

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітнього ступеня «Магістр»

на тему: **“Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва та напрями його вдосконалення”**

Виконав: здобувач вищої освіти
VI курсу, групи Птб-61
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва спеціальності)
ВОВК Богдан Васильович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник Володимир КРУПА
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Петро УДУД
(ім'я та прізвище)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Освітній ступінь _____ «Магістр»
Спеціальність _____ 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності

_____ (підпис)

проф. Юрій ГУБЕНІ
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студенту
Вовку Богдану Васильовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва та напрями його вдосконалення»

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Крупа В.Р.
(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Затверджена наказом ЛНУП _____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи до " 08 " січня 2024 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: Дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Львівській області, Департаменту агропромислового розвитку Львівської ОДА, навчальна та наукова література

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

Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційного механізму розвитку підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва

1.1 Теоретична сутність і структура мотиваційного механізму розвитку підприємництва

1.2 Мотиваційні фактори зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища у сфері агропромислового виробництва

1.3 Методика дослідження мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва та оцінки його ефективності

Розділ 2. Оцінка функціонування мотиваційного механізму розвитку підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва Львівської області

2.1. Загальна характеристика діяльності сектору аграрного підприємництва Львівської області

2.2. Дослідження чинників зовнішнього мотиваційного середовища підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва

2.3. Аналіз механізму мотивації продуктивної праці персоналу підприємств сфери агропромислового виробництва Львівської області

2.4. Оцінка ефективності мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва у регіоні

Розділ 3. Напрями вдосконалення мотиваційного механізму розвитку підприємництва сфери агропромислового виробництва

3.1. Формування регіональної мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва

3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення механізму мотивації розвитку та стимулювання праці персоналу підприємств АПК

3.3. Формування сучасної моделі державного стимулювання та активізації розвитку аграрного підприємництва на основі адаптації зарубіжного досвіду

5. Перелік графічного матеріалу: Схеми

6. Дата видачі завдання “ 07 ” березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1)	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання теоретичної частини роботи	до 01.08.2023 р	
2)	Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану. Збір статистичних матеріалів. Написання аналітичного огляду.	до 25.11.2023 р	
3)	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	до 25.12.2023 р	
4)	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи.. Кінцеве редагування та оформлення кінцевого варіанту роботи. Здача кваліфікаційної роботи керівнику виправлення його зауважень	до 08.01.2024 р	
5)	Кінцеве оформлення дипломної роботи (перевірка на плагіат, здача кваліфікаційної роботи на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	до 15.01.2022 р	
6)	Написання доповіді й погодження її з керівником кваліфікаційної роботи Пробний захист на випускній кафедрі Підготовка до захисту перед екзаменаційною комісією.	до 20.01.2024 р	

Студент

_____ Богдан ВОВК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи:

_____ к.е.н., доцент Володимир КРУПА
(підпис) (наук.ступ., вчене звання, ім'я та прізвище)

УДК: 334.722-043.86(477)

Кваліфікаційна робота: 96 с. текстової частини, 21 табл., 26 рис., 57 літературних джерел.

Вовк Б.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва та напрями його вдосконалення. Кваліфікаційна робота. Кафедра підприємництва та торгівлі. Дубляни, ЛНУП, 2024.

У кваліфікаційній роботі здійснене дослідження особливостей формування та забезпечення ефективного функціонування мотиваційного механізму розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва. Проаналізовано характер впливу чинників зовнішнього середовища на започаткування та розширення бізнесу, описано особливості мотивації персоналу галузевих підприємств до високопродуктивної праці. Обґрунтовано практичні кроки щодо удосконалення діючого мотиваційного механізму та формування сучасної моделі державного стимулювання та активізації розвитку аграрного підприємництва.

АНОТАЦІЯ

Вовк Б.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва та напрями його вдосконалення.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування комплексного мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва та його регуляторного забезпечення.

Розкрито теоретичну сутність і описано структуру мотиваційного механізму розвитку підприємництва. Окреслено фактори та умови підприємницького середовища у сфері агропромислового виробництва. Визначено напрями державного регуляторного забезпечення мотивації до аграрного підприємництва.

Дано загальну характеристику сектору виробництва сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів у Львівській області. Описано фінансові та інституційні механізми активізації підприємництва. Проаналізовано механізм мотивації продуктивної праці персоналу підприємств сфери агропромислового виробництва Львівської області. Здійснено оцінку ефективності функціонування механізму розвитку аграрного підприємництва у регіоні.

З використанням методу SWOT-аналізу описано параметри мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва регіону. Обґрунтовано напрями удосконалення мотиваційного механізму активізації підприємницької діяльності та стимулювання праці персоналу сільськогосподарських підприємств. Описано ключові аспекти європейської практики стимулювання та підтримки розвитку аграрного підприємництва та можливості адаптації зарубіжного досвіду у цій сфері до вітчизняних умов господарювання.

***Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, мотиваційне середовище, аграрне підприємництво, агропромисловий комплекс.*

ANNOTATION

Vovk B. The motivational mechanism for the development of entrepreneurial activity in the field of agro-industrial production and directions for its improvement.

The qualification work is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the formation of a complex motivational mechanism for the development of agrarian entrepreneurship and its regulatory support.

The theoretical essence is revealed and the structure of the motivational mechanism of entrepreneurship development is described. The factors and conditions of the entrepreneurial environment in the field of agro-industrial production are outlined. The directions of state regulatory support of motivation for agrarian entrepreneurship have been determined.

A general description of the sector of production of agricultural products and food products in the Lviv region is given. The financial and institutional mechanisms of entrepreneurship activation are described. The mechanism of motivating the productive work of the personnel of enterprises in the field of agro-industrial production of Lviv region is analyzed. An assessment of the effectiveness of the mechanism for the development of agrarian entrepreneurship in the region was carried out.

The parameters of the motivational strategy for the development of agrarian entrepreneurship in the region are described using the SWOT analysis method. The areas of improvement of the motivational mechanism for the activation of entrepreneurial activity and the stimulation of the work of the personnel of agricultural enterprises are substantiated. The key aspects of the European practice of stimulating and supporting the development of agrarian entrepreneurship and the possibility of adapting foreign experience in this field to domestic economic conditions are described.

Keywords: *motivation, motivational mechanism, motivational environment, agrarian entrepreneurship, agro-industrial complex.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	10
1.1. Теоретична сутність і структура мотиваційного механізму розвитку підприємництва.....	10
1.2. Мотиваційні фактори зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища у сфері агропромислового виробництва.....	18
1.3. Методика дослідження мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва та оцінки його ефективності.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	34
2.1 Загальна характеристика діяльності сектору аграрного підприємництва Львівської області.....	34
2.2 Дослідження чинників зовнішнього мотиваційного середовища підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва.....	44
2.3 Аналіз механізму мотивації продуктивної праці персоналу підприємств сфери агропромислового виробництва Львівської області.....	53
2.4 Оцінка ефективності мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва у регіоні.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА СФЕРИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	74
3.1. Формування регіональної мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва.....	74
3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення механізму мотивації розвитку та стимулювання праці персоналу підприємств АПК.....	82
3.3. Формування сучасної моделі державного стимулювання та активізації розвитку аграрного підприємництва на основі адаптації зарубіжного досвіду.....	92
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. Стабільність економіки будь-якої країни світу чи окремого її сектора безпосередньо залежить від рівня та динаміки розвитку підприємництва. Воно, передусім, сприяє економічному зростанню через створення робочих місць, залучення інвестицій, виробництво нової продукції та послуг, збільшення обсягу ВВП. Постійна конкурентна боротьба спонукає підприємців до впровадження нових ідей, технологій та інновацій, що сприяє розвитку нових ринків, покращенню якості продукції та зростанню конкурентоспроможності. Підприємництво також виступає гарантом добробуту громадян та їх соціальної захищеності.

У економічній системі України виключно важлива роль належить аграрному підприємству, оскільки воно крім усіх перелічених вище значень, є ще й основою національної та глобальної продовольчої безпеки, а також основним генератором валютних надходжень в країну. Тому мотивація і стимулювання підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки набуває щораз більшого пріоритету в економічній політиці України.

На жаль, сучасні соціально-економічні умови господарювання в Україні залишаються доволі складними для розвитку підприємництва, що зумовлене: політичною нестабільністю, частими змінами економічного законодавства; високим регуляторним та податковим тиском на бізнес; низьким платоспроможним попитом населення і нестачею фінансових ресурсів у суб'єктів підприємництва; корупцією та тіньовою економікою [39, с.5]. У сфері агробізнесу з початком російського вторгнення до цих проблем додалася ще одна – блокування морських торгових шляхів у Чорному морі, як основного каналу збуту зернових і технічних культур. У результаті різкого скорочення обсягів збуту аграрії зазнали значних збитків, що вкрай негативно вплинуло на мотиви до подальшої діяльності, призвело до банкрутства частини із них та скорочення агропромислового виробництва. За цих обставин важливо знайти дієві механізми впливу на мотивацію підприємців до виробничо-збутової діяльності. Тому питання удосконалення мотиваційного механізму розвитку підприємництва у сфері АПК,

як важливого чинника його активізації сьогодні є дуже актуальним у контексті збереження не лише економічного потенціалу галузі, а конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому агропродовольчому ринках.

Значних результатів у розв'язанні проблем розвитку підприємництва та механізмів його активізації в Україні досягнуто такими науковцями як Д. Богиня, А. Бутенко, В. Геєць, Ю. Губені, О. Єрмоленко, Я. Жаліло, В. Захарченко, В. Крупа, А. Колот, О. Лайко, В. Ляшенко, Л. Проданова, О. Фінагіна, М. Чумаченко, В. Шаповал та ін. Проте, ряд питань теоретичного та практичного характеру, пов'язаних із дослідженням мотиваційного середовища та механізмів активізації підприємницької діяльності саме в аграрному секторі в умовах сьогодення, залишаються недостатньо розкритими і потребують дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування комплексного мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва та його регуляторного забезпечення.

При цьому було окреслено наступне коло завдань для розв'язання:

- обґрунтування теоретичної сутності та структури мотиваційного механізму розвитку підприємництва;
- визначення мотиваційних факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища у сфері агропромислового виробництва;
- обґрунтування методичних підходів до оцінки ефективності мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва;
- аналіз чинників і дослідження динаміки показників розвитку підприємницької діяльності в АПК окремого регіону;
- характеристика системи мотивації праці персоналу у підприємствах АПК та її впливу продуктивність праці на ефективність функціонування підприємств;
- дослідження мотиваційного механізму інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного підприємництва у регіоні;
- оцінка регуляторного впливу держави на мотивацію підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва в сучасних умовах господарювання;

- обґрунтування напрямів вдосконалення мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва та стимулювання праці персоналу сільськогосподарських підприємств;
- розробка регіональної мотиваційної стратегії та сучасної функціональної моделі державного стимулювання активізації розвитку аграрного підприємництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних засад функціонування мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – процес мотивації до підприємницької діяльності у сфері АПК Львівської області.

Методи дослідження. Для того, щоб вирішити поставлені завдання, були використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукових досліджень. Це передусім методи: наукової абстракції, аналізу та синтезу, логічного узагальнення – для визначення сутності та структури мотиваційного механізму аграрного підприємництва; чинників його формування і закономірностей функціонування; аналогії та бенчмаркінгу – для виявлення передових практик мотивації до підприємництва та можливостей їх застосування у вітчизняних умовах; діалектичний та системний підходи – для дослідження мотиваційного механізму аграрного підприємництва як складної, багатопрофільної системи, вивчення взаємозв'язків та взаємозалежностей між її компонентами; економіко-статистичні методи - для аналізу динамічних змін показників діяльності суб'єктів господарювання досліджуваного регіону, дослідження взаємозв'язку між факторними і результативними показниками; графічні методи – для наочної ілюстрації тенденцій та масштабів розвитку окремих процесів, відображення взаємодії між елементами мотиваційного механізму; соціологічний метод – для вивчення суспільної думки щодо дієвості мотивів започаткування підприємництва.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендації щодо формування ефективних інструментів мотивації підприємницької активності у сфері АПК та удосконаленні управління процесом мотивації на рівні підприємств, регіонів та держави.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1 Теоретична сутність і структура мотиваційного механізму розвитку підприємництва

Будь-яка діяльність людини має в своїй основі певні мотиви і стимули, які в свою чергу є породженням її потреб та інтересів. Саме необхідність задоволення різного роду потреб спонукає людину до певних дій, спрямованих на отримання матеріальних чи нематеріальних благ у коротко- чи довгостроковій перспективі. Цей внутрішній або зовнішній стан, який підштовхує людину до дій, спрямованих на досягнення певної мети чи задоволення певної потреби, у науковій літературі та господарській практиці отримав назву мотивації. Значення мотивації полягає в тому, що вона є ключовим фактором у визначенні того, як людина вчиняє, навчається, працює та взаємодіє з навколишнім світом

Як зазначають Л.Поданова та О.Котляревський, мотиви є внутрішніми усвідомленими або неусвідомленими спонуканнями людини до діяльності, пов'язаної з прагненням задовольнити свої потреби. Їх потрібно відрізнити від зовнішніх прагнень – стимулів, під якими науковці розуміють методи впливу на трудову поведінку працівників через їх мотивацію. Але при цьому науковці підкреслюють необхідність відповідності мотивів матеріальним і моральним стимулам [39, с. 16]. Виходячи із цих тверджень, цілком слушним є тлумачення мотивації, запропоноване І. Грузіною, яка вважає її сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей [17]. У такому ж ключі трактують мотивацію такі відомі науковці, як А. Колот та С. Цимбалюк. Вони, серед іншого, наголошують, що мотивація визначає форму діяльності людини і надає цій діяльності певної спрямованості [26].

На думку Г. Кулікова мотивація є процесом спонукання людини чи соціальної групи до здійснення успадкованих, закріплених або набутих досвідом дій, спрямованих на задоволення певного роду потреб. Загалом, багатьма науковцями мотивація розглядається з точки зору саме процесного підходу. Але у контексті функції менеджменту вона трактується як процес впливу зі сторони керівників на трудову активність працівників підприємств, тобто як мотивація праці. Такий підхід звужує її сутність, адже мотивація охоплює досить широкий спектр видів діяльності людини, в тому числі й підприємницьку.

Щоправда, як слушно зазначають окремі науковці, мотивація підприємницької діяльності є одним з видів мотивації праці. Однак, праця підприємця особлива – вона є його особистою ініціативою і відрізняється від найманої самостійним характером здійснення, широтою виконуваних функцій (переважно організаційних та управлінських), напруженістю, ненормованим часом, типом та розміром винагороди (прибутку) та іншими ознаками. Саме про такий характер праці можна робити висновок із нормативного визначення підприємництва як самостійної, ініціативної, систематичної, на власний ризик господарської діяльності, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [15].

Підприємець як правило налаштований отримати вищі результати від своєї праці, базованої на його власних знаннях, вміннях, досвіді порівняно із роботою за наймом. Тому саме мотивація відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та впровадженні підприємницьких ініціатив. При цьому взаємозв'язок між мотивацією і підприємництвом взаємний. З одного боку внутрішні мотиви чи зовнішні стимули спонукають людину започатковувати бізнес, з іншого - підприємницька діяльність сама може стати джерелом мотивації, оскільки досягнення успіху в бізнесі може принести велике моральне задоволення та чималі доходи, а отже створити умови для задоволення потреб вищого порядку. Тобто отримані в ході підприємницької діяльності фінансові результати мотивують підприємця розвивати і вдосконалювати свій бізнес. Також сильна

підприємницька мотивація може підтримувати підприємця під час різного роду викликів та періодів економічної нестабільності (економічні і політичні кризи, збитки, втрата ринкових позицій внаслідок погіршення конкурентоспроможності, зниження купівельного попиту тощо). Таким чином підприємництво виступає найбільш могутнім фактором перетворення свідомості людей.

Сукупність різноманітних за змістом та складом мотивів, які зацікавлюють людину у здійсненні певного виду економічної діяльності та спрямовують її на досягнення кінцевих результатів цієї діяльності формує певний мотиваційний механізм. Він формується впродовж певного часу під впливом економічних, політичних та соціально-психологічних чинників.

Говорячи про мотиви підприємницької діяльності передусім хочемо зазначити, що згідно класифікації Global Entrepreneurship Monitor існують:

- «добровільне» підприємництво (opportunity based entrepreneurship) – коли започаткування підприємницької діяльності відбувається в результаті раціональної оцінки альтернативних витрат і вигод, які така діяльність може спричинити;

- «вимушене» підприємництво (necessity based entrepreneurship) – його започаткування зумовлене відсутністю альтернативних можливостей отримання суб'єктом доходів з інших джерел, або ж різким падінням статусу, дохідності чи престижу попереднього виду діяльності (роботи) тощо.

Попри те, що більшість мотивів започаткування підприємництва пов'язані із прагненням людей заробити на життя в умовах дефіциту робочих місць чи отримувати вищий рівень доходу для створення матеріального благополуччя, окремі підприємці можуть переслідувати «вищі» цілі – наприклад прагнуть продовжувати сімейні традиції виробництва, приносити максимальну користь суспільству або «змінювати світ», здійснюючи радикальні інновації у товарах та послугах. Зазвичай цілі вищого порядку ставлять перед собою особи з вищою освітою, які досягли певних кар'єрних щаблів чи рівня добробуту. Для багатьох із них основним мотивом підприємництва виступає реалізація певної місії. Тоді як особи без вищої освіти, які не змогли реалізувати себе на ринку праці,

започатковуюють бізнес, виходячи суто з матеріальних мотивів. Загалом, усі мотиви підприємництва можна систематизувати у три основні групи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Мотиви підприємницької діяльності

Матеріальні мотиви	Націленість на заробляння грошей (досягнення певного рівня багатства); Прагнення поліпшити рівень задоволення матеріальних і духовних потреб (дорогі речі, освіта, відпочинок); Управління активами і доходами підприємства, прагнення розширювати бізнес
Суспільні мотиви	Принесення користі суспільству, поліпшення умов його існування; Потреба допомагати іншим; Прагнення зберегти певні види діяльності у традиційному вигляді; Прагнення поліпшувати рівень життя людей, створювати додаткові робочі місця
Мотив задоволення потреб самореалізації, самовираження та самоактуалізації	Реалізація свого професійного потенціалу; Реалізація себе як особистості; Самовираження (творчість); Досягнення певного соціального статусу, визнання, повага; Прагнення займатися улюбленою справою

Таким чином, у широкому розумінні мотивація підприємництва за своєю суттю є складним економіко-психологічним поведінковим феноменом, заснованим на економічних потребах, інтересах і цінностях, що породжують відповідні мотиви, які будучи сприйнятими, розміщуються над базовим рівнем, психологією (індивідуальною і соціальною) і пропущені через неї перетворюються в мотиватори, які безпосередньо реалізуються у сфері поведінкових реакцій на мотиваційні цінності і механізм управління нею [39, с. 25]. Перетворення мотивації із можливості в реальність відбувається через мотиваційний механізм, який поєднуючи в єдиному комплексі фактори, принципи, стимули, мотиви, сподівання, поведінкові реакції людей, дозволяє реалізувати та відтворити єдність соціально-економічних функцій праці, як джерела отримання засобів до життя.

Отже, мотиваційний механізм підприємницької діяльності – цілісний складний комплекс, до якого входять економічні, соціальні, психологічні, моральні засоби (чинники), що є спонукальними мотивами до даного виду діяльності.

Виходячи з суті даного визначення, можна стверджувати, що мотиваційний механізм підприємництва, як і будь-який інший, передбачає наявність складових частин (елементів, ланок), які певним чином пов'язані між собою і впливають одна на одну [49, с. 88]. Тобто цей механізм має свою внутрішню структуру. При цьому одні з елементів виступають факторами силового впливу (мотиваційної дії), інші – об'єктами, які цю дію випробовують. Тому характеризуючи сутність і принципи дії механізму підприємницької діяльності, необхідно чітко розуміти наступні аспекти:

- 1) хто з суб'єктів господарського процесу здійснює мотиваційний вплив (спонукає до певної поведінки), і хто цей вплив випробовує;
- 2) що є об'єктом мотивації, тобто на що спрямований спонукальний вплив;
- 3) якою є мета здійснення спонукального впливу

Мотиваційний механізм підприємницької діяльності заснований на поєднанні різних форм власності, що доповнюється свободою вибору роду й виду занять. Саме свобода вибору, що відображає особисту волю людей, є фундаментом розкриття особистісного потенціалу підприємця.

Узагальнений механізм мотивації і стимулювання підприємницької діяльності ілюструє рисунок 1.1.

Відзначимо, що ця модель мотиваційного механізму є досить спрощеною і відображає лише найбільш загальні принципи формування і дії мотивації. Її можна розглядати відносно макро- і мікрорівня здійснення підприємницької діяльності. При цьому метою суб'єкта 1 є прагнення за допомогою певних зовнішніх дій генерувати, розвинути чи посилити певні мотиви суб'єкта 2, що спонукають його до реалізації дій, бажаних для мотивуючого суб'єкта і водочас, послабити чи виключити з мотиваційної структури причини, що можуть завадити досягненню поставленої мети. Зокрема, на макрорівні суб'єктом 1, що здійснює мотиваційний вплив, виступає держава, яка прагне розвивати підприємництво як основу економічного і соціального розвитку. Тому відповідні державні структури за допомогою певних дій і важелів впливу спонукають суб'єкта 2 (фізичні та юридичні особи) започатковувати або розширювати свій бізнес.

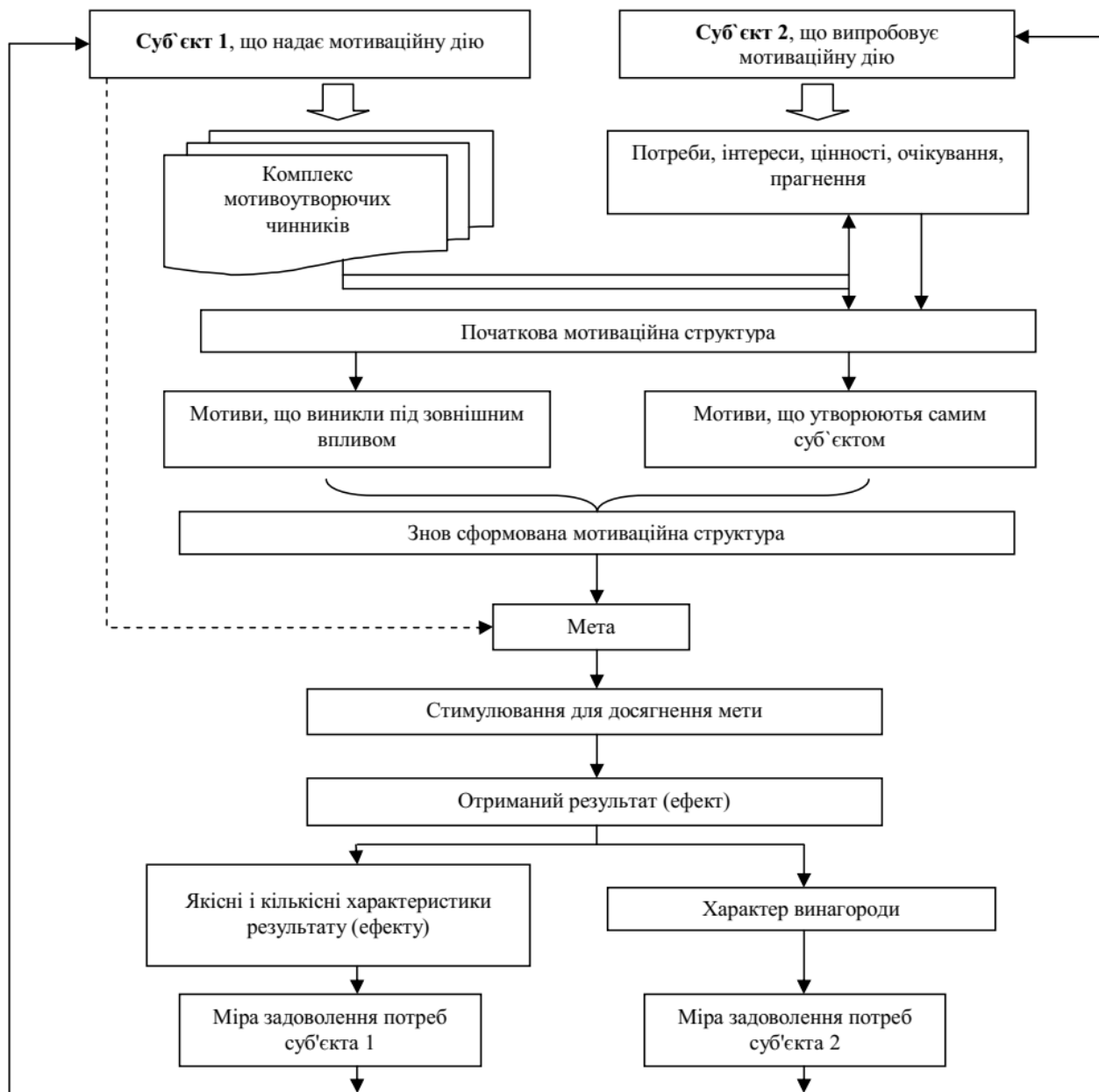


Рис. 1.1 – Загальна модель механізму мотивації підприємницької діяльності [49, с. 90]

На мікрорівні у ролі суб'єкта 1 виступає підприємець, який прагне підвищити рівень доходності та конкурентоспроможності свого бізнесу, а ролі суб'єкта 2 – наймані працівники, від результатів роботи яких безпосередньо залежать обсяги випуску продукції, її собівартість, якість та ціна, тобто результати функціонування підприємства.

Необхідно відзначити, що в кожному із зазначених випадків для суб'єкта 1 важливо мати уявлення про зміст потреб, інтересів та очікувань суб'єкта 2 і певною мірою передбачати характер впливу окремих чинників на подальшу його мотивацію і поведінку.

За твердженням В.Гацури процес мотивації складається з конкретних етапів, які у своїй послідовності і комплексності утворюють систему спонукальних чинників впливу на економічну поведінку індивіда за певних умов [14]. Вони формують мотивацію до підприємництва за певним алгоритмом, який наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 - Алгоритм формування мотивації до підприємництва

Виходячи із наведеного алгоритму, можна зробити висновок, що механізм мотивації до підприємницької діяльності характеризується певними особливостями, які впливають із самої сутності та принципів підприємництва. Передусім відзначимо, що головну ланку мотиваційного механізму підприємництва формують підприємницькі інтереси, які є сукупністю відносин, що складаються між підприємцями та іншими учасниками ринку. При цьому структура підприємницького інтересу поєднує два головні аспекти:

- 1) матеріально-мотиваційний, який пов'язаний із ринковою оцінкою діяльності підприємця, що виражається у розмірі одержуваної ним матеріальної винагороди у формі доходу чи прибутку;
- 2) загальноекономічний, який пов'язаний із реалізацією індивідуальних здібностей підприємця та можливостями диференційованого і повноцінного прояву його потреби до самостійної, творчої та новаторської діяльності.

Здатність кожного суб'єкта господарювання проявляти свої підприємницькі інтереси значною мірою пов'язана з дією факторів, які визначають підприємницьку активність. Основним із них є прагнення до максимізації прибутку. Воно є невід'ємною рисою психології підприємця, який у своїх діях керується передусім матеріальними потребами, що проявляються як економічні інтереси. Адже підприємець організовує та здійснює свою господарську діяльність заради комерційного інтересу - одержання прибутку, і саме у його максимізації полягає безпосередня цільова функція підприємництва. Тому будь які втрати прибутку через необґрунтоване зростання податків, штрафні санкції, обмеження діяльності мають демотивуючий вплив на розвиток підприємництва.

Але в той же час, як слушно зазначають окремі науковці, величина прибутку для справжнього підприємця не є самоціллю чи самодостатньою цінністю. Він лише показник досягнень, індикатор стану підприємництва, джерело його підтримки та відтворення, а також фінансова основа для самореалізації підприємця, досягнення ним певного суспільного визнання. Таким чином реальною причиною підприємницьких дій які йдуть за безпосередніми спонуканнями (мотивами) є сукупність економічних і позаекономічних інтересів. Їх баланс формують з одного боку - одержання максимального доходу та прибутку, з іншого – можливість найбільш повної самореалізації [39, с.50]. Для того, що досягнути своїх економічних і соціальних цілей підприємець змушений вирішувати питання щодо створення умов для підвищення продуктивності праці персоналу, мінімізації виробничих витрат, ефективної мотивації працівників тощо.

Узагальнюючи сказане вище, можемо зробити висновок, що мотиваційний механізм підприємництва є механізмом реалізації праці підприємця, комплексним цілісним інструментарієм по трансформації мотивації-потенції в безпосередню дію (мотивацію-реальність); діалектичною сукупністю взаємозумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів, важелів, методів та форм спонукання підприємців до діяльності, а також узгодження їхніх інтересів в межах певної територіальної цілісності (регіону, країни тощо).

1.2 Мотиваційні фактори зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища у сфері агропромислового виробництва

Однією з головних сфер національної економіки України є агропромисловий комплекс. Від результатів його роботи сьогодні залежить не лише продовольча безпека країни, але й загальна величина ВВП, обсяг валютних надходжень, рівень життя сільського населення та економічне становище країни загалом. Тому проблема розвитку підприємництва та підприємницької активності населення в аграрному секторі залишається однією з найактуальніших як в економічному, так і в соціальному вимірах [19]. Це важливо ще й тому, що аграрна сфера є вкрай специфічною галуззю, яка характеризується економічним, соціальними та суспільними особливостями, які впливають на формування економічних відносин на сільських територіях та визначають рівень добробуту населення, задіяного в агропромисловому виробництві. І лише з використанням кардинально нових підходів при побудові мотиваційного ефективного механізму управління потенціалом аграрного підприємництва можливе забезпечення прогресу національної економіки країни загалом та створення умов розвитку аграрного сектора зокрема [22, с.120].

Як слушно зазначають Л. Проданова та О. Котляревський підприємництво може розбудовуватися за наявності в країні сформованого підприємницького середовища, яке складають певні зовнішні і внутрішні фактори (умови), що у сукупності забезпечують сприятливі можливості для розвитку процвітаючого цивілізованого підприємництва [39, с. 32]. Підприємницьке середовище у науковій літературі зазвичай трактують як соціальну, економічну, політичну, правову ситуацію, яка склалася в країні, що забезпечує умови та економічну свободу дієздатним громадянам для заняття підприємницькою діяльністю [37, с. 74; 4].

Будучи складною інтегрованою системою, підприємницьке середовище складається з двох підсистем: 1) зовнішнього середовища, формування якого відбувається під впливом інституційних, зовнішньоекономічних, політичних та

інших чинників, на які підприємці зазвичай не можуть вплинути і 2) внутрішнього середовища, формування якого забезпечується безпосередньо самими підприємцями.

Зовнішнє та внутрішнє підприємницьке середовище у свою чергу, складаються з великої кількості взаємопов'язаних елементів, зокрема, факторів та умов. Їх вплив може мати як мотивуючий, так і демотивуючий характер, що відповідно активізує чи гальмує розвиток підприємництва. Зміст факторів зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища у сфері агропромислового виробництва ілюструє (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Фактори та умови підприємницького середовища у сфері агропромислового виробництва

Зовнішнє підприємницьке середовище формують фактори й умови, які прямо чи побічно впливають на процеси становлення й розвитку підприємництва. Воно є об'єктивним (підпорядковується дії економічних законів) функціонує незалежно від бажань підприємців та має визначальний вплив на розвиток підприємництва в національній економіці (та її регіонах). Тому знання умов та факторів зовнішнього середовища та взаємодія із ним є запорукою ефективної підприємницької діяльності.

Передусім основний мотивуючий вплив до розвитку підприємництва пов'язаний із загальною економічною ситуацією в країні та динамікою макроекономічних показників (ВВП, рівня цін, валютного курсу, рівня та структури зайнятості населення, доходів населення та підприємств). В умовах зростаючої економіки та макроекономічної стабільності істотно зменшуються ризики підприємницької діяльності, що підвищує її привабливість. Натомість глибокі та тривалі економічні кризи, інфляція, безробіття, падіння реальних доходів населення і, відповідно, платоспроможного попиту істотно погіршують умови ведення бізнесу, наслідком чого є різке зменшення ефективності функціонування підприємницького сектора і банкрутство частини суб'єктів господарювання.

Проте, в період стабілізації економіки після криз, саме низькі доходи населення стають основним мотивом до започаткування бізнесу і, значною мірою – у сфері агропромислового виробництва. У цьому контексті відзначимо, що аграрна галузь, з точки зору привабливості бізнесу, має низку переваг перед іншими, оскільки забезпечує створення продуктів першої необхідності, попит на які залишається відносно стабільним навіть у періоди економічного спаду. Однак, в Україні значною проблемою на для розвитку аграрного підприємництва, зокрема малого, є високий рівень самозабезпечення населення окремими продуктами харчування, який в періоди криз лише зростає. При цьому ефективні механізми щодо обмежень виробництва такої продукції у неформальному секторі та її допуску на ринок відсутні.

Також значний демотивуючий вплив на розвиток підприємництва у сфері агропромислового виробництва мають негативна суспільно-політична ситуація в

країні: політичні кризи та конфлікти формують середовище невизначеності щодо напрямів економічної політики держави та тягнуть за собою економічні негаразди. А війни мають наслідком не лише руйнування інфраструктурних об'єктів чи загрози життю суб'єктів господарювання, але й призводять до втрат економічного потенціалу: ресурсного (забруднення земель і вод, скорочення площ земель придатних для аграрного виробництва); кадрового (мобілізація, відтік кадрів за кордон, зміна сфери діяльності); виробничого (втрата техніки, матеріальних цінностей) Також в умовах війни різко зростають проблеми зі збутом продукції через блокаду торговельних шляхів, внаслідок чого підприємці зазнають значних збитків.

Погодні умови, клімат, якість ґрунтів, наявність земельних угідь, придатних ведення сільського господарства та доступ до водних ресурсів є важливими факторами розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва. Вони безпосередньо формують умови виробництва, від досконалості яких безпосередньо залежать: потреба у застосування додаткових агротехнічних заходів, рівень виробничих витрат, обсяг виходу продукції в розрахунку на одиницю ресурсів, її якість та ціна. Висока прибутковість агробізнесу стимулює появу на ринку нових суб'єктів, внаслідок чого зростає конкуренція, що стимулює впровадження інновацій, збільшення інвестицій, заходи для підвищення продуктивності діяльності та поліпшення якості продукції.

Ще одним ключовим мотиваційним фактором аграрного підприємництва є стан ринкового середовища, рівень його конкурентності. Відсутність бар'єрів для започаткування і ведення бізнесу, доступу на ринки продовольства (регіональні, міжнародні), стан ринкової кон'юнктури, ціни на сільськогосподарську продукцію, можуть суттєво впливати на мотивацію суб'єктів аграрного підприємництва. Високі ціни та стабільний попит на продукцію стимулюють підприємницьку активність та інвестиції у галузь.

Водночас, підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу істотно залежить від впровадження нових технологій та сучасних методів сільськогосподарського виробництва, які можуть зробити його більш ефективним

і прибутковим. Тому розвинуте технологічне і науково-технічне середовище аграрного підприємництва, доступ до інновацій, розширення ринкової пропозиції інноваційних продуктів, які можуть значно полегшити працю фермера, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції є важливим мотиваційним чинником для аграріїв.

Рівень готовності до підприємницької діяльності та підприємницька активність населення значною мірою визначаються соціокультурними чинниками, найвагомішими з яких є економічна (підприємницька) культура, масова свідомість (ментальність), освіта, ставлення до ринкових перетворень, релігія, а також традиції господарювання, що склалися у певному регіоні чи окремії сім'ї.

На процеси підприємницької активності також істотно впливають правові норми, що регламентують умови ведення бізнесу, інституційно-організаційне середовище та механізми державної регуляторної політики у сфері агропромислового виробництва.

Державна регуляторна політика в сфері агробізнесу передусім має на меті забезпечення стійкого і ефективного розвитку сільського господарства, збалансованого виробництва продукції, забезпечення продовольчої безпеки та захисту інтересів аграрних підприємців. Однак науковцями питання регуляторного забезпечення державою розвитку підприємництва розглядаються як мотивація до підприємницької діяльності, яка у свою чергу, може набувати різних форм підтримки і сприяння розвитку підприємництва, а також стимулювання і активізації підприємницької діяльності, тощо [39, с. 45-46]. При цьому регуляторне забезпечення підприємницької активності здійснюється на усіх функціональних рівнях: загальнодержавному, регіональному та місцевому. Причому в умовах децентралізації значення останнього істотно зростає.

Напрями регуляторного забезпечення мотивації до підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва ілюструє рисунок 1.4. З його змісту робимо висновок, що до основних мотиваційних механізмів регуляторної політики належать: законодавчо-правові документи щодо аграрного

підприємництва (закони і підзаконні акти, нормативи і стандарти, гарантії захисту прав власності тощо); аграрна та торговельна політика; фінансові механізми (податкові, бюджетні, грошово-кредитні); інформаційний супровід, маркетингова та організаційна підтримка, розвиток інфраструктури агробізнесу.



Рис. 1.4 - Напрями державного регуляторного забезпечення мотивації до підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки.

Механізм впливу зазначених чинників полягає в тому, що різні форми державної підтримки допомагають значно легше започаткувати і вести бізнес, вирішувати широкий спектр господарських проблем, мінімізувати підприємницькі ризики, полегшити доступ до ресурсів та ринків збуту. Зокрема, державна фінансова підтримка значною мірою дає змогу вирішити проблему первинних інвестицій при створенні і становленні бізнесу, мінімізувати витрати і ризики банкрутства, сприяє швидкому припливу коштів і капіталізації бізнесу. Стабільність законодавства і правовий захист дозволяє підприємцям планувати на

довгострокову перспективу, що сприяє більшій мотивації для інвестицій і розвитку. Захист прав інтелектуальної власності сприяє інноваційній діяльності, впровадженню високопродуктивних методів і технологій виробництва. Інформаційний і консалтинговий супровід дає змогу уникнути помилок при плануванні і організації підприємницької діяльності, полегшити вихід на зовнішній ринок. Строгі екологічні вимоги та зростаюча увага до екологічної відповідальності можуть мотивувати підприємців до виробництва екологічно чистої (органічної) продукції. Спрощення митних тарифів і усунення нетарифних бар'єрів мотивують підприємців до виконання вимог для виходу на міжнародні товарні ринки, де можна реалізувати продукцію за вигіднішою ціною.

Загалом державна регуляторна політика в агропромисловому секторі повинна бути націленою на досягнення балансу між стимулюванням виробництва та захистом інтересів споживачів, екології та суспільства в цілому. Вона також повинна сприяти сталому розвитку сільського господарства та підтримці суб'єктів аграрного підприємництва.

У підсистемі внутрішнього мотиваційного середовища фактори впливу на формування системи мотивації в сучасних аграрних підприємствах утворюються під впливом різних аспектів функціонування самого підприємства. До них передусім, належать організаційно-правова форма здійснення підприємницької діяльності, його розмір, ресурсне забезпечення тощо. Роль організаційного оформлення бізнесу в системі передумов розвитку підприємницької активності визначається мірою можливостей щодо отримання прибутку та забезпечення тісноти взаємозв'язку між затраченими зусиллями та отриманою винагородою. Щодо останнього, то найкраще він забезпечується в середовищі малого та мікропідприємництва.

Саме малі підприємства характеризуються високим рівнем підприємницької свободи, раціональними формами управління і розпорядження отриманими результатами; претендують на пільгові умови оподаткування та різні форми державної фінансової підтримки; легко адаптуються до змін підприємницького середовища. Однак, відносно невеликі масштаби діяльності, значно зменшують

розмір отримуваних ними доходів і прибутків, обмежують можливості: доступу до вигідних ринків збуту своєї продукції, фінансових ресурсів, здійснення масштабних інвестицій, впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, досягнення економії витрат за рахунок ефекту масштабу тощо.

Важливим елементом внутрішнього мотиваційного середовища для аграрного підприємства є система мотивації персоналу, тому що мотиваційну складову механізму управління підприємства, на думку А. Руснак першочергово слід розглядати як саморегулюючу систему мотивів і стимулів, які формують індивідуальні потреби працівників, що реалізуються за допомогою колективного (групового) інтересу підприємства (досягнення оптимальних результатів діяльності) в умовах сформованих соціально-трудова відносин [46].

Високого рівня ефективності внутрішньої системи мотивації аграрного підприємства можна досягти за рахунок її організації на засадах комплексності, що передбачає розробку і запровадження на підприємстві високого рівня економічних стимулів, соціальних гарантій, високим рівнем соціального партнерства між підприємцями і найманими працівниками, залучення персоналу до управління бізнесом, удосконалення організаційної культури.

Організаційна культура є певною системою поглядів та ідей, пов'язаних з управлінням організацією, стратегією її розвитку, корпоративною етикою (моральними принципами, нормами, правилами), способами і методами досягнення як економічних інтересів організації так і цілей персоналу.

Позитивна організаційна культура передбачає:

- застосування відповідних форм організації праці, винагороди за неї, стилю управління;
- заохочення працівників до навчання та саморозвитку, підвищення професійної майстерності;
- підтримку прояву ініціатив та раціональних пропозицій працівників, створення умов для реалізації їх творчого потенціалу та інноваційної активності;
- формування загальних ціннісних орієнтирів, лояльності і надійності персоналу, кооперації праці і ефективної командної роботи;

- формування у працівників почуття гордості і спільності з організацією, причетності до її успіхів, відповідальності в реалізації цілей діяльності;
- забезпечення додаткових соціальних гарантій працівникам [11, с. 84]

Загальну модель мотиваційного середовища аграрного підприємства ілюструє рисунок 1.5.



Рис. 1.5 - Модель мотиваційного середовища аграрного підприємства [22, с. 123]

Підсумовуючи сказане відзначимо, що вивчаючи можливості регуляторного забезпечення мотиваційного механізму аграрного підприємництва на різних рівнях господарювання, необхідно враховувати не лише кількість і розмаїття умов та факторів мотивації, але й також синергетичний ефект їхньої дії. Останній проявляється у тому, що комбінація різних мотиваційних чинників може призводити до більшого стимулюючого впливу на працівників та суб'єктів підприємництва, ніж окремі чинники самі по собі.

1.3 Методика дослідження мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва та оцінки його ефективності

В сучасних умовах господарювання гостро постає необхідність формування нових підходів до вивчення існуючої системи мотивації праці та стимулювання підприємницької активності в середовищі агропромислового виробництва, а також її удосконалення. Це передусім зумовлено досить скрутним становищем, у якому опинився вітчизняний аграрний сектор через російську агресію.

Складність дослідження мотивації до підприємництва зумовлена тим, що у широкому розумінні вона є досить складним економіко-психологічним поведінковим феноменом, що базується на економічних потребах, інтересах та цінностях, які породжують відповідні мотиви. Будучи відповідно сприйнятими ці мотиви перетворюються на мотиватори, які безпосередньо реалізуються у сфері поведінкових реакцій на мотиваційні цінності і механізм управління нею [39, с. 25]. Тому, у процесі дослідження мотивації в аграрному підприємстві використовується комбінація досить широкого спектру різних методів та наукових підходів, які дають змогу отримати більш повне уявлення про особливості функціонування та ефективність мотиваційного механізму.

Серед основоположних підходів дослідження мотивації підприємницької активності і праці персоналу аграрних підприємств необхідно виділити: діалектичний, системний, структурний, історичний, поведінковий, синергетичний та інші підходи.

Діалектичний підхід у процесі дослідження мотивації підприємницької діяльності враховує складну та взаємодіючу природу цього явища. Він дозволяє врахувати протиріччя (між економічними і соціальними мотивами) у мотивації підприємництва, дослідити взаємозв'язок між чинниками мотиваційного середовища, спрогнозувати їх вплив на подальший розвиток підприємництва.

Доповнює його системний підхід, який передбачає аналіз мотиваційного механізму аграрного підприємництва як складної, багатопрофільної системи, вивчення взаємозв'язків та взаємозалежностей між її компонентами.

Складність системи мотивації зумовлена її досить розгалуженою внутрішньою структурою, що визначається багатогранністю інтересів та потреб, цілей розвитку підприємництва, участю у мотиваційних процесах різних груп економічних суб'єктів. Відповідно, застосування структурного підходу дає змогу дослідити окремі складові мотивації в системі аграрного підприємництва: мотивація підприємницької активності, продуктивної праці персоналу, підприємницької творчості тощо. Також цей підхід допомагає визначити ієрархію мотивів: які мотиви є більш важливими та сильнішими, а які менш впливові, які мотиви можуть виступати в ролі основних, а які – вторинних. Іншими словами, цей підхід сприяє використанню різних моделей та теорій, таких як ієрархія потреб Маслоу, теорія очікувань Врума, для пояснення та аналізу структури мотивації підприємницької активності.

Історичний підхід у процесі дослідження мотивації підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва передбачає аналіз та розуміння цього явища через призму його історичного розвитку та еволюції. Він дозволяє оцінювати вплив історичних, культурних, економічних і соціальних чинників на формування та зміну мотивів підприємницької активності. Історичний підхід враховує зміни в економічних умовах на різних історичних етапах розвитку країни (періоди економічних криз і піднесень, розвиток технологій та інновацій, трансформацію відносин власності), зміни у напрямках аграрної, фіскальної, грошово-кредитної та зовнішньоекономічної політики, які мали стимулюючий чи стримуючий вплив на підприємницьку активність; суспільно-політичні події (революції, війни, епідемії, загострення глобальної продовольчої кризи), які можуть призвести змін споживчих настроїв, структури економіки, втрати економічного потенціалу, зміни пріоритетів суб'єктів підприємництва. Також у використанні історичного підходу досліджується еволюція підприємницької культури і підприємницьких цінностей в суспільстві з плином часу. Це включає в себе зміни у сприйнятті суспільному підприємництва як способу життя, розвиток підприємницької освіти та підтримки, а також ставлення до економічного ризику.

Поведінковий підхід у процесі дослідження мотивації підприємницької діяльності зорієнтований на аналіз конкретних дій, реакцій і вчинків суб'єктів підприємництва, як відображення їхніх мотивів і стимулів. В сучасному економічному середовищі поведінка економічних суб'єктів досить складна, багатогранна і формується під впливом не лише економічних, але й психологічних, соціальних та інших чинників. Тому застосування при обґрунтуванні економічних рішень поведінкового підходу дозволяє учасникам ринку зрозуміти, як поводить себе основна маса суб'єктів, яких дій потрібно уникати і яку стратегію обрати для того, щоб максимізувати свій вигаш та збільшити дохід [45, с.129]. Таким чином поведінковий підхід в економічних дослідженнях передбачає врахування психологічних особливостей (когнітивних, емоційних, соціальних аспектів) людських дій, рішень та сприйняття у різноманітних економічних ситуаціях [36].

Аналізуючи економічну поведінку суб'єктів підприємництва, дослідники акцентують увагу на трьох взаємозв'язаних групах компонент: когнітивних, афективних і конативних (рисунок 1).

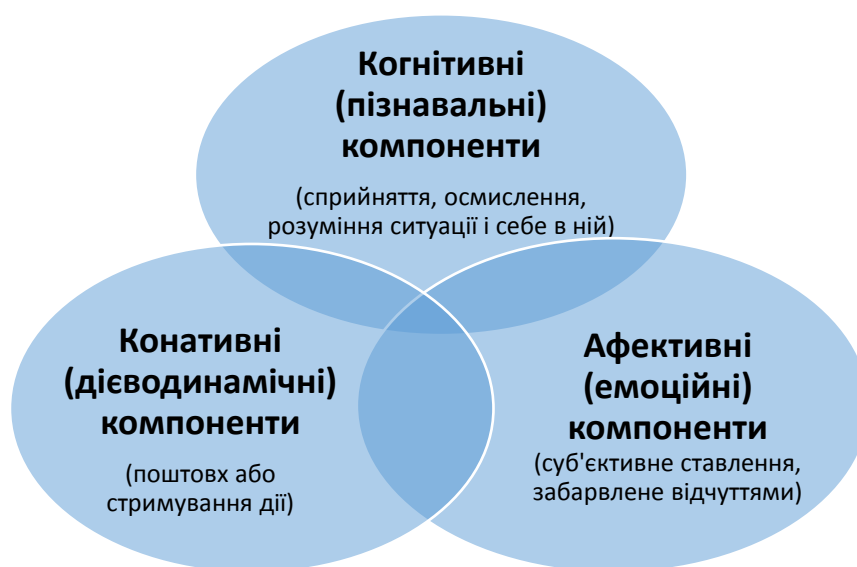


Рисунок 1.6 - Компоненти економічної поведінки суб'єктів підприємництва

Синергетичний підхід дозволяє розглядати мотивацію підприємницької активності як складну систему, де взаємодія різних факторів може призводити до неочікуваних результатів. За твердженням О. Котляревського, синергетичний

підхід до процесу мотивації підприємницької діяльності передбачає урахування біфуркації, автоколивання і, як наслідок, кумулятивного ефекту від взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів - емерджентність і автокореляцію [28, с. 100].

Синергетичний підхід враховує: можливість виникнення неочікуваних результатів у мотивації підприємницької діяльності, динамічний характер системи мотивації, самоорганізаційні процеси в системі мотивації, нелінійні ефекти, коли зміна одного мотиваційного фактора може мати неспівмірний вплив на підприємницьку активність.

Для вирішення визначеної кваліфікаційною роботою завдань, були використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукових досліджень. Це передусім методи: наукової абстракції, аналізу та синтезу, логічного узагальнення – для визначення сутності та структури мотиваційного механізму аграрного підприємництва; чинників його формування і закономірностей функціонування; аналогії та бенчмаркінгу – для виявлення передових практик мотивації до підприємництва та можливостей їх застосування у вітчизняних умовах; економіко-статистичні методи - для аналізу динамічних змін показників діяльності суб'єктів господарювання досліджуваного регіону, динаміки заробітної плати та прибутків, дослідження взаємозв'язку між факторними і результативними показниками; графічні методи – для наочної ілюстрації тенденцій та масштабів розвитку окремих процесів, пов'язаних із мотивацією підприємницької діяльності, відображення взаємодії між елементами мотиваційного механізму; соціологічний метод – для вивчення суспільної думки щодо дієвості мотивів започаткування підприємництва.

Відзначимо, що саме соціологічний метод, який передбачає анкетування чи інтерв'ювання є одним із найпоширеніших методів дослідження мотивації. Адже він дозволяє виявити мотиви, стимули та очікування підприємців, які є соціально-психологічними характеристиками і не піддаються кількісному виміру. В той же час, розуміння пріоритетів і цілей діяльності певної сукупності суб'єктів аграрного підприємництва дасть змогу сформувати функціонально-особистісну модель підприємця та вживати ефективних заходів державного регулювання мотивації.

Тому при оцінці рівня вмотивованості суб'єктів економічної діяльності та працівників підприємства зазвичай користуються методом бальних оцінок відповідних факторів, критеріїв та характеристик мотивації. Оціночні значення цих характеристик встановлюються в ході соціологічних опитувань і мають суб'єктивний характер.

Застосовуючи такий підхід, окремі науковці розробляють факторно-критеріальні моделі мотивації. Тобто, кожен фактор мотивації праці, який має певний коефіцієнт вагомості, оцінюється за системою критеріїв, кожен із яких також характеризується відповідним коефіцієнтом значимості. На основі цього формуються параметри моделі оцінки мотивації праці [29, с.94].

Методику визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства за розширеним переліком критеріїв, що передбачають оцінку рівня досягнення цілей підприємства та найманого працівника розроблено С. Вечерею. При цьому коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників науковцем пропонується розраховувати за параметрами оцінки рівня задоволеності матеріальною і нематеріальною мотивацією, керівництвом підприємства, умовами місця роботи, змістом праці, соціальних потреб, психологічним кліматом у колективі, коефіцієнтами професійного розвитку, оцінки зовнішніх факторів впливу, рівня обізнаності працівників із системою мотивації. Вони повинні показати рівень задоволеності персоналу реалізацією мотиваційного механізму на підприємстві [7].

При розранку коефіцієнта досягнення цілей розвитку підприємства беруться до уваги коефіцієнти: оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників; виконання виробничих завдань, трудової дисципліни, плинності кадрів; інноваційної активності та сприйнятливості; сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, лояльності до організації [7].

Однак, зазначені методики більше орієнтовані на оцінку мотиваційного механізму праці персоналу на мікрорівні (в межах окремого підприємства).

К. Фоменко запропонувала психодіагностичну методику для вивчення мотиваційних орієнтацій на підприємницьку діяльність. Нею розроблено

опитувальник із 70 питань, які дозволяють охарактеризувати мотивацію до підприємницької діяльності за десятьма мотиваційними орієнтаціями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Мотиваційні орієнтації на підприємницьку діяльність

Назва мотиву	Психологічний зміст мотиву
Мотиви комерційного успіху	Власний бізнес дозволяє істотно підвищити доходи та поліпшити матеріальний добробут
Мотиви свободи і самостійності	Підприємницька діяльність дає економічну свободу, можливість самостійно приймати рішення, організувати власну зайнятість і розпоряджатися отриманими результатами праці
Мотиви самореалізації	Підприємницька діяльність здатна забезпечити повніше розкрити своїх професійних якостей, вмінь і компетентностей
Глорістичні мотиви	Власна справа дає змогу зайняти високий статус у суспільстві, стати лідером у певній суспільній формації, здобути авторитет і повагу інших
Мотиви влади	Підприємницька діяльність дає змогу певним чином управляти іншими людьми
Мотиви вимушеності	Прагнення займатися підприємницькою діяльністю зумовлене певними життєвими обставинами (відсутністю роботи і джерел доходів для життя)
Афіліативні мотиви	Підприємницька діяльність дає змогу знайомитися із приємними людьми, розвивати взаємовідносини з ними, розширювати комунікацію, вступати у певні соціальні групи
Мотиви самоствердження	Підприємницька діяльність дає можливість реалізувати власні цілі, амбіції, довести власну спроможність у створенні чогось цінного, перевершити конкурентів
Мотиви інноваційності	Підприємницька діяльність дозволяє втілювати життя нові цікаві ідеї, реалізувати свій творчий потенціал
Мотиви ризику	Підприємницька діяльність викликає почуття азарту

**Складено автором за даними джерела [50]*

Цю методику можна використовувати для діагностики особливостей орієнтації на підприємницьку діяльність як вже діючих підприємців, так і тих, хто лише планує відкрити власну справу. Частина питань опитувальниками нами було взято за основу для розробки анкети щодо вивчення мотивації до підприємницької діяльності здобувачів закладів вищої освіти аграрного профілю.

Поряд із вивченням суб'єктивно-психологічних мотивів та схильності до підприємницької діяльності певних категорій економічних суб'єктів, ключові параметри і дієвість мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва можна оцінювати за об'єктивними статистичними даними, використовуючи для цього відповідну систему показників та досліджуючи взаємозв'язки між ними. Орієнтований перелік цих показників наведено на рисунку 1.7.

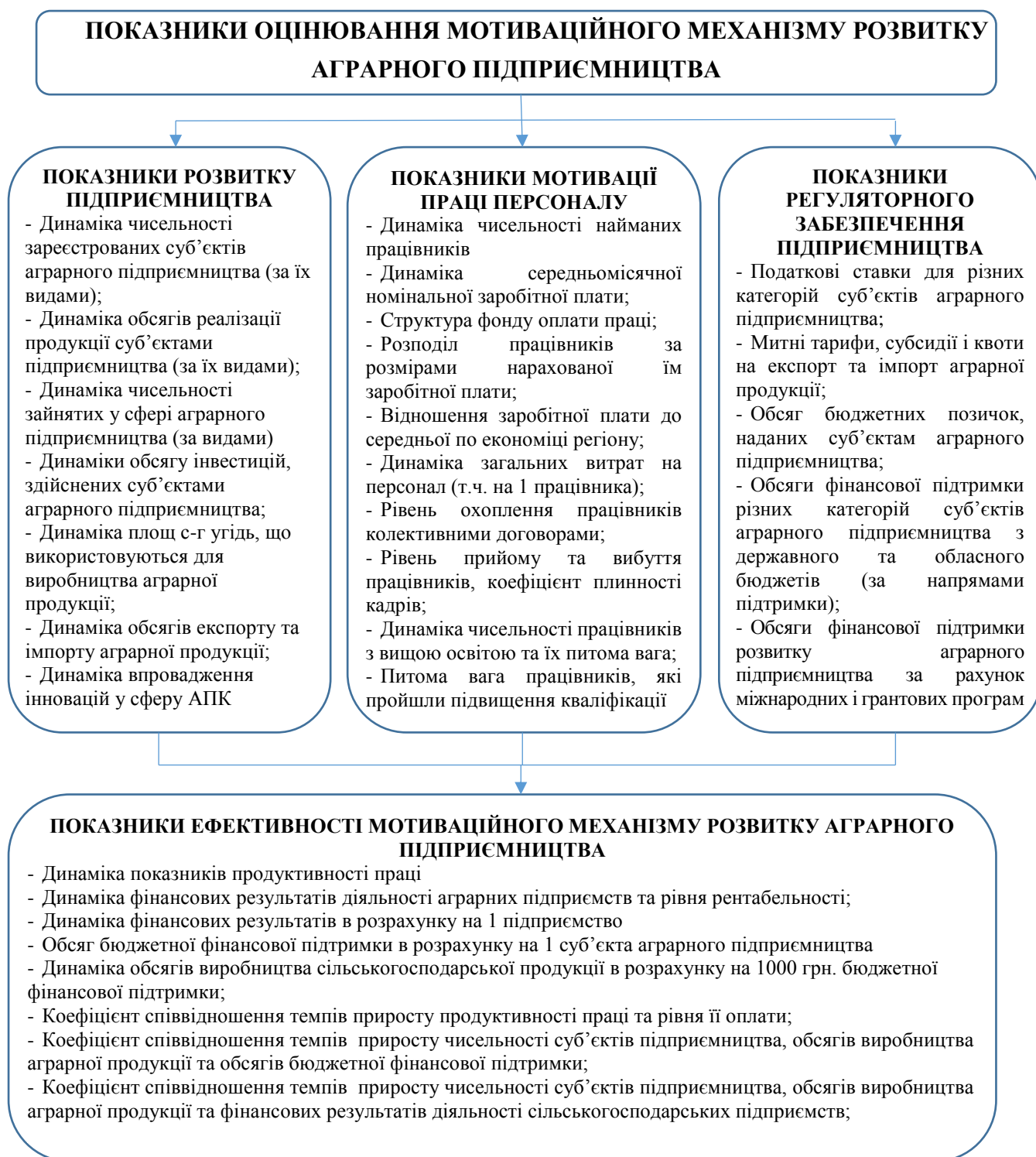


Рис 1.7. - Система показників оцінювання механізму мотивації розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва

Обґрунтовані висновки про дієвість мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва та напрями його вдосконалення можна робити лише на основі синтезу суб'єктивних оцінок впливовості мотиваційних факторів та показників, що відображають кількісні результати їх дії на економічні процеси.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності сектору аграрного підприємництва Львівської області

Львівщина належить до важливих регіонів України у сфері виробництва і переробки сільськогосподарської продукції, а також забезпечення зовнішньої торгівлі нею. У 2022 р. область займала 9 позицію загальнонаціонального рейтингу регіонів за обсягами продукції, виробленої усіма категоріями сільськогосподарських виробників і 10 позицію – за обсягом продукції, виробленої сільськогосподарськими підприємствами. Останні забезпечують надходження 4,2% продукції, виробленої усіма сільськогосподарськими підприємствами України.

Не менш важливим є й сектор переробки сільськогосподарської продукції та виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. Ця галузь впродовж останніх років демонструє стійку позитивну динаміку і загалом, підприємства харчової промисловості Львівської області у 2020 р. (новіші дані відсутні) формували 6,4% загальнодержавного обсягу реалізованої промислової продукції галузі. У структурі реалізації продукції переробної промисловості Львівщини частка підприємств харчової промисловості складає близько 45% [40]. Серед понад 370 харчових переробних підприємств регіону – такі відомі в Україні і за її межами компанії, як ПрАТ «Концерн Хлібпром», «Львівський жиркомбінат», «Львівський холодохолбінат», ПП «Оліяр», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ТОВ «Барком», група компаній «Т.В. Fruit», ТЗОВ «Радехівський цукор», «Львівська пивоварня», кондитерська компанія «Світоч» та багато інших.

Але важливо зазначити, що крім підприємств, значну частину харчових продуктів виробляють спеціалізовані приватні підприємці, а також самі сільськогосподарські підприємства, які мають відповідні переробні потужності.

Багато великих агрокомпаній або самі володіють переробними комплексами, або формують із переробними підприємствами інтегровані агропромислові структури.

Вихідною ланкою оцінювання мотиваційного механізму аграрного підприємництва є загальні показники розвитку даного сектора, які характеризують динаміку чисельності і структури суб'єктів підприємництва, обсяги залучення ними економічних ресурсів, масштаби виробництва і збуту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів.

Отже, у 2021 р. у Львівській області функціонувало 2248 суб'єктів підприємництва у сфері сільського, лісового та рибного господарства (з них – 1887 виробників сільськогосподарської продукції) та 896 суб'єктів – у сфері виробництва харчових продуктів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності суб'єктів підприємництва у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Сільське, лісове та рибне господарство				
Усього суб'єктів підприємництва	2188	2198	2248	102,7
В.т.ч. у сфері сільськогосподарського виробництва	1812	1841	1887	104,1
Кількість підприємств	1404	1447	1499	106,8
В т.ч. великі підприємства	2	2	1	50,0
середні підприємства	61	57	58	95,1
малі підприємства	1341	1388	1440	107,4
з них мікропідприємства	1198	1233	1265	105,6
Кількість ФОП	784	751	749	95,5
Виробництво харчових продуктів				
Усього суб'єктів підприємництва	841	872	896	106,5
Кількість підприємств	307	341	370	120,5
Кількість ФОП	534	531	526	98,5

Впродовж 2019-2021 р. можемо спостерігати загалом позитивну динаміку розвитку підприємництва у досліджуваних секторах економіки. Зокрема, чисельність виробників сільськогосподарської продукції зросла на 4,1%, а продовольчих товарів – на 6,5%. При цьому, при виборі організаційної форми ведення бізнесу перевага надається статусу юридичної особи. Негативна динаміка чисельності фізичних осіб-підприємців свідчить про те, що частина із них переєстрували власний бізнес у мале чи мікропідприємство. Підтвердженням

цієї тези, є той факт, що зростання кількості сільськогосподарських підприємств у 2021 р. порівняно з 2019р на 6,8% відбулося саме за рахунок малих підприємств, адже кількість великих і середніх підприємств зменшилася. Також на 20,5% зростає кількість підприємств сфери виробництва продуктів харчування (переробна галузь).

Мотиви ведення бізнесу саме у статусі юридичної особи зумовлені низкою переваг: обмежена відповідальність, кращі можливості щодо залучення інвесторів та кредиторів, співпраці із великим бізнесом (в т.ч. у напрямі створення інтегрованих структур), просування своєї продукції на внутрішній та зовнішній ринок, участі у програмах грантової та бюджетної підтримки розвитку бізнесу.

Кількісні зміни у складі суб'єктів аграрного підприємництва, призвели й до відповідних структурних змін (рис. 2.1).

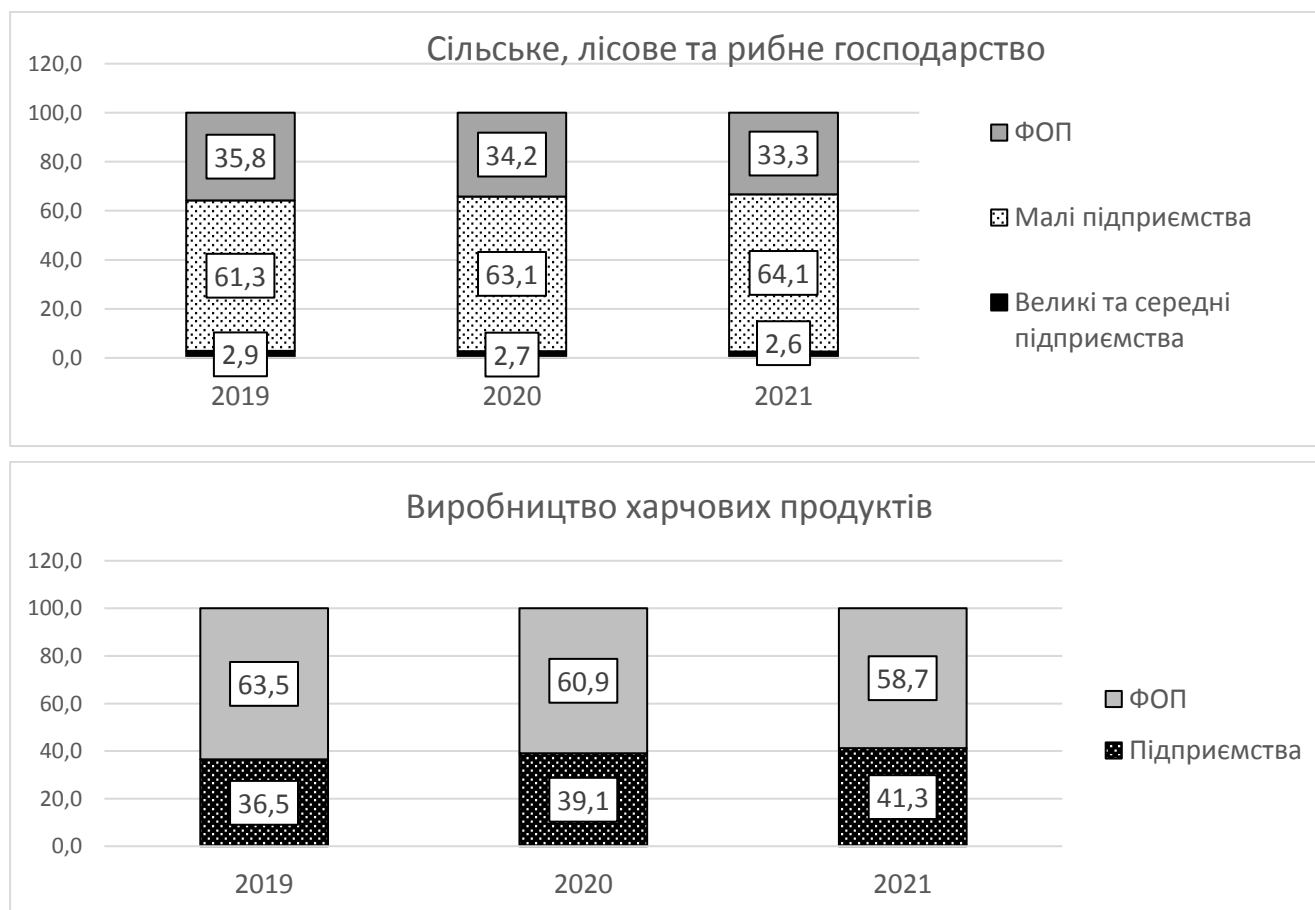


Рис. 2.1 - Динаміка структури суб'єктів підприємництва у сфері агропромислового виробництва у Львівській області

Зокрема, частка ФОП у структурі суб'єктів підприємництва сфери сільськогосподарського виробництва впродовж аналізованого періоду

зменшилася на 2,5 пункти; сфери переробки агропродукції – на 4,8 пункти. Необхідно також відзначити зростання на 3,0 пункти питомої ваги малих сільськогосподарських підприємств. Загалом, малі підприємства складають 96% усієї сукупності підприємств аграрного сектору Львівщини, а близько 88% їх чисельності становлять мікропідприємства.

Мотивація підприємців, які розвивають саме малий бізнес, і часто не бажають перетворювати його у більші структури, пов'язані із більшою ринковою гнучкістю малих підприємств, меншими ризиками, більшим рівнем господарської самостійності, екологічною стійкістю, можливістю застосування спрощеної системи обліку та оподаткування, відносною легкістю управління, наявністю широкого переліку програм підтримки малого підприємництва.

Однією з характеристик мотивації підприємців до започаткування або розвитку власної справи у сфері агропромислового виробництва є інтенсивність залучення ними економічних ресурсів у господарський обіг та готовність здійснювати капітальні інвестиції у розширення та модернізацію матеріально-технічної бази. Ці показники опосередковано відображають й рівень наявності та доступності відповідних ресурсів.

Серед підприємницьких ресурсів фундаментальну роль відіграють людські ресурси, які охоплюють самих підприємців (власників бізнесу), з їх організаційними та управлінськими навиками, лідерськими якостями та схильністю до підприємництва. Іншу частину цієї групи ресурсів формують компетентні та кваліфіковані наймані працівники, які відповідають потребам бізнесу. У сукупності власники бізнесу і наймані працівники формують категорію зайнятих осіб.

Проаналізувавши чисельність зайнятих у сфері агропромислового виробництва (рис. 2.2), можна зробити висновок, що обсяги залучення людських ресурсів зростають синхронно зі збільшення кількості суб'єктів підприємництва. Зокрема, впродовж 2019-2021 рр. чисельність зайнятих у сфері сільського господарства збільшилася на 2,1%, а у сфері виробництва харчових продуктів – на 20%. Але варто відзначити певні відмінності у динаміці зайнятих.

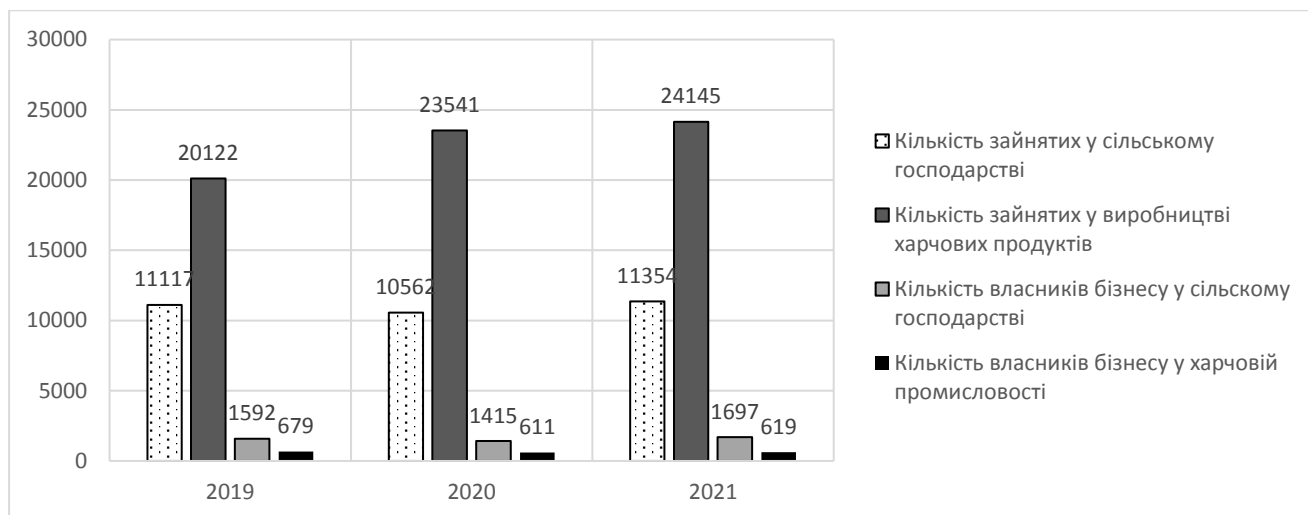


Рис. 2.2. Обсяги залучення людських ресурсів суб'єктами агропромислового виробництва Львівської області

Головна із них – це збільшення у 2021 р. кількості власників бізнесу у сільськогосподарському виробництві на 6,6% порівняно з 2019р. та на 20% порівняно з 2020 р. Тобто, можна говорити про помітне зростання рівня підприємницької активності, і як засвідчив додатковий аналіз, воно відбулося за рахунок збільшення кількості власників малих підприємств, зокрема – фермерських господарств.

Натомість, у сфері виробництва продуктів харчування збільшення обсягів залучення людських ресурсів на 6,4% відбулося головним чином за рахунок додаткового найму працівників, оскільки кількість власників бізнесу скоротилася у звітному році порівняно із базисним на 8,8%. Тобто тут має місце тенденція до укрупнення бізнесу і створення інтегрованих структур, коли в одному власнику можуть належати декілька підприємств різного галузевого спрямування.

До ключових ресурсів сфери аграрного підприємництва належать природні ресурси – земельні, водні, біологічні (тварини і птиця). Причому ці види ресурсів залучають як сільськогосподарські виробники, так і переробні підприємства для зміцнення власної сировинної бази та диверсифікації діяльності.

Обсяги залучення природних ресурсів суб'єктами аграрного підприємництва ілюструє табл. 2.2. Як бачимо, з 2019 р. по 2022 р. площа посівів основних сільськогосподарських культур зросла на 12,4%, а поголів'я тварин – на

44,5%. Загалом спостерігається стійка позитивна динаміка цих видів ресурсів, що знову ж таки свідчить про зростання мотивації до агробізнесу, як однієї із найбільш прибуткових сфер діяльності в національній економіці України.

Таблиця 2.3 – Динаміка ресурсів природного походження, залучених в господарський оборот сільськогосподарськими підприємствами Львівської області

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2019 р., %
Площа посівів культур у сільськогосподарських підприємствах, тис. га	374,8	391,5	401,0	421,4	112,4
Умовне поголів'я тварин у сільськогосподарських підприємствах, тис. гол.	157,8	174,6	221,5	228,0	144,5

Згідно даних додатку А, найбільше за досліджуваний період зросли площі посівів картоплі – у 2,1 рази (на переробні цілі), сої – на 80,5%, соняшнику – на 79,4%, цукрового буряку – на 37%. У галузі тваринництва мало місце зростання поголів'я свиней – на 86,6% та птиці – на 24,7%.

Мотивація до реструктуризації ресурсної бази агропромислового виробництва передусім зумовлена динамікою кон'юнктури національного та світового агропродовольчого ринку, де Україна займає досить міцні позиції.

Також, можна спостерігати позитивну динаміку показників матеріально-технічного та фінансового-інвестиційного забезпечення розвитку підприємництва у сфері сільського, лісового та рибного господарства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка активів та капітальних інвестицій підприємств сфери сільського, лісового та рибного господарства Львівської області, млн.грн.

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2019 р., %
Активи (капітал) - всього	37983,2	39707,7	40651,4	50784,4	133,7
Необоротні активи	6701,6	8773,3	10058,5	12431,8	185,5
Оборотні активи	25734,5	21379,4	27653,8	24879,8	96,7
Власний капітал	12232,7	12933,0	18285,6	22550,4	184,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2450,3	3239,0	4552,5	4804,1	196,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	23300,1	23535,7	17813,2	23429,8	100,6
Капітальні інвестиції	1630,8	1020,6
Частка у загальному обсязі	5,3	4,3

Загалом, номінальна вартість активів сільськогосподарських підприємств впродовж 2019-2022 рр. зросла на 33,7%. Це відбулося, передусім за рахунок зростання вартості необоротних активів (машини, обладнання, устаткування, будівлі і споруди) на 85,5%. Обсяг залучення оборотних активів у 2022 р. порівняно з попереднім роком дещо зменшився, що пов'язано із труднощами постачання окремих видів ресурсів в умовах розв'язаної росією війни, а також скороченням вкладень ресурсів у виробництво експорторієнтованих культур через проблеми їхнього збуту.

З показників динаміки пасиву балансу відповідно можна зробити висновок, що суб'єкти аграрного підприємництва значно зміцнили власні джерела фінансування бізнесу, однак через невизначеність і ризики обмежують подальше реінвестування прибутку. Проблеми, викликані війною, спричинили значне зростання поточної кредиторської заборгованості суб'єктів агробізнесу у звітному році порівняно з попереднім. Також впродовж аналізованого періоду спостерігається процес динамічне зростання обсягу залучених коштів фінустанов в довгострокові інвестиційні проекти. Однак, інформація про обсяг капітальних інвестицій за два останні роки відсутня.

Результативність функціонування суб'єктів аграрного підприємництва передусім характеризують показники виробництва продукції та реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також фінансові результати господарської діяльності. Впродовж 2019-2022 р. сільськогосподарські підприємства Львівської області збільшили обсяги виробництва продукції на 32,4%, в тому числі продукції рослинництва – на 31,0%, продукції тваринництва – на 37,0% (табл. 2.5). Позитивним є той факт, що мотивація до виробництва аграрної продукції у суб'єктів підприємництва збереглася і в умовах невизначеності воєнного стану.

Аналогічно, позитивну динаміку демонструють і обсяги реалізації продукції, виробленої як сільськогосподарськими підприємствами, так і підприємствами харчової промисловості. За період з 2019 р. по 2021 р. вони зросли на 25,6% та 47,3% відповідно. Відзначимо, що понад 98% обсягу реалізованої суб'єктами агропромислового виробництва продукції забезпечують підприємства.

Таблиця 2.5 – Обсяги виробництва та реалізації продукції суб'єктами агропромислового виробництва Львівської області

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2019 р., %
Обсяг виробництва продукції с-г підприємствами у постійних цінах 2016 р.	11063,3	11872,0	13662,5	14644,1	132,4
в т.ч. продукції рослинництва	8480,6	9115,4	10378,8	11105,9	131,0
продукції тваринництва	2582,7	2756,6	3283,7	3538,2	137,0
Обсяг реалізації продукції сільського господарства	21737,3	22410,2	27315,8
в т.ч. підприємства	21400,3	21988,5	26895,8
Обсяг реалізації продукції харчової промисловості	29399,6	34081,1	43332,6
в т.ч. підприємства	28981,2	33580,5	42701,7

Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції на зовнішньому ринку характеризують показники вартості експорту. Мотиви, щодо виходу суб'єктів підприємництва на зовнішній ринок пов'язані, передусім, із можливістю продати певні види продукції за набагато вищими цінами, ніж на всередині країни, особливо коли їх внутрішня пропозиція досить велика. Крім того, розширення географії та обсягу експорту створює передумови для збільшення обсягу виробництва та товарообігу продукції агропромисловими підприємствами. Динаміку товарної структури експорту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів у Львівській області ілюструє таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 - Товарна структура експорту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів у Львівській області

Показники	2019 р		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2019 р.	
	млн. USD	%	млн. USD	%	млн. USD	%	млн. USD	%	%	(+;-)
Сільськогосподарська продукція і продовольчі товари -всього	720,7	100,0	748,7	100,0	916,6	100,0	900,2	100,0	124,9	×
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	19,6	2,7	39,4	5,3	30,7	3,3	32,1	3,6	163,4	0,8
II. Продукти рослинного походження	327,8	45,5	380,0	50,8	469,9	51,3	328,3	36,5	100,2	-9,0
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	186,2	25,8	180,8	24,1	254,6	27,8	320,4	35,6	172,1	9,8
IV. Готові харчові продукти	187,1	26,0	148,6	19,8	161,4	17,6	219,4	24,4	117,3	-1,6

Як бачимо, впродовж 2019-2022 р. загальна вартість експорту продукції агропромислового виробництва зростає на 24,9%. Зростання мало місце і по основних групах сільськогосподарських продуктів (згідно класифікації УКТ ЗЕД), за винятком продукції рослинного походження. Однак, стійка позитивна динаміка експорту спостерігалася лише до 2022 р. У звітному ж році відбулося істотне скорочення (на 30,1%) вартості рослинних продуктів, які впродовж 2020-2021 рр. займали понад 50% структури експорту. Це стало наслідком блокади росією Чорноморських портів, через які транспортувалися до країн Африки та Азії основні експортні продукти – зерно, ріпак, соя та ін. Через скорочення по основній експортній групі продукції зменшилася у звітному році відносно попереднього і загальна вартість аграрного експорту.

Стосовно інших груп продукції – тваринного походження, рослинних і тваринних жирів та готових харчових продуктів, то вартість їхнього експорту у звітному році продовжувала зростати. Це пов'язано з тим, що збут цих видів продукції переважно орієнтований на європейський ринок, де вона характеризується значним попитом і транспортування здійснюється залізничним та автомобільним транспортом через західний кордон країни.

Основним фінансовим результатом діяльності суб'єктів аграрного підприємництва і водночас, її головною метою та мотивом для подальшого розвитку є прибуток. Впродовж 2019-2022 р., як свідчать дані табл. 2.7. прибуток сільськогосподарських підприємств Львівської області зріс на 2927 млн.грн або у 4,8 рази. При цьому, найвищі темпи зростання прибутку мали місце серед суб'єктів великого і середнього підприємництва – на 2305,9 млн.грн або у 8,7 разів. Це свідчить про те, що в умовах сприятливої економічної кон'юнктури, масштаби виробництва можуть мати істотний вплив на рівень витрат, конкурентоспроможність продукції, ринкові позиції підприємства, а отже й фінансові результати господарювання. Це є показовим прикладом мотивації дрібних підприємців до кооперації і розширення своєї матеріально-технічної бази, адже прибуток суб'єктів малого бізнесу у 2022 р. перевищив показник 2019р. лише у 2,2 рази.

Таблиця 2.7 – Фінансові результати діяльності суб'єктів підприємництва у сфері сільського, лісового та рибного господарства Львівської області

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2018 р. (+;-)
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн					
Усі підприємства	775,3	1519,4	5441,3	3702,3	+2927
у т.ч. великі підприємства	261,6	624,5	1215,1	1124,8	+2305,9
середні підприємства			2148,2	1442,7	
малі підприємства	513,7	894,9	2078,0	1134,8	+621,1
з них мікропідприємства	37,9	291,3	616,6	477,8	+439,9
Частка прибуткових підприємств, %					
Усі підприємства	80,5	81,9	83,4	81,4	+0,9
у т.ч. великі підприємства	к	к	100	100	-
середні підприємства	к	к	84,7	84,3	-
малі підприємства	80,9	82,2	83,3	81,3	+0,4
з них мікропідприємства	80,2	81,3	82,7	80,3	+0,1

Необхідно відзначити також більшу стійкість суб'єктів великого і середнього аграрного бізнесу до кризових явищ. Так у рік повномасштабного вторгнення росії можна спостерігати значне зниження прибутку суб'єктів малого підприємництва відносно попереднього 2021 року через проблеми зі збутом – воно склало 45,4%, тоді як середніх підприємств – 32,8%, а великих – лише на 7,4%.

Але, важливим є той факт, що у 2021 р. порівняно із 2019 р. помітно збільшилася кількість прибуткових підприємств. Зокрема, серед середніх підприємств їх частка склала 84,7%, серед малих – 83,3%. Попри те, що події 2022р. мали негативний вплив на фінансові результати частини суб'єктів аграрного підприємництва, кількість прибуткових підприємств все рівно залишилася вищою ніж у 2019 р. Тобто можливість отримання прибутків у сфері агробізнесу навіть у сучасних складних умовах є ключовим мотивом, який дозволяє зберігати існуючу структуру агропромислового виробництва Львівської області, задіювати нові ресурси та формувати економічні передумови для подальшого розвитку підприємництва.

2.2 Дослідження чинників зовнішнього мотиваційного середовища підприємницької діяльності у сфері агропромислового виробництва

Мотиваційне середовище підприємницької діяльності передусім формують зовнішні фактори – параметри ринкової кон'юнктури; законодавчі норми, які регламентують і регулюють підприємницьку діяльність (регуляторне забезпечення); рівень державної підтримки аграрного підприємництва; рівень інфраструктурного, фінансового, інформаційного забезпечення розвитку; умови зовнішньоекономічної діяльності та ін.

До повномасштабної війни, розв'язаної росією проти України 24.02.2022 р, головним зовнішнім чинником мотивації розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва стала вкрай сприятлива кон'юнктура глобального агропродовольчого ринку, що характеризувалася зростанням світових цін на продовольство, а також розширення позицій України у формуванні глобальної продовольчої безпеки. Визначальну роль у цьому процесі відіграла Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (далі Угода) [48], за умовами якої з 01.01.2016р. було введено режим Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ). Завдяки цьому кроку перед регіональними суб'єктами агробізнесу відкрилися досить широкі можливості щодо експорту своєї продукції. Передусім, було скасовано імпорتنі мита в ЄС на 82,2% сільськогосподарської продукції та 83,4% продуктів харчування, на «чутливі» товари встановлено «безмитні тарифні квоти», спрощено порядок митного контролю [55, с. 33]. У рамках Угоди Україна також отримала змогу експортувати свою продукцію до країн Азії та Африки, які допускають таку продукцію на внутрішній ринок, якщо вона підпадає під дію відповідних норм європейського законодавства.

Ще більші послаблення отримали українські експорторієнтовані виробники в умовах війни. Зокрема, Європейський Союз тимчасово призупинив терміном на один рік дію митних тарифів та заходів, які відповідно до положень Угоди про асоціацію діяли з 01.09.2017 р. по 03.06.2022 р. і вступили в дію 04.06.2022 р.

Відповідним Регламентом Європейського Парламенту та Ради (№ 2022/870) було призупинено:

- застосування системи вхідних цін для фруктів та овочів;
- антидемпінгові мита на імпорт товарів, що походять з України;
- усі тарифні квоти для сільськогосподарської продукції;
- застосування глобальних захисних заходів щодо українських товарів, зокрема, органічної продукції [62].

Дію цього нормативного документа продовжено до 06 червня 2024 р., тобто для вітчизняних виробників зберігається вікно можливостей щодо виходу на ринки країн ЄС.

Таким чином, Угода про асоціацію між Україною та ЄС пропонує аграрним підприємствам значно збільшити свій прибуток, ефективно розвивати власну діяльність та стати більш пізнаваними за межами країни [18].

Важливі чинники мотивації до розвитку аграрного підприємництва формують також параметри ринкового середовища, до яких належать попит споживачів на певні групи продовольчих товарів на внутрішньому і зовнішньому ринку, пропозиція товарів конкурентами (в т.ч. іноземними), рівень внутрішніх та експортних цін, стан ринкової інфраструктури для належного просування продукції на ринок.

У контексті формування внутрішнього попиту на продовольчі товари необхідно, передусім, відзначити збільшення середніх обсягів споживання населенням Львівської області базових видів продуктів харчування (табл. 2.8).

Таблиця 2.8- Динаміка споживання основних видів продуктів харчування у Львівській області (в середньому на 1 особу в рік, кг)

Вид продукції	2015 р	2018 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2015 р., %
М'ясо та м'ясні продукти	47,0	50,4	53,1	51,7	110,0
Молоко та молочні продукти	235,5	205,2	225,9	221,2	93,9
Яйця, шт	269	275	278	280	104,1
Хлібні продукти	101,5	92,7	93,6	92,4	91,0
Картопля	181,1	180,2	180,1	179,1	98,9
Овочі та баштанні	150,3	164,5	182,8	184,1	122,5
Плоди, ягоди та виноград	48,4	54,7	58,5	65,8	136,0
Риба та рибні продукти	6,6	8,9	9,6	10,8	163,6
Цукор	36,5	30,5	29,2	31,3	85,8
Олія	12,9	12,5	13,6	15,0	116,3

Зокрема, на 10% зросло середньодушкове споживання м'яса та м'ясних продуктів; на 22,5% - овочів та баштанних; на 36% - плодів і ягід; на 63,6% - риби та рибних продуктів. Цьому сприяло як зростання доходів населення, так і збільшення внутрішнього виробництва зазначених видів продукції суб'єктами малого аграрного підприємництва, що сприяло зниженню цін і зростанню її доступності.

Окрім рівня середньодушового споживання, потенціал формування внутрішнього попиту визначається чисельністю населення окремого регіону. У цьому контексті відзначимо, що він у Львівській області значно зріс після вторгнення росії. Адже, втікаючи від війни, на Львівщину переселилося за різними оцінками від 250 до 400 тис. осіб. Щоправда, є й часткові демографічні втрати внаслідок виїзду населення закордон, мобілізації тощо.

Однак, поряд із населенням значну частину попиту на сільськогосподарську продукцію формують переробні підприємства та експортери.

Одним із ключових ринкових чинників мотивації до розвитку аграрного підприємництва є ціни на сільськогосподарську продукцію, адже саме ціни є безпосереднім параметром, який впливає на доходи та фінансові результати суб'єктів підприємництва. Динаміку цін, на основні види сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів характеризують дані табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Середні ціни реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами

Види продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021р. до 2019 р., %
Культури зернові та зернобобові	3954,9	4845,80	5799,90	146,7
Олійні культури	8718,6	11291,0	15106,00	173,3
Буряк цукровий фабричний	812	900,9	1364,20	168,0
Картопля	5869,80	5310,60	5243,40	89,3
Культури овочеві	19604,1	7105,4	10640,7	54,3
Культури плодові та ягідні	7273,2	4756,4	6906,6	95,0
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	32328,80	30482,90	36384,40	112,5
Молоко	8079,10	8891,20	9959,40	123,3
Яйця, грн за тис.шт	1225,80	1276,00	1774,70	144,8

Як бачимо, впродовж 2019-2021 рр. ціни на більшість видів продукції, реалізованої сільськогосподарськими підприємствами Львівської області, демонстрували позитивну динаміку. З продукції рослинництва найбільше зросла

ціна олійних культур (соняшнику, ріпаку) – на 73,3%, цукрових буряків – на 68,0%; зернових і зернобобових – на 46,7%; із тваринних продуктів: ціна яєць – на 44,8% та молока – на 23,3%. Це свідчить про те, що виробництво продукції рослинництва і тваринництва експортного спрямування, або тієї яка затребувана національними переробними підприємствами є досить вигідним, що формує мотиви для активізації підприємницької діяльності у відповідних галузях.

Зважаючи на те, що багато суб'єктів аграрного підприємництва після лібералізації зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами шукають можливості для виходу на зовнішні ринки, проаналізуємо динаміку експортних цін на деякі види продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка експортних цін на окремі види агропромислової продукції, реалізованої суб'єктами ЗЕД Львівської області, дол. США за 1 т

Вид продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2019 р., %
М'ясо та харчові м'ясні продукти	1496,3	1307,6	1604,0	1531,0	102,3
Риба і ракоподібні	7836,3	5713,5	3549,1	4970,3	63,4
Молоко та молочні продукти	3495,0	16343,4	4276,0	6593,5	188,7
Зернові	166,8	179,8	230,8	233,2	139,8
Олія соняшникова	993,4	1236,0	1876,8	1743,3	175,5
Цукор і кондитерські вироби з цукру	365,0	418,2	6084,9	768,1	2,1 рази
Шоколад та продукти, що містять какао	3258,6	4086,5	3861,6	3798,5	116,6
Хлібобулочні та кондитерські вироби з борошна	1589,1	1726,1	1809,9	1970,0	124,0

Як бачимо, впродовж 2019-2022 рр. мало місце зростання цін по основних статтях експорту Львівської області. Зокрема ціна зерна збільшилася майже на 40%, соняшnikової олії – на 75,5%, молочної продукції – на 88,7%, цукру і кондитерських виробів – у 2,1 рази. Зменшилася лише ціна риби і ракоподібних, однак цей види діяльності не належить до експортоорієнтованих галузей.

Порівняння експортних цін на окремі види продукції (перерахованих за офіційним курсом НБУ) із внутрішніми, засвідчило очевидні переваги експортної діяльності, що формує відповідні мотиви агровиробників шукати можливості виконання експортних вимог. Так, по зерну перевищення експортної ціни над середньою ціною реалізації сільськогосподарськими підприємствами у 2021 р.

склало 11%, м'ясній продукції – 20%. Додає мотивації ще й той факт, що на фоні зростання цін в іноземній валюті, офіційний курс долара США, як основної розрахункової валюти у зовнішній торгівлі зріс у 2022р. до 32,34 грн/дол., а у 2023р. – до 36,57 грн/дол.

Досвід європейських країн засвідчує, що вкрай важливу роль у мотиваційному механізмі розвитку аграрного підприємництва відіграє фінансова підтримка за рахунок державного та місцевих бюджетів. У Європі виробники стратегічно важливих для продовольчої безпеки продуктів сільського господарства отримують субсидії та інші форми підтримки. В Україні загалом, і у Львівській області зокрема, також застосовуються різні форми стимулювання започаткування та розвитку аграрного бізнесу. До початку війни мотивація майбутніх і діючих підприємців здійснювалася за рахунок коштів державного бюджету в рамках різноманітних загальнодержавних програм та обласного бюджету – в рамках Комплексної програми підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021-2025 роки (рис.2.1).


 ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОДА		ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ АПК НА 2021 РІК	
Державні програми	Фінансування по Україні млн. грн	Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021-2025 роки	Фінансування по області млн. грн
Часткова компенсація вартості с/г техніки та обладнання вітчизняного виробництва	1 000	Компенсація відсотків за кредитами, залученими та відсотків (комісії) за супроводження договорів фінансового лізингу	2,7
Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів	1 200	Надання пільгових кредитів на реалізацію бізнес-планів	9,0
Фінансова підтримка розвитку садівництва, виноградарства та хмеларства	450	Відшкодування вартості придбаних основних засобів, поголів'я великої рогатої худоби для СФГ	1,6
Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств	200	Часткове відшкодування вартості придбаних основних засобів с/г кооперативам	1,2
Державна підтримка розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції	1 150	Відшкодування вартості придбаного високорепродукційного насіння нішевих культур (жито, гречка) вітчизняного виробництва	0,2
Державна підтримка страхування сільськогосподарської продукції	50	Відшкодування витрат за придбання мікробіологічних засобів захисту та живлення ягідних насаджень	0,5
Компенсація втрат посівів	240	Фінансова підтримка фермерських господарств, засновниками яких є учасники АТО (ООС), у вигляді бюджетної субсидії на одиницю сільськогосподарських угідь	0,1
Державна підтримка зрощення	50	Фінансова підтримка суб'єктів господарювання у сфері органічного виробництва у вигляді: бюджетної субсидії на одиницю оброблюваних угідь; відшкодування вартості сертифікації органічного виробництва	0,5
Підтримка органічного виробництва	50	Субвенція органам місцевого самоврядування на заходи з поліпшення громадських пасовищ	3,3
Державна підтримка розвитку картоплярства	60		
Нішеві культури	50		
Всього	4 500	Всього	20,3

Рис. 2.3 – Обсяги фінансування програмних заходів започаткування та розвитку аграрного підприємництва у Львівській області у 2021 р. [33]

Повномасштабне російське вторгнення внесло істотні корективи у програми підтримки аграрного підприємництва, призвівши, передусім, до скорочення бюджетних субсидій та субвенцій в умовах зростання бюджетних видатків на війну. Однак, сьогодні низка програмних заходів прямої та опосередкованої підтримки все ж реалізуються.

Найбільш масштабною державною програмою стимулювання розвитку аграрного бізнесу залишається програма підтримки посівної кампанії та активації підприємництва «Доступні кредити 5-7-9%». У період воєнного стану у програму були внесені ряд нововведень (рис. 2.2).



Рис. 2.4 – Зміни у програмі «Доступні кредити 5-7-9%» щодо підтримки та активації підприємництва в умовах воєнного стану [33]

Програма була розширена на середні та великі підприємства, збільшена максимальна сума кредиту для всіх суб'єктів підприємництва, запроваджено нульову ставку відсотка на час воєнного стану і 5% річних після його закінчення. Цілями кредиту визначено як придбання основних засобів, так і поповнення обігових коштів.

Не менш важливою складовою мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва, зокрема малого, є грантові програми, що

фінансуються з державного бюджету. Сьогодні це п'ять грантових програм, зміст яких характеризує таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 – Грантові програми активізації та підтримки розвитку аграрного підприємництва у Львівській області

Назва і призначення гранту	Розмір гранту	Претенденти на грант	Цілі витрачання коштів
«Власна справа» - мікро гранти на створення або розвиток бізнесу	50-250 тис.грн	Майбутні підприємці, діючі ФОП або юридичні особи	<ul style="list-style-type: none"> - придбання обладнання; - закупівля сировини; - орендна плата (не більше 25% суми гранту); - лізинг обладнання
«Власна справа» - грант на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, інвалідам внаслідок війни та членам їх сімей	<ul style="list-style-type: none"> - до 250 тис грн за заявами лише ветеранів - до 500 тис за заявами чоловіка або дружини ветерана (покриття проекту 70%) - до 1 млн грн за заявами ветеранів, які зареєстровані як ФОП від 3р (покриття вартості 70%). 	ФОП або фізичні особи (учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, а також їхні дружини або чоловіки), які планують відкрити власний бізнес	<ul style="list-style-type: none"> - придбання для комерційного використання меблів, обладнання та транспортних засобів - придбання ліцензійного програмного забезпечення (до 50% коштів); - придбання сировини, матеріалів, товарів та послуги, а також на тварин або саджанців для створення ферм (до 70% коштів); - послуги з маркетингу та реклами (до 10% коштів); - оренда нежитлових приміщень (до 25% коштів); - оренда обладнання (до 30% коштів); - лізинг обладнання, крім власних транспортних засобів (до 50% коштів); - придбання франшизи.
«Свій сад» - створення або розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства	від 140 тис. до 400 тис. грн за гектар, але не більше 70% вартості проекту	ФОП або юридичні особи	На оплату рахунків постачальникам (продавцям) за включені до кошторису матеріали для реалізації проекту
«Своя теплиця» - створення або розвиток тепличного господарства	Розмір теплиць: 0,4-0,6 га (2 млн грн), 0,8-1,2 га (3,5 млн грн), 1,6-2,4 га (7 млн грн).	ФОП або юридичні особи	На оплату рахунків постачальникам (продавцям) за включені до кошторису матеріали для реалізації проекту
«Новий рівень» - гранти на створення або розвиток переробних підприємств	до 8 млн. грн	ФОП або юридичні особи, а також особи, що планують розпочати підприємницьку діяльність	Створення нових виробництв переробних підприємств або збільшення потужностей існуючих виробництв переробних підприємств для покриття витрат на придбання обладнання, введення його в експлуатацію, придбання програмного забезпечення

Водночас, мотиваційний вплив на розвиток аграрного підприємництва у Львівській області має фінансова підтримка, що надається у рамках виконання Комплексної програми. Її сумарний обсяг на 2023 рік складає близько 48 млн. грн. Фінансова підтримка надається за напрямками:

- 1) підтримка шляхом компенсації відсотків (комісії) за супроводження договорів фінансового лізингу;
- 2) підтримка на зворотній основі у вигляді пільгових кредитів;
- 3) підтримка суб'єктів підприємництва у вигляді дотації за приріст поголів'я корів;
- 4) підтримка суб'єктів підприємництва шляхом часткової компенсації вартості насіння
- 5) підтримка суб'єктів підприємництва у сфері органічного виробництва у вигляді бюджетної субсидії на одиницю оброблюваних угідь та ін. [33]

З метою стимулювання розвитку органічного напрямку агропромислового виробництва передбачена субсидія на одиницю оброблюваних угідь у розмірі 5000 грн на 1 га посівів чи насаджень органічних культур (але не більше 150 тис).

Важливу роль у стимулюванні розвитку агропромислового виробництва є належний інформаційний супровід започаткування та ведення власної справи. Досить часто, особи, які виявили бажання заснувати сімейне фермерське господарство чи зайнятися певним напрямом сільськогосподарського виробництва і скористатися з тими можливостями, які надають різні державні та регіональні програми розвитку, стикаються з низкою проблем та обирають неправильні варіанти їх вирішення, а отже не досягають успіху. Це зумовлено їхньою недостатньою обізнаністю з особливостями організації підприємницької діяльності в аграрній сфері, юридичними тонкощами, технологією виробництва та збуту продукції, маркетингу, менеджменту тощо. Недостатні знання і невизначеність породжують невпевненість і страх банкрутства, а тому є істотним демотиватором до підприємництва. Тому належна інформаційна та консалтингова підтримка потенційних та діючих підприємців допомагає посилити підприємницьку активність і зважитись на відкриття власної справи.

Характеризуючи інформаційне середовище мотивації підприємництва у сфері агропромислового виробництва, необхідно відзначити, що у регіоні діє низка інформаційно-консалтингових центрів та структур, які надають необхідну підтримку розвитку фермерства та підприємцям-початківцям. Серед них:

- Сільськогосподарський дорадчий центр «Фермерська країна» - проводить тренінги з різних питань, популяризує продукцію локальних виробників; сприяє кооперації різних напрямів підприємництва (наприклад; фермерство і агротуризм);

- Львівська торгово-промислова палата – проводить тренінги, серед яких – «Агро-Бізнес-Школи» для жінок-підприємниць, надає різноманітні види послуг щодо сертифікації продукції, організації підтримки експорту; видає навчально-методичну літературу з питань організації бізнесу;

- Львівська аграрна палата – всебічне сприяння розвитку аграрного підприємництва, захист майнових, земельних, економічних та інших прав та інтересів суб'єктів господарювання;

- Департамент агропромислового розвитку Львівської ОВА – надає широку інформаційну підтримку розвитку аграрного підприємництва в регіоні: Зокрема: інформує про програми державної підтримки розвитку певних напрямів підприємництва, гранти та порядок їх отримання; розміщує корисну інформацію для виробників щодо переліку сертифікованих експертів-дорадників; порядку реєстрації пасіки, порядку створення сільськогосподарських кооперативів, нормативно-правові акти; рекомендації фахівців щодо технології вирощування окремих культур; публікує актуальні новини з питань агробізнесу.

- Львівський національний університет природокористування – здійснює підготовку фахівців за широким переліком спеціальностей, необхідних для розвитку аграрного підприємництва; готує експертів-дорадників аграрного профілю; надає консалтингові та інформаційні послуги.

У структурі зовнішніх механізмів мотивації розвитку агропромислового виробництва важлива роль належить інфраструктурі аграрного ринку. В області сформований потужний переробний комплекс, будуються елеватори та спеціалізовані сховища, функціонують різноманітні торгові майданчики для

ефективного збуту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів. Одним із найголовніших є оптовий ринок сільськогосподарської продукції «Шувар», де фермери можуть на вигідних умовах і досить швидко реалізувати свою продукцію, укласти вигідні контракти. Адміністрацією ринку також організовуються та проводяться аукціони зі збуту аграрної продукції.

Отже, зовнішнє мотиваційне середовище підприємництва у Львівській області загалом є досить сприятливим для активного залучення суб'єктів господарювання до започаткування або розширення власної справи у сфері агропромислового виробництва.

2.3 Аналіз механізму мотивації продуктивної праці персоналу підприємств сфери агропромислового виробництва Львівської області

Попри вагому роль зовнішніх механізмів мотивації розвитку аграрного підприємництва, суб'єкти господарювання повинні максимально використовувати свій внутрігосподарський потенціал та здійснювати пошук ефективних методів й інструментів мотивування працівників до продуктивної праці, розвитку своїх компетентнісних характеристик та активізації інноваційної діяльності.

Мотивація персоналу відіграє фундаментальну роль у мотиваційному механізмі розвитку аграрного підприємництва. Адже саме персонал, з його якісними характеристиками, відношенням до праці, здатністю втілювати ідеї власника бізнесу, інноваційним потенціалом часто стає головним джерелом успішності підприємницьких проєктів. Тому сьогодні потрібні особливі підходи до мотивації персоналу, коли працівник розглядається не просто як наймана робоча сила, що отримує плату за виконану роботу, а як бізнес-партнер, який допомагає реалізовувати бізнес-проєкти. Як слушно зазначав один із найвидатніших підприємців у світовій історії Генрі Форд «Кожен бізнес, в якому працює більше однієї людини є своєрідним партнерством. [50, с. 146]. «...і якщо працівники бачать, що плоди наполегливої роботи конвертуються в зарплату, тобто отримують доказ існування нагороди за важчу працю, тоді починають

усвідомлювати себе частиною бізнесу, успіх якого залежить від працівників, а їхній успіх залежить від бізнесу» [50, с. 147].

Діючий механізм мотивації продуктивної праці персоналу підприємств сфери агропромислового виробництва охоплює весь спектр методів матеріального і нематеріального стимулювання, однак ключова роль у ньому все ж належить заробітній платі, як основній формі винагороду за працю. Характеризуючи динаміку рівня оплати праці у сфері агропромислового виробництва Львівської області, необхідно відзначити тренд зростання її номінальної величини впродовж останніх років (рис. 2.5).

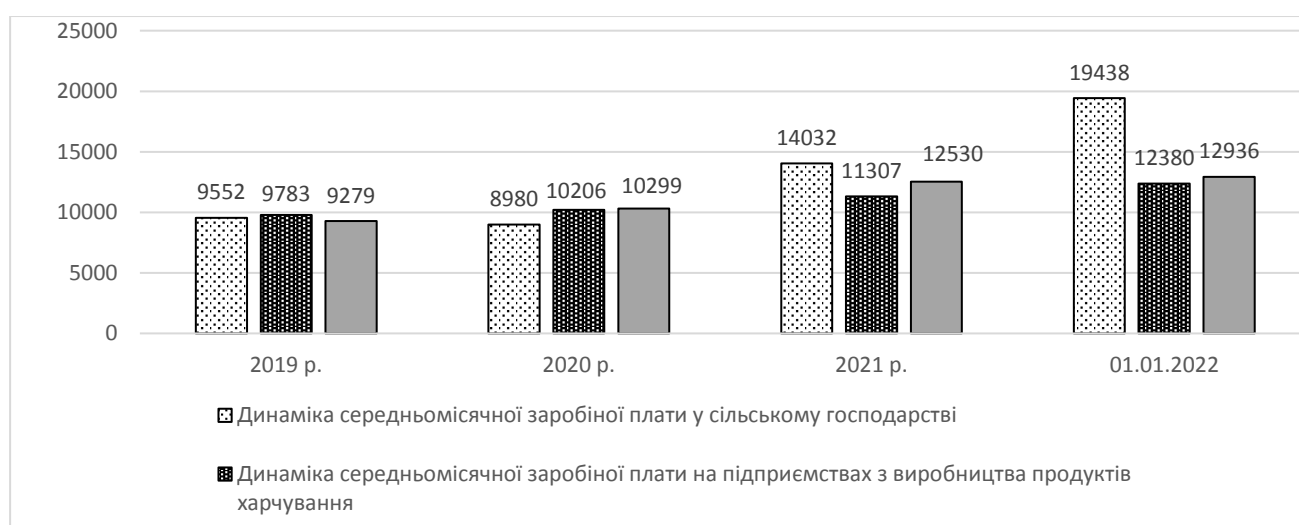


Рис. 2.6 – Динаміка середньої номінальної заробітної плати штатних працівників підприємствах сфери агропромислового виробництва

Зокрема, у січні 2022 р. середньомісячний заробітна плата штатних працівників сільського, лісового та рибного господарства зросла порівняно із 2019р. вдвічі. Відносно 2021 р. зростання склало 38,5%. У галузі виробництва харчових продуктів темп приросту заробітної плати був помітно меншим і склав загалом за період 2019- січень 2022 рр. 26,5%. Відзначимо, що у 2019 р. рівні середньої заробітної плати штатних працівників сільського господарства і виробництва харчових продуктів практично відповідали середньому рівню по регіону. У 2020 р. через кризові явища у сфері агропромислового виробництва, спричинені пандемією Covid-19 відбулося деяке зниження заробітної плати у сільському господарстві. Однак вже у наступному році вона істотно зросла і

перевищила середню по області на 12,0%. У січні 2022 р. ця перевага склала вже 50% (рис. 2.7). У сфері виробництва харчових продуктів приріст заробітної плати штатних працівників у січні 2022р. відносно 2021 р. склав лише 9,5%. Відзначимо, що ці темпи є дещо меншими за середню регіональну, у зв'язку із чим відношення середньої зарплати на підприємствах харчової промисловості із відповідним показником по області продовжує поступово знижуватися.

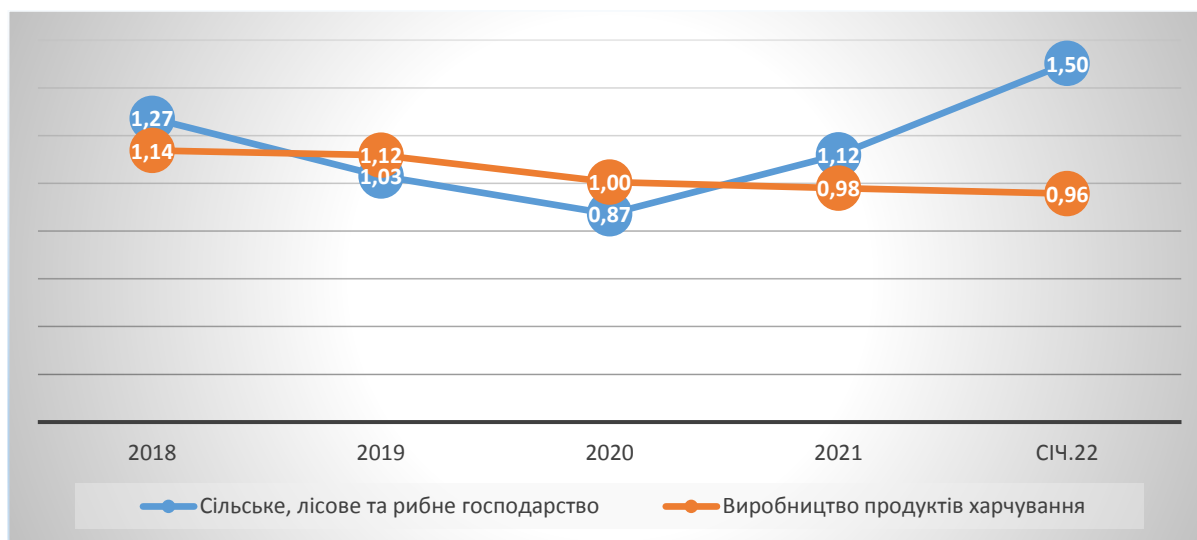


Рис. 2.7 – Динаміка коефіцієнтів співвідношення середньої заробітної плати у сфері аграрного підприємництва із середньою по економіці Львівської області

На відміну від переробної сфери, динаміка середньої заробітної плати у сільському господарстві Львівської області може стати важливим чинником приваблення у галузь висококваліфікованих фахівців. Однак, потрібно брати до уваги той факт, що сільське господарство, на відміну від переробної сфери характеризується значним сезонним характером виробництва, що потребує залучення працівників для виконання певних видів робіт впродовж нетривалого періоду часу, що передусім має місце у плодоовочівництві. Стосовно таких осіб також повинні бути застосовані певні стимулюючі інструменти, пов'язані не лише із гідною оплатою їхньої праці, але й належним юридичним оформленням правовідносин, забезпеченням соціального захисту, створення комфортних і безпечних умов праці тощо.

Однак, для об'єктивної оцінки рівня мотивації праці персоналу слід виходити не лише із середньомісячного розміру заробітної плати штатного працівника, а з її

значення в розрахунку на одну годину. Адже, наприклад, специфіка сільського господарства часто передбачає ненормовану зайнятість (в тому числі у вечірні години та вихідні дні), тому обсяг відпрацьованого часу зайнятими у цій галузі може бути більшим. Динаміку оплати праці за 1 год. в розрізі галузей агропромислового виробництва ілюструє рис. 2.8.

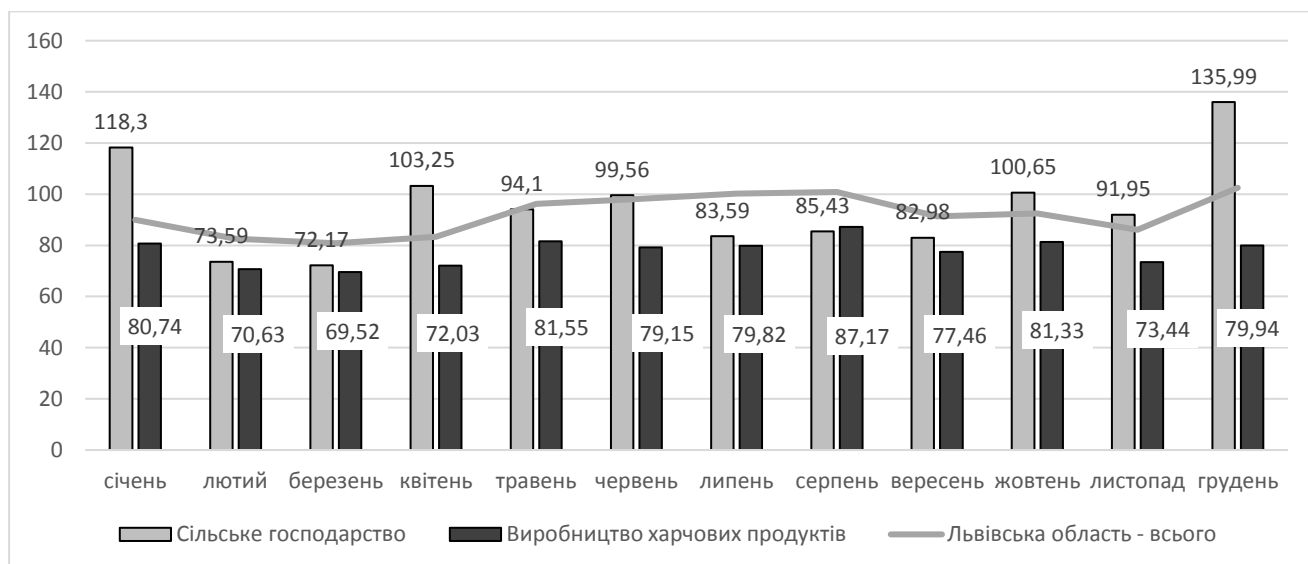


Рис. 2.8. Динаміка середньої номінальної заробітної плати, нарахованої штатному працівнику за 1 відпрацьовану годину у сферах виробництва сільськогосподарської та продовольчої продукції

Як бачимо, впродовж 2021р. погодинний рівень оплати праці на підприємствах з виробництва харчових продуктів характеризувався відносною стійкістю, однак був помітно нижчим від середньої години по економіці Львівської області. Натомість, у сільському господарстві в окремі місяці годинний заробіток 1 штатного працівника істотно перевищував регіональний показник, в інші навпаки – був нижчим від нього. Така значна амплітуда коливань є проявом сезонності і зумовлена різним рівнем завантаженості персоналу та номенклатурою виконання робіт. Однак, очевидним є те, що для досягнення заробітної плати на рівні середньої по економіці області або вище неї, працівники сфери агропромислового виробництва змушені відпрацювати впродовж місяця більший обсяг робочого часу, ніж зайняті в інших видах діяльності. Цю тезу підтверджують дані Головного управління статистики у Львівській області. Так, у 2021 р. один

працівник сільського господарства відпрацював 1782 год, що майже на 9% більше по області. Це найвищий показник серед усіх видів діяльності. Працівник переробної галузі в середньому відпрацював у звітному році 1759 год (на 7,5% більше ніж по області загалом).

Одним із елементів мотиваційного механізму на мікрорівні є особливості оплати праці різних категорій працівників. Критеріями диференціації тут можуть виступати займана посада, складність виконуваної роботи, рівень освіти і кваліфікації працівника тощо. Вплив зазначених чинників передусім проявляється через різні рівні оплати чоловіків і жінок (рис. 2.9).

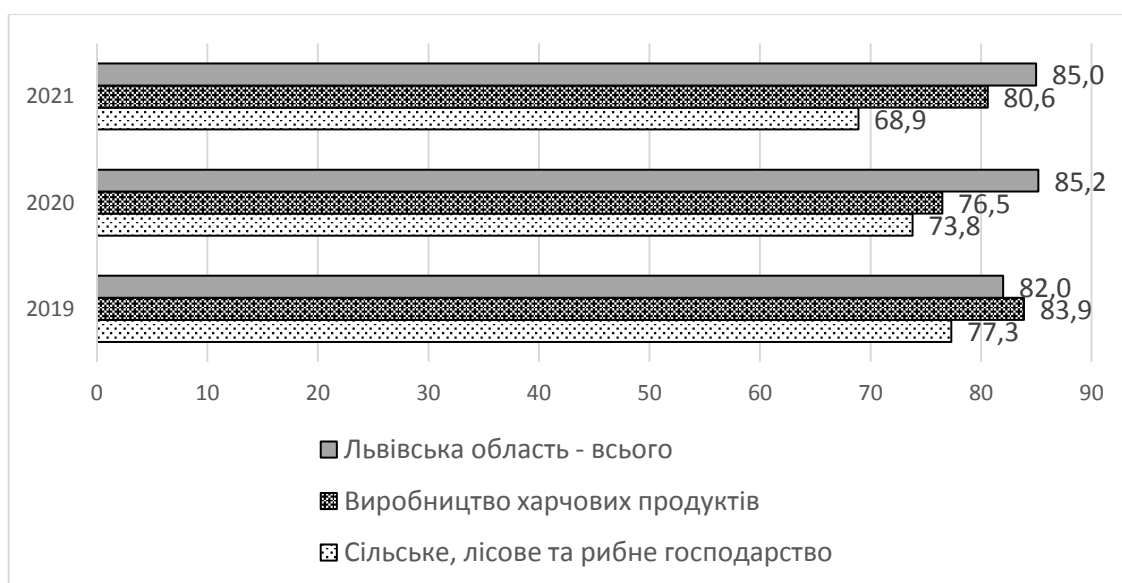


Рис. 2.9. Динаміка співвідношення середньої заробітної плати чоловіків і жінок у сфері агропромислового виробництва Львівської області

Як бачимо, у сфері сільськогосподарського виробництва має місце досить велика розбіжність в розмірах заробітної плати чоловіків і жінок. Якщо у 2019 р жінки за свою працю отримували в середньому на 22,7% меншу винагороду ніж чоловіки, то у 2021 р. це відставання зросло до 31,1%. Це. Зумовлено специфікою аграрного виробництва, де найбільш затребуваними і високооплачуваними є «чоловічі» професії: механізатори, водії вантажівок, оператори навантажувачів, агрономи. Тоді як жінки переважно займають посади адміністративного характеру (бухгалтер, діловод, маркетолог, секретар), технологів, допоміжного персоналу або задіяні на простих роботах, які загалом характеризуються помітно нижчим рівнем винагороди за працю.

У сфері виробництва харчових продуктів різниця в оплаті праці чоловіків та жінок є помітно меншою, однак в останні два роки вона збільшилася відносно середнього показника по Львівській області. Ці тенденції свідчать про зростання міжпрофесійної різниці в оплаті праці, а також те, що у сфері агропромислового виробництва наявна певна гендерна розбіжність у характері зайнятості.

Необхідно відзначити, що середній рівень заробітної плати – це досить відносна величина, яка дає лише поверхове уявлення про реальний стан оплати праці в галузі, оскільки її значення може бути досягнуто за рахунок окремих передових підприємств чи окладу топ-менеджерів. Тому поглиблювати аналіз мотиваційного впливу оплати праці необхідно у напрямку оцінки рівня розподілу працівників за розміром їх середнього заробітку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Розподіл працівників за деякими видами економічної діяльності у Львівській області за розмірами нарахованої їм зарплати у грудні 2021 р.

Група працівників	Середня зарплата в розрахунку на 1 працівника, грн	Питома вага працівників за розмірами нарахованої їм оплати праці в окремих видах економічної діяльності, %						
		Всього по області	сільське господарство	промисловість	виробництво харчових продуктів	транспорт, складське г-во, поштова діяльність	фінансова і страхова діяльність	освіта
I	До 6500	14,1	15,3	11,6	15,2	12,6	4,7	10,9
II	6500,01-7000	10,6	14,3	8,5	14,2	10,1	3,1	5,2
III	7000,01-8000	9,7	14,1	8,5	15,3	5,8	2,2	6,4
IV	8000,01-10000	11,8	23,0	12,2	15,4	8,5	5,2	11,7
V	10000,01-12000	9,0	8,8	10,2	9,7	9,4	9,4	9,9
VI	12000,01-15000	11,9	6,2	15,2	9,5	14,7	20,3	13,2
VII	15000,01-20000	14,2	6,2	17,0	8,5	19,9	23,7	17,7
VIII	20000,01-25000	8,0	4,1	7,9	5,3	10,3	11,9	11,6
IX	Понад 25000	10,7	8,0	8,9	6,9	8,7	19,5	13,4

Як, видно із таблиці, у аграрній галузі у звітному році існувала досить значна диференціація у рівнях оплаті праці порівняно з іншими видами економічної діяльності. Зокрема, серед зазначених сфер регіональної економіки, саме у сільському господарстві є найвищою частка працівників, середня заробітна плата яких у грудні 2021 р. становила менше 10 тис. грн – 66,7%. Це зумовлено

декількома чинниками: великим відсотком залучення некваліфікованих працівників, сезонним характером сільського господарства, застосуванням практики «тіньової (сірої)» зарплати. Не надто відстала від сільськогосподарського виробництва і сфера переробки продукції, де менше 10 тис. грн. отримували 60,1% працівників. Загалом поступається сфера агропромислового виробництва більшості інших видів діяльності і за рівнем оплати праці топ-менеджерів та провідних фахівців. Хоч заробітна плата окремих керівників і провідних спеціалістів підприємств АПК є досить високою, однак це має місце лише в підприємствах холдингового типу, яких у аналізованому регіоні відносно небагато. Ця ситуація не формує належних передумов для приваблення у аграрну галузь висококваліфікованих фахівців управлінської ланки, здатних реалізувати її потенціал.

Порівнявши співвідношення частки працівників з низьким, середнім та високим рівнем оплати праці в динаміці, можна побачити, що у сільському господарстві у спостерігається тенденція зростання частки працівників, яких умовно можна віднести до групи із низьким рівнем оплати праці (в межах 1-1,5 розміру мінімальної заробітної плати). Впродовж 2019-2021 р. цей приріст склав 12,1 пункти. Натомість питома вага високооплачуваних працівників (із зарплатою більше що в три і більше разів перевищує мінімальну) зменшилася на 11 пунктів (рис. 2.10). Схожі за тенденцією процеси відбувалися і у сфері виробництва харчових продуктів. Однак, зміни структурних часток тут були відносно незначними. Зокрема, питома вага низькооплачуваного персоналу зросла на 4,6 п., високооплачуваного – зменшилася на 3,4 пункти.

Але тут слід мати на увазі, що така ж спрямованість структурних зрушень має місце загалом в економіці Львівщини. Вона пов'язана, передусім, зі значним приростом мінімальної заробітної плати у 2021 р. одразу на 1500 грн порівняно із 2020 р. Оскільки додаткові це витрати для підприємств, вони змушені були скоригувати тарифні коефіцієнти у сторону зменшення. З огляду на описані процеси, у сфері аграрного підприємництва необхідно активніше впроваджувати заходи матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці, належного відтворення робочої сили і формування якісного людського капіталу.

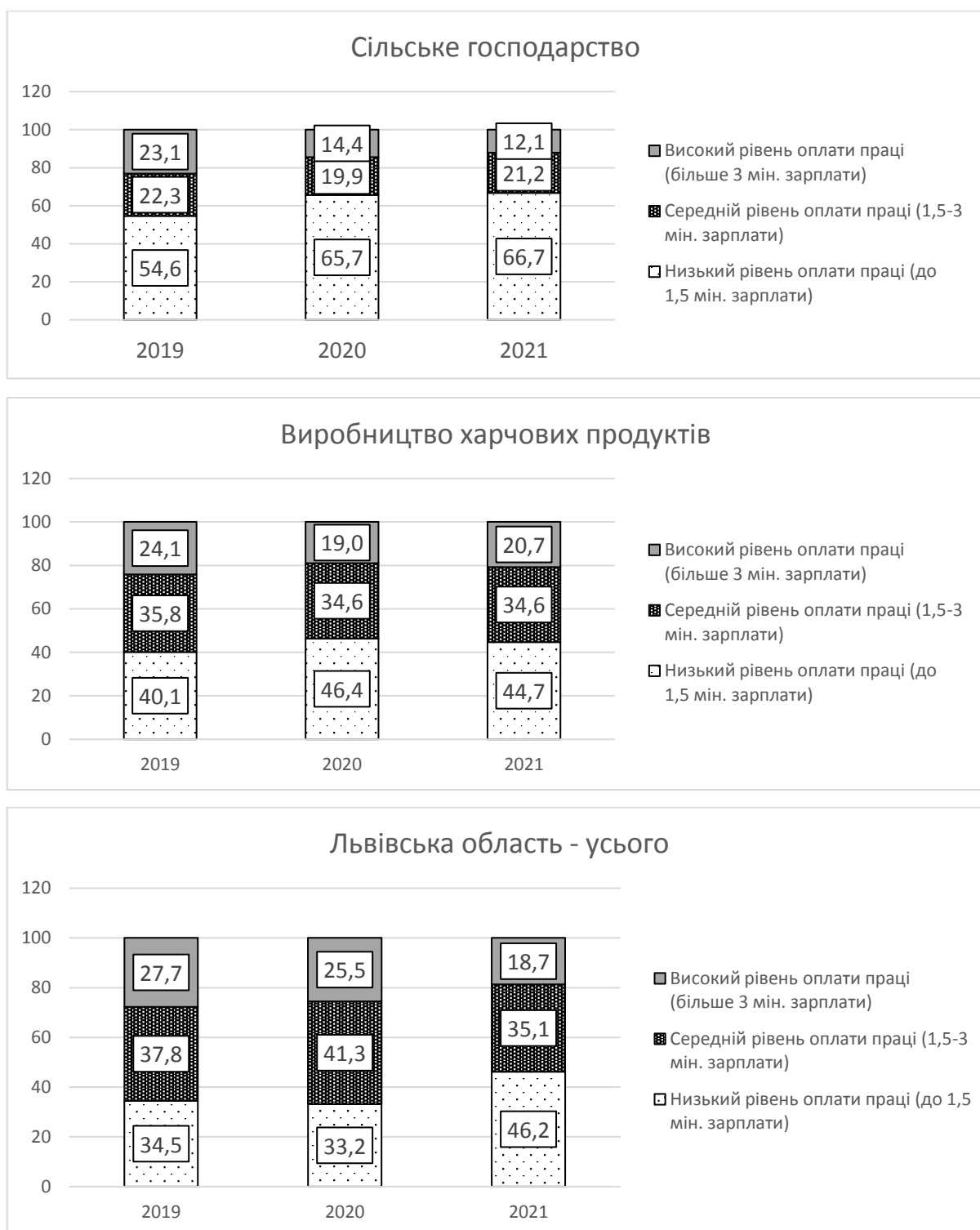


Рис. 2.10 – Частка працівників із низьким, середнім та високим рівнем зарплати у сфері агропромислового виробництва

Важливою характеристикою механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу є структура фонду оплати праці. Він є сукупністю коштів, які підприємства виділяють для винагороди працівників за їх трудовий внесок і складається з:

- фонду основної заробітної плати, яка нараховується за виконану роботу згідно встановлених тарифів чи посадових окладів

- фонду додаткової заробітної плати – включає премії, надбавки, доплати та інші додаткові суми, які працівник може отримати за рахунок вищої продуктивності, результатів роботи чи інших критеріїв;

- інших заохочувальних і компенсаційних виплат – витрати на професійний розвиток, компенсації за використання власних автомобілів та інші допоміжні витрати.

Фонд оплати праці може бути є стратегічним інструментом управління персоналом, оскільки за умови раціонального формування може стимулювати мотивацію працівників, сприяти залученню та утриманню талановитого персоналу.

Динаміку структури фонду оплати праці у секторі агропромислового виробництва зображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.12 – Структура фонду оплати праці у секторі агропромислового виробництва Львівської області.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+;-)
Сільське господарство			
Фонд основної заробітної плати	75,4	64,6	-10,8
Фонд додаткової заробітної плати	23,2	28,6	+5,4
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1,4	6,8	+5,4
Виробництво харчових продуктів			
Фонд основної заробітної плати	65,5	68,9	+3,4
Фонд додаткової заробітної плати	31,7	28,8	-2,9
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2,8	2,3	-0,5
Львівська область - всього			
Фонд основної заробітної плати	57,3	58,3	+1,0
Фонд додаткової заробітної плати	37,9	36,6	-1,3
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	4,8	5,1	+0,3

Як бачимо, впродовж 2020-2021 рр. у структурі фонду оплати праці персоналу сільськогосподарських підприємств відбулися зміни у напрямку зменшення фонду основної оплати праці на 10,8 пункти і збільшення фонду

додаткової зарплати та інших заохочувальних виплат. Це позитивне явище, оскільки зростання додаткової частини заробітної плати є однією з головних умов підвищення мотивації працівників до високопродуктивної праці [31, с. 76]. У сфері виробництва харчових продуктів основний фонд оплати праці становить приблизно 2/3 загального фонду і у звітному році, порівняно з попереднім його частка зросла на 3,4 пункти.

Відзначимо, незважаючи на позитивні зрушення, питома вага основного фонду заробітної плати у сільськогосподарських підприємствах все ж є вищою ніж в середньому по економіці регіону. На нашу думку, доцільним є посилення дієвості механізму мотивації персоналу саме за рахунок збільшення частки додаткової оплати праці, встановлення відповідної системи бонусів тощо.

Важливу роль в системі мотивації праці відіграють колективні договори, адже вони безпосередньо впливають на відносини між роботодавцями і найманими працівниками, а також визначають умови праці та винагороди за неї. У колективних договорах прописуються стандарти і умови праці, робочий час, відпустки гарантії щодо мінімального рівня оплати, умови безпеки і гігієни, соціальні гарантії, умови для кар'єрного зростання, участі у прийнятті рішень тощо. Все це позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки формуються передумови для підвищення продуктивності праці; гарантується зайнятість, соціальна захищеність і певний рівень оплати праці; створюється відчуття причетності, власної важливості та відповідальності; генеруються стимули до підвищення кваліфікації. Загалом, колективні договори виступають важливим інструментом для створення справедливих і стабільних умов праці, що сприяє мотивації працівників та забезпеченню продуктивної діяльності підприємства.

Характеризуючи рівень охоплення працівників сфери агропромислового виробництва колективними договорами, відзначимо, що станом на кінець 2021 року він становив лише 37,2% по галузі сільського господарства і 52,6% по сфері виробництва харчових продуктів. Це набагато менше ніж загалом по економіці аналізованого регіону (рис. 2.11). Відносно 2019 р. рівень охоплення працівників аграрного сектору колективними договорами зріс досить відчутно – на 13 пунктів,

що є позитивним у контексті розвитку мотиваційного механізму, однак все рівно залишається на дуже низькому рівні. У сфері виробництва харчових продуктів рівень охоплення працівників колективними договорами з року в рік залишається відносно стабільним.

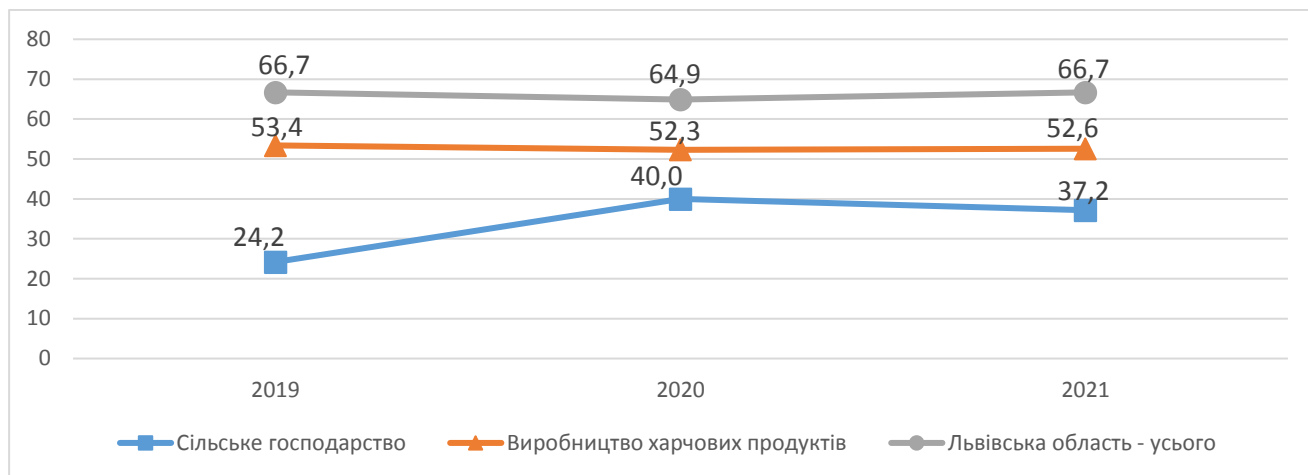


Рис. 2.11 – Частка працівників сфери агропромислового виробництва, охоплених колективними договорами

Істотний демотивуючий вплив на персонал підприємств має наявність заборгованості з виплати заробітної плати та застосовувані зусилля щодо її ліквідації. Характеризуючи цей аспект механізму мотивації продуктивної праці персоналу підприємств АПК Львівської області необхідно відзначити, що впродовж 2020-2021 років мало місце істотне погіршення ситуації з виплатою заробітної плати (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка стану виплати заробітної плати у сфері агропромислового виробництва Львівської області (станом на 1 січня)

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-)
Сільське, лісове та рибне господарство				
Сума заборгованості із виплати зарплати, тис. грн	812,5	3403,4	3080,4	+2267,9
Кількість працівників, яким не виплачено заробітну плату	82	186	136	+54
Середня сума боргу на 1 працівника, грн	9909	18298	22650	+12741
Виробництво харчових продуктів				
Сума заборгованості із виплати зарплати, тис. грн	286,0	1458,8	1468,5	+1182,5
Кількість працівників, яким не виплачено заробітну плату	-	54	59	+59
Середня сума боргу на 1 працівника, грн	-	22222	24890	+24890

Зокрема, станом на 1 січня 2022 р. сума заборгованості по заробітній платі перед працівниками сільського господарства склала 3080,4 тис. грн, що у 3,8 рази більше ніж у 2020 р. На 65,9 зросла кількість працівників, яким не виплачено заробітну плату, а середня сума боргу на 1 працівника виросла до 22650 грн або у 2,3 рази більше порівняно з 2019 р.

Зростання заборгованості по заробітній платі мало місце і у сфері виробництва харчових продуктів. Її загальна сума збільшилася із 286 тис. грн. у 2019 р. до 1468,5 тис. грн. у 2021 р. При цьому сума заборгованості на 1 працівника склала майже 25 тис. грн, тоді як 2019 р. її не було взагалі.

Погіршення ситуації із виплатою заробітної плати у 2020-2021 рр. значною мірою спричинене економічною нестабільністю через глобальну пандемією Covid-19, яка призвела до зниження ділової активності багатьох підприємств, фінансових труднощів, проблем з ліквідністю, а також збільшенням розміру мінімальної заробітної плати.

Поряд із методами матеріального стимулювання значна роль у механізмі мотивації персоналу підприємств аграрної сфери відіграє нематеріальна мотивація. Проведені нами практичні дослідження сучасних підходів до мотивації праці на одному із провідних сільськогосподарських підприємств Львівщини ПАФ «Винниківська» засвідчили, що з метою мотивації працівників до сумлінної і продуктивної праці використовуються наступні методи:

- визнання і похвала – усні подяки, відзнаки грамотами, подячні листи, публікації про успіхи окремих працівників на різних інтернет ресурсах;
- надання можливостей для професійного розвитку - співробітникам забезпечуються можливості для навчання, участі в професійних тренінгах, семінарах, конференціях, що допомагає їм розвивати професійні навички та кар'єрне зростання. Окремим перспективним співробітникам компанії фінансують здобуття вищої освіти у профільних ЗВО;
- надання окремим працівникам гнучкого графіку роботи;
- створення підтримуючої корпоративної культури, участь у соціально відповідальних проектах, які відображають цінності та інтереси працівників;

- надання певним категоріям працівників більшої автономії у виконанні їх обов'язків, довіра до їхньої компетентності та надання можливостей для прийняття власних рішень;

- корпоративні заходи - організація різноманітних заходів (корпоративні свята, спортивні події), що сприяють згуртуванню колективу та підвищенню морального духу

Ці методи покликані допомогти створити мотиваційне середовище, де співробітники відчуватимуть свою цінність, причетність, психологічний комфорт що сприятиме їхньому моральному задоволенню та підвищенню продуктивності і якості роботи. Але, як показали дослідження, У ПАФ «Винниківська» моральні (нефінансові) стимули не мають системного характеру і за умови недостатньої матеріальної винагороди за працю практично є неідеальними. Така ситуація має місце у більшості малих підприємств сфери агропромислового виробництва Львівщини.

2.4. Оцінка ефективності мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва у регіоні

Ефективність мотиваційного механізму розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва є досить багатограничним поняттям, що охоплює низку економічних та соціальних аспектів. Якщо говорити про досягнуті ефекти від реалізації мотиваційних заходів то вони можуть мати різні форми прояву на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. Так, з точки зору формування конкурентного середовища та відповідної структури підприємницького сектору у регіоні ефектами можуть бути позитивна динаміка кількості суб'єктів підприємництва, збільшення кількості підприємств певних організаційно-правових форм, розвиток соціально значимих видів агропромислового виробництва та інші параметри. З позицій досягнення певних соціально-економічних результатів функціонування сектору аграрного підприємництва ефектами є показники доходів та фінансових результатів діяльності підприємств, рівня продуктивності праці, зростання чисельності зайнятих і найманих працівників у

агропромислового виробництва, зменшення плинності кадрів, збільшення витрат на персонал тощо. Ефективність державної підтримки аграрного підприємництва також можна оцінювати за рівнем досягнення програмних цілей розвитку.

Деякі показники, які характеризують досягнуті ефекти від впровадження мотиваційних заходів нами були розглянуті у попередніх параграфах. Однак основним критерієм ефективності є співставлення результатів із сумою витрат, здійснених для їх отримання. Ці співвідношення вимірюються показниками прибутку в розрахунку на 1 зайнятого (найманого працівника), нормою прибутку, рівнем рентабельності тощо. У цьому контексті важливо аналізувати приріст прибутку, як основного мотиву підприємця до розвитку бізнесу, із приростом обсягу залучених чинників виробництва та різних видів витрат, тобто співставляти граничні величини.

Основні показники ефективності функціонування сектору аграрного підприємництва у Львівській області відображено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності функціонування сектору агропромислового виробництва у Львівській області

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2018 р. (+;-)
Прибуток на 1 зайнятого у с-г підприємствах	55,0	116,8	407,0
у т.ч. великі і середні підприємства	33,5	88,4	502,4
малі підприємства	81,7	150,8	311,2
з них мікропідприємства	13,1	104,5	190,4
Прибуток на 1 зайнятого у підприємствах з виробництва харчових продуктів	105,3	70,9	93,3
Норма прибутку с-г підприємств, %	2,4	5,0	14,4	9,9	+7,5
Рівень рентабельності операційної діяльності с-г підприємств, %	4,3	13,7	24,0	21,4	+17,1
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів, %	7,3	7,1	7,2	10,6	+3,3

Як видно з таблиці, впродовж 2019-2021 рр. сума прибутку, в розрахунку на 1 зайнятого у сфері сільськогосподарського виробництва зростає у 7,4 рази. Зростання мало місце у підприємствах усіх розмірів, а найбільше – у секторі великого та середнього підприємництва. Натомість, у сфері виробництва харчових продуктів прибуток, в розрахунку на 1 зайнятого зменшився впродовж аналізованого періоду на 11,4%. Для розрахунку відповідних показників у 2022 р. відсутня інформація про чисельність зайнятих. Однак, зважаючи на динаміку загальних показників прибутку, слід очікувати його зменшення на 1 зайнятого по сільськогосподарських підприємствах та зростання по переробних.

На цей висновок нашою хують й відносні показники ефективності діяльності підприємств – норма прибутку та рівень рентабельності.

Норма прибутку характеризує віддачу основного і оборотного капіталу підприємств. Як бачимо, у сільськогосподарських підприємствах Львівської області цей показник зріс із 2,4% у 2019 р. до 14,4% у 2021 р., однак вже у наступному році зменшився до 9,9%. Аналогічна тенденція спостерігається із показником рівня рентабельності операційної діяльності, який характеризує співвідношення прибутку із витратами та виробництво і збут реалізованої продукції. Цей показник також знизився у 2022 р. по рівняно із попереднім. Натомість, операційна рентабельність переробних підприємств у звітному році істотно зростає. Щоправда, необхідно відзначити, що показники фінансових результатів сільськогосподарських підприємств є значно вищими порівняно із переробними, тобто, незважаючи на економічні проблеми воєнного часу, у сфері АПК формуються сильніші мотиви до розвитку саме аграрного підприємництва.

Одним із критеріїв ефективності мотиваційного механізму на мікрорівні є динаміка рівня продуктивності праці та співставлення цього показника з індексом заробітної плати. Відповідні дані представлені у табл. 2.15.

Як видно із таблиці, впродовж 2018-2021 р. спостерігалася позитивна динаміка продуктивності праці як у сільськогосподарських, так і переробних підприємствах. У сільському господарстві приріст продуктивності праці відбувався більш інтенсивно.

Таблиця 2.15 – Динаміка індексів продуктивності праці та рівня її оплати у сфері аграрного підприємництва Львівської області

Вид економічної діяльності	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Індекс продуктивності праці,%				
Сільське господарство	149,6	115,8	110,7	121,1
Виробництво харчових продуктів	124,0	103,6	110,8	125,0
Індекс заробітної плати, %				
Сільське господарство	123,5	93,8	94,0	156,3
Виробництво харчових продуктів	126,1	113,9	99,8	118,7
Темп зростання оплати праці на 1% зростання продуктивності праці				
Сільське господарство	0,83	0,81	0,85	1,29
Виробництво харчових продуктів	1,02	1,10	0,90	0,95

Його середня величина впродовж аналізованого періоду склала:

$$\bar{T}_{пп} (сг) = \sqrt[4]{1,496 \times 1,158 \times 1,107 \times 1,121} = 121,1 \quad (2.1)$$

Тоді як середній індекс продуктивності праці у сфері виробництва харчових продуктів був на 4,6 пункти меншим:

$$\bar{T}_{пп} (хп) = \sqrt[4]{1,240 \times 1,036 \times 1,108 \times 1,250} = 115,5 \quad (2.2)$$

На відміну від динаміки індексу продуктивності праці, індекс заробітної плати у сільському господарстві Львівської області у 2019-2020 рр. опускався нижче 100% (заробітна плата знижувалася). Однак, у 2021 р. середня заробітна плата в галузі «приросла» одразу на 56,3 пункти. Це забезпечило досить високе середнє значення індексу зарплати

$$\bar{T}_{зп} (сг) = \sqrt[4]{1,235 \times 0,938 \times 0,940 \times 1,563} = 114,2 \quad (2.3)$$

У сфері виробництва харчових продуктів заробітна плата персоналу планомірно зростала впродовж усього аналізованого періоду за винятком 2020 р., коли відбулося незначне її зниження. Однак, середній темп її росту був таким же, як і у сфері сільського господарства:

$$\bar{T}_{зп} (хп) = \sqrt[4]{1,261 \times 1,139 \times 0,998 \times 1,187} = 114,2 \quad (2.4)$$

З отриманих результатів можна зробити висновок, що на 1% зростання продуктивності праці у сільському господарстві в середньому припадає 0,94%

приросту заробітної плати. У сфері виробництва харчових продуктів це співвідношення практично становить 1 : 1. Таким чином, ці показники тісно пов'язані, і органічно доповнюють одне одного.

У сфері сільського господарства впродовж 2018-2020 р. спостерігалось дотримання рекомендацій щодо випереджаючих темпів зростання продуктивності праці над заробітною платою. У переробній галузі цей принцип був дотриманий в останні два роки. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє зберегти мотиваційну функцію заробітної плати.

Для оцінки ефективності механізму мотивації продуктивної праці персоналу на мікрорівні нами було проведено дослідження ставлення персоналу до впливу на їхню трудову поведінку різних мотиваційних факторів. Об'єктом такого дослідження було обране ПАФ «Винниківська» - місце проходження передкваліфікаційної практики. Його результати ілюструє рисунок 2.12.

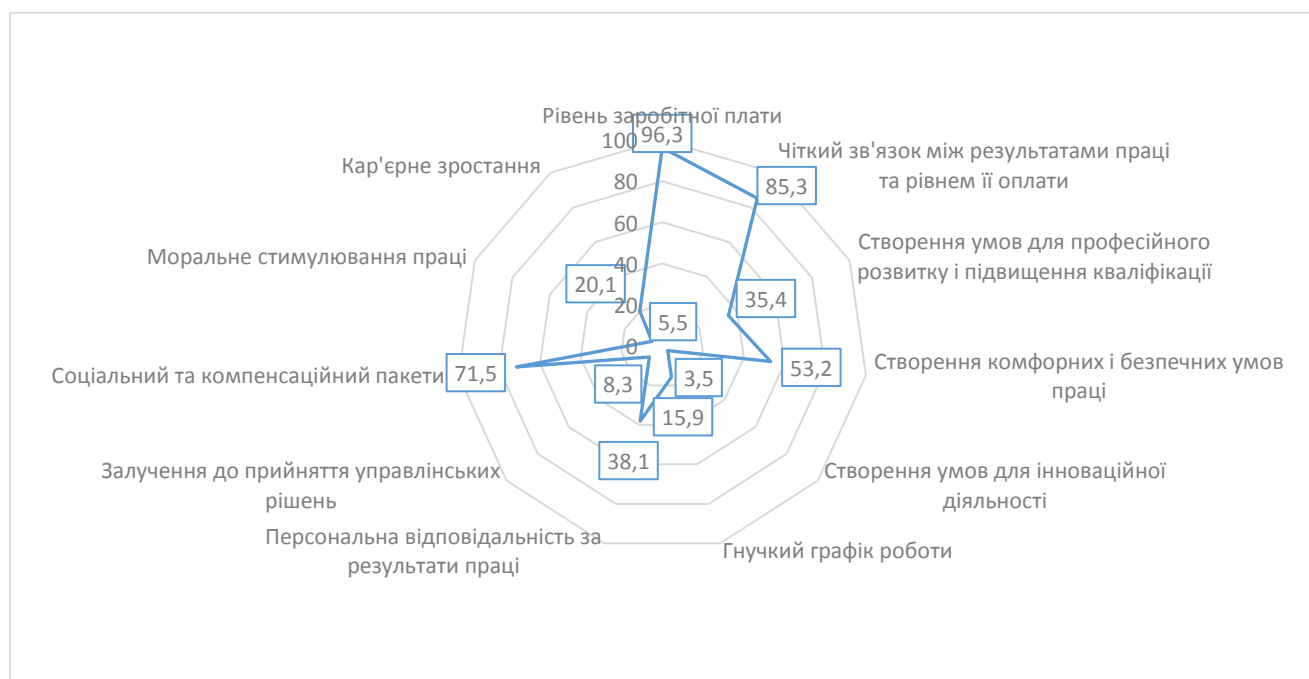


Рис. 2.12 – Розподіл відповідей працівників ПАФ «Винниківська» за значимістю впливу мотиваційних чинників на їх трудову поведінку

Із рисунку видно, що основними факторами мотивації є рівень заробітної плати та встановлення чіткого взаємозв'язку між результатами праці та рівнем її оплати. На жаль, сьогодні цей зв'язок є втрачений через низку причин. Ключові із них - вплив на рівень продуктивності праці технологічних і природних чинників;

застарілість підходів до нарахування заробітної плати, недостатня легалізація заробітної плати через прагнення багатьох керівників мінімізувати розмір соціальних нарахувань. З цих причин багато працівників досліджуваного та інших сільськогосподарських підприємств області отримують мінімальну заробітну плату. Цей факт виступає певним демотивуючим чинником у контексті майбутнього пенсійного забезпечення працівників. Серед фінансових чинників 70% працівників також наголошують на значенні соціального та компенсаційного пакетів.

Щодо нефінансових чинників мотивації праці, то для більшості персоналу ПАФ «Винниківська» вагому роль також відіграє створення комфортних і безпечних умов праці та виробництва. Однак інші нефінансові чинники не мають надто великого значення в системі мотивації праці. Лише третина працівників зацікавлені у забезпеченні персональної відповідальності за результати праці та створення умов для професійного розвитку. Однак, останнє може мати значення у контексті підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці і пошуку кращого місця роботи. Кар'єрні перспективи цікавлять лише 20% персоналу, гнучкий графік роботи – 15,9%, залучення до прийняття управлінських рішень – 8,3% працівників. Найменший мотивуючий вплив мають заходи морального стимулювання праці та створення умов для інноваційної діяльності, які дають можливість розкрити творчий потенціал працівників.

Відзначимо, що такі оцінки ролі мотивуючих чинників є типовими для багатьох малих підприємств досліджуваного регіону. Пріоритетність фінансових інструментів мотивації свідчить про недостатню задоволеність персоналу рівнем оплати праці, через що вплив нефінансових чинників виявляється недовірливим. У невеликих підприємствах, що знаходяться у приватній власності працівники не бачать значних можливостей для кар'єрного росту та самореалізації. Більшою мірою такі перспективи відкриваються у великих агрокомпаніях.

Ми також попросили працівників ПАФ «Винниківська» оцінити ефективність застосовуваних власником підприємства мотиваційних заходів за п'ятибальною шкалою. Результати цієї оцінки за середньозваженим показником ілюструє рисунок 2.13.



Рисунок 2.13 – Результати оцінки працівниками ПАФ «Винниківська» ефективності застосовуваної на підприємстві системи мотивації праці.

Як бачимо, ефективність ключового мотивуючого елемента – основної заробітної плати працівники аналізованого підприємства в середньому оцінюють на 3,75 бали. Дещо вищими є оцінки ефективності додаткової оплати праці та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Це говорить про те, що власник підприємства робить значний акцент на додаткову оплату праці. Необхідно відзначити вкрай низьку оцінку персоналом підприємства ефективності моральної мотивації праці, що свідчить про необхідність удосконалення цієї ланки мотиваційного механізму в малих сільськогосподарських підприємствах регіону.

Як уже неодноразово зазначалося, значний вплив на мотивацію до започаткування та розвитку підприємницької діяльності має фінансова підтримка з державного, обласного та місцевих бюджетів. За останні три роки пік цієї підтримки у Львівській області припав на 2021 р., коли було використано 278 млн. грн із 280,5 млн. грн. запланованих, тобто рівень використання фінансування склав 99,1%. Порівняно із 2020 роком підтримка аграріїв із обласного бюджету зросла майже удвічі (рис. 2.14), з інших джерел, в тому числі з державного бюджету – в 2,2 рази. Однак, у 2022 р. обсяги бюджетного фінансування скоротилися майже у 3,5 рази, що зумовлено перерозподілом коштів на цілі національної оборони. При цьому фінансування з обласного бюджету зросло на 19,5% і склало 23,9 млн. грн

при плановому показнику 27 млн.грн. У 2023 р. план фінансування з обласного бюджету зріс на 77,8%, але натомість не було зовсім виділено коштів на розвиток підприємництва із державного бюджету.



Рис. 2.14 - Динаміка обсягів державної підтримки розвитку аграрного підприємництва у Львівській області (планові показники), млн.грн.

У середньому в розрахунку на 1 суб'єкта аграрного підприємництва у 2021 році припадало 147 тис. грн. бюджетної підтримки, тоді як у 2020 р. у 2,1 рази менше – лише близько 70 тис. грн. Тобто, зважаючи на зростання експортного потенціалу аграрного сектору економіки України, державні та регіональні регуляторні органи намагалися докласти максимум зусиль для активізації підприємницької діяльності і нарощування обсягів виробництва агропромислової продукції. Це дало свій результат як у вигляді збільшення кількості сільськогосподарських та переробних підприємств, так і зростанні показників виробництва і збуту продукції, розвитку нових напрямів діяльності.

Одним із критеріїв ефективності державної та регіональної підтримки розвитку аграрного підприємництва є виконання цілей, визначених Комплексною програмою підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021-2025 роки. Ці результати за 2021-2022 роки ілюструє таблиця 2.16. Як бачимо, по більшості із декларованих цілей у 2021 році планові показники були перевиконані. Найістотнішим було перевиконання плану по забезпеченню покращення громадських пасовищ – у 2,2 рази, а також по відсотку збільшення виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами – на 16,3 пункти. Дещо недовиконаним був план по створенню сімейних фермерських господарств.

Таблиця 2.16 - Виконання програмних заходів розвитку аграрного підприємництва у Львівській області у 2021-2022 р.

Назва заходів	2021 р.			2022 р.		
	план	факт.	відхилення	план	факт.	відхилення
Збільшення обсягів виробництва валової с-г продукції,%	-	8,6	+8,6	-	1,2	+1,2
в т.ч. с-г підприємствами	0,5	16,8	+16,3	2,0	6,6	+4,6
Збільшення частки с-г підприємств у загальному виробництві продукції, %	50	51	+1,0	53,0	53,1	+0,1
Збільшення обсягів виробництва,%:						
зерна	-	-	-	2,0	6,7	+4,7
гречки	2,0	11,0	+9,0	2,0	3,2 р.	3,2 рази
жита	1,0	2,9	+1,9	1,0	-45,0	-46,0
овочів	-	-	-	2,5	-5,6	-8,1
Закладка нових площ плодово-ягідних насаджень, га	100	104	+4	140	220	+80
Реалізація бізнес-планів з розвитку аграрного виробництва, од.	18	18	-	-	-	-
Створення сімейних фермерських господарств, од.	30	28	-2	10	18	+8
Забезпечення покращення громадських пасовищ, га	200	432,7	+232,7	200	194,2	-5,8
Додаткове введення в господарський оборот земель, га	-	-	-	5000	28000	+23000
Додаткове введення земель під органічне виробництво, га	100	100	-	-	-	-
Надання пільгових кредитів на розвиток аграрного виробництва, од.	-	-	-	30	30	-

У 2022 р. ситуація дещо погіршилася з точки зору кількості досягнутих програмних заходів. Зокрема, недовиконання мало місце по 3 з 11 декларованих цілей. Найбільш значим стало скорочення виробництва жита та овочів. Водночас, досягненнями стало збільшення у 3,2 рази виробництва гречки, введення в господарський обіг понад план 23 тис. га угідь, подальше нарощування обсягів виробництва сільськогосподарськими підприємствами.

Отже, оцінюючи основні досягнення у розвитку агропромислового виробництва Львівської області, можна констатувати дієвість заходів щодо його підтримки із бюджетів різних рівнів. Щоправда сьогодні, коли аграрний сектор стикається з проблемами експорту основних видів сільськогосподарської продукції, акценти необхідно змістити на підтримку саме малих форм аграрного підприємництва, які більшою мірою орієнтовані на внутрішній ринок.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА СФЕРИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

3.1. Формування регіональної мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва

Функціонування підприємств АПК, як було з'ясовано, сьогодні відбувається в досить невизначеному середовищі, що є наслідком як євроінтеграційних змін, так і російсько-української війни. Тому, щоб забезпечити за цих умов перспективи розвитку аграрного підприємництва у Львівській області, необхідна не лише зміна організаційно-економічних підходів, але й удосконалення управлінських засад. Передусім йде мова про оцінку проблем цього розвитку через призму регіонального зрізу та формування відповідної мотиваційної стратегії активізації підприємницької діяльності. Вона повинна базуватися на чітко визначеній місії та стратегічних цілях соціально-економічного розвитку регіону. Розробка такої стратегії передбачає послідовне здійснення наступних заходів:

- проведення оцінки економічних ресурсів та визначення резервів, незадіяних у функціонуванні малого й середнього аграрного бізнесу;

- врахування регіональних особливостей економіко-соціального розвитку, традицій, ментальності та схильності до підприємництва населення, передусім сільського;

- виокремлення пріоритетних видів економічної діяльності, прийнятних для розвитку аграрного підприємництва;

- забезпечення сприятливих ринкових економічних умов для розвитку аграрного підприємництва із задіянням регуляторного інструментарію держави регіональних та місцевих органів влади;

- створення досконалої регіональної інфраструктури аграрного ринку, що формує організаційну основу для розвитку аграрного підприємництва;

- використання діджиталізації для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання в аграрному секторі та комфортного ведення ними підприємницької діяльності;

- проведення політики регіонального протекціонізму для захисту внутрішнього агропродовольчого ринку від надмірного потоку імпортованих товарів;

-- здійснення у разі необхідності, цільової підтримки пріоритетних видів малого аграрного підприємництва у регіоні.

Передумовою для розробки мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва регіону є стратегічний аналіз, який передбачає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для цього процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – SWOT – аналіз середовища формування мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва у Львівській області.

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> • Значний ресурсний потенціал розвитку аграрного підприємництва (родючі землі, сприятливий клімат, кваліфікована робоча сила тощо); • Багаті традиції та культура розвитку аграрного підприємництва; • Високий рівень підприємницької активності населення регіону; • Близькість до європейських ринків та транспортних коридорів; • Умови для вирощування широкого спектру сільськогосподарських культур; • Застосування сучасних технологій та методів управління; • Розвинутий сектор переробки продукції; 	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація агропромислового виробництва, розвиток нових напрямів діяльності; • Відкриття нових «нішевих» ринків та розширення експортних можливостей (в т.ч. географії експорту); • Перетворення особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства; • Перехід на інноваційну модель розвитку і впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності праці; • Впровадження передових систем оплати праці та методів мотивування персоналу; • Формування інтегрованих агропромислових структур.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Застаріле обладнання і технології багатьох господарств; • Труднощі з доступом до фінансування та кредитів для модернізації • Недостатньо розвинута інфраструктура, що формує проблеми з логістикою та зберіганням продукції; • Обмежені можливості для маркетингу та просування продукції; • Відсутність готовності деяких фермерів до впровадження нововведень; • Вразливість сектору до зовнішніх економічних і політичних змін. 	<ul style="list-style-type: none"> • Волатильність цін на продукти харчування та зміни в економіці; • Блокада доступу на європейські ринки української агропромислової продукції; • Високий рівень конкуренції на внутрішньому агропродовольчому ринку; • Високий рівень військової загрози зі сторони росії та білорусі; • Скорочення фінансування програм державної підтримки розвитку аграрного підприємництва в умовах зростання воєнних витрат

Розробка мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва для Львівської області вимагає врахування специфіки регіону, потреб місцевих фермерів, а також національних та глобальних тенденцій у розвитку сільського господарства. Ця стратегія містить відповідні компоненти, спрямовані на стимулювання підприємців до досягнення своїх цілей та максимізації їхнього потенціалу. Схематично цю стратегію ілюструє рисунок 3.1



Рис. 3.1 - Стратегічні напрями мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва у Львівській області

Серед основних напрямів стратегії – мотивація інноваційного розвитку, що передбачає формування конкурентоспроможного агропромислового виробництва шляхом зосередження на сучасних методах обробітку землі, використанні ресурсозберігаючих технологій, впровадженні точного землеробства, використанні IT-рішень для оптимізації виробництва, управління ресурсами, маркетинговою і збутовою діяльністю, підтримку нових напрямів розвитку агропромислового виробництва.

Не менш важливим напрямом є мотивація розвитку персоналу для формування відповідного кадрового резерву розвитку аграрного підприємництва. Це передбачає застосування сучасних методів стимулювання праці, заохочення підприємців інвестувати у професійний розвиток себе і своїх працівників, стимулювати творчу активність персоналу, що дозволить шукати нові ідеї для розвитку бізнесу.

Напрямок «Фінансова підтримка», передусім, передбачає надання доступних кредитів та фінансових стимулів для малих та середніх агропідприємств, а також створення програм грантів для підтримки впровадження інноваційних технологій у агросекторі. Незважаючи на фінансові труднощі воєнного часу, вкрай важливо зберегти бюджетну фінансову підтримку розвитку малого аграрного бізнесу, зокрема його «нішевих» напрямів або тих, які узгоджуються із концепцією сталого розвитку сільських територій. Цей підхід має велике значення у контексті майбутньої євроінтеграції, коли під аграрні проекти, що базуються на засадах Європейського зеленого курсу (European Green Deal) можна буде залучити грантові кошти європейських фінансових інституцій. Забезпечення екологічної стійкості розвитку аграрного підприємництва потребує заохочення практик, що зменшують екологічний вплив та покращують управління природними ресурсами, а також стимулювання виробництва органічних продуктів. Внутрішнім джерелом фінансування підприємницьких ініціатив можуть бути також кошти місцевих громад.

Мотивація до започаткування власної справи значною мірою пов'язана із рівнем фахової компетентності майбутніх аграріїв, знання ними усіх аспектів

ведення бізнесу: не лише технологічних та організаційних, але й управлінських, фінансово-облікових, маркетингових. Знання формують середовище визначеності, а отже мінімізують ризики підприємницької діяльності. Їх набуття потребує реалізації різноманітних освітніх та консалтингових програм, розвитку дорадництва та навчання діючих або майбутніх фермерів. Такі проєкти (програми) можуть бути реалізовані на базі провідних закладів вищої освіти аналізованого регіону чи дорадчих органів. Це, зокрема: Львівський національний університет природокористування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, фахові коледжі агропромислового спрямування (Стрийський, Золочівський, Вишнянський, Львівський та ін.); дорадчий центр «Фермерська країна», Львівська аграрна дорадча служба, Львівська аграрна палата та ін. Професійне навчання передбачає організацію курсів, семінарів, бізнес-тренінгів із сучасних аграрних практик, маркетингу та управління. Також необхідно залучати експертів у сфері агробізнесу для консультування місцевих фермерів.

Важливим мотиватором для розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва виступає створення організаційно-економічних умов, які б забезпечили досягнення високих фінансових результатів діяльності. Оскільки ці результати формуються у сфері збуту продукції, вкрай важливим є вдосконалення логістики, поліпшення інфраструктури для ефективного транспортування сільськогосподарської продукції (в т.ч. й на зовнішні ринки), а також стимулювання розвитку локальних ринків, які б вирішили проблему збуту для місцевих фермерів. У Львівській області сьогодні функціонує найбільший в Україні гуртовий ринок сільськогосподарської продукції – ТзОВ «РСП «Шувар», який має значний вплив на динаміку розвитку малого аграрного бізнесу у регіоні. Формування відповідної мережевої структури локальних ринків на базі цього логістичного центру, встановлення відповідних правил торгівлі сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами – це важливий аспект формування справедливої ціни на продукцію безпосередніх виробників, належного планування їх діяльності та мінімізації ризиків.

Серед структурних компонентів мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва особливе місце займає кооперація та інтеграція суб'єктів господарювання. Кооперація дозволяє маленьким та середнім аграрним підприємствам об'єднувати ресурси для здійснення великих інвестицій, які можуть бути недоступні для них поодиночі. Через інтеграцію агропромислові підприємства можуть ефективніше взаємодіяти з ринками, забезпечуючи кращий доступ до покупців та постачальників. Це може допомогти їм отримувати кращі ціни за свою продукцію та знизити витрати на постачання.

Кооперація та інтеграція сприяють обміну знаннями та інноваціями, що може призвести до впровадження нових технологій та методів ведення сільського господарства, підвищуючи його продуктивність та стійкість.

Завдяки регіональній міжгалузевій інтеграції забезпечується створення комплексного продукту, що дозволяє стимулювати збут сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки. Особливо це проявляється через взаємодію аграрної та туристичної галузі. Торгівля продуктами місцевого виробництва є невід'ємною частиною екскурсійних турів. Водночас технології виробництва цих продуктів є об'єктом зацікавлення туристів і формують основу для популяризації сільського зеленого, гастрономічного та деяких інших видів туризму.

У цьому контексті необхідно також значну увагу приділяти маркетинговим комунікаціям та підтримці регіонального експорту. Стратегічно важливим є створення сильного регіонального бренду (типу «Made in Lviv region») або реєстрація географічних зазначень для збільшення визнання продукції на внутрішньому та міжнародному рівнях. Підтримка регіонального експорту дозволить суб'єктам аграрного підприємництва отримати додаткові конкурентні переваги подолати експортні бар'єри та мінімізувати ризики. Особливо ця підтримка необхідна в сучасних умовах, коли через війну логістичні ланцюги значною мірою зруйновані, а автомобільні транспортні перевезення через західний кордон блокуються асоціаціями перевізників Польщі, Словаччини, Угорщини. Тому необхідні інвестиції в інфраструктуру, які б дозволили підвищити спроможність прикордонних пунктів пропуску, зокрема залізничних.

Важливою також є технічна та консультаційна підтримка, зокрема надання технічної допомоги щодо приведення умов виробництва продукції у відповідність до міжнародних стандартів якості та безпеки продукції (сертифікація), що вкрай важливо для забезпечення успіху аграрного експорту. Значну підтримку у вирішенні ключових організаційних, інформаційних та інших проблем аграрного експорту, встановленні контактів із закордонними покупцями та участі у міжнародних ярмарках та виставках регіональні підприємці можуть отримати через Львівську торгово-промислову палату.

Безумовно, однією з центральних ланок мотиваційного механізму розвитку підприємництва в аграрному секторі є його інституційне забезпечення, що включає широкий спектр заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для росту та ефективності діяльності суб'єктів господарювання, примноження їх ресурсного потенціалу. Інституційними «мотиваторами» виступають:

- Створення та оновлення законів та нормативних актів, які регулюють аграрне підприємництво та є важливими для забезпечення правової ясності та стабільності. Це включає законодавство щодо земельних відносин, податкової політики, стандартів безпеки та якості продукції;
- Розробка та реалізація фінансових інструментів та програм, спрямованих на підтримку агропромислових підприємств;
- Створення спеціалізованих установ, які займаються розвитком аграрного сектору, таких як дослідницькі інститути, консультаційні служби, органи з сертифікації та контролю якості;
- Розвиток аграрної освіти та навчання, включаючи професійну підготовку та післядипломну освіту, для підвищення кваліфікації працівників аграрного сектору;
- Бюджетна підтримка наукових досліджень та інновацій у аграрному секторі, з метою впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва;

- Реалізація механізмів регулювання ринку, включаючи моніторинг цін, запобігання монополізації та забезпечення конкурентного середовища;

- Захист прав та інтересів виробників, включаючи захист від нечесної конкуренції та підтримку у вирішенні господарських спорів;

У комплексі ці заходи сприяють створенню стабільного та сприятливого середовища для розвитку аграрного підприємництва, стимулюючи інвестиції, інновації та підвищення конкурентоспроможності.

Стратегічно важливими напрямками реалізації мотиваційної стратегії є перетворення особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства, а також заохочення до підприємницької діяльності у сфері АПК безробітних, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни.

Станом на 1 травня 2023 року у Львівській області було зареєстровано 127 сімейних фермерських господарств (СФГ). Зростанню їх кількості в області сприятиме системний підхід до фінансової підтримки цих суб'єктів господарювання на державному, обласному рівнях. Це зокрема, відшкодування ЄСВ для СФГ, подвійна дотація на наявне поголів'я корів - через Департамент агропромислового розвитку та Комплексну програму підтримки сільгоспвиробників Львівської області [57].

У сільській місцевості Львівської області станом на 2021 рік налічувалося майже 31 тис. безробітних. У 2022 р. до тих доєдналася певна кількість внутрішньо переміщених осіб. Потенційно ці суб'єкти можуть бути залучені до підприємницької діяльності в сфері агропромислового виробництва. Однак для цього необхідна активна участь Державної служби зайнятості у спонуканні таких людей до започаткування бізнесу, їхньому навчанні та всебічній підтримці.

Відзначимо, що кожен із наведених на рисунку 3.1. стратегічних напрямів повинен бути детально розроблений з урахуванням місцевих особливостей та потреб аграріїв Львівської області. Важливо також враховувати постійний діалог з місцевими фермерами та органами місцевого самоврядування для забезпечення їхніх потреб і очікувань.

3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення механізму мотивації розвитку та стимулювання праці персоналу підприємств АПК

У процесі нашого дослідження було встановлено, що важливим компонентом мотиваційного механізму розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва є персонал підприємств. Його структуру складають керівники різних ланок управління, фахівці та технічний персонал (бухгалтери, інженери, агрономи, ІТ-спеціалісти); адміністративний і підтримуючий персонал, оперативний персонал (основна робоча сила); тимчасові та сезонні працівники, молоді фахівці, стажери і практиканти. Забезпечуючи позитивні результати роботи підприємств за рахунок високої продуктивності і якості праці, він тим самим формує мотиваційну основу для подальших інвестицій власників у розширення та модернізацію бізнесу. Водночас висока якість і продуктивність роботи досягається за рахунок належної технічної озброєності праці, сумлінного ставлення працівників до своїх обов'язків, практичного досвіду та високого рівня кваліфікації виконавців робіт, інтенсивності їхньої праці. Причому, підвищення технічної озброєності праці чи оволодіння сучасними технологіями також потребує від персоналу удосконалення своїх знань і навиків, набуття нових компетентностей.

У цьому контексті важливо удосконалювати три основні складові механізму мотивації персоналу: 1) мотивацію до професійного розвитку і кар'єрного зростання; 2) мотивацію до поліпшення якісних характеристик праці; 3) мотивацію творчої та інноваційної активності працівників.

Необхідно відзначити, що аграрний сектор Львівської області характеризується домінуванням у його структурі малих підприємств (в т.ч. мікропідприємств), а також фізичних осіб-підприємців. Особливістю кадрового складу цих суб'єктів підприємництва є те, що власники бізнесу часто виконують функції як управлінського, так і оперативного персоналу. Тому для них особливого значення набуває така складова мотиваційного механізму як

самотивація (до розвитку власної компетентності, продуктивної праці, розширення бізнесу тощо).

Як слушно зазначає Л. Петришин, у фермера не може бути хвиль вищого й нижчого рівня вмотивованості праці. Для успішності свого господарства, він повинен підтримувати свою самотивацію та самоексплуатацію [35, с. 68]. Тому державна аграрна політика повинна бути спрямована на те, щоб створити умови за яких започаткувати фермерське господарство могли б найкраще підготовлені для цього особи.

Ефективна мотивація та розвиток персоналу є не тільки частиною мотиваційного механізму, але й стратегічними інструментами управління, які сприяють загальному успіху підприємств сфери агропромислового виробництва. Місце цих елементів у структурі мотиваційного механізму підприємства ілюструє рис. 3.2. Як бачимо, мотивування працівників є центральною ланкою усього механізму. Воно складається зі спонукань матеріального та нематеріального характеру, що засновані на цілеспрямованому використанні наявних мотивів до праці або формуванні нових.

Правильні дії з боку керівництва забезпечують активізацію індивідуальних характеристик працівника, його інтелектуальних, емоційних та вольових аспектів, а також сприяють розкриттю інтелектуально-творчого та психофізіологічного потенціалу кожного співробітника. Іншими словами, через систему стимулів формуються відповідні умови, які мотивують працівників до конкретних дій у напрямі набуття нових компетенцій. Тому система мотивування безпосередньо впливає на формування кадрового потенціалу підприємства, який реалізує місію його діяльності.

Відповідно до місії формується мотиваційна стратегія підприємства. У контексті її реалізації особлива увага повинна приділятися удосконаленню мотивації працівників до розвитку шляхом професійного навчання та самовдосконалення, а роботодавців – до всебічного забезпечення цього процесу. Адже спеціальні знання, нові навички і вміння працівників не лише дозволяють підвищувати продуктивність праці та якісно виконувати функціональні обов'язки,

але й освоювати нові види професійної діяльності [52, с. 48]. Окрім того, висококваліфіковані працівники зі значним виробничим та управлінським досвідом – це потенційні успішні підприємці (фермери), які за певних умов можуть прийняти рішення про вихід зі складу найманого персоналу і започаткувати власну справу.

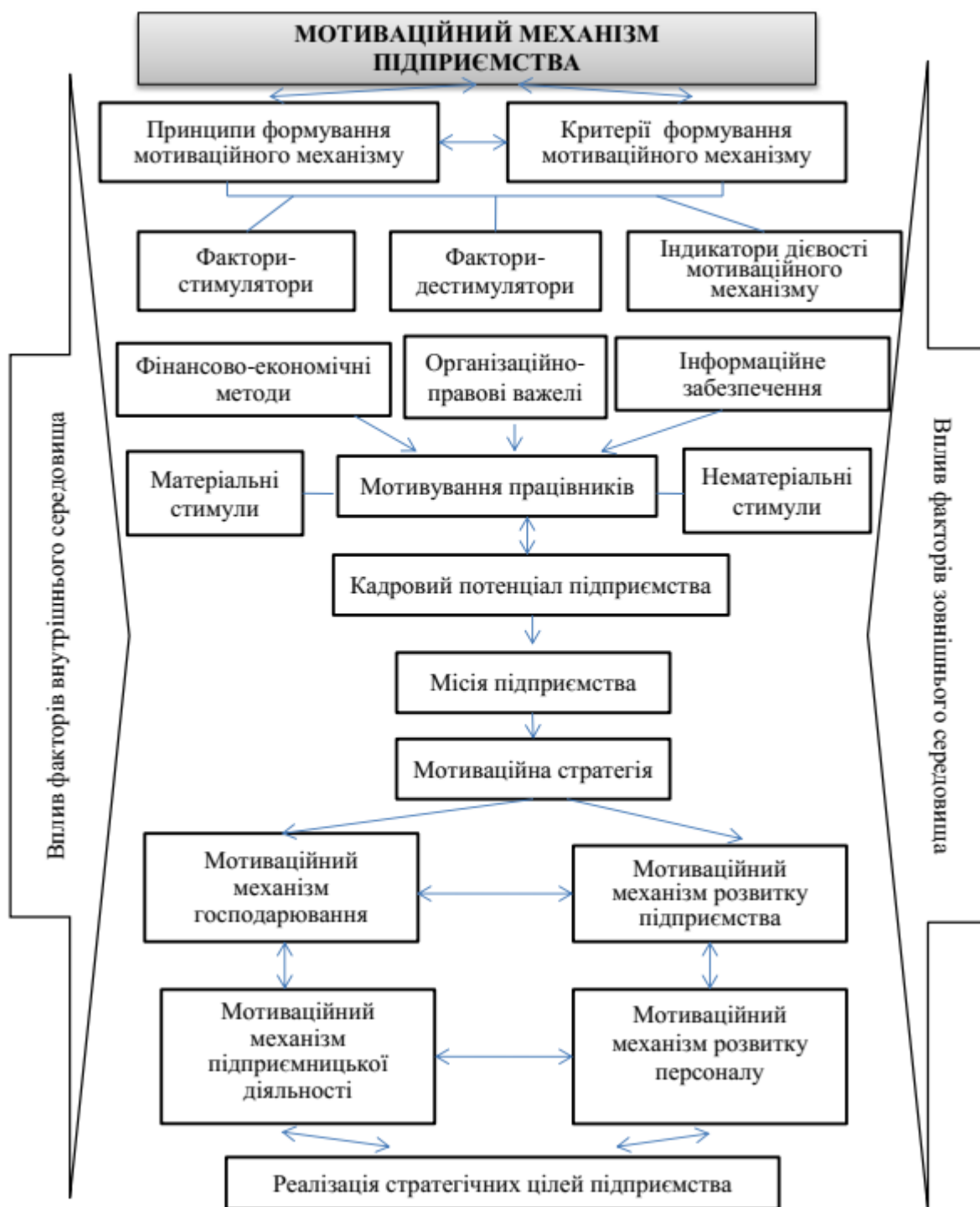


Рис. 3.2. - Місце мотивації та розвитку персоналу у структурі мотиваційного механізму підприємства [9, с. 195].

У системі управління професійним розвитком персоналу мотиваційні механізми відіграють визначальну роль, оскільки прямо впливають на рівень економічної активності працівників, їх трудову і соціальну поведінку. Але разом з тим система мотивації є органічним доповненням процесу інвестування у людський капітал, без якого процес становлення висококваліфікованих кадрів є неможливим. Цей зв'язок проявляється у тому, що лише за належного рівня вмотивованості працівника, чіткого розуміння ним потреби у власному професійному розвитку можна досягти очікуваної окупності інвестицій у людський капітал.

Кожен керівник, перед тим як здійснювати комплексне навчання персоналу, має визначитись з мотиваційними пріоритетами своїх підлеглих і обов'язково враховувати їх при прийнятті рішень щодо вибору певного виду інвестицій у людський капітал.

Формуванню ефективного мотиваційного механізму у сфері управління розвитком персоналу перешкоджають наступні обставини:

1) мотиви працівника до навчання можуть мати як стимулюючий так і стримуючий характер, оскільки формуються як під впливом очікувань ним певних вигод, так і суб'єктивних оцінок можливостей їх одержання;

2) заходи роботодавця, спрямовані на організаційне та фінансове забезпечення професійного розвитку персоналу можуть не дати очікуваного ефекту у контексті досягнення запланованих цілей порівняно з понесеними витратами. В результаті формується вкрай несприятливе мотиваційне середовище, в умовах якого пригнічується ініціатива працівників щодо саморозвитку;

3) часто має місце співпадіння негативних очікувань роботодавців та працівників щодо ефективності процесу навчання. У зв'язку з цим не лише унеможлиблюється інноваційний розвиток підприємства, але й практично повністю нівелюються ефективність державних програм кадрового спрямування.

Тому головне завдання удосконалення мотиваційної складової розвитку персоналу полягає в тому, щоб максимально наблизити інтереси найманих працівників і роботодавців та забезпечити, на цій основі, реалізацію цілей

підприємства. Перелік основних мотивів, як позитивного, так і негативного спрямування, якими керуються обидві сторони представлені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. - Основні мотиви роботодавців і найманих працівників до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик*

*Джерело: узагальнено автором

Так, у сфері агропромислового виробництва основними стимулами працівників щодо розвитку власних професійно-кваліфікаційних навичок є бажання отримати вищу заробітну плату, підвищити конкурентоспроможність на ринку праці і, відповідно, отримати можливість знайти кращу роботу, забезпечити кар'єрний ріст і відповідний статус у колективі тощо.

Керівники підприємств, приймаючи рішення щодо фінансування розвитку персоналу, насамперед керуються мотивами доведення професійних навичок

персоналу до конкурентоспроможного рівня, що дозволить їм реалізувати інноваційну стратегію виробництва, підвищити продуктивність праці, а також оптимізувати кадровий склад та рівень витрат на оплату праці.

Водночас для підприємств аграрної галузі основними проблемами залишаються наступні:

- 1) з усіх засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи;
- 2) існуючий у багатьох підприємствах рівень оплати праці недостатньо пов'язаний з її результатами не забезпечує повноцінного відтворення робочої сили;
- 3) соціально-економічні умови життя на селі істотно нівелюють матеріальну складову мотивації та спричиняють високу плинність кадрів, що може обернутися для роботодавця значними втратами інвестованих коштів.

З огляду на це виникає об'єктивна необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому [30, с. 60]. Така система повинна базуватися на наступних принципах:

- формування стійкого розуміння необхідності професійного розвитку (як у персоналу, так і адміністрації) та актуалізація результатів навчання;
- визначення мотиваційних орієнтирів найманих працівників та постійний моніторинг їх змін;
- забезпечення взаємозв'язку між освітньо-кваліфікаційним рівнем і займаною посадою та рівнем матеріального заохочення (через систему рівнів заробітної плати);
- регулярності оцінки та атестації кадрів;
- інвестування у розвиток персоналу;
- безперервності та системності процесу мотивації розвитку персоналу;
- забезпечення повної та раціональної зайнятості працівників;
- ефективності розвитку персоналу, окупності інвестованих коштів.
- гнучкості та оперативності, що передбачає прийняття рішень щодо альтернативних форм мотивації професійного розвитку при зміні цілей підприємства та його фінансового стану;

У контексті реалізації цих принципів слушною є теза С. Лівощко про те, що «впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних чинників» [30, с. 61]. Тому важливою складовою механізму мотивації розвитку персоналу є вибір інструментів, за допомогою яких можна задовольняти відповідні потреби людей, а отже впливати на рівень їх вмотивованості до професійного росту та поліпшення конкурентоспроможності.

Вибір оптимального набору інструментів здійснюється з урахуванням ступеня насиченості потреб, їх пріоритетності для окремих працівників і часто потребує поєднання різних методів мотивації. Спектр останніх досить широкий і охоплює: соціально-економічні, адміністративні, правові, організаційно-виробничі, соціально-психологічні, інформаційно-роз'яснювальні та ін.

Основні методи задоволення потреб працівників та відповідні їм інструменти представлені у табл. 3.2.

Безперечно, ключовим елементом системи мотивації працівників до професійного зростання є матеріальне стимулювання. Однак, воно буде дієвим лише за умови належного розміру оплати праці та оптимальних міжпосадових та міжрозрядних співвідношень її рівнів.

На жаль, величина заробітної плати фахових працівників у більшості агропромислових підприємств, як уже зазначалося, не забезпечує належного відтворення робочої сили і практично не створює можливостей та мотивів для інвестування ресурсів у подальший розвиток людського капіталу. Така ситуація вимагає перегляду діючої практики оплати праці у сфері агропромислового виробництва у напрямі вдосконалення її форм та систем, а також застосування нестандартних підходів стимулювання працівників до підвищення кваліфікації.

Основне завдання, яке необхідно вирішити, на наш погляд, полягає в узгодженні системи мотивації розвитку персоналу (управлінська сфера) та системи мотивації до праці (виробнича сфера). Адже максимальна ефективність роботи персоналу досягається лише завдяки всебічному поєднанню особистісних та професійних якостей працівників.

Таблиця 3.2 - Методи та інструменти мотивації працівників підприємств сфери агропромислового виробництва до професійного розвитку

Мотиви	Методи мотивації	Інструменти
Матеріальні мотиви	Матеріальне стимулювання (пряме і непряме); Організаційні методи	Розробка гнучкої та ефективної системи оплати праці, що ґрунтується на науково-обґрунтованих тарифних ставках і посадових окладах
		Впровадження системи бонусів за умови досягнення певного результату під проходження навчання
		Надання соціального пакету, службового транспорту, помешкання для певних категорій фахових працівників
		Фінансування підприємством процесу навчання персоналу або часткова компенсація витрачених власних коштів працівників
Соціальні мотиви	Соціально-психологічні методи	Підтримка партнерських відносин у колективі, сприяння всебічному обміну набутими у процесі навчання знаннями і навиками
		Застосування морального стимулювання, впровадження наставництва
		Залучення кваліфікованих працівників для участі у міжнародних семінарах, виставках, заохочення їх до налагодження контактів.
Професійні мотиви	Адміністративно-правові методи; Організаційні методи	Забезпечення умов для стабільної і повної зайнятості працівника через укладання довгострокових трудових угод
		Забезпечення умов і можливостей розвитку персоналу та всебічне сприяння навчанню працівників (гнучкий графік роботи, непланові відпустки тощо)
		Залучення працівників, які пройшли навчання, до управління окремими виробничими процесами із делегуванням їм відповідних повноважень
		Надання працівнику сертифікатів про проходження виробничого навчання для підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці
Пізнавальні мотиви	Самотивація Інформаційно-роз'яснювальні методи	Підкреслення необхідності і важливості навчання, інформування працівників про конкурентні переваги і перспективи у разі проходження виробничого навчання
		Надання інформації про майбутні нововведення на підприємстві, зміни виробничої та кадрової стратегії, зростання вимог до працівників тощо.
Індивідуальні мотиви	Статусна мотивація; Соціально-психологічні методи	Створення дієвої та зрозумілої системи професійно-кваліфікаційного просування
		Застосування морального стимулювання, публічне висвітлення результатів діяльності окремих працівників
		Сприяння кар'єрному росту працівника

*Джерело: узагальнено автором

У цьому контексті важливим є формування у трудовому колективі розуміння того, що:

1) розподіл посад, повноважень, вибір виконавців для складних і відповідальних виробничих завдань (з відповідною оплатою) безпосередньо залежать від професійного рівня та ділових характеристик працівників;

2) підвищення продуктивності праці (а отже й рівня її оплати) можливе лише за рахунок освоєння прогресивних технологій та сучасної техніки, що вимагає відповідних знань і навиків. Тому додаткове матеріальне заохочення кваліфікованих працівників має на меті не лише спонукати інших до навчання, але й мінімізувати втрати людського капіталу через плінність кадрів.

Зміни в сучасному виробництві викликали в країнах з ринковою економікою розповсюдження системи заробітної плати, що ґрунтується на оцінці знань та рівня компетентності. Основним принципом такої системи є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками або знаннями, а не за потенційний вклад займаної ним посади у досягненні цілей організації, що є основним принципом традиційної системи оплати [53, С. 42].

Такий підхід до стимулювання професійного розвитку персоналу передбачає встановлення певних доплат і надбавок (або підвищених посадових окладів) за проходження певних видів виробничого навчання чи здобуття відповідного кваліфікаційного рівня.

Окремі науковці у якості варіанту оплати праці за рівень компетентності пропонують встановлювати оклад працівника з певним кваліфікаційним рівнем в розмірі 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня [45]. На наш погляд, такий підхід має право на існування, однак пропорційне встановлення зростання окладу не зовсім виправдане, оскільки різні види професійної підготовки передбачають отримання компетенцій неоднакової якості (наприклад вища освіта і курси підвищення кваліфікації). Тому коефіцієнти зростання, на наш погляд повинні диференціюватися за окремими етапами підготовки з огляду на практичну цінність одержаних знань та навиків.

Сучасні інноваційні технології дозволяють ефективно обліковувати затрати праці та результативність роботи працівника. Тому досить прогресивним способом мотивації персоналу агропромислових підприємств до продуктивності

та якісної роботи може стати оплата на основі ключових показників результативності (KPI – Key Performance Indicators). Основні аспекти цього підходу ілюструє рисунок 3.4.



Рис. 3.4. – Основні складові організації оплати праці персоналу агропромислових підприємств на основі КРІ

Використання ключових показників результативності (КРІ) у сфері агропромислового виробництва може бути досить різноманітним, оскільки воно вимагає врахування специфіки різних видів робіт, розмірів підприємств, цілей їхньої діяльності.

Сучасні ІТ-технології, що передбачають використання різних автоматизованих систем управління бізнес-процесами дозволяють ефективно

обліковувати результати праці персоналу, контролювати в он-лайн режимі продуктивність праці окремих працівників та своєчасно вживати заходів, спрямованих на підвищення їхньої мотивації.

Поряд із безпосереднім матеріальним стимулюванням стимулюванням керівника підприємств необхідно приділяти значну увагу питанням покращення соціального захисту працівників, а також здійснювати заходи з охорони праці, регламентування часу праці та відпочинку, підвищення рівня працездатності. У малих підприємствах потрібно відходити від практики оплати праці «у конвертах», оскільки це позбавляє працівників отримувати соціальний пакет. Тіньова зарплата не лише значно погіршує соціальний статус працівника, відчуття його значимості для підприємства, і потенційно позбавляє його гідної пенсії чи інших засобів до існування у разі втрати працездатності. Це також негативно позначається на продуктивності праці.

Загалом, в сучасних умовах кадрова політика підприємств сфери агропромислового виробництва повинна еволюціонувати від пасивного реагування до активного розроблення стратегій, спрямованих на оптимізацію та оновлення як кількісного, так і якісного складу робочих кадрів.

3.3. Формування сучасної моделі державного стимулювання та активізації розвитку аграрного підприємництва на основі адаптації зарубіжного досвіду

В сучасних кризових умовах, спричинених повномасштабним російським вторгненням, надзвичайно актуальним питанням постає обґрунтування та розробка сучасної моделі стимулювання й активізації підприємницької діяльності. Доповнюється актуальність цього завдання і сучасними викликами курсу нашої держави на євроінтеграцію.

Мотиваційним фактором формування дієвого підприємницького середовища повинні бути поєднання інтересів та взаємозумовленість дій між державними і владними структурами, акцентування уваги на важливості

забезпечення як економічної, так і національної безпеки країни в цілому, що в подальшому сприятиме збалансованому соціально-економічному й екологічному розвитку територій, зокрема сільської місцевості [12, с. 34].

Сьогодні науковці сходяться на думці, що нова модель розвитку аграрного підприємництва повинна за своєю сутністю бути не стільки галузевою, скільки територіальною. Такий підхід органічно поєднується із реформую децентралізацією, яка відбулася у нашій державі.

При цьому ефективність взаємодії між регіональними органами влади та місцевого самоврядуванням з суб'єктами аграрного підприємництва буде залежати від наступного:

- по-перше, від функціональної мотивації, зміст якої зводиться до стимулювання суб'єктів господарської діяльності активніше розвивати їхній бізнес, покращення соціально-економічних умов сільських територій та формування системи потреб з урахуванням пріоритетів територіального розвитку;

- по-друге, від впровадження системи заохочень для суб'єктів підприємництва за високу результативність і значний вклад у соціально-економічний розвиток регіону, що охоплює різні сфери та види економічної діяльності.

Якщо орієнтуватися на європейську практику стимулювання розвитку аграрного підприємництва, то необхідно відзначити, що вона охоплює декілька стратегічних напрямів (табл. 3.3). Зусилля держави та її регуляторних органів щодо реалізації цих стратегій мають на меті підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору.

Кожна європейська країна може реалізовувати ці стратегії по-різному в залежності від своїх конкретних умов, але загалом європейський досвід у розвитку аграрного підприємництва характеризується збалансованим підходом, який враховує економічну життєздатність, соціальну справедливість та екологічну стійкість.

Орієнтуючись на європейську модель розвитку аграрного підприємництва, необхідно відзначити, що її фундамент складають сімейні фермерські господарства, у розпорядженні яких знаходиться понад 70% угідь і які забезпечують виробництво понад 80% продукції сільського господарства [47].

Таблиця 3.3. – Ключові аспекти європейської практики стимулювання та підтримки розвитку аграрного підприємництва

Стратегічний напрям	Зміст заходів
Фінансова підтримка та субсидування	Європейські країни часто надають пряму фінансову підтримку фермерам. Це включає субсидії на вирощування культур, розведення худоби та іншу аграрну діяльність. У рамках Спільної сільськогосподарської політики ЄС є пропонуються різні форми фінансової допомоги фермерам для підтримки їх конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки.
Підтримка впровадження технологічних інновацій та здійснення досліджень	Підтримка досліджень та впровадження нових технологій є одним із ключових аспектів. Це включає точне землеробство, сталі сільськогосподарські практики та використання біотехнологій. ЄС інвестує в аграрні дослідження через програми на кшталт Horizon Europe, сприяючи інноваціям у таких сферах, як підвищення урожайності культур, контроль за шкідниками та адаптація до змін клімату.
Підтримка доступу на ринки та торговельна політика	Заходи, які полегшують доступ до ринків, як всередині Європи, так і на глобальному рівні, є важливими. Вони включають укладання торговельних угод, встановлення стандартів якості та забезпечення чесної конкуренції. У ЄС, наприклад, застосовуються закони щодо захисту географічного статусу та репутації продукції локальних виробників. Це, зокрема: Захищене найменування походження (ЗНП) Захищене географічне зазначення (ЗГЗ) та Гарантовані традиційні продукти (ГТП), які допомогли фермерам ефективно просувати свою продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Екологічна стійкість	Європейські підходи все більше зосереджуються на екологічній стійкості. Це включає такі практики, як органічне фермерство, зменшення використання хімічних речовин та сприяння біорізноманіттю. Надається підтримка сталому використанню землі та управлінню водними ресурсами, реалізуються заходи спрямовані на досягнення балансу між аграрною продуктивністю та охороною навколишнього середовища.
Освітні та консалтингові послуги	Надання освітніх та консалтингових послуг фермерам є ще однією ключовою стратегією. Вона включає навчальні програми, поширення знань про кращі практики та консультативні послуги для покращення управління фермою, ефективності та адаптації до нових технологій.
Політика розвитку сільських територій	Ця політика спрямована на покращення якості життя у сільських районах, та створення інших умов для того, щоб розвиток аграрного сектору був частиною ширшого соціо-економічного розвитку. Передбачає розвиток інфраструктури, диверсифікацію сільської економіки та покращення доступу до послуг у сільській місцевості.
Інструменти управління ризиками	Страховання врожаю, фонди взаємодопомоги та інші фінансові інструменти, допомагають фермерам управляти ризиками, пов'язаними з коливаннями цін, екстремальними погодними умовами та іншими непередбачуваними подіями

В Україні інститут сімейних фермерських господарств розвивається дуже повільно, що зумовлено укладом сільського господарства, який сформувався у нашій державі. Адже цілком, зрозуміло, що ці суб'єкти господарювання не витримують конкуренції з великими агрокомпаніями у традиційних секторах сільськогосподарського виробництва і, зазвичай діють у «нішевих» сегментах. Однак, навіть тут, потенціал для розвитку підприємницьких структур даного типу є досить великим і за умови його реалізації можна значно підвищити рівень офіційної зайнятості сільського населення, створити нові робочі місця і створити сприятливі умови для соціально-економічного розвитку сільських територій.

Проте сімейні фермерські господарства через високий рівень ризиковості діяльності, потребують специфічних інструментів підтримки від держави. Один з основних напрямів підтримки у міжнародній практиці – це інструменти прямого впливу. Так, у ЄС на субсидії сільськогосподарським виробникам щороку виділяють близько 40% бюджету спільноти [42, с. 123]. Ці кошти розподіляються за різними напрямками державної підтримки.

Основні складові державної підтримки розвитку фермерства у країнах Європейського Союзу представлені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. – Складові державної підтримки розвитку фермерства у країнах ЄС

В Україні ж обсяги фінансової підтримки розвитку аграрного підприємництва значно поступаються країнам ЄС. Ба більше, частина коштів, яка виділялася з державного та регіонального бюджетів у довоєнні роки могла бути не використаною. Це свідчить про те, що фінансові механізми підтримки, до яких належать субсидії та пільгові кредити, у вітчизняних умовах господарювання ще не є достатнім стимулом для започаткування власної справи. Вони повинні бути доповнені інформаційно-консалтинговою підтримкою бізнесу, заходами щодо мінімізації підприємницьких ризиків, створенням відповідної інфраструктури для задоволення виробничо-збутових потреб аграріїв, розробки та впровадження агроінновацій, які є необхідною умовою зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємців на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У контексті стимулювання та підтримки розвитку аграрного підприємництва показовим для нашої країни є досвід Німеччини. У цій країні існує спеціальна управлінська програма «Загальна концепція науково-технічної політики в співвідношенні з аграрним підприємництвом», за якою передбачається сприяння в галузі наукових досліджень, фінансування ризикової діяльності, поліпшення умов передачі технологій, забезпечення науковими кадрами [42, с. 124]. Попри значний обсяг фінансування за рахунок кредитів та субсидій, державна підтримка фермерських господарств все ж орієнтована на те, щоб забезпечити їхню фінансову самостійність. Тим фермерам, які прагнуть освоювати високотехнологічні виробництва, держава надає пільгові інвестиційні кредити. Також чималі кошти в рамках цільових програм виділяються на реалізацію проєктів у галузі біотехнологій, впровадження високопродуктивних засобів механізації.

Водночас, важливим є й те, що у Німеччині функціонує велика кількість фінансованих державою консультаційних центрів, які надають фермерам інформаційно-консалтингові послуги з різних питань, особливо щодо провадження нових технологій, розвитку власної інноваційної діяльності, а також здійснюють професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників чи власників бізнесу, які спеціалізуються на інноваціях.

Мотиваційний механізм розвитку аграрного підприємництва сусідньої Польщі передбачає застосування бюджетних інструментів спрямованих на модернізацію та раціоналізацію аграрної структури, підтримку фермерів-початківців, допомогу сільськогосподарським виробникам, які ведуть діяльність на територіях з несприятливими для неї умовами. У Польщі завдяки підтримці, скорочуються витрати на виробничі ресурси, надання виробничих кредитів на пільгових умовах і пільгове оподаткування, оптимізують застосування добрив і засобів захисту у рослинництві, дають змогу якісно поліпшувати поголів'я худоби, оновлювати та модернізувати виробництво. Останніми роками введено нову систему митних зборів на агропродукцію [23, с. 122].

Французькі фермери отримують державні субсидії на реалізацію проєктів спрямованих на підвищення ефективності виробництва, для найму наукових працівників (до 50% витрат на оплату праці), покращення життєвих умов, вилучення орних земель з господарського обороту, підтримки родючості ґрунтів, компенсаційних виплат за роботу в районах, що характеризуються несприятливими умовами. Також передбачена виплата державних дотацій для підприємств, які проводять науково-дослідні роботи на основі контрактів (до 50% витрат на замовлені роботи).

Через економічну недоцільність придбання техніки невеликими фермами у країнах ЄС країнах поширення сервісне інженерно-економічне забезпечення з боку технічних центрів великих машинобудівних фірм, дилерських підприємств (які є економічно або юридично незалежними) [23, с.122]. Цю практикою іноземні компанії впроваджують і на українському ринку.

Важливим елементом мотиваційного механізму розвитку аграрного підприємництва, зокрема перетворення малих форм господарювання на селі у підприємницькі структури є агрострахування.

За твердженням А. Процаликіної та М. Дудник, у світовій практиці склалося декілька моделей агрострахування, які спрямовані на формування ефективних механізмів управління ризиками у сільськогосподарській діяльності.

1) Пряме відшкодування державою втрат виробників (Греція, Кіпр) – при

цій моделі суб'єкти аграрного підприємництва обов'язково повинні страхувати ризики сільськогосподарського виробництва, а держава відшкодовує втрати внаслідок несприятливих погодних умов зі спеціальних фондів;

2) Модель державно-приватного партнерства (Німеччина, США, Австрія, Португалія, Іспанія, Франція, Туреччина, Ізраїль) – держава визначає ризики, компенсація яких буде здійснюватися за рахунок субсидій. Вона також визначає, яку частку витрат агропродовольчих виробників на страхування покриватимуть державні субсидії, та організовує процес перестраховання. У свою чергу, приватні страхові компанії здійснюють компенсацію за страховими програмами, які не покриваються державними виплатами.

3) Моделі агрострахування з мінімальним державним втручанням - (Німеччина, Швеція, Австралія). В цій моделі беруть участь тільки дві сторони страхувальник і страховик [41, с. 11]

Аналіз та узагальнення практик європейських країн у сфері аграрного підприємництва підтверджують важливість інтеграції виробничого сектору із сектором послуг і формування різних типів кластерів – агротуристичних, агропромислових, агроінноваційних та інших. У цьому контексті актуальним є питання транскордонного співробітництва, залученням талановитих і креативних професіоналів, здатних працювати в умовах постійних змін і приймати продумані управлінські рішення на інноваційній основі. Зарубіжний досвід свідчить, що формування інноваційних структур сприяє забезпеченню комфортного підприємницького середовища для розвитку малого бізнесу, де впроваджуються інноваційні підходи у виробництво аграрної продукції і реалізуються креативні науково-обґрунтовані ідеї [12, с. 42].

Таким чином, формування сучасної моделі державного стимулювання активізації розвитку аграрного підприємництва передбачає застосування програмно-цільового підходу та створення відповідного інституційного середовища, яке дало б змогу залучати сільську молодь та інших економічно активних осіб підтримувати їхні підприємницькі ініціативи, мотивувати їхній творчий потенціал та спрямовувати його на розвиток ефективного підприємницького середовища, заснованого на європейських цінностях та практиках ведення аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Важливим чинником розвитку підприємництва у сфері агропромислового виробництва є його мотиваційний механізм. Саме мотивація відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та впровадженні підприємницьких ініціатив. З одного боку внутрішні мотиви чи зовнішні стимули спонукають людину започатковувати бізнес, з іншого - підприємницька діяльність сама може стати джерелом мотивації, оскільки досягнення успіху в бізнесі може принести велике моральне задоволення та чималі доходи, а отже створити умови для задоволення потреб вищого порядку.
2. Мотиваційний механізм підприємництва є механізмом реалізації праці підприємця, комплексним цілісним інструментарієм по трансформації мотивацій-потенції в безпосередню дію (мотивацію-реальність); діалектичною сукупністю взаємозумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів, важелів, методів та форм спонукання підприємців до діяльності, а також узгодження їхніх інтересів в межах певної територіальної цілісності (регіону, країни тощо).
3. Середовище аграрного підприємництва складається з двох підсистем: внутрішньої і зовнішньої. Кожна із них, у свою чергу, складаються з великої кількості взаємопов'язаних елементів, зокрема, факторів та умов. Їх вплив може мати як мотивуючий, так і демотивуючий характер, що відповідно активізує чи гальмує розвиток підприємництва.
4. На процеси підприємницької активності істотно впливають правові норми, що регламентують умови ведення бізнесу, інституційно-організаційне середовище та механізми державної регуляторної політики у сфері агропромислового виробництва. До основних мотиваційних механізмів цієї політики належать: законодавчо-правові документи; аграрна та торговельна політика; фінансові механізми (податкові, бюджетні, грошово-кредитні); інформаційний супровід, маркетингова та організаційна підтримка, розвиток інфраструктури агробізнесу. Механізм впливу зазначених чинників полягає в тому, що різні форми державної

підтримки допомагають значно легше започаткувати і вести бізнес, вирішувати широкий спектр господарських проблем, мінімізувати підприємницькі ризики, полегшити доступ до ресурсів та ринків збуту. Важливим елементом внутрішнього мотиваційного середовища для аграрного підприємства є система мотивації персоналу.

5. Львівська область характеризується розвинутим сектором виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. У 2021 р. у регіоні функціонувало 2248 суб'єктів підприємництва у сфері сільського, лісового та рибного господарства та 896 суб'єктів – у сфері виробництва харчових продуктів. Впродовж 2019-2021 р. мала місце загалом позитивна динаміка розвитку підприємництва у досліджуваних секторах економіки.

6. Структура підприємницького сектору сфери агропромислового виробництва характеризується домінування суб'єктів у статусі юридичної особи, а також представників малого бізнесу. Мотиви ведення бізнесу у статусі юридичної особи зумовлені низкою переваг: обмежена відповідальність, кращі можливості щодо залучення інвесторів та кредиторів, співпраці із великим бізнесом, просування своєї продукції на внутрішній та зовнішній ринок, участі у програмах грантової та бюджетної підтримки розвитку бізнесу. Мотиви підприємців, які розвивають саме малий бізнес, пов'язані із більшою його ринковою гнучкістю, меншими ризиками, більшим рівнем господарської самостійності, екологічною стійкістю, можливістю застосування спрощеної системи обліку та оподаткування, відносною легкістю управління, наявністю широкого переліку програм підтримки малого підприємництва.

7. У 2021 р. порівняно із 2019 р. помітно збільшилася кількість прибуткових підприємств. Серед середніх підприємств їх частка склала 84,7%, серед малих – 83,3%. Попри те, що події 2022р. мали негативний вплив на фінансові результати, кількість прибуткових підприємств залишилася вищою ніж у 2019 р. Тобто можливість отримання прибутків у сфері агробізнесу навіть у сучасних складних умовах є ключовим мотивом, який дозволяє зберігати існуючу структуру агропромислового виробництва регіону, задіювати нові ресурси та формувати економічні передумови для подальшого розвитку підприємництва.

8. Досвід європейських країн засвідчує, що вкрай важливу роль у мотиваційному механізмі розвитку аграрного підприємництва відіграє фінансова підтримка за рахунок державного та місцевих бюджетів. у Львівській області, зокрема, також застосовуються різні форми стимулювання започаткування та розвитку аграрного бізнесу. Повномасштабне російське вторгнення внесло істотні корективи у програми підтримки аграрного підприємництва, призвівши, передусім, до скорочення бюджетних субсидій та субвенцій в умовах зростання бюджетних видатків на війну. Однак, сьогодні низка програмних заходів прямої та опосередкованої підтримки все ж реалізуються.

9. Зовнішнє мотиваційне середовище підприємництва Львівщини загалом досить сприятливе для активного залучення економічних суб'єктів до започаткування або розширення власної справи у сфері агропромислового виробництва.

10. Фундаментальну роль у мотиваційному механізмі розвитку аграрного підприємництва відіграє мотивація персоналу. Саме персонал, з його якісними характеристиками, відношенням до праці, здатністю втілювати ідеї власника бізнесу, інноваційним потенціалом часто стає головним джерелом успішності підприємницьких проєктів. Діючий механізм мотивації продуктивної праці персоналу підприємств сфери агропромислового виробництва охоплює весь спектр методів матеріального і нематеріального стимулювання, однак ключова роль у ньому все ж належить заробітній платі.

11. Упродовж 2019-2021 рр. спостерігається позитивна динаміка рівня оплати праці як у сільськогосподарських, так і переробних підприємствах Львівської області. Загалом, за аналізований період вона зросла на 35,8% у сільськогосподарських підприємствах, та на 25,5% - у підприємствах переробної сфери. Критеріями диференціації розміру заробітної плати є: займана посада, складність виконуваної роботи, рівень освіти і кваліфікації працівника тощо.

12. Дослідження ефективності механізму мотивації продуктивної праці, проведене на базі ПАФ «Винниківська» засвідчило, що її факторами є рівень заробітної плати та встановлення чіткого взаємозв'язку між результатами праці та рівнем її оплати. На жаль, сьогодні цей зв'язок втрачений через низку причин.

Ключові із них - вплив на рівень продуктивності праці технологічних і природних чинників; застарілість підходів до нарахування заробітної плати, недостатня легалізація заробітної плати через прагнення багатьох керівників мінімізувати розмір соціальних нарахувань.

13. Значний вплив на мотивацію до започаткування та розвитку підприємницької діяльності має фінансова підтримка з державного, обласного та місцевих бюджетів. За останні три роки пік цієї підтримки у Львівській області припав на 2021 р., коли було використано 278 млн. грн. Оцінка основних досягнення у розвитку агропромислового виробництва Львівської області засвідчила дієвість заходів щодо його підтримки із бюджетів різних рівнів.

14. Розробка мотиваційної стратегії розвитку аграрного підприємництва для Львівської області вимагає врахування специфіки регіону, потреб місцевих фермерів, а також національних та глобальних тенденцій у розвитку сільського господарства. Основними напрямками стратегії є: мотивація інноваційного розвитку, мотивація розвитку персоналу, фінансова підтримка, розвиток інфраструктури аграрного підприємництва, розвиток дорадництва, кооперація та інтеграція, маркетинг та експорт, інституційна підтримка.

15. У контексті реалізації мотиваційної стратегії розвитку підприємства особлива увага повинна приділятися удосконаленню мотивації працівників до розвитку шляхом професійного навчання та самовдосконалення, а роботодавців – до всебічного забезпечення цього процесу. Головне завдання удосконалення мотиваційної складової розвитку персоналу полягає в тому, щоб максимально наблизити інтереси найманих працівників і роботодавців та забезпечити, на цій основі, реалізацію цілей підприємства.

16. Формування сучасної моделі державного стимулювання активізації розвитку аграрного підприємництва передбачає застосування програмно-цільового підходу та створення відповідного інституційного середовища, яке дало б змогу залучати сільську молодь та інших економічно активних осіб підтримувати їхні підприємницькі ініціативи, мотивувати їхній творчий потенціал та спрямовувати його на розвиток ефективного підприємницького середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баксалова О.М., Рябова А.О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №6 Том 1. С. 25-29.
2. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня доктора екон. наук. Житомир, 2015. 20 с.
3. Белова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством: дис... канд. економ. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/BielovaO_dis.pdf
4. Ваганова О. В. Державне регулювання підприємницьких структур у національному господарстві України : дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / Ваганова Олена Володимирівна. Київ, 2010. 201 с.
5. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Особливості розвитку підприємництва на сільських територіях. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 120- 124.
6. Ветрова Н. Специфіка мотиваційної спрямованості особистості студентського віку на підприємницьку діяльність. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди*. Психологія. 2021. Вип. 64. С. 97-109.
7. Вечеря С. В. Організаційно-методологічні основи формування мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. №37 (330). С. 44–50.
8. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
9. Виклюк М.І., Петлін І.В., Хемій Х.І. Роль мотиваційного механізму у підвищенні ефективності функціонування підприємств. *Економіка та управління підприємствами: електронний науково-практичний журнал*. 2019. №37. С. 191-197. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/06/87.pdf>
10. Винославська О.В. Етична мотивація американських та українських професіоналів бізнесу. Редкол. С. Рябов та ін. Київ: Вид. дім «КМ Академія». 2021. С. 167-175.

11. Вітвіцький В.В., Мамчур В.А. Оцінка мотиваційних чинників у розвитку аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 76-87.
12. Газуда Л.М., Балян А.В., Газуда М.В., Волощук Н. Ю., Газуда С. М. Розвиток аграрного підприємництва в закарпатській області в умовах євроінтеграційних процесів. Велика Бакта. 2021. 67 с.
13. Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава: ПУЕТ. 2015. № 1. С. 137-143.
14. Гацура В. Я. Мотиваційне управління малими підприємствами АПК : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2001. 177 с.
15. Господарський Кодекс України URL: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-42.htm
16. Грей Ю.М. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7990>.
17. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства : дис... канд. екон. наук : 08.09.01. Харків, 2004. 166 с.
18. Доцюк, С.. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21>
19. Забуранна Л.В. Дослідження мотивації підприємців у сфері сільського аграрного туризму. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. №2 (8). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_16
20. Заплатинський М. В. Інституційна підтримка розвитку малого підприємництва в регіоні : дис: ... канд. екон. наук: 08.00.05. Львів, 2008. 239 с
21. Звіт про виконання у 2022 році комплексної програми підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021-2025 роки. URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1Cc7RhC5aZE-iZ7lSfSDHxm9a9I5ygh0X/edit#slide=id.p1>
22. Звоновський Р.А, Мотиваційні аспекти управління потенціалом аграрного підприємства. *Молодий вчений*. 2023. №4 (116). С. 120-124.

23. Кириченко Н.В., Боліла С.Ю., Осадчук І.В. Міжнародний досвід державного стимулювання впровадження інновацій підприємствами аграрного сектору та можливості його використання в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*. 2020. Випуск 2. С. 118-124.
24. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 180-184.
25. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/32208/page>.
26. Колот, А. М., Цимбалюк С. О.. Мотиваційний менеджмент: підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
27. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45
28. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93-97.
29. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип.4. С. 59–65.
30. Мартинюк Н.В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Випуск 4 (63), С. 88-94.
31. Онисько С.М., Біттер О.А., Крупа В.Р. Оплата праці у сільськогосподарських підприємствах при вдосконаленні систем соціального захисту населення : монографія. Львів, Ліга-Пресс, 2011 р. 232с.
32. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області. Статистична інформація. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php
33. Офіційний сайт Департаменту агропромислового розвитку Львівської ОВА URL: <https://loda.gov.ua/structural-unit/17057?categoryId=6539>

34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Петришин Л.В. Удосконалення процесів формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств як чинника їхньої економічної поведінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, Ч. 2. С. 65-68.
36. Поведінкова економіка: від гоніння до Нобелівської премії рішень. URL: <https://matrix-info.com/2017/10/25/povedinkova-ekonomika-vid-goninnya-do-nobelivskoyi-premiyi/>
37. Покропивний С.Ф. Колот В.М.. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К.: КНЕУ, 1998. 352 с.
38. Ринок праці у Львівській області - 2021. Статистичний збірник. Львів. 2022 р. 178 с.
39. Проданова Л.В. Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. 2019. 240 с.
40. Промисловість Львівської області 2020. Аналітична доповідь. Львів, 2021. 26 с.
41. Прощаликіна А.М., Дудник О.С. Зарубіжний досвід державної підтримки суб'єктів малого аграрного підприємництва та можливості його застосування в Україні. *Агросвіт*. 2017. №24. С. 9-14.
42. Русанюк В.В. Зарубіжний досвід державного регулювання аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2020. №4. С. 121-129.
43. Сивицька І.Г., Сивиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С. 92-100.
44. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239–241.

45. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 1. С. 29-35.
46. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку аграрного сектору економіки України : монографія / за заг. редакцією А.В. Руснак. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 432 с.
47. Трусова Н. В. Світовий досвід державної підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4 (24). С. 2.
48. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (в частині створення поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
49. Фіщенко О.М. Формування механізму інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. №3 (7). С. 84-92.
50. Форд Генрі. Моє життя та робота / пер. з англ. Уляни Джаман. К.: Наш формат. 2016. 344 с.
51. Циганенко Г.В., Місевич М.А., Ходаківський В.М. Управління удосконаленням мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7899>
52. Швець І., Родь Л. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу. *Схід*. 2013. №1(121). С. 47–54.
53. Швець І.Б., Полиця А.О. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова*. 2013. Т.18. Вип. 3/3. С. 39–43.
54. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотиваційний менеджмент в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. С. 99–112.

55. Hubeni, Y., Krupa, V., Krupa, O., Tsiolkovska, S. (2020). The Foreign Economic Vector of Agribusiness Activity in the Western Region of Ukraine. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego*, 20(35) (4), 29-46. URL: <https://doi.org/10.22630/PRS.2020.20.4.20>.
56. Markina I., Chykurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Yu. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. №. 4. pp. 215-226.
57. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/cogo-roku-na-lvivshchini-kilkist-simeynih-ferm-zbilshilas-na-tretinu>