну мобілізованим працівникам.

5. Проведене оцінювання організації мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах Львівської області засвідчило незначне коливання прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції на одного середньооблікового працівника, незначне зростання річної заробітної плати та продуктивності праці, скорочення чисельності працюючих. Розрахована динаміка продуктивності праці, виражена у величині на одного зайнятого у сільськогосподарському виробництві (у постійних цінах за 2016 рік, тисячі гривень) представлена лінійним трендом: $y = 1,1198x - 2229,4$; $R^2 = 0,998$. Це свідчить про середньорічне зростання продуктивності праці на 1 СРП в аграрних підприємствах на 1,12 тисяч гривень.

6. Урахування специфіки формування систем мотиваційного менеджменту в аграрному секторі дозволило довести, що мотивацію до продуктивної зайнятості у сільськогосподарських підприємствах доцільно розглядати у контексті мотивації проживання на сільських територіях. Застосування економетричного аналізу доводить, що заробітна плата працівників підприємств аграрної сфери слугує важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 97,3% визначається варіацією заробітної плати. Такий підхід дозволив виявити демотиватори, змодельовати тенденції їх розвитку та оцінити вплив на продуктивність праці в аграрній сфері.

7. В кваліфікаційній роботі доведено, що організація мотивації праці аграрного підприємства, яка ґрунтується на поєднанні економічних та соціальнопсихологічних методів управління, є основним дієвим інструментом впливу на кожного працівника, який спрямовується на виконання персоналом поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в сільськогосподарських підприємствах та якості сільськогосподарської продукції.

8. На основі узагальнення теоретичних та практичних напрацювань розроблено модель мотиваційного менеджменту аграрного підприємства з урахуванням життєвих циклів аграрного підприємства, що дало змогу виділити рівні задоволеності потреб працівників на основі взаємодії та взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

Список використаної літератури

1. Абрамович, І. А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу[Електронний ресурс] Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua › [cgibin](#) › [irbis_nbuv](#) › [cgiirbis_64](#)
2. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.
3. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка і держава*. 2005. № 4. С. 65–66.
4. Гільorme Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. Дніпропетровськ: ФОП Дробязко С.І., 2016. 170 с.
5. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 187 с.
6. Демидова М.М. Вплив зовнішніх негативних чинників мотивації на якість роботи працівників сільськогосподарських підприємств. *Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.)*. Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 54-56 (0,07 друк. арк.).
7. Демидова М.М. Екологічні аспекти негативної мотивації в сфері аграрного виробництва. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2014р.* Дніпропетровськ, 2014. Том 2 — С. 89-90 (0,06 друк. арк.).
8. Демидова М.М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. Режим доступу:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6922> (дата звернення 26.03.2023). (включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, Польща).
9. Демидова М.М. Вплив зовнішніх негативних чинників мотивації на якість роботи працівників сільськогосподарських підприємств. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 54-56 (0,07 друк. арк.).
 - 10.Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА, 2013. 240 с.
 - 11.Економіка праці : навчальний посібник. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
 - 12.Економічна енциклопедія: у трьох томах. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2002. Т. 3. 952 с.
 - 13.Завадський Й.С. Менеджмент: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III-IVрівнів акредитації): у 3-х т. К.: Європейський ун-т, 2002. Т.2. 640 с.
 - 14.Закон України від 17.03.2020 № 530-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20> (дата звернення: 23.12.2023).
 - 15.Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143– 148. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>.
 - 16.Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с

- 17.Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. 2014. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf (дата звернення: 23.12.2023).
- 18.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с
- 19.Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254-к/96–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17> (дата звернення: 23.12.2023).
- 20.Краєвська Г.О. Мотивація проживання в сільських поселеннях України. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 3. С. 149-161.
- 21.Мельник Л. С. Втрата робочих місць внаслідок війни в Україні. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 10 червня 2022 р. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. 347 с. С. 189–191 (0,15 д.а.).
- 22.Мельник Л. С. Мотиваційний механізм управління в умовах цифрового формату. Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі: матеріали XI Міжнародної науковопрактичної конференції, 18 листопада 2021 р. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 338 с. С. 286–289 (0,15 д.а.).
- 23.Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.
- 24.Назарова Г. В., Степанова Е. Р. Стимулювання трудової діяльності як складовий елемент концепції гідної праці. *Бізнес-інформ*. 2013. № 6. С. 221–225.

25. Орлова В. К., Камінська І. Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 330– 333. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/37288> (дата звернення: 23.12.2023).
26. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.
27. Сіренко Н.М., Ковальчук О.А. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки: монографія. Миколаїв, 2010. 416 с.
28. Трудові ресурси: склад та структура. Режим доступу: http://studme.com.ua/15341220/ekonomika/trudovye_resursy_predpriyat_iy.htm.
29. Тульчинський Р.В. Роль соціального партнерства у процесі регулювання заробітної плати в ринкових умовах. *Проблеми науки*. 2002. № 8. С. 53-55
30. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. 2011. № 13 (110). С. 47–49.
31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.
32. Kirchler, E., Hoelzl, E. (2018). *Economic Psychology: An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
33. Drucker, P.F. (2004). *Encyclopedia of Management*.: Trans. from English. M.: Williams Publishing House, 432 p.
34. Harvey, C. R. *Financial Dictionary*. URL: <http://financialdictionary.thefreedictionary.com/Economic+stimulus> (дата звернення: 23.12.2023).
35. Heckhausen, H., Schmalt, H., Schneider, K. (1985). *Achievement motivation in perspective*. Academic Press.

36. Heneman, R. (2007). *Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. 39 p. 188
37. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2010). *Compensation*. 10th edition. McGraw-Hill/Irwin.
38. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
39. Thompson, P. (2002). *Total reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 76 p.
40. Thompson, P. (2002). *Total reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 76 p.