

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НУБІП України  
11.13 - КМР. 1787 "С" 2020.11.13. 011. ПЗ

КУШИМ ЮЛІІ МИХАЙЛІВНИ  
2021 р.  
НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

УДК 331.101

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

Діброва А.Д.

(підпис)

" " 2021р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри економіки

Байдала В.В.

(підпис) " " 2021р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

"Мотивація та організація оплати праці у рослинництві"

Спеціальність **051 - "Економіка"**

Освітня програма **Економіка праці та соціальне партнерство**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Єрмаков О.Ю.

Гребеннікова А.А.

(підпис)

(ПБ)

Виконала

Кушим Ю.М.

(підпис)

(ПБ студента)

Київ - 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
 І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

д.е.н., проф. Байдала В.В.

2021р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентці

**Кушим Юлії Михайлівні**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 - "Економіка"**

Освітня програма **Економіка праці та соціальне партнерство**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської роботи: **"Мотивація та організація оплати праці у РСП "Лінійництво"**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від " 13 " листопада 2020 р. №1787 "С"

Термін подання завершеної роботи на кафедру **2021.11.10**

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність сільськогосподарських підприємств

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи організації та мотивації оплати праці в аграрних підприємствах.
2. Організація та аналіз мотивації та оплати праці у РПП "Ташир".
3. Шляхи вдосконалення організації мотивації та оплати праці в рослинництві.

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання " 13 " листопада 2020 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Гребеннікова А.А.

Завдання прийняла до виконання

Кушим Ю.М.

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Мотивація та організація

оплати праці у рослинництві» складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Викладена на 77 сторінках комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць, 12 рисунків та 67 використаних джерел.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ та розробка концептуальних підходів до організації системи мотивації удосконалення системи оплати праці у сільськогосподарських підприємствах в цілому та в галузі рослинництва зокрема.

Об'єктом є процес оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах та оплати праці в галузі рослинництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів удосконалення системи мотивації персоналу та оплати праці у ПП "Ташир".

Методологічною основою магістерської роботи є діалектичний та системний методи пізнання, визначальні положення теорій управління персоналом вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові і специфічні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний, узагальнення, індукції, дедукції та історичний метод, аналізу та синтезу, соціологічного дослідження, графічний.

Інформаційною базою дослідження стала фінансова звітність ПП "Ташир", дані річних звітів та первинного обліку, матеріали періодичних та наукових видань, а також інформація мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в теоретичному узагальненні та практичних рекомендаціях щодо забезпечення мотивації та стимулювання праці в сільському господарстві на прикладі діяльності ПП "Ташир".

У процесі дослідження в першому розділі розглянуто теоретичні основи організації оплати праці в аграрних підприємствах, особливості організації оплати праці в галузі рослинництва та методи оцінки праці персоналу аграрних підприємств. В другому розділі проведена організаційно-економічна характеристика ПП "Ташир". Оцінено організації та

ефективності мотиваційного механізму в господарстві. Проведено оцінку організації та ефективності мотиваційного механізму в господарстві. В третьому розділі визначено основні напрямки удосконалення організації мотивації праці в господарстві. Запропоновано методи для вдосконалення механізму матеріального стимулювання в галузі рослинництва.

Ключові слова: аграрний сектор, мотивація, оплата праці, рівень зайнятості, рівень безробіття, продуктивність праці, рослинництво.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	9
1.1. Теоретичне обґрунтування і завдання мотивації праці.....	9
1.2. Особливості організації оплати праці в галузі рослинництва.....	15
1.3. Методи оцінки мотивації праці персоналу аграрних підприємств.....	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ У ПП "ТАШИР".....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП "Т ашир".....	32
2.2. Оцінка організації та ефективності мотиваційного механізму в господарстві.....	37
2.3. Аналіз оплати праці робітників рослинництва в господарстві.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В РОСЛИННИЦТВІ.....	52
3.1. Основні напрямки удосконалення організації мотивації праці в господарстві.....	52
3.2. Удосконалення механізму матеріального стимулювання в галузі рослинництва.....	55
3.3. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів.....	62
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Функціонування економіки України в умовах інтеграції в європейський економічний простір потребує пошуку новітніх підходів до ефективного використання та відтворення трудового потенціалу сільського господарства. Сучасні умови аграрного господарювання, в основу яких поступово закладаються загальноєвропейські цінності, відкривають перспективи створення адаптованої до світових вимог системи мотивації персоналу. Водночас процес реформування аграрного сектора економіки супроводжувався негативними явищами у сфері організації та оплати праці персоналу сільськогосподарських підприємств. Наслідком цього стало поглиблення проблем безробіття трудових ресурсів працездатного віку, зниження вартості робочої сили, втрати їх кваліфікаційного рівня, скорочення сукупних доходів зайнятих аграрному виробництві. При цьому також слід відмітити, що відбулася зміна пріоритетів у мотивації трудової діяльності й джерелах формування доходів, втрачено зв'язок між мотивуванням та отриманням кінцевого результату.

Резерви зростання оплати праці персоналу сільськогосподарських підприємств, а також обмеженість імплементації засобів мотивації значно відстають від інших галузей національної економіки та розвинених країн світу, що негативно відбивається на якості життя і добробуті сільського населення. Особливістю функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання, посилення негативних наслідків економічної кризи є підвищення ролі мотивації праці, яка проявляється не лише у досягненні зростання результативності праці, а й формування настанов працівникам щодо професійного зростання, ідентифікації себе з підприємством, орієнтація на його майбутні цілі та стратегії. Це вимагає нових підходів до формування системи мотивації праці та її оплати в аграрному виробництві з урахуванням особливостей галузі, виробничих процесів у ній та функціонування підприємств різних форм і типів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних

основ та практичних аспектів мотивації та оплати праці в сільському господарстві активно займалися багато вчених. Важливі аспекти цієї проблеми знайшли висвітлення та набули розвитку в працях О.С. Бакуліної, Л.О. Беззуб, С.В. Вечері, М.Д. Виноградського, В.В. Гончар, М.М. Демидової, О.Р. Жидяк, Ю.М. Котельникової, П.М. Макаренка, А.В. Машевської, Т.М. Перевузник, М.І.

Полюк, Г.В. Ниганенко та ін. Однак багатоаспектність і складність проблеми мотивації праці в сучасних умовах функціонування аграрних товаровиробників в галузі рослинництва зумовлює необхідність поглибленого дослідження мотиваційних механізмів активізації сільськогосподарської праці.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ та розробка концептуальних підходів до організації системи мотивації, удосконалення системи оплати праці у сільськогосподарських підприємствах в цілому та в галузі рослинництва

зокрема.

Для досягнення поставленої мети поставлено наступні завдання:

- визначити суть, фактори та принципи матеріального стимулювання працівників;
- дослідити основи та методику мотивації працівників підприємства;
- розкрити економічний зміст та порядок мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності працівників;
- проаналізувати забезпечення досліджуваного господарства робочою силою та дослідити організацію мотиваційної системи і стимулювання праці в ньому;
- визначити основні напрямки підвищення мотивації працівників;
- розробити напрямки удосконалення оплати праці та матеріального стимулювання в рослинництві.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процес оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах та оплати праці в галузі рослинництва.



Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів удосконалення системи мотивації персоналу та оплати праці у ПП "Ташир".

**Методи дослідження.** Методологічною основою магістерської роботи є діалектичний та системний методи пізнання, визначальні положення теорій управління персоналом вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові і специфічні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний та узагальнення - для уточнення науково-понятійного апарату й удосконалення класифікаційних ознак оцінки та мотивації працівників; індукції, дедукції та історичний метод - для вивчення теорій оцінки та мотивації персоналу; аналізу та синтезу - для встановлення особливостей і тенденцій розвитку системи оцінки й мотивації персоналу в аграрних господарствах; соціологічного дослідження - для визначення ефективності використання різних методів оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах; графічний - для побудови діаграм, таблиць, схем, що забезпечують наочне відображення результатів дослідження.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в теоретичному узагальненні та практичних рекомендаціях щодо забезпечення мотивації та стимулювання праці в сільському господарстві на прикладі діяльності ПП "Ташир".

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, викладена на 84 сторінках комп'ютерного тексту, містить 17 таблиць, 14 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Теоретичне обґрунтування і завдання мотивації праці

В сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки досить

вагоме значення мають трудові ресурси аграрних підприємств.

Сучасні науковці сходяться на тому, що трудові ресурси - це сукупність певних характеристик працівника для проведення трудової діяльності.

На нашу думку, під трудовими ресурсами слід розуміти сукупність кількісних і якісних трудових характеристик працездатного населення, яке приймає активну участь в суспільній діяльності з метою досягнення ефективних результатів підприємництва.

Трудові ресурси аграрних підприємств мають певні специфічні особливості, оскільки сільськогосподарська діяльність має такі особливості:

- ринок праці у аграрному секторі тісно пов'язаний з кліматичними умовами даного виробництва, що неможливо усунути. Зокрема, це обмежена кількість земель агроєфери та їх родючість, включаючи сезонність виробництва;

- функціонують різні форми підприємницької діяльності в агросекторі, де у формуванні взаємовідносин беруть участь наступні суб'єкти:

- власники землі, підприємці, наймані працівники; наявність у працівників власного підсобного господарства, котре служить певним джерелом доходів і сферою праці;

- мета аграрного виробництва полягає в необхідності забезпечення населення продуктами харчування. Населення зростає набагато швидше за виробництво продуктів харчування в світі;

- ціни на аграрну продукцію формується на основі високих витрат

[24].

Сучасний стан сільськогосподарських товаровиробників не належним чином формує необхідні умови для інтелектуального та професійного розвитку трудових ресурсів. Насамперед, на заваді цьому стоять не висока перспективність даної сфери підприємництва порівняно із іншими видами бізнесу, низький рівень оплати праці, сезонність аграрного виробництва, досить складні умови праці.

Однією зі складових розв'язку розвитку трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств є мотивація праці.

В сучасній науковій літературі не існує єдиного трактування поняття "мотивація", оскільки останнє є складним та багатоаспектним поняттям, що зумовлює множинність підходів до розуміння його сутності (табл. 1.1).

Дослідивши трактування науковцями поняття "мотивація", слід зазначити що у визначеннях прослідковується наступні аспекти:

1) економічні - стосуються результативності господарювання для досягнення мети і цілей суб'єкта підприємницької діяльності;

2) соціальні - окреслюються через формування потреб персоналу, розвитку особистості тощо;

3) психологічні - виявляються через змістовність та насиченість праці, ставлення робітника до неї, стан клімату серед членів колективу тощо.

Здійснивши аналіз трактування сутності досліджуваного поняття, вважаємо, що під мотивацією персоналу аграрного підприємства слід розуміти комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких спрямоване на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу сільськогосподарського підприємства в контексті підвищення рівня продуктивності праці та ефективності господарювання в цілому (рис. 1.1).

Схематично зміст мотивації праці в аграрних підприємствах представлено на рис. 1.1.

Структура системи мотивації включає в себе мету та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього середовища (додаток А).

Таблиця 1.1.

## Трактування сутності поняття "мотивація праці" сучасними науковцями.

Автор	Визначення
А.К.Артеменко [3, с.161]	Мотивація праці - процес усвідомленого чи неусвідомленого вибору людиною тієї чи іншої поведінки, яка визначається комплексною дією внутрішніх і зовнішніх соціально-економічних чинників, і спрямована на реалізацію нових довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи персоналу і організації та підтримку її балансу.
О.С. Бакуліна [5]	Мотивація персоналу та праці — це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства.
М.М. Демидова [19, с.28]	Поняття мотивації слід трактувати як процес спонукання працівників підприємств до використання набутих в практичній сфері навичок, з метою задоволення будь-яких потреб та досягнення певних цілей. Окреслене поняття мотивація ґрунтується на сукупності як внутрішніх так і зовнішніх факторів, котрі впливають на працівника та спонукають його до конкретного виду діяльності у визначених формах чи межах, надають спрямованості у покращенні результатів діяльності, досягнення поставленої мети підприємства.
Н. Дикань, І. Борисенко [22, с. 54]	Мотивація - це готовність людей докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
С. Занюк [28, с. 284]	Мотивація праці — сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
М.І. Зелена [30]	Мотивація людини до діяльності - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до активної діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Л. Колот [34, с. 11]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, є мотивацією персоналу підприємства
В.В. Корольков [36]	Під мотивацією доцільно розуміти сукупність спонукальних чинників, які визначають активність трудових працездатних ресурсів, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
В.М. Крупенін [40, с.418]	Під мотивацією розуміють внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Г. В. Циганенко, М. А. Місевич, В.М. Ходаківський [64]	Мотивація праці персоналу передбачає організацію процесу, що має бути орієнтованим на досягнення цілей будь-якого підприємства з метою залучення високопрофесійних трудових ресурсів та їх утримання на приватний період часу. З іншого боку, вона має бути стійка, ефективна та постійно вдосконалюватись відповідно до вимог зовнішнього середовища та тенденцій ринку праці, а отже, побудова ефективної політики мотивації персоналу за змістом має відповідати максимально оптимальній структурі персоналу, з врахуванням його цінності для підприємства, та об'єктивній винагороді для кожного окремого працівника за "вклад" у розвиток спільної справи

Систематизовано автором на основі [3, 5, 19, 22, 28, 30, 34, 36, 40, 64].

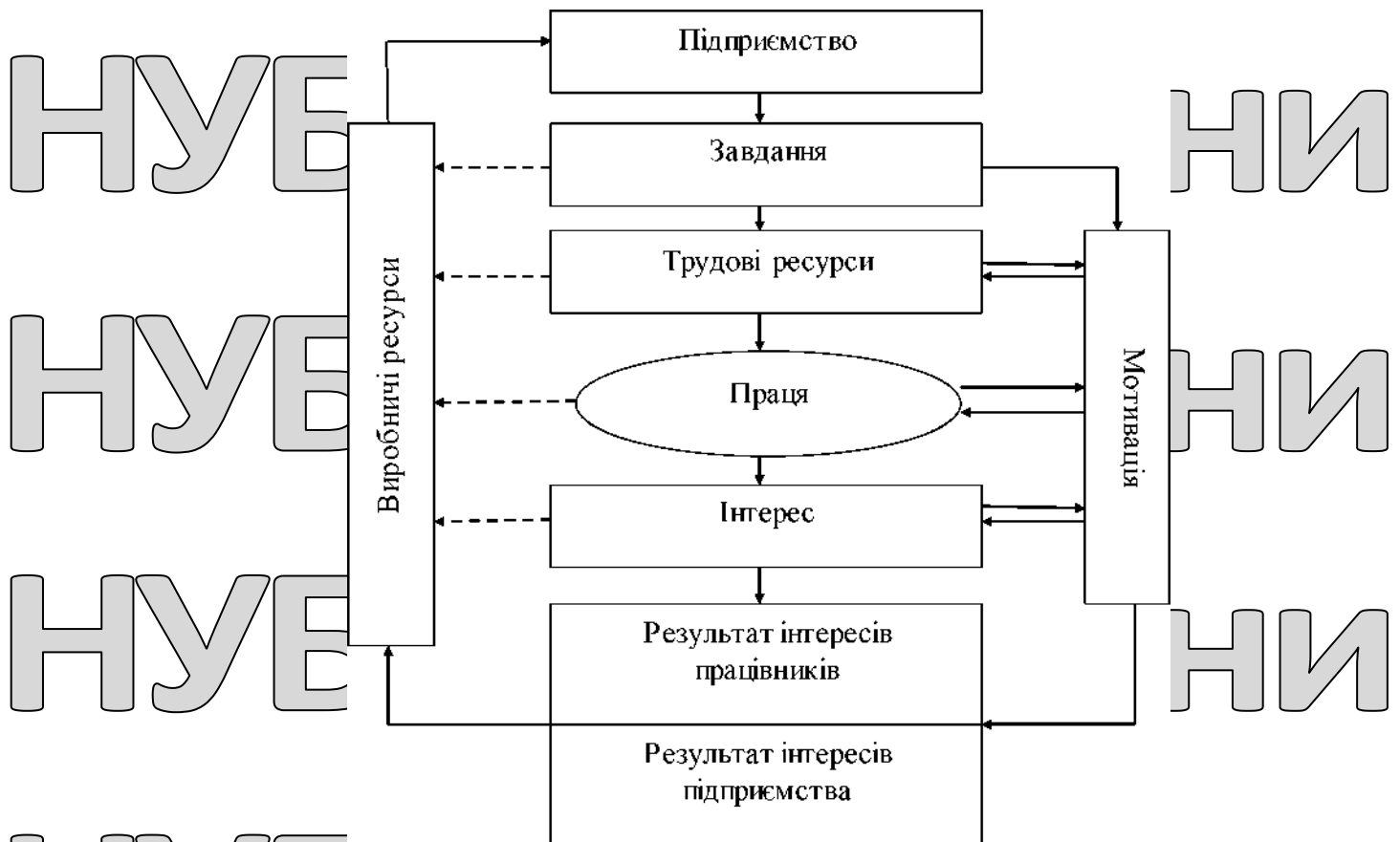


Рис. 1.1. Схема мотивації праці в аграрних підприємствах [19, с.42].

Мета стратегії мотивації праці працівників – досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчій ініціативі.

Основні завдання мотивації праці – формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.2.

У системі мотивації вирішальна роль належить матеріальному стимулюванню, яка здійснюється в таких формах, як грошові виплати (прямі і непрямі), матеріальні блага і певні пільги. У матеріальній мотивації трудової діяльності, як основній формі доходу працівників, заробітна плата має провідну роль.

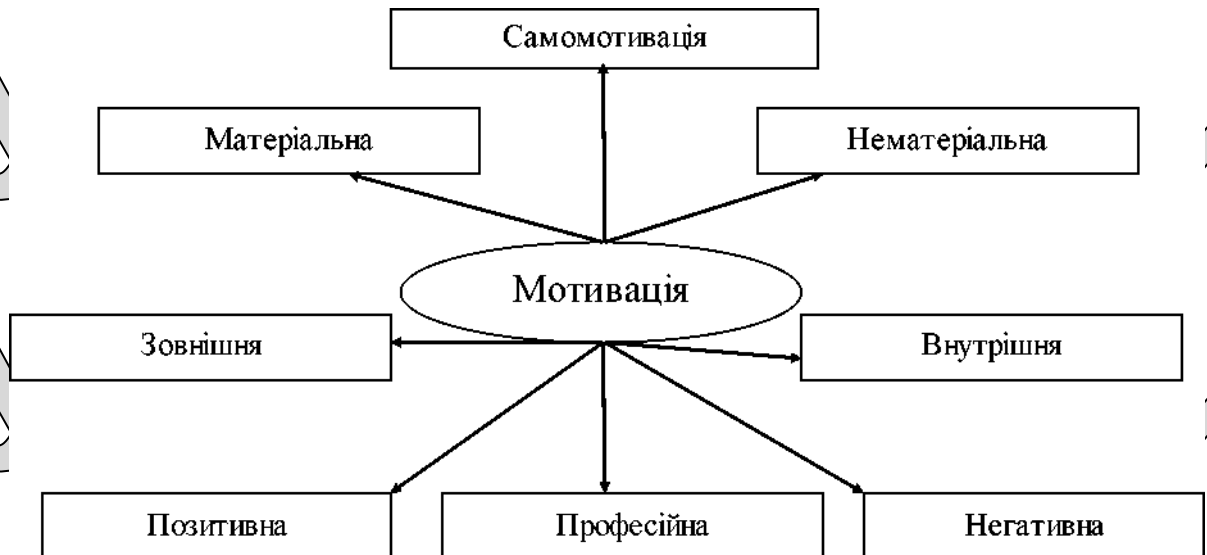


Рис. 1.2. Форми мотивації персоналу.

Систематизовано автором на основі [3].

По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, що формує стабільний трудовий колектив. Завдяки зниженню плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, а вивільнені кошти спрямувати на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень, що безперечно відобразиться на успішній діяльності підприємства. Бонуси та премії являються досить потужними та важливими стимулами мотивування, проте, для того, щоб преміювання дало очікуваний результат, кожен працівник повинен розуміти, за що він отримує свій бонус і які завдання дозволять йому розраховувати на повторне отримання премій у майбутньому. У іншому разі матеріальна винагорода сприймається як елемент виграшу, а отже не впливає на підвищення мотивації [62].

Поряд з матеріальним заохоченням не менш важливим є система нематеріального стимулювання персоналу. До нематеріальних стимулах відносяться такі заохочення до високо результативної роботи, які не видається у формі грошей, але потребують від підприємства певних вкладень в якість робочої сили, а саме: просування по кар'єрі; подяка; грамоти; медалі; спеціальні

звання; навчання; підвищення кваліфікації; оплата комунікацій; обіди; путівки та ін. Похвала, як самий простий засіб модифікації поведінки, з успіхом, використовується в багатьох організаціях. Іноді, визнання працівника керівництва та підвищення його морального статусу в колективі ефективніше діє на його продуктивність праці, ніж матеріальна винагорода [35].

Зовнішня мотивація працівників аграрних підприємств може виражатися у двох формах: адміністративній та економічній.

Адміністративна мотивація полягає у виконанні певних доручень чи наказів адміністрації (керівництва) аграрного підприємства. При такій формі

передбачені певні санкції за невиконання таких доручень. Така мотивація полягає перш за все у дотриманні трудової дисципліни на підприємстві, що регламентується відповідними трудовими договорами чи інструкціями. Л.

Кириллов зазначає, що економічна мотивація реалізується через економічні стимули: стабільний фінансовий стан підприємства, кредитування, страхування, заробітну плату, дивіденди та соціальне забезпечення [31].

При застосуванні внутрішньої мотивації людина знаходить почуття власної компетенції, впевненості в собі і внутрішнього задоволення від власної самореалізації.

Позитивною мотивацією є спонукання, викликані усвідомленням своєї вигоди при виконанні завдань у встановлені термини і з необхідною якістю.

Передбачення таких вигод і прагнення до них є одним з найважливіших стимуляторів трудової активності співробітників.

Під негативною мотивацією прийнято розуміти все, що пов'язано з покараннями матеріального і морального плану. Негативна мотивація основною своєю метою ставить підвищення виконавської дисципліни.

Узагальнено класифікацію видів мотивації праці в аграрному секторі наведено в додатку Б, а класифікація методів мотивації персоналу - в додатку В.

По об'єктивним історичним передумовам українське село занепадо, спостерігається депопуляція, відтік молоді з села, сільські мешканці відчувають себе соціально незахищеними, занепад виробничої бази, розповсюдження

поганих звичок, село стало стійко асоціюватись з апатією, косністю, депресією та непристосованістю до майбутнього. Типовий робітник сільськогосподарського підприємства доволі часто немотивований, це сильно знижує ефективність праці на підприємстві, панує доволі застарілий підхід, що гроші є основним стимулом та мотиватором, але як говорять науковці, - це не так. З цього виходить те, що підприємства аграрної сфери повинні практикувати систему матеріального та нематеріального стимулювання та мотивації, для більш успішної діяльності підприємства [45].

## 1.2. Особливості організації оплати праці в галузі рослинництва

Динамічні зміни в аграрному секторі економіки України зумовлюють формування принципово нової системи мотивації персоналу, яка б спонукала працівників до підвищення продуктивності та якості праці. В цьому контексті важливу роль відіграє повномасштабне дослідження засобів стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств як одного з елементів системи мотивації [5].

Галузь рослинництва як і аграрне виробництво в цілому має ряд особливостей (рис. 1.3), які суттєво впливають на виробничі відносини та економічні показники діяльності персоналу сільськогосподарських товаровиробників.

Принципами правової організації оплати праці в аграрних підприємствах є [25]:

- 1) за рівноцінну працю має бути рівна оплата;
- 2) оплата праці залежить від внеску працівника й максимальним розміром не обмежується;





Рис. 1.3. Особливості праці в рослинництві як складовій аграрного виробництва.

Систематизовано автором на основі [57].

3) мінімальний її розмір установлюється державою й відповідно до зростання цін систематично переглядається й підвищується;

4) праця оплачується диференційовано залежно від її складності (кваліфікації), тяжкості, шкідливості умов, значення в народному господарстві й на даному виробництві, а також з урахуванням регіону, чому сприяє тарифна система, що виокремлює диференціацію у централізованому і в локальному порядку;

5) оплата праці конкретного працівника встановлюється за угодою сторін трудового договору;

6) форми, системи й тарифи оплати праці встановлюються колективними договорами й угодами;

7) темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання заробітної плати.

Матеріальне стимулювання передбачає

запровадження високоефективних систем і форм заробітної

плати, вдосконалення існуючої та введення нової тарифної системи,

використання заохочувальних виплат і надбавок до заробітної плати, грошових виплат за виконання поставлених цілей, "участь у прибутках", продаж акцій за зниженими цінами.

Організуюючи процес оплати праці в аграрних господарствах необхідно справедливо оцінити будь-яку працю, що в свою чергу вимагає наявності обґрунтованих норм часу, виробітку, обслуговування, точного обліку кількості праці, вкладеної кожним працівником чи колективом, обсягу виробленої продукції або виконаних робіт, тарифікації робіт і працівників.

Організація заробітної плати на підприємстві покликана забезпечити виконання трьох основних завдань: кожному працівникові належний рівень заробітної плати, що відповідає результатам праці й вартості послуг робочої сили на ринку праці; роботодавцю такий результат виробничої діяльності, що уможливує відшкодування витрат та отримання прибутку досягнення необхідного компромісу між інтересами роботодавця і працівників у питаннях розподілу доходів підприємства [5, с.45-46].

Взаємозв'язок міри праці та її оплати здійснюється через форми і системи оплати праці, які залежать не тільки від механізму нових економічних і трудових відносин, але й від особливостей аграрної праці та виробництва.

Форми і системи оплати праці, норми виробітку, тарифні розряди, відрядні розцінки, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших стимулюючих заохочень аграрні підприємства встановлюють самостійно, виходячи з норм чинного законодавства та Галузевої угоди, пов'язуючи оплату з кінцевими результатами роботи працівника та підприємства в цілому [33].

У сучасних умовах аграрні господарства застосовують різні форми і системи оплати праці. Проте нині найбільшого поширення отримали відрядна та погодинна форми оплати праці (рис. 1.4).

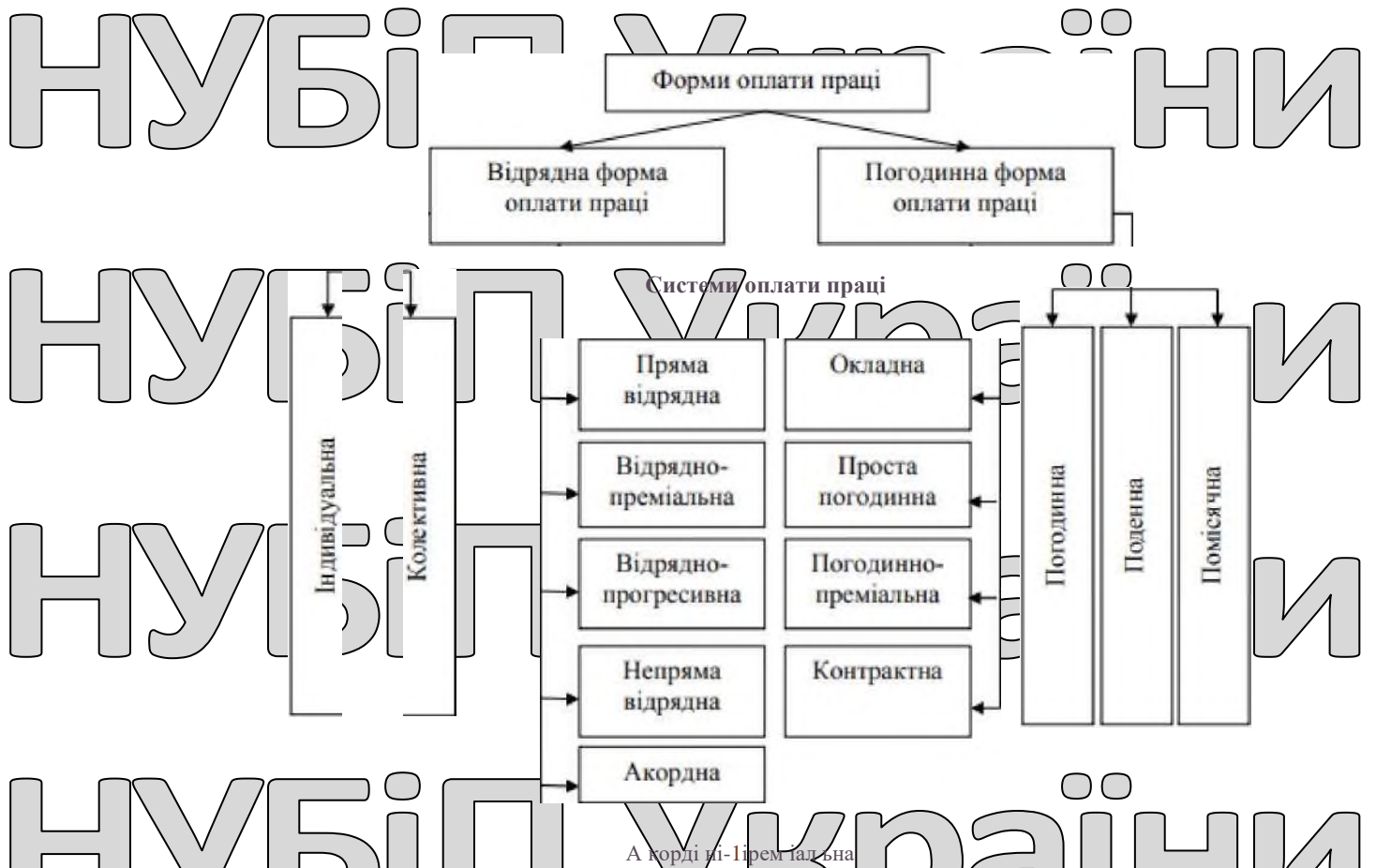


Рис. 1.4. Форми і системи оплати праці [60].

У додатку Г наведено переваги відрядної і погодинної оплати праці персоналу, а в додатку Д представлено недоліки обох форм.

Існуюча в сільгосп підприємствах оплата праці поділяється на основну та додаткову (рис. 1.5).

Для галузі рослинництва характерною ознакою є те, що робочий період не збігається з періодом виробництва продукції. Проте така особливість не виключає тісного взаємозв'язку між якістю виконання робіт в один з робочих періодів та кінцевими результатами виробництва. Наприклад, неякісне проріджування цукрових буряків, без сумніву, призведе до зниження врожайності. Тому системи оплати праці, що застосовуються у рослинництві, мають забезпечувати умови для додержання виконавцями технологічних вимог, строків виконання робіт, сумлінного виконання покладених на них обов'язків; спонукати до економного використання ресурсів, у тому числі робочого часу; стимулювати збільшення виробництва кінцевої продукції.

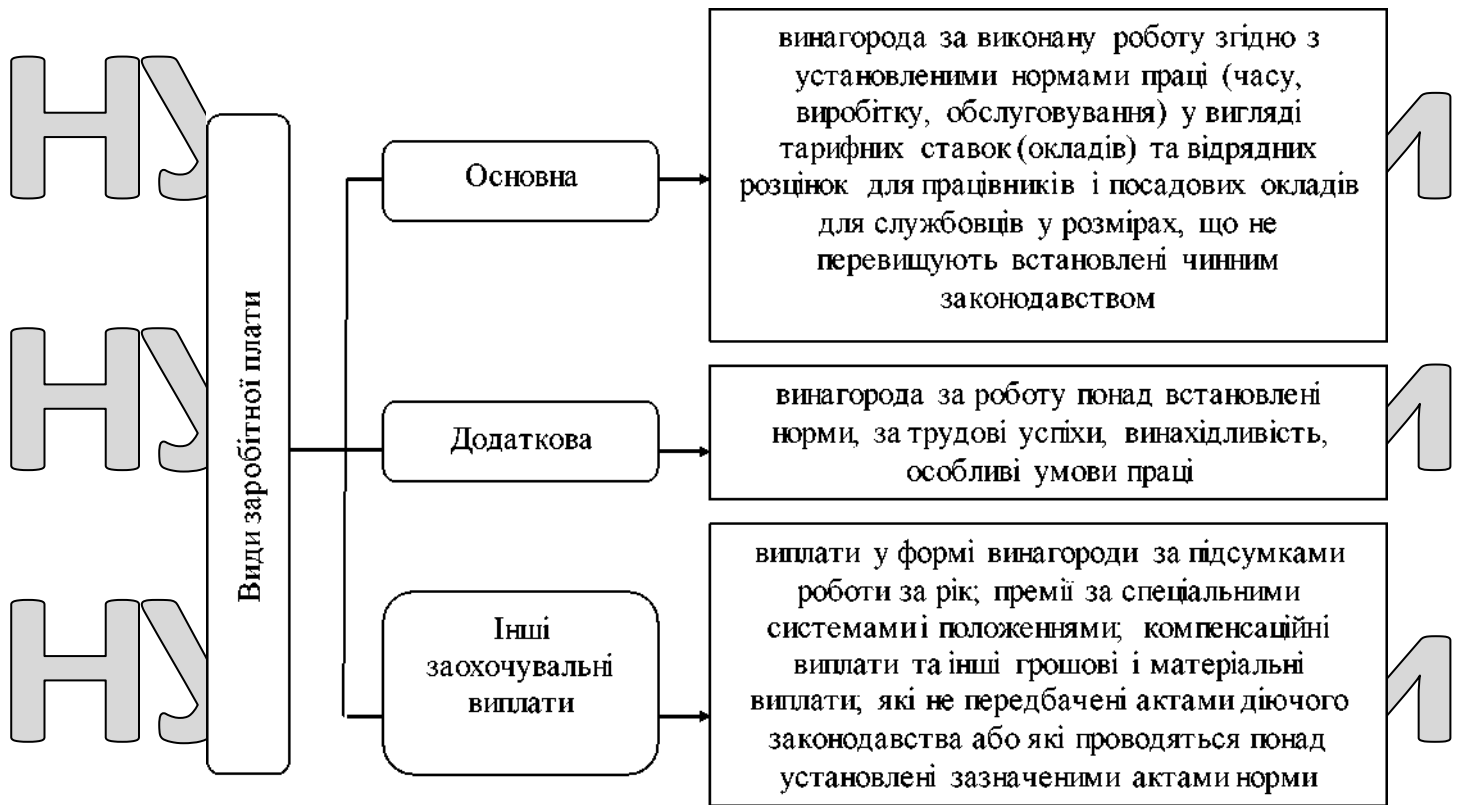


Рис. 1.5. Види оплати праці [55, 60].

З огляду на ці особливості в галузі рослинництва можуть застосовуватися системи оплати праці, які передбачають поточне авансування та стимулювання протягом року і доплати та премії за кінцеві результати виробництва (отриману продукцію). Цим вимогам відповідають акордно-преміальна оплата, оплата праці від валового доходу (чистої продукції) та система оплати праці за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами. Однак слід зауважити, що останніми роками системи оплати праці від чистої продукції та за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами використовуються лише окремими підприємствами [55].

У рослинництві всі види робіт, пов'язані з вирощуванням продукції, можна об'єднати в кілька великих груп: механізовані польові роботи з основного обробітку ґрунту; механізовані польові роботи на сівбі, садінні та догляді за сільськогосподарськими культурами; роботи з унесення добрив та захисту рослин, механізовані польові роботи зі збирання сільськогосподарських культур, а також ручні та кінно-ручні роботи.

Специфіка перелічених робіт має враховуватися під час вибору форм поточного

авансування та стимулювання протягом року, серед яких виділяють почасове і відрядне авансування.

Почасове авансування доцільно застосовувати на тих видах робіт, де складно проводити їх облік, або там, де він не є головним критерієм ефективності. Таку форму авансування можна застосовувати на ручних роботах

з догляду за посівами культур, зокрема, на обриванні волоті, пасинкуванні, сортовому та видовому прополюванні зернових культур, скиртуванні зернових, вибиранні стебел кукурудзи, соняшнику, коріння капусти після піддобрювання

зі складанням у купи та ін. За почасового авансування сума авансу визначається

множенням погодинної тарифної ставки на роботах відповідної складності на кількість відпрацьованих годин або денної тарифної ставки на кількість відпрацьованих нормо-змін. Отже, передумовою застосування почасового

авансування є тарифікація робіт на вирощуванні культур та присвоєння

кваліфікаційних розрядів працівникам.

Відрядне авансування здійснюється за фактично виконаний обсяг робіт за розцінками, які визначаються на підставі норм виробітку за окремими видами

робіт та запровадженими тарифними ставками. Відрядну форму авансування

доцільно застосовувати для оплати праці як за отриману продукцію, так і за виконану роботу, зокрема, на посіві, садінні, шаруванні сходів, прориванні гнізд, проріджуванні з розпушенням просяпних культур за 1 га, на перебиранні й сортуванні продукції за 1 ц.

Акордна розцінка може розраховуватися не тільки за окремою культурою,

а й загалом за комплексом робіт з вирощування групи культур бригадою. Крім того, у постійно діючих бригадах у суму нарахованого авансу протягом поточного року може включатися сума авансу за роботу під урожай майбутнього

року.

Застосування системи оплати праці від чистої продукції передбачає обчислення доплат у кінці року як частини чистої продукції, отриманої за рахунок економії матеріальних витрат. Використання цієї системи оплати праці

включає розрахунок нормативу відрахувань на оплату праці від чистої продукції

окремо за кожною культурою. Установлення зазначеного нормативу передбачає:

- розрахунок суми матеріальних витрат на виробництво продукції;
- обчислення фонду оплати праці на виробництво продукції;
- визначення обсягу виробництва продукції в натуральному виразі;
- розрахунок обсягу виробництва товарної продукції множенням

отриманої продукції в натуральному виразі на ціну реалізації і ц.

- обчислення обсягу чистої продукції як різниці між товарною продукцією і сумою матеріальних витрат;

- установлення питомої ваги фонду оплати праці у вартості чистої

продукції, що і є нормативом відрахувань на оплату праці [66].

Як і за акордно-преміальної системи оплати праці, у разі оплати праці від чистої продукції працівники протягом року отримують аванс на основі відрядного чи погодинного авансування та встановленої суми поточних доплат.

У кінці року визначають суму оплати праці множенням нормативу на фактичний обсяг отриманої чистої продукції. Сума доплат, яку мають отримати працівники, визначається як різниця між розрахованою сумою оплати праці за нормативом та отриманим авансом без нарахованих поточних доплат.

Важливим і досить складним питанням є застосування оплати праці за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами, що передбачає отримання працівниками протягом року авансу, а в кінці року доплат як частини від прибутку, одержаного внутрішньогосподарським підрозділом. Застосування такої системи оплати праці передбачає існування на підприємстві госпрозрахункових відносин, тобто такого механізму розрахунків на рівні підрозділів підприємства, коли кожний з них самостійно визначає розмір отриманого прибутку.

Система оплати праці за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами обумовлює закріплення за кожним підрозділом засобів виробництва та працівників, котрі, як водиться, виконують роботи тільки в цьому підрозділі, надання самостійності підрозділу у виконанні всіх оперативно-виробничих завдань, а також установлення внутрішньогосподарських розрахункових цін на

рівні підприємства. Внутрішньогосподарські розрахункові ціни використовуються як для розрахунків між підрозділами, так і для розрахунків між підрозділами і керівництвом підприємства. Тобто будь-які послуги чи продукція, яка виходить за межі підрозділу, має внутрішньогосподарську розрахункову ціну. Водночас отримання будь-якої продукції чи послуг підрозділом також здійснюється за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами [66].

Із заохочувальних та компенсаційних виплат, які можуть виплачуватися наприкінці року за акордно-преміальної та відрядно - преміальної систем оплати праці, виділяємо:

- донатну за стаж роботи;
- преміювання за економію прямих витрат (зазвичай у розмірі 70 % одержаної економії);

за перевиконання завдань з виробництва продукції (стимулювання продукцією в натурі);

- за підвищення врожайності сільськогосподарських культур;
- за підвищення якості продукції (за її залежності від працівників);
- стимулювання за подовження строку служби техніки (цей вид стимулювання може застосовуватися також як поточний);
- стимулювання за економію коштів на ремонті тракторів, комбайнів і сільськогосподарських машин.

В основу розрахунків встановлення розмірів заробітної плати та норм продуктивності праці працівникам галузі рослинництва повинні бути покладені мінімальні державні та галузеві гарантії з оплати праці, тарифна сітка, умови та розміри матеріального стимулювання, визначені в колективному договорі підприємства, тарифні розряди робіт та норми продуктивності праці.

Під час визначення мінімальної зарплати в годинному вимірі використовують цей показник, розрахований за календарем п'ятиденного робочого тижня з нормою робочого часу 40 годин на тиждень. Отже, годинну ставку при погодинній оплаті праці визначають розділивши місячну тарифну

ставку на середньомісячну кількість робочих годин за відповідний рік.

Визначена годинна тарифна ставка (залежно від розряду для тарифікації робіт і кваліфікації) застосовується і для погодинної оплати праці, і для визначення відрядної розцінки.

Визначення розцінок для оплати праці чи розрахункових цін за продукцію, в яких закладені і витрати на оплату праці, є необхідною умовою дбайливого господарювання за принципами самоокупності і самофінансування, що за умов ринкової економіки є основним джерелом формування фонду оплати праці і засобом здійснення ефективного виробництва.

Методика розрахунку розцінок оплати праці за продукцією у рослинництві базується на використанні показників оплати за тарифом та доплат за продукцію й виходу валової продукції і розраховується за такою формулою:

$$P = \frac{Т_{\text{кп}}}{ВП}, \quad (1.1)$$

де,  $P$  - розцінка оплати за одиницю продукції, грн.;  $T_{\text{кп}}$  - тарифний фонд оплати праці на виробництві певного виду продукції, грн.;  $K$  - коефіцієнт збільшення тарифу (1,25-1,50);  $ВП$  - валова продукція, ц., шт., грн.

Розрахована таким чином розцінка оплати праці за продукцією є акордною оплатою, яка встановлюється після отримання продукції як добуток від множення кількості одиниць продукції на її розцінку. Різниця між виплаченим протягом року авансом і розрахованою сумою за продукцію і є тією різницею, що виплачується за другий показник пропорційно до отримання авансу. Розцінка

оплати праці за одиницю продукції може бути розрахована за різними варіантами: по кожній культурі, які вирощує внутрішньогосподарське формування; єдина розцінка за 1000 грн. виробленої валової продукції; колективна акордна розцінка за одиницю продукції на виробництві (заготівлі), виконанні окремих комплексних видів робіт - заготівлі та внесенні добрив, збиранні врожаю тощо.

Праця осіб управлінсько-обслуговуючого персоналу винагороджується на основі посадових окладів або відповідно до умов контракту.

Тарифний фонд оплати праці по видах робіт встановлюється за даними



технологічних карт, норм виробітку, тарифних розрядів і ставок, прийнятих у господарстві по категоріях виконавців. Коефіцієнти долат за продукцію, якість робіт, скорочені строки збирання врожаю використовуються відповідно до прийнятого в господарстві положення по оплаті праці.

### 1.3. Методи оцінки мотивації праці персоналу аграрних підприємств

Розвиток ринкових відносин, ефективність сільськогосподарських підприємств та кінцеві результати виробництва залежать від рівня мотивації персоналу, його виробничої праці, разом з науково-технічним рівнем виробництва, що визначає основну властивість виробничого процесу - працездатність людини (від якої залежить як продуктивність праці, так і якість виготовленої продукції) [5].

Оцінити сутність мотивації персоналу, визначити тенденції зміни її рівня та змісту у майбутньому дозволяє оцінка мотивації персоналу. Зокрема, оцінка персоналу О. Ситнік, О. Ковальчук окреслюється як процес визначення ефективності діяльності працівників у процесі реалізації цілей підприємства, що дозволяє отримати інформацію для прийняття управлінських рішень [59, с. 84-85].

Погоджуємося з думкою А. Колота, який вважає, що оцінка мотивації персоналу виконує дві функції: орієнтувальну та стимулюючу.

Орієнтувальна полягає в тому, що кожний працівник за допомогою самооцінки та оцінки з боку колективу, керівників, споживачів тощо усвідомлює себе, свій стан і поведінку та отримує можливість визначати напрямки і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція породжує у працівника переживання успіху чи невдач, підтверджуючи правильність або помилковість його поведінки, спонукає до діяльності в потрібному напрямку [34, с. 295].

Процес управління мотивацією персоналу на підприємстві має здійснюватися на основі сукупності показників, що якісно й кількісно відображають її рівень. Оцінити ефективність мотивації можна за допомогою комплексу показників. При цьому під показником розуміється якісна та кількісна

оцінка процесів та явищ оточуючого середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явища або процесу в конкретних умовах місця та часу, кількісна - розмір, абсолютну величину [50, с. 8].

Мотивація працівників того чи іншого трудового колективу, соціальної групи, суб'єктів і об'єктів управління виражається в двох формах: в думках, судженнях (так звана вербальна мотивація праці) та в реальній поведінці людей. Відповідно виділяють два види показників оцінки мотивації праці: суб'єктивні та об'єктивні [63, с. 60-61]. Оцінка ефективності мотивації праці здійснюється за

допомогою переліку суб'єктивних і об'єктивних показників, які відбираються методами експертних оцінок та кореляційного аналізу і характеризують структурні компоненти мотивації праці та кінцеві результати діяльності підприємства, трудову та соціальну діяльність персоналу.

Систему суб'єктивних показників можна отримати в ході проведення фокус-груп, методів опитування, анкетування, інтерв'ювання, які спрямовані на виявлення позитивних і негативних стимулів. Основною умовою відбору об'єктивних показників є їх розрахунок на основі статистичної звітності сільськогосподарських підприємств. Ці показники отримують методом аналізу документів, за їх допомогою можна виміряти і контролювати стан трудової мотивації. Так як зацікавленість працівників у кінцевих результатах праці спонукає їх до вдосконалення організації виробництва та праці, то мотивація праці реалізується через організаційні та матеріально-технічні фактори росту продуктивності праці. Тому в якості об'єктивного показника визначення ефективності мотивації праці працівників доречно виділити продуктивність праці [63, с. 61].

Продуктивність праці можна вважати найважливішим показником оцінки ефективності трудового потенціалу і одночасно ефективності економічного потенціалу. Адже важливою є не лише кількість часу відпрацьованого кожним працівником сільського господарства, але й обсяг виконаних робіт або кількість продукції, що її вироблено за одиницю відпрацьованого часу. Саме в цьому відображається професійний рівень працівника, рівень механізації, передові

технології та інші фактори, що забезпечують високу продуктивність праці. Чим доцільніша діяльність людини, і ефективніше використовується час у процесі праці, тим вища її продуктивність [23].

Систему показників продуктивності праці в рослинництві представлено нарис. 1.6.

На думку В. І. Алексеєнко., при аналізі господарської діяльності аграрних підприємств найдоцільніше використовувати такі показники продуктивності праці: 1) виробництво валової продукції в порівнянних цінах з розрахунку на одну людину-годину, відпрацьовану в сільськогосподарському виробництві, або з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого безпосередньо в сільському господарстві; 2) прямі затрати праці (у людину-годинах) на виробництво одиниці певного виду сільськогосподарської продукції.

Першу групу показників використовують для характеристики рівня продуктивності праці в цілому по сільському господарству або його основних галузях - рослинництву і тваринництву. При цьому слід урахувувати, що при порівнянні рівнів продуктивності праці в різних галузях сільськогосподарського виробництва не можна порівнювати вартісні рівні продуктивності праці в рослинництві і тваринництві або по господарствах, які мають різну спеціалізацію виробництва. З певною обережністю необхідно використовувати вартісні показники продуктивності праці і при порівнянні

аграрних підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання. Обов'язковою передумовою такого порівняння повинно бути відсутність суттєвих розбіжностей у галузевій структурі вартості валової продукції та затрат праці. Другу групу показників застосовують для характеристики рівня продуктивності праці на виробництві окремих видів продукції, наприклад зерна, цукрового буряку, молока тощо.

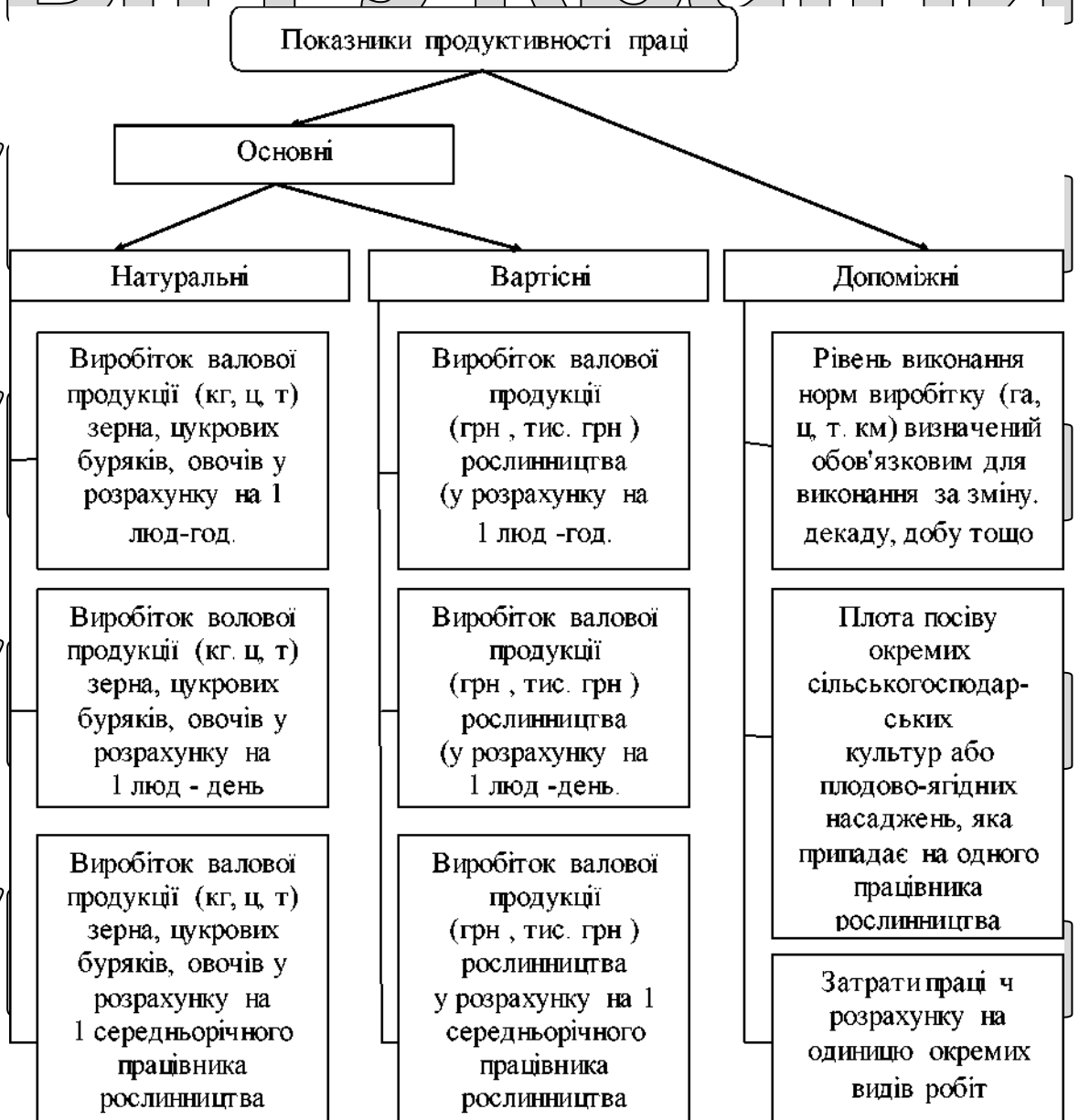


Рис. 1.6. Показники продуктивності праці в рослинництві.

Систематизовано автором на основі [23].

Валежно від того, якими одиницями вимірюється обсяг продукції:

затрати праці, показники продуктивності праці розрізняють: 1) натуральні, які відображають обсяг продукції в порівняних одиницях; 2) умовнонатуральні, у

даному випадку обсяг продукції переводиться в однорідну продукцію (умовна консервна банка, умовне зерно тощо); 3) вартісні, які використовуватись для визначення продуктивності праці на підприємствах з різноманітною продукцією і послугами [1].

Найбільш ефективним методом вимірювання продуктивності праці, на думку Макаренка П.М., є вартісний, оскільки він застосовується на підприємствах з різноманітною продукцією. Перевага вартісного методу в його універсальності, в практичному застосуванні при порівнянні різнорідної продукції з витратами на її виготовлення на всіх рівнях економічної системи.

Крім того, через систему надбавок до цін, тарифів він дозволяє враховувати якість продукції. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування і обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях. Основним показником, що характеризує продуктивність праці, є виробництво валової продукції сільського господарства на одного зайнятого працівника у порівняльних цінах [42].

Продуктивність праці та її оплата є взаємозумовленими економічними категоріями; їх взаємозв'язок характеризує рівень відповідності темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці: чим вищі темпи підвищення продуктивності праці, тим ширші можливості на підприємстві для зростання оплати трудового внеску працівників, зайнятих у виробництві, й навпаки. За таких умов підприємства мають змогу вести розширене відтворення, виробляти достатню кількість продукції з найменшими витратами, водночас підвищуючи

розміри матеріального стимулювання. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення продуктивності праці залишаються основними чинниками економічного зростання, які дають змогу підвищувати рівень заробітної плати працівників, зайнятих у сільському господарстві. Проте, аналізуючи тенденції розвитку і нинішній стан галузі, не

можна не помітити, що ринкові відносини і зміна форм власності й господарювання, хоч і сприяють поступовому зростанню продуктивності праці, не вплинули істотно на рівень оплати праці, який залишається низьким [23].

Фінансові можливості більшості сільськогосподарських підприємств забезпечують тільки мінімальний рівень оплати праці із застосуванням прямої

відрядної та простої почасової систем оплати праці, за яких зарібок працівника ставиться в залежність від виконаної роботи або відпрацьованого часу і недостатньо впливає на кінцеві результати виробництва.

Тому актуальним є оцінка ефективності і нематеріальних методів стимулювання виробничої діяльності.

Шляхом здійснення оцінки мотивації персоналу можна визначити інформацію, яка стосується рівня задоволеності або незадоволеності робітника трудовою діяльністю та на основі цього виділити, які саме засоби стимулювання слід застосовувати (рис. 1.7).

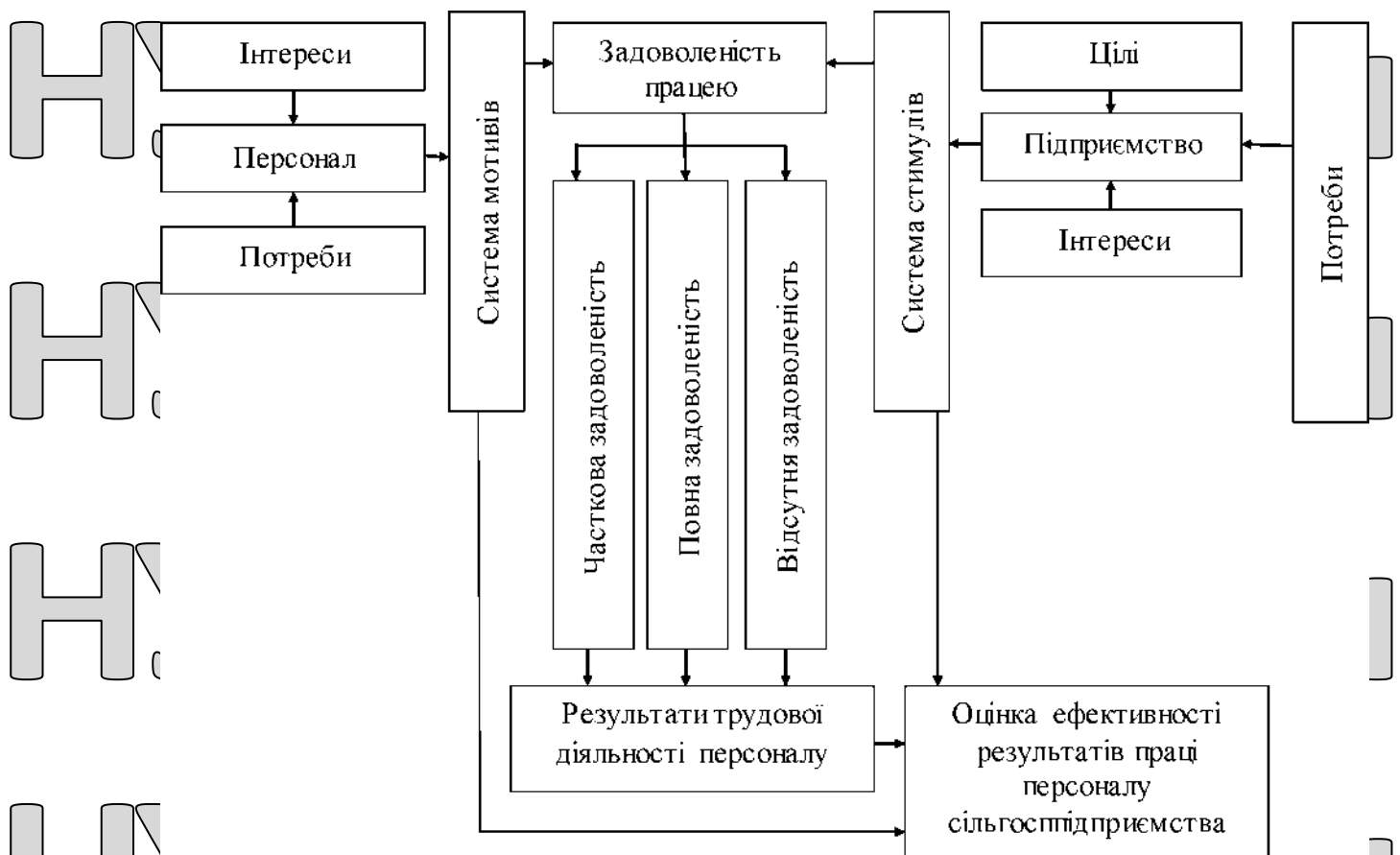


Рис. 1.7. Система оцінки мотивації через задоволеність працею персоналу аграрного підприємства.

Систематизовано автором на основі [5].

Таким чином, оцінка рівня ефективності мотивації праці в аграрному підприємстві являє собою цілеспрямований процес визначення відповідності між якісними і кількісними параметрами винагороди працівників результатам їх трудової діяльності в основі яких лежить задоволеність працею.

В умовах сьогодення аграрними підприємствами використовується

велика кількість методів оцінки задоволеності персоналу, які базуються на проведенні певних методів дослідження (анкетування, фокус-інтерв'ю, тестування тощо).

Таблиця 1.2.

### Методики оцінки мотивації персоналу підприємств [5, с.71].

Автор	Сутність методики
Л. Верещагин [9]	Методика оцінки задоволеності потреб працівників: на основі виділених А. Маслоу 5 груп потреб здійснюється анкетування персоналу. Для визначення рівня задоволеності здійснюється підрахунок балів за 15 твердженнями і визначається які з потреб задоволені, а які ні.
О. Кулагін [39]	Передбачає виділення двох груп факторів (підтримуючі та мотивуючі) та на основі бальної оцінки по кожному з них розрахунок індексу задоволеності за категоріям персоналу чи підрозділам підприємства.
Е. Пестрикова [52]	Методика рівня задоволеності працівників умовами праці: передбачає виділення 18 факторів мотивації персоналу, кожному з яких присвоєно певний коефіцієнт та розрахунок сумарного загального показника задоволеності (індекс задоволення).

Систематизовано автором на основі [9, 39, 52].

На нашу думку, найбільш досконалою є методика О. Кулагіна, яка включає перелік більше 40 видів факторів трудової мотивації, кожен з яких враховується в підсумковій оцінці, дає більш точні результати по відношенню до інших методик.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань. Система показників ефективності методів мотивації праці персоналу підприємств представлена в додатку Г.

Вивчення методики оцінки ефективності мотивації персоналу аграрних підприємств доводить, що питання пошуку системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) залишається відкритим, що збільшує інтерес до її дослідження. Крім того, стратегія розвитку аграрного сектору економіки пов'язана із зміною відносин власності, формуванням ефективного ринку основою якого виступає

економічний інтерес, який базується на стійкій мотивації персоналу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## РОЗДІЛ 2.

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ У ПП "ТАШИР"

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП "Ташир"

ПП «Ташир» – самостійно господарюючий суб'єкт, що має права юридичної особи з дати його державної реєстрації, відповідно до законодавства України. ПП «Ташир» має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки

в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, інші необхідні ознаки юридичної особи. Місце знаходження підприємства: Житомирська область, Ружинський р-н, смт. Ружин, вул. Шкільна, буд. 9.

Головною метою діяльності ПП "Ташир" є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

Предметом діяльності ПП "Ташир" є:

- сільськогосподарське виробництво та реалізація товарної продукції і сировини;
- переробка сільськогосподарської продукції, як власного виробництва, так і придбаної;
- придбання і будівництво споруд, будинків та будівель, в тому числі сільськогосподарського призначення;
- створення підсобних промислів;
- надання послуг та консультацій фізичним і юридичним особам в обробітку землі, вирощуванні сільськогосподарських культур, ремонті і технічному обслуговуванні автомобілів, сільськогосподарської техніки;
- інші види діяльності, передбачені статутом.

Майно ПП "Ташир" становлять основні фонди та обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображена у самостійному балансі підприємства.

ПП "Ташир" є власником:

- майна, а також землі, переданих йому учасниками у власність;

- продукції, виробленої в результаті господарської діяльності;

- одержаних доходів, а також іншого майна та землі набутих на підставі, не заборонених законом.

Майно ПП "Ташир" становлять основні фонди та оборотні засоби, кошти, а також вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства, є державною власністю і закріплюється за ним на праві господарського відання.

Здійснюючи право господарського відання, підприємство володіє, користується і розпоряджається зазначеним майном на свій розсуд, вчиняючи щодо нього будь-які дії, які не суперечать чинному законодавству та статуту.

Види діяльності за КВЕД:

- 01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

- 01.28 - Вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур;

- 01.29 - Вирощування інших багаторічних культур;

- 01.30 - Відтворення рослин;

- 01.61 - Допоміжна діяльність у рослинництві;

- 01.64 - Оброблення насіння для відтворення.

Для здійснення своєї діяльності ПП "Ташир" використовує землі, які належать йому на праві власності, праві постійного користування та за договором оренди.

Основним ресурсом господарства є його землі. В землекористуванні господарства знаходиться 4597 га сільськогосподарських угідь. Інформація про склад і структуру сільськогосподарських угідь ПП "Ташир" представлена в таблиці 2.1.

Сільськогосподарські угіддя ПП "Ташир" складаються лише з ріллі. Їх площа у 2020 р порівняно з 2018 р зменшилась на 221 га (-13,0%).

Фінансове становище сільськогосподарських підприємств, їх фінансова стійкість, платоспроможність, ефективне функціонування, а отже і

задоволення економічних вигод власників, значною мірою залежать від того, яким обсягом капіталу загалом вони розпоряджається, чи є оптимального частка в ньому власного капіталу, а саме головне наскільки якісно капітал підприємства трансформується у основні та оборотні засоби виробництва.

Таблиця 2.1.

### Склад і структура сільськогосподарських угідь ПП "Ташир".

Вид угідь	Роки						Відхилення 2020/2018, га
	2018		2019		2020		
	га	%	га	%	га	%	
Всього с.-г. угідь, га	4763	100,0	4600	100,0	4142	100	-621
у тому числ рілля	4763	100,0	4600	100,0	4142	100	-621

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Ефективність використання виробничого капіталу стає одним з головних чинників підприємницького успіху.

Проаналізуємо забезпеченість ПП "Ташир" засобами праці та ефективність їх використання за допомогою даних, наведених в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

### Динаміка забезпеченості ПП "Ташир" основним капіталом і його використання.

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	+	%
Вартість валової продукції, тис. грн	80126	50644	46111	-34015	-42,5
Середньорічна чисельність працюючих, чол	68	38	40	-28	-41,2
Вартість основного капіталу, тис. грн	19518	32869	35440	+15922	81,6
на 1 га с.-г. угідь	4,1	7,1	8,5	+4,4	107,3
на 1 середньорічного працівника	287,0	860,2	886,0	+599	в 2,1 раза
Капіталовіддача, грн	4,10	1,54	1,30	-2,80	-68,3
Капіталомісткість продукції, грн	0,24	0,65	0,77	+0,53	в 2,2 раза

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Вартість валової продукції у ПП "Ташир" у 2020 р зменшилась порівняно з 2018 р на 34015 тис. грн (-42,5%), що свідчить про скорочення обсягів операційної діяльності підприємства. Вартість основного капіталу ПП "Ташир" збільшилась за досліджуваний період на 15922 тис. грн (+81,6%).

Проте, слід зазначити, що у зв'язку з тим, на підприємстві постерігається скорочення посівних площ та зменшення чисельності працюючих, ефективність використання основного капіталу також має негативну тенденцію. Зниження рівня показника капіталовіддачі (-2,80 грн) та підвищення рівня капіталомісткості (+0,53 грн) свідчить про недостатньо ефективне використання основних засобів у господарстві.

Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції – головний напрям зміцнення економіки будь-якого підприємства. Основним завданням у сільському господарстві є забезпечення більш повного задоволення зростаючих потреб населення у продуктах споживання, а промисловості – у сировині.

Проаналізувавши дані, наведені в таблиці 2.3, бачимо, що у 2020 р порівняно з 2018 обсяг надходжень від реалізації продукції рослинництва у ПП "Ташир" зменшився на 47303 тис грн, тобто на 45,8%.

Переважну частину товарної продукції господарства складають зернові та зернобобові. Обсяг їх реалізації у 2020 р склав 34657 тис грн, проте це на 26232 тис грн менше порівняно з 2018 р.

У структурі зернових переважну частину обсягу реалізованої продукції займає продаж кукурудзи на зерно. При цьому слід відмітити, що даний вид продукції рослинництва у господарстві є єдиним, по якому зросли обсяги продажу та рівень надходжень грошових коштів. У 2020 р ПП "Ташир" у 2019-2020 рр припинили вирощувати ячмінь та гречку. Тенденцію до скорочення мають обсяги вирощування та продажу ріпаку (-215 тис грн) та насіння соняшнику (-11615 тис грн).

Ефективність здійснення виробничої та фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства полягає у виробництві максимальної кількості високоякісної продукції з одиниці сільськогосподарських угідь чи від однієї голови худоби за найменших витрат ресурсів. Показники результатів господарської діяльності ПП "Ташир" представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.3.

## Структура товарної продукції ПП "Ташир".

Вид продукції	Роки						Відхилення 2020/2018		
	2018		2019		2020		+/-	%	П.с.
	виручка, тис. грн.	%	виручка, тис. грн.	%	виручка, тис. грн.	%			
Зернові та зернобобові, всього	60889	58,9	23845	39,9	34657	61,7	-26232	-43,1	+2,8
В т.ч.									
Пшениця озима	30496	29,5	7000	11,7	4512	8,0	-25984	-85,2	-21,5
Кукурудза на зерно	13129	12,7	16845	28,2	30145	53,7	+17016	+129,6	+41
Ячмінь	16230	15,7					-16230	-100,0	-15,7
Гречка	1034	1,0					-1034	-100,0	-1,0
Соя	13956	13,5			4715	8,5	-9241	-66,2	-5,0
Ріпак	9717	9,4	8206	13,8	9502	16,9	-215	-2,2	7,5
Насіння соняшнику	18815	18,2	27620	46,3	7200	12,9	-11615	-61,7	-5,3
Всього надходжень	103377	100,0	59671	100,0	56074	100,0	-47303	-45,8	x

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Таблиця 2.4.

**Ефективність господарської діяльності ПП «Ташир»**

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	103377	59671	56074	-47303
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	64101	45870	41223	-22878	-35,7
Валовий прибуток, тис. грн	39276	13801	14841	-24435	-62,2
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	18227	11864	13985	-4242	-23,3
Чистий прибуток, тис. грн	8811	9378	12030	+3219	+36,5
Рентабельність активів, %	6,0	20,1	12,3	-6,3	+105,0
Рентабельність власного капіталу, %	32,3	13,5	14,8	-17,5	-54,2
Рентабельність реалізації, %	13,7	20,4	29,1	+15,4	+112,4

Розраховано автором на основі звітності ПП «Ташир»

Проаналізувавши показники, що характеризують ефективність господарської діяльності ПП "Ташир", можемо зробити висновок про те, що дане фермерське господарство хоча і скорочує обсяги виробництва та реалізації продукції, проте ефективність його діяльності у 2020 р порівняно з попередніми роками дещо покращилась.

## 2.2. Оцінка організації та ефективності мотиваційного механізму в господарстві

Трудові ресурси аграрного господарства, створюючи своєю працею сільськогосподарську продукцію, є головною продуктивною силою підприємства. І чим вище рівень мотивації персоналу, тим продуктивніше працівники працюють, створюючи якісний продукт, надають послуги, виконують роботу та формують соціально-трудові відносини.

Метою формування організаційно-економічного мотиваційного механізму персоналу у ПП "Ташир" є формування ефективної системи мотивації персоналу, яка в кінцевому результаті відповідатиме наступним умовам:

- буде дієвою протягом всього процесу досягнення цілей розвитку ПП

"Ташир" і не слабшатиме по мірі задоволення інтересів і потреб працівників, що досягається за рахунок комплексної зміни різних методів стимулювання;

б) пов'язуватиме ступінь досягнення цілей розвитку підприємства з рівнем стимулювання трудових ресурсів.

Організаційно-економічний механізм формування мотивації у ПП "Ташир"

представлено поетапно на рис. 2.1.

На першому та другому етапах у господарстві здійснюється постановка цілей аграрного господарства, збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації (аналіз діючої системи стимулювання, окреслення функцій підрозділів і показників їх ефективності, зони відповідальності, виконані роботи, результати, критерії ефективності).

На третьому етапі спеціаліст господарства по роботі з кадрами здійснює анкетування працівників з метою виявлення рівнів задоволеності потреб та визначення на цій основі стратегічних альтернатив (інтегральна оцінка).

Четвертий етап полягає у розробці та реалізації засобів стимулювання згідно виділених рівнів, при цьому значна увага приділяється впливу зовнішніх, і внутрішніх факторів підприємства, щодо впровадження даних засобів стимулювання.

На п'ятому етапі у ПП "Ташир" здійснюється оцінка ефективності запроваджених засобів стимулювання, виявляються та усуваються всі недоліки, які були допущені в процесі розробки системи стимулювання, закріплюються нові механізми стимулювання, визначається план переходу на удосконалену систему мотивації персоналу.

Однією із проблем у сфері організації процесу стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств є відсутність взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами мотивації. Впроваджуючи ті чи інші механізми керівництво не здійснює комплексної оцінки та моніторингу ступеня задоволення працівників застосовуваними інструментами стимулювання

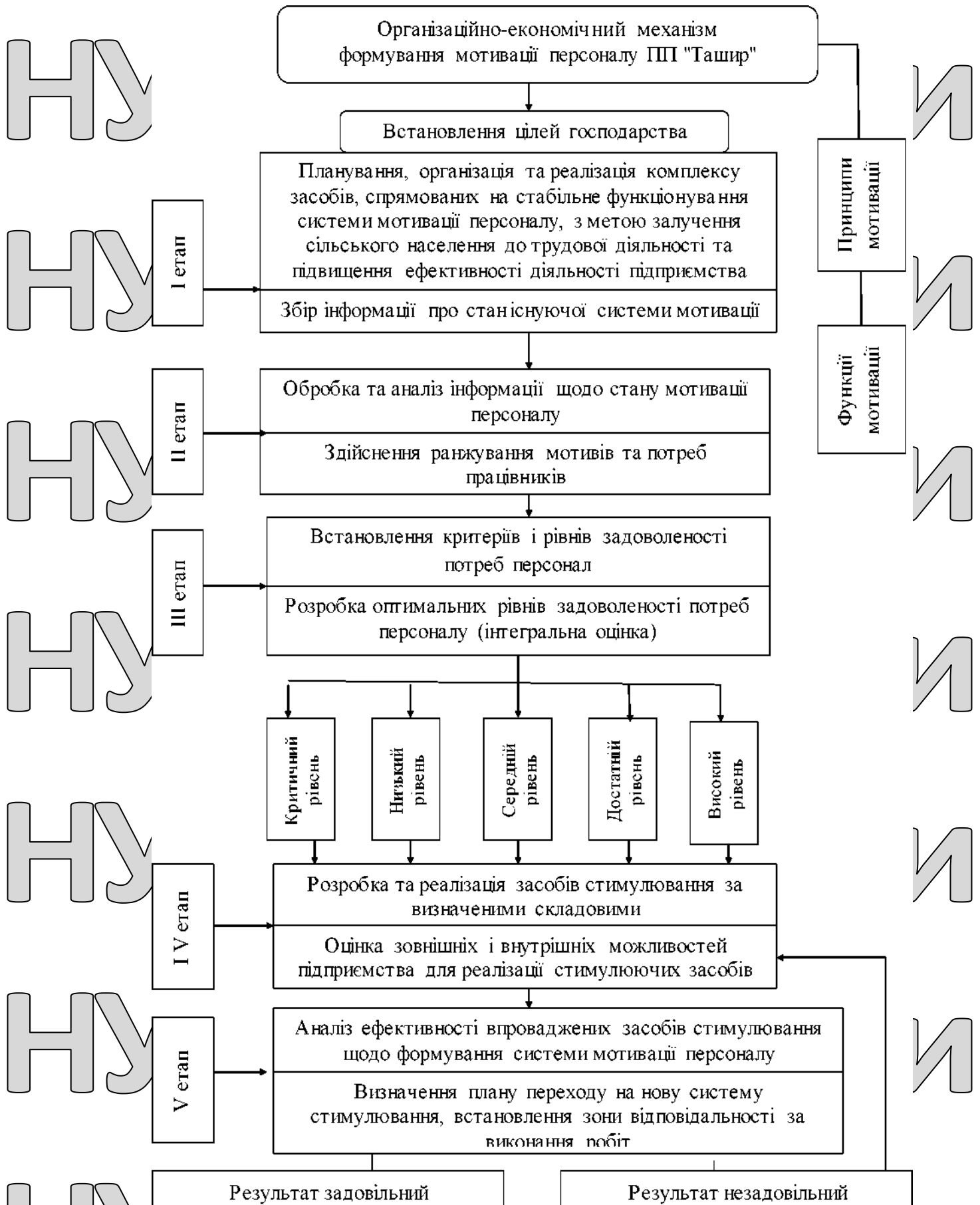


Рис. 2/1. Організаційно-економічний механізм формування мотивації персоналу ПП "Ташир". Побудовано автором на основі фін. звітності ПП "Ташир".

праці, їх структурою та способами реалізації, що пояснюється відсутністю



адекватної методики оцінювання відповідних процесів. Саме тому тільки знання та застосування керівником ефективних методів стимулювання особистих і колективних інтересів працівників, задоволеності їх потреб може забезпечити підвищення продуктивності праці, досягнення визначеної підприємством мети.

Об'єктивна оцінка ефективності задоволеності потреб працівників сім'якогосподарських підприємств передбачає обґрунтування відповідних критеріїв та рівнів [5, с. 148].

У ПП "Ташир" виокремлюють матеріальний, організаційний та соціально-психологічний критерії, які визначаючи й доповнюючи один одного через показники (індикатори) характеризують якісний і кількісний аспекти задоволення персоналу та відображають наявність, дієвість вияву, стихійність, широту мотивації персоналу (табл. 2.5).

Матеріальний критерій задоволеності потреб працівників характеризує наявність належного рівня заробітної плати, різного роду доплат та премій, участь у прибутках підприємства, застосування соціальних пільг та гарантій, надання путівок, допомога у навчанні дітей, що в свою чергу створює у працівників відчуття соціальної захищеності.

Організаційний критерій передбачає використання у ПП "Ташир" гуманізації праці (організація процесу та умов праці таким чином, щоб вони задовольняли потреби працівника), визнання кваліфікаційних якостей працівника, удосконалення режимів праці і відпочинку, наявність корпоративної культури, стимулювання вільним часом, інформованість про результати роботи підприємства, проведення культурних та спортивних заходів.

Соціально-психологічний критерій включає подяку керівника винесену на загальних зборах, нагородження за трудові досягнення, винахідництво грамотами, подарунками, сувенірами, створення на підприємстві сприятливого соціально-психологічного клімату.

З метою оцінки системи мотивації персоналу у ПП "Ташир" було

проведено анкетування. Результати відповідей стосовно опитування про чинні мотиваційні складові відображені на рис. 2.2.

Таблиця 2.5.

**Критерії та рівні задоволеності потреб персоналу у ПП "Ташир".**

Високий рівень	Середній рівень	Достатній рівень	Низький рівень	Критичний рівень
<b>Матеріальний критерій</b>				
Участь в формуванні результатів фінансово-господарської діяльності	Допомога працівникам	Стимулювання шляхом надання соціальних пільг та гарантій	Просте преміювання	Мінімальний рівень заробітної плати
<b>Організаційний критерій</b>				
Можливість кар'єрного росту	Участь у справах підприємства	Інформованість про роботу підприємства Можливість кар'єрного зростання	Сприятливий клімат в колективі Можливість професійного росту	Встановлення сприятливих умов праці, раціоналізація режиму праці і відпочинку
<b>Соціально-психологічний критерій</b>				
Враховання професійних та кваліфікаційних якостей, нагородження працівників за високі досягнення в праці подарунками чи грошовою винагородою	Нагородження за трудові досягнення грамотами Проведення культурних заходів	Подяка винесена керівником на зборах трудового колективу Представлення підприємства на виставках, ярмарках	Створення на підприємстві сприятливого соціально-психологічного клімату Персональне поздоровлення від керівництва з нагоди свят і сімейних дат	Усна подяка, схвалення з боку керівництва

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».



- Премії, надбавки за результати роботи
- Виплати матеріальної допомоги (за необхідності)
- Відзначення кращих працівників
- Можливість кар'єрного зростання
- Гнучкий графік роботи
- Можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації

Рис. 2.2. Структура мотиваційних складових у ПП "Ташир".

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

З наведених даних видно, що як основний мотиваційний інструмент у

досліджуваному господарстві переважно застосовуються премії та надбавки за результати роботи. Інший вид матеріальної мотивації – виплати соціального характеру (в т.ч. матеріальні допомоги).

Серед нематеріальних видів мотивації на ПП "Ташир" особливо значимими для працівників є можливість кар'єрного зростання та можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації.

### 2.3. Аналіз оплати праці робітників рослинництва в господарстві

Достатня забезпеченість робочою силою та її раціональне використання, а також високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності діяльності кожного сільськогосподарського підприємства.

Грамотне використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств суттєво впливає на результативність виробництва і показники якості виробленої продукції. Рівень забезпеченості трудовими ресурсами, ефективність їх використання та рівень продуктивності праці – це прямі показники, що впливають на зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, а також підвищення ефективності самого процесу функціонування сільськогосподарського підприємства загалом.

Проведення економічного аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів необхідне для розроблення стратегічного розвитку підприємства, що дає змогу контролювати поставлені завдання й оцінювати результати їх реалізації.

Інформація про трудові ресурси ПП "Ташир" представлена в таблиці 2.6. Середньорічна чисельність персоналу ПП "Ташир" у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 28 чол (-41,2%), а скорочення чисельності працівників рослинництва склало 22 чол (-36,7%).

Таблиця 2.6.

## Забезпеченість ПП "Ташир" робочою силою.

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	68	38	40	-28	-41,2
Середньооблікова кількість працівників, зайнятих в сільському господарстві, чол.	60	35	37	-22	-36,7
Рослинництва	60	35	37	-22	-36,7
Тваринництва	-	-	-	-	-

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Проаналізувати використання робочої сили у досліджуваному господарстві можна за допомогою показників, наведених в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

## Показники використання робочої сили у ПП "Ташир".

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	68	38	40	-28	-41,2
Середньооблікова кількість працівників, зайнятих в сільському господарстві, чол.	60	35	37	-23	-38,3
у тому числі, : рослинництва	60	35	37	-23	-38,3
тваринництва	-	-	-	-	-
Відпрацьовано у с.-г. виробництві всього, тис. люд.-год.	145	81	85	-60	-41,4
у тому числі: у рослинництві	128	75	79	-49	-38,3
у тваринництві	-	-	-	-	-
Можливий фонд робочого часу за рік, люд.-год.	1908	1912	1915	+7	0,4
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд.-год.	1908	1912	1915	+7	0,4
у тому числі: у рослинництві	1851	1860	1798	-53	-2,9
у тваринництві	-	-	-	-	-
Коефіцієнт використання трудових ресурсів, всього	1,0	1,0	1,0	0	0,0
у тому числі: у рослинництві	0,97	0,97	0,94	-0,03	-3,09
у тваринництві	-	-	-	-	-

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

У ПП "Ташир", як уже зазначалося вище, спостерігається скорочення чисельності працюючих, що, відповідно, спричинило зменшення фонду відпрацьованого робочого часу. Так у рослинництві воно склало -49 тис люд- год

(-38,3%).

Коефіцієнт використання трудових ресурсів у досліджуваному господарстві складає 0,94, тобто можна зробити висновок, що є певні прогалини у використанні робочої сили досліджуваному аграрному господарстві.

Наступним етапом аналізу трудових ресурсів є перевірка руху робочої сили, тому що склад працівників на підприємстві постійно змінюється. Це обумовлено переведенням на інші посади, виходом на пенсію, звільненням робітників за власним бажанням, скороченням штатів, прийманням нових працівників у зв'язку з розширенням виробництва.

Аналіз руху робочої сили проводиться за допомогою таких коефіцієнтів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

### Аналіз руху робочої сили у ПП "Гашир".

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	68	38	40	-28	41,2
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	-	5	3	+3	100,0
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	20	3	3	-17	85,0
призов до армії, вихід на пенсію, вибуття на навчання та інші причини, передбачені законом	2	-	3	+1	50,0
завласним бажанням	18	3	-	-18	100,0
за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту:					
з прийняття	-	0,1	0,1	0,1	100,0
зі звільнення	0,3	0,1	0,1	-0,2	-66,7
загальний	0,3	0,2	0,2	-0,1	-33,3

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Гашир».

Отже, чисельність працюючих у ПП "Гашир" у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 28 чол (-41,2%). На підприємстві відбувається як прийняття нових працівників, так і їх звільнення. Як позитивне відмітимо відсутність у 2018-2020 рр звільнення працюючих за порушення умов трудової дисципліни.

Одним із найважливіших якісних показників, що відображають ефективність використання робочої сили, є показник продуктивності праці. Рівень продуктивності праці характеризується системою узагальнювальних та допоміжних показників і залежить від технічного рівня виробництва, рівня

організації праці та управління, від якості сировини та інших матеріальних ресурсів і т. ін.

На практиці продуктивність праці характеризується кількістю продукції в грошовому або натуральному виразі, яка вироблена одним робітником (працівником) за одиницю. Зворотною характеристикою продуктивності праці є

трудомісткість – це кількість робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції. Вимірюється продуктивність праці в натуральних, трудових і вартісних вимірниках. Для трудових вимірників використовують нормо-дні, нормо-години та інші вимірники часу.

Вартісний вимірник може використовуватись для порівняння продуктивності праці по окремих підприємствах та галузях у динаміці за окремі періоди, тому він є найпоширенішим і придатним для оцінки продуктивності праці на будь-якому підприємстві робочого часу (рік, квартал, місяць, добу, годину).

Методика проведення аналізу продуктивності праці передбачає:

- оцінку рівня та динаміки продуктивності праці;
- визначення, під впливом яких чинників відбуваються зміни в рівні продуктивності праці;
- виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці.

З метою поглибленого аналізу проводиться визначення середньогодинного виробітку як одного з основних показників продуктивності праці та чинника, від якого залежить рівень середньогодинного або середньорічного виробітку працівників. Величина цього показника залежить від тих чинників, що пов'язані з зміною трудомісткості продукції та її вартісної оцінки.

У 2020 р підприємство працювало більш прибутково (розмір отриманого прибутку більше на 36,5%). Продуктивність праці у 2020 р порівняно з 2018 р зменшилась на 25,5 тис грн/чол.

Таблиця 2.9.

#### Аналіз рівня продуктивності праці у ПП "Ташир".

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
Вартість валової продукції, тис. грн.	80126	50644	46111	-34015	-42,5

Чистий прибуток, тис грн	8811	9378	12030	+3219	+36,5
Середньорічна кількість працівників, осіб	68	38	40	-28	41,2
Вироблено валової продукції на середньорічного працівника, тис грн.	1178	1332	1153	-25	-2,2
Одержано прибутку на 1 середньорічного працівника, тис грн.	130	245	301	+171	132,1

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Важливий напрям аналізу - виявлення частки приросту валової продукції за рахунок зміни продуктивності праці та кількості працівників. Якщо кількість працівників не зростає або знижується, а обсяг випуску продукції збільшується, то це свідчить про те, що приріст продукції повністю забезпечений за рахунок зростання продуктивності праці. Якщо темпи зростання кількості перевищують

темпи зростання обсягу продукції, то це означає, що приріст обсягу продукції забезпечується за рахунок збільшення кількості працівників.

Факторний аналіз продуктивності праці наведено в таблиці 2.10.

Вартість валової продукції у 2020 р на 34015 тис грн більше ніж у 2018 р.

Зменшення чисельності працюючих та виробітку продукції рослинництва на 1 працівника негативно вплинуло на досліджуваний показник (-32994 тис грн за рахунок зменшення чисельності працюючих та -1021 тис грн внаслідок зниження продуктивності праці).

Таблиця 2.10.

### Вплив чисельності працівників і продуктивності праці на вартість валової продукції.

Чисельність працюючих		Вартість продукції на 1 працівника, тис.грн.			Вартість валової продукції, всього тис.грн.,			Відхилення 2020/2018 (+,-)		
Рік		Рік		%	Умовно		Всього	в т.ч. за рахунок		
2018	2020	2018	2020		2018	2020		Чисельності працівників	Продуктивності	
68	40	1178,3	1152,8	97,8	80126	47132	46111	-34015	-32994	-1021

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Ступінь ефективності використання ресурсів можна оцінити за допомогою показників рентабельності - її вимірюють цілою системою відносних показників, які характеризують результати господарської діяльності та оцінюють діяльність

підприємства.

При розрахунках показників рентабельності пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції необхідно використовувати прибуток від операційної діяльності, оскільки лише він характеризує виробничу діяльність підприємства.

Використання ж чистого прибутку для цієї мети недоцільне, тому що він характеризує результати всіх видів діяльності. Що стосується показника рентабельності персоналу, то він розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до середньорічної чисельності персоналу основної діяльності та вказує, яка величина прибутку приходиться на одного робітника. Цей

показник має зв'язок з рівнем продуктивності праці і дає змогу пов'язати чинники зростання продуктивності праці з темпами зростання рентабельності персоналу

Схематично взаємозв'язок між рентабельністю робочої сили сільськогосподарського підприємства та продуктивністю праці надано на рис. 2.3.

За допомогою даної моделі можна визначити, що на рентабельність персоналу впливають три чинники:

- середньорічний виробіток одного працівника;
- частка реалізованої продукції в загальному обсязі виробництва;
- рентабельність обороту.

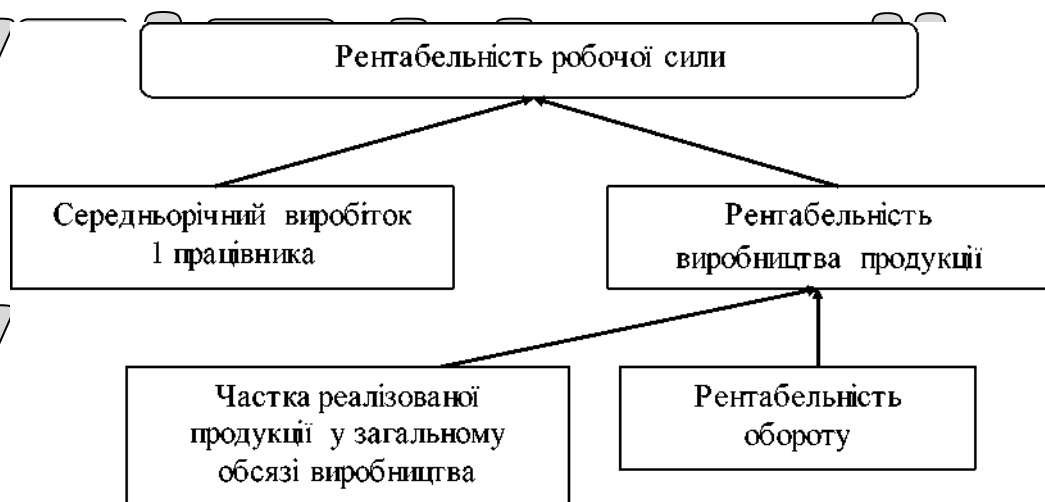


рис. 2.3. Модель взаємозв'язку рентабельності персоналу та продуктивності праці.

Побудовано автором на основі [23].

Таким чином, наданий взаємозв'язок ми можемо надати у вигляді формули:



$$R_p = C_p.p. \times B.p.o.d. \times P_o, \quad (2.1)$$

де  $R_p$  - рентабельність персоналу;  $C_p.p.$  - частка реалізованої продукції в загальному обсязі виробництва;  $B.p.o.d.$  - середньорічний виробіток одного працівника;  $P_o$  - рентабельність обороту.

Виходячи з даних таблиці 2.11., ми бачимо, що рентабельність персоналу досліджуваного підприємства має тенденцію до зростання, що слід вважати позитивним.

Основним видом матеріального стимулювання є оплата праці.

До основних завдань аналізу фонду оплати праці можна віднести:

- дослідження темпів росту оплати праці порівняно з темпами росту продуктивності праці;
- здійснення систематичного контролю за використанням фонду оплати праці, попередження як перевитрат, так і необґрунтованої його економії;

Таблиця 2.11.

### Показники рентабельності робочої сили у ПП «Ташир»

Показники	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	18227	11864	13985	-4242	-23,3
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності, чол	68	38	40	-28	41,2
Чистий дохід, тис. грн	103377	59671	56074	-47303	-45,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн	268	312	350	+82	+30,6
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис. грн.	1178	1333	1153	-25	-2,2

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

в) визначення і впровадження найбільш прогресивних систем оплати праці, з метою оптимізації величини фонду оплати праці, рівня матеріального стимулювання робітників і зниження витрат виробництва;

г) визначення найбільш оптимальної структури чисельності робітників підприємства, що забезпечує виконання виробничих завдань з найменшими трудовими і фінансовими витратами;

г) пошук резервів підвищення ефективності використання трудових

ресурсів, зокрема скорочення простоїв, непродуктивних втрат робочого часу;

д) максимальне забезпечення соціального захисту працівників підприємства, що дозволяє зменшити плинність кадрів і сприяє росту продуктивності праці.

Аналіз динаміки витрат на оплату праці у ПП "Ташир" можна провести за

допомогою даних, наведених в таблиці 2.12.

Найбільших темпів зростання і приросту витрати на оплату праці у досліджуваному господарстві досягли у 2018 р. Зауважимо, що темп зростання

витрат на оплату праці у 2020 р. відбувався швидше ніж зростання чисельності

працюючих, що свідчить про інтенсивність системи матеріального стимулювання на підприємстві.

Таблиця 2.12.

## Динаміка розміру фонду оплати праці у ПП "Ташир".

Рік	Загальна сума витрат, тис. грн.	Абсолютний приріст (+/-)		Темп росту, %		Темп приросту, %	
		Базисний	Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий
2017 (6)	4491	-	-	-	-	-	-
2018	6287	+1796	+1796	140,0	140,0	+40,0	+40,0
2019	4235	-256	-2052	94,3	67,4	-5,7	-32,6
2020	4764	+273	+529	106,1	112,5	+6,1	+12,5

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Динаміку середньомісячної заробітної плати у ПП "Ташир" наведено на

рис. 2.4.

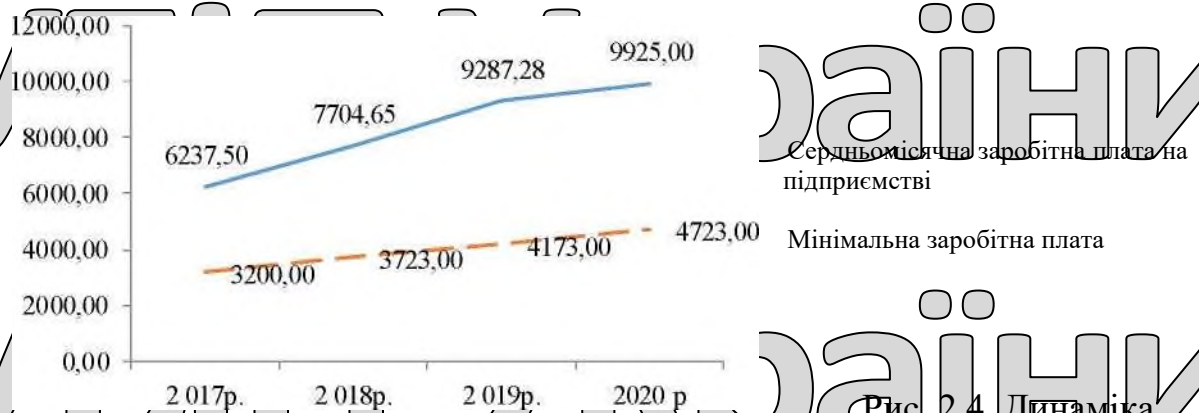


Рис. 2.4. Динаміка середньомісячної заробітної плати у ПП "Ташир".

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Отже, як бачимо, рівень середньомісячної заробітної плати в досліджуваному господарстві щороку зростає. При цьому як позитивне відмітимо той факт, що її розмір значно перевищує мінімальну заробітну плату, розмір якої встановлюється державою.

Застосуємо абсолютні та відносні показники для оцінки структури фонду оплати праці у ПП "Ташир" (табл. 2.13).

Як видно з таблиці 2.13, найбільшу питому вагу у складі витрат на оплату праці у ПП "Ташир" займає основна заробітна плата. У 2020 р порівняно з 2018 р розмір фонду основної заробітної плати в господарстві зменшився на 1425 тис. грн. (-28,5%), в структурному аспекті дана складова фонду оплати праці зменшилась на 4,5 пункта.

Таблиця 2.13.

### Структура фонду оплати праці у ПП "Ташир".

Складової фонду оплати праці	2018		Роки 2019		2020		Відхилення 2020/2018		пунктів структури
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	%	
Основна заробітна плата	4998	79,5	3261	77,0	3573	75,0	-1425	-28,5	-4,5
Додаткова заробітна плата	968	15,4	847	20,0	1058	22,2	+90	+9,3	+6,8
Інші виплати і компенсації	321	5,1	127	3,0	133	2,8	-188	-58,5	-2,3
Разом	6287	10,0	4235	100,0	4764	100,00			X

Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Ташир».

Зростання фонду додаткової заробітної плати у 2020 р порівняно з 2018 р на 90 тис. грн. (+9,3%) спричинене удосконаленням системи мотивації працівників через введення додаткового преміювання.

Сума інших заохочувальних виплат і компенсацій у 2020 р у ПП "Ташир" порівняно з 2018 р зменшилась на 188 тис. грн. (-58,5%).

Отже, у структурному аспекті найбільших змін у складі фонду оплати праці ПП "Ташир" зазнав фонд додаткової заробітної плати.

Для запобігання необґрунтованого збільшення собівартості продукції (робіт, послуг) реформування витрат підприємства має засновуватися на пошуку і практичному залученні внутрішніх резервів зростання частки витрат на оплату праці в загальній сумі витрат та на зниженні загального обсягу витрат. Тобто формування фонду оплати праці має пов'язуватись не тільки з кількісними показниками (тобто зміною обсягів виготовленої продукції), а й із якісними показниками, які відображають результативність діяльності підприємства та є наслідком якісної (результативної праці). Зміни у формуванні фонду оплати праці повинні здійснюватись у рамках певного підприємства з урахуванням його особливостей. Частка заробітної плати у загальних операційних витратах повинна збільшуватись пропорційно зменшенню витрат на матеріали, сировину тощо.

### РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В РОСЛИННИЦТВІ

### 3.1. Основні напрямки удосконалення організації мотивації праці в

#### господарстві

Результати оцінки системи мотивації персоналу в ПП "Ташир" дозволили зробити такі висновки:

- система мотивації в досліджуваному аграрному господарстві характеризується: загальною трудовою пасивністю працівників; низькою значущістю суспільних мотивів праці; потребує підвищення кваліфікації працівників та проведення професійної підготовки; потребою мати стабільну високооплачувану роботу, відсутністю участі у прибутках підприємства;

- поведінка працівників ПП "Ташир" мотивується очікуваннями матеріальної винагороди, а низький рівень заробітної плати, не стимулює працівників до високопродуктивної праці і не забезпечує підвищення продуктивності виробництва;

- серед визначальних факторів посилення мотивації працівників ПП "Ташир" матеріальне заохочення є на першому місці, персональна відповідальність за результати праці і її оплата - на другому місці, підвищення кваліфікації та проходження професійної підготовки працівниками - на третьому місці. Серед працівників моральні стимули та залученість у процес прийняття рішень є непопулярним;

- поінформованість працівників стосовно внутрішньофірмової соціальної, економічної, інноваційної політики ПП "Ташир" основні аспекти діяльності підприємства є обмеженою.

Підвищення продуктивності праці неможливе без врахування керівником ПП "Ташир" індивідуальних та колективних потреб працівників, а тому, для визначення основних мотивів, на основі загальновідомих теорій мотивації, доцільно застосувати економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти.

Основними мотиваційними факторами для персоналу ПП "Ташир" можуть бути такі:

1. Фактори мотиваційного потенціалу персоналу: різноманітність навичок; значимість роботи; винахідливість; самостійність; розумові здібності;

працьовитість; акуратність; мобільність; гнучкість.

2. Фактори виробничої активності: продуктивність; складність виконуваної роботи; рівень кваліфікації; дотримання технології; трудова дисципліна.

3. Фактори соціальної активності: комунікабельність; взаємовідносини з колегами та керівництвом; участь в управлінні виробництвом; участь у колективних заходах.

Матеріальна сторона мотивації персоналу ПП "Ташир": створення умов для безпосереднього зв'язку між продуктивністю працівника та результатами роботи підприємства, що сприятиме почуттю задоволеності працею та винагородою за неї. Доцільним є розроблення прогресивної системи нарахування додаткової оплати праці: це можуть бути доплати за режими роботи, складність, творчість та раціоналізаторство, бонуси за відсутність прогулів або заслуги, заохочення до участі у прибутках товариства.

Керівнику ПП "Ташир" для підвищення мотивації персоналу необхідно зорієнтуватись на створення справедливої системи винагород, що відповідає заслугам працівника та не порушує баланс його участі порівняно з іншими працівниками в колективі.

Перспективними напрямками стимулювання персоналу ПП "Ташир" є: залучення працівників до корпоративних, культурних, спортивних та інших заходів із нагородженням за перемогу та змагальність через подяки, подарунки, сувеніри, участь працівників у виставках або ярмарках щодо представлення підприємства тощо. Важливим є створення сприятливого соціально-психологічного клімату і персональної уваги керівника до персональних дат працівника або привітання його з нагоди професійних свят.

Поєднуючи економічний, організаційний та соціально-психологічний інструменти у створенні ефективної системи мотивації персоналу ПП "Ташир" керівнику необхідно гнучко їх поєднувати, особливо в частині матеріальної та нематеріальної мотивації, здійснювати індивідуальний підхід до кожного працівника, враховувати складність умов праці та здібностей кожного.

У ПП "Ташир" рівень оплати праці працівників значною мірою залежить від кінцевих результатів їх діяльності. Однак наявний порядок нарахування оплати

праці працівникам часто зорієнтований на проміжні результати. Для вдосконалення наявної системи також можна запровадити безтарифну модель оплати праці в поєднанні з відсотковою системою. Таким чином, заробітну плату працівників ПП "Ташир" будуть визначати як відсоток від кінцевих результатів

діяльності сільськогосподарського підприємства. Перш ніж отримати цей

відсоток, працівникам спочатку буде виплачена основна заробітна плата, а потім буде виплачено відсоток від прибутку підприємства. Різниця між сумарним заробітком і виплаченою основною (гарантованою) заробітною платою

працівників буде колективним фондом стимулювання, який буде розподілено між

працівниками враховуючи результати їхньої діяльності. Тобто працівники, котрі краще працювали за звітний період, отримають, відповідно, і вищий відсоток від прибутку підприємства.

Максимального рівня мотивації персоналу можливо досягти тоді, коли з боку керівника ПП "Ташир" бути більше приділяється увага до активного

впровадження та розвитку організаційних і соціально-психологічних інструментів до визнання внесків у працю персоналом, стимулювання їх бажання до виконання складної та значимої для них роботи, що вимагатиме їх нову віддачу і прагнення

застосовувати свої знання та уміння, професійно зростати та вдосконалюватись.

### **3.2. Удосконалення механізму матеріального стимулювання в галузі рослинництва**

Інтеграція України у європейський простір передбачає активізацію використання сукупності інструментів, механізмів, факторів, які спрямовані на формування соціально орієнтованої системи аграрного розвитку, відповідно яких

стратегією державної аграрної політики України має бути орієнтація суспільства на образ нової людини, яка здатна реалізувати себе на рівні високих досягнень, а не тільки аграрна та земельні реформи (рис. 3-1, додаток Е).



Рис. 3.1. Євроінтеграційні пріоритети формування системи мотивації персоналу

сільськогосподарських підприємств [5, с. 203].

В зарубіжних країнах все частіше застосовується грейдінгова система оплати праці.

Система грейдів - це управлінський механізм, що допомагає не тільки оцінити роботу працівника, а й побудувати корпоративну культуру. Працівник прагне підвищити свій грейд і для цього йому потрібно працювати краще. Грейдінгова система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець оплачує результат роботи співробітника. Однак, враховуються не тільки результати праці, а також береться до уваги і кваліфікація робітника, досвід, трудова дисципліна, а іноді навіть поведінка людини та її зовнішній вигляд [60].

Система не є принципово новою для українських підприємств та установ. Схожі в деяких моментах на грейдні тарифні сітки радянських часів, які досі



існують в Україні. Однак, якщо раніше категорія тарифного розряду використовувалася тільки для оплати, то грейд можна використовувати для оцінки ефективності роботи персоналу, для надання пільг та привілеїв, які надаються тим робітникам, чий посади відносяться до певного грейдів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

### Відмінності між тарифною системою та системою грейдів.

Тарифна система	Система грейдів
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.</li> <li>2. Посади розміщуються по принципу наростання.</li> <li>3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти.</li> <li>4. Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управління)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші.</li> <li>2. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. В результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку.</li> <li>3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах.</li> <li>4. Посади розміщуються тільки за принципом важливості для підприємства.</li> <li>5. Допомогає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою.</li> <li>6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві.</li> </ol>

Систематизовано автором на основі [6].

На підставі використання системи грейдів доцільним є забезпечення можливості впорядкування корпоративного соціального пакету, взаємозв'язку заробітної плати та інших форм матеріального стимулювання працівників з важливістю і цінністю виконаної роботи. Впровадження системи нарахування посадових окладів працівників рослинництва на основі грейдової системи оплати праці дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки у разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства.

Застосування грейдів передбачає чесність і прозорість в оплаті праці. На суму заробітної плати не впливає суб'єктивна оцінка керівника. Система не допускає ситуацій, в яких працівники, які перебувають на однакових посадах і здійснюють схожу роботу, отримують різну заробітну плату [15].

До переваг методу грейдової оцінки працівників підприємства можна віднести:

- управління складовими та загальним розміром фонду оплати праці і полегшення системи нарахування заробітної плати;

- ефективність грейдів у визначенні розміру базового окладу новій посаді;

- можливість оперативного проводити аналіз структури посадових окладів, постійної частини заробітної плати, а також відстежувати їх динаміку;

- усунення дисбалансу заробітної плати;

- оптимізація розміщення і

- використання персоналу

сільськогосподарського підприємства;

- можливість співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді компанії зі середньо ринковими і проводити при необхідності їх корекцію.

Проте, основним все ж таки при грейдовій системі є мотиваційний елемент,

оскільки в ньому чітко і лаконічно вказані всі умови переведення працівника на вищий грейд. Тому процес підвищення в посаді для працівників стає легшим, кожен володіє необхідною інформацією та знає, що йому необхідно зробити для цього.

Розбудовуючи систему оплати праці на підприємстві, слід дотримуватися ринкових вимог: заробітна плата має стимулювати трудову діяльність працівника на межі його можливостей і розвивати його творчі здібності (принцип максимальної зарплати); величина заробітної плати має відповідати кон'юктурі ринку (принцип ринкової заробітної плати); дохід працівника має забезпечити

йому належний рівень життя (принцип соціального захисту). Для того, щоб праця та її результати у виробничій сфері стали головним фактором, який впливатиме на величину заробітної плати, необхідно здійснити низку заходів щодо організації

оплати праці. Зокрема, широко використовувати трудові угоди, контрактну систему оплати праці, за умов якої працівнику гарантується певна сума заробітної

плати за виконання ним обов'язків, зазначених у контракті, розширити практику персоніфікації ставок і окладів найбільш кваліфікованим працівникам, орієнтованим на підвищення ефективності праці. Для робітників персональні

ставки й оклади мають пов'язуватися з підвищенням продуктивності праці та якості продукції, а для спеціалістів і керівників – з ефективністю виробництва керованого ними виробничого підрозділу. Також важливим є забезпечення самостійності трудових колективів у формуванні індивідуальної заробітної плати працівників.

Дієвим кроком до підвищення мотивації трудової діяльності в аграрних підприємствах, на думку авторів, буде розробка преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної праці або трудових угод. Це досить складний процес, оскільки ситуація на кожному підприємстві унікальна, отже, преміальна система повинна бути унікальна для кожного випадку.

Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Не всі способи заохочення можуть здійснювати мотиваційний вплив на співробітників, однак існує кілька основних положень стосовно премії, не залежно від специфіки підприємства, які є універсальними. Ними повинні керуватися керівники при провадженні методів економічної мотивації [7]:

- премії не повинні бути занадто загальними, оскільки їх можуть сприймати як частину заробітної плати у звичайних умовах;

- премія має бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, незалежно від виду роботи: індивідуальна або групова;

- має існувати якийсь прийнятний метод виміру збільшення продуктивності;

- працівники повинні усвідомлювати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні відшкодувати витрати на виплату цих премій.

Для вдосконалення матеріального стимулювання підтримуємо точку зору науковців А.Ф. Бурика та М.Ф. Железного [7], якими пропонуються таких дві моделі. Перша, полягає в тому, щоб на початку року розрахувати розцінки за 1 ц. продукції виходячи із надтарифної частини (25 - 50% тарифного фонду в залежності від важливості продукції для господарства). Напротязі року щомісячно виплачувати працівникам оплату по тарифу та всі виплати передбачені

законодавством.

Крім того, отриману кількість продукції рослинництва і тваринництва перемножують на розцінку розраховану з надтарифного фонду, отриману суму розподіляють на суму виданого заробітку, і отриманий норматив доплат на 1 грн.

виданого авансу перемножують на суму виданого авансу кожного працівника. Це і буде щомісячна доплата до отриманого заробітку.

Крім того, за кожний відсоток перевиконання плану виробництва продукції в кінці року нараховується 0,8% вартості зверхупланової продукції по нормативу, яка виплачується працівникам підрозділу по нормативу на 1 грн. виданого заробітку (куди включається акордна оплата та всі надбавки (за стаж роботи, за кваліфікацію, роботу в святкові дні, в нічний час, за роботу з пестицидами і т.д.).

Дану модель можливо описати наступною формулою

$$P_o = 50\% \text{ ТФ} / Y, \quad (3.1)$$

- де  $P_o$  - розцінка грн/ц; ТФ - тарифний фонд, грн.; Y - урожайність з 1 га.

$$P_{кр} = КП \cdot P_o / AT \cdot ЗКП, \quad (3.2)$$

- де  $P_{кр}$  - розрахунок за кінцевий результат, грн.; КП - кількість продукції, ц;  $P_o$  - розцінка, грн./ц; АТ - виданий аванс по тарифу, грн.; ЗКП - заробіток кожного працівника, грн.

Тобто, в даному випадку працівник отримує узаконений заробіток, не лише за рахунок виробництва понаднормової продукції, але й за рахунок зростання фактично отриманої продукції. Це зв'язує заробіток кожного працівника з кінцевими результатами виробництва, що в даному випадку поки що відсутнє в господарствах, так як оплата праці не пов'язана з кінцевими результатами господарської діяльності.

Інша модель полягає в створенні договірних відносин між адміністрацією підприємства та відповідним підрозділом. Зазначені відносини повинні бути чітко прописані в колективному договорі. Згідно даної моделі, адміністрація доводить до підрозділу обсяги виробництва продукції, та її собівартість (розрахункову ціну), яка визначається згідно науково - обґрунтованих нормативів, збільшених на 8 - 10%, тобто в дану ціну включають частину прибутку, яка сьогодні не виплачується за кінцеві результати. В кінці року фактично отриману продукцію

передану підприємством згідно договору адміністрації господарства перемножують на розрахункову ціну. Від отриманої суми віднімають всі матеріальні витрати і виданий на протязі року аванс, в результаті чого отримують винагороду за кінцеві результати, яка містить 100% економії ресурсів, яка пропорційно розподіляється між працівниками пропорційно виданому на протязі року авансу [7].

Дану модель опишемо наступною формулою:

$$PЦ = ПС + ПС \cdot (8 - 10\%), \quad (3.3)$$

- де PЦ - розрахункова ціна, грн.; ПС - планова собівартість, грн.

$$ДКР = PЦ \cdot \Phi O П - MЗ - A, \quad (3.4)$$

- де ДКР - доплата за кінцевий результат, грн.; PЦ - розрахункова ціна, грн.;  $\Phi O П$  - фактично отримана продукція, грн.; MЗ - матеріальні затрати, грн.; A - аванс, грн.

ДКР розподіляється на суму виданого авансу помноженого на зарібок кожного працівника.

Дана модель націлена на економію ресурсів підрозділом, оскільки додатковий прибуток, який отримує підрозділ в результаті такої економії залишається в його розпорядженні. Слід зазначити, що дана економія ніяким чином не повинна впливати на якість продукції та змінювати її властивості. Таким чином додатково отримані кошти підрозділ може використовувати на власний розсуд. В даному випадку доцільно створити в підрозділі фонд розвитку в розмірі 30%, кошти з якого спрямовувати на оновлення обладнання, модернізацію виробництва, решту коштів спрямувати на матеріальне стимулювання працівників підрозділу пропорційно вкладеному авансу [7].

Лише комплексне впровадження всіх методів, та моделей стимулювання, де оплата праці буде залежати безпосередньо від продуктивності праці працівника та економії ним ресурсів, дасть можливість покращити як добробут працівника так і діяльність підприємства.

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

забезпечуватиме низку позитивних ефектів:

- по-перше, стимулюватиме доходи і, відповідно, платоспроможний попит сільських мешканців на широкий спектр товарів і послуг;

- по-друге, активуватиме ринок продукції сільськогосподарського призначення;

- по-третє, це сприятиме формуванню міцного прошарку середнього класу на сільських територіях;

- по-четверте, створюватиме підґрунтя для модернізації аграрних виробництв, розширення мережі сімейних ферм, розвитку приватних фермерських господарств, малого і середнього підприємництва.

### **3.3. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів**

Аграрним підприємствам всіх організаційно-правових форм діяльності щодо використання трудових ресурсів, доводиться вирішувати три групи завдань.

Перш за все необхідно визначити що виробляти і які трудові ресурси при цьому використовувати – це стосується першої групи завдань. Друга група завдань

полягає у тому, щоб визначити черговість залучення тих чи інших працівників до виконання виробничих завдань. І врешті, третя група завдань передбачає

необхідність забезпечення розвитку мотиваційного менеджменту, який би спричинив ефективне використання трудових ресурсів та в кінцевому результаті - досягнення мети і успіху всього агропідприємства [19, с.139].

В рамках досягнення загальних цілей аграрних підприємств, особливу увагу слід звернути на розвиток мотиваційного менеджменту як основної складової системи мотивації персоналу.

Мотиваційний менеджмент в аграрному підприємстві - це комплекс заходів, які спрямовані на підвищення прибутку підприємств на основі мотиваційних факторів, направлених на підвищення ефективності і якості праці всіх працівників та кожного зокрема [5]. І має своїм підґрунтям те, що людина належить до певного трудового колективу, до певної соціальної групи, що визначає потребу дбати не лише про індивідуальні інтереси, а й про групові.

Даний вид менеджменту базується на SWOT-аналізі використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах (рис. 3.2).

Розширена матриця SWOT-аналізу характеризує систему управління

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

відносно використання трудових ресурсів, а загалом і розвитку мотиваційного менеджменту, що дає можливість спрогнозувати його систему в аграрних підприємствах (табл. 3.2). Причини та джерела виникнення таких несприятливих ситуацій на виробництві є специфічні для кожного аграрного підприємства. Їх

визначення супроводжується значними витратами ресурсів та часу. Їх можна

поділити на внутрішні та зовнішні, суб'єктивні та об'єктивні.

Сильні сторони

Можливості

- Зростання продуктивності праці;
- Убезпечення матеріально-технічними засобами агропідприємств;
- Збільшення чисельності працівників із вищою освітою;
- Сприяння трудовим ресурсам у підвищенні кваліфікації;
- Використання «тактики доручень»

- Збільшення доходів домогосподарств;
- Зростання розміру оплати праці;
- Збільшення обсягу фінансування освіти і охорони здоров'я;
- Збільшення витратної частини на утримання медичних закладів.

Слабкі сторони

Загрози

- Зменшення кількості сільського населення в аграрних підприємствах;
- Висока плінність кадрів в аграрних підприємствах;
- Не належні умови праці

- Розвиток несприятливих демографічних процесів;
- Зростання рівня безробіття;
- Зниження рівня економічно активного населення в сільській місцевості;
- Випередження зростання індексу споживчих цін по відношенню до зростання оплати праці в аграрних підприємствах;
- Зменшення інвестицій в розвитку

Рис. 3.2. SWOT-аналіз використання трудових ресурсів в аграрних господарствах.

Систематизовано автором на основі [19].

Перші пов'язані з внутрішніми конфліктами, недосконалістю управління, ризикованою маркетинговою стратегією, недоліками в організації виробництва.

Другі – з тенденціями та стратегією макроекономічного





кваліфікації працівників, використання концепції управління людьми - "тактики доручень", збільшення доходів працівників.

З метою ефективного використання персоналу підприємства, мотиваційний менеджмент аграрних господарств повинен бути спрямований на досягнення кінцевої мети діяльності підприємства та базуватися на розробці нових підходів та пріоритетів щодо мотивації і бути направленим на кожного працівника, службовця, менеджера.

Також необхідно приділити значну увагу інтенсифікації виробництва в аграрних господарствах, як умови для підвищення продуктивності праці та ефективного використання трудових ресурсів. Необхідно у зв'язку з цим зміцнювати матеріально-технічну базу підприємств, особливо це стосується таких основних виробничих фондів як сільськогосподарська техніка, машини, які безпосередньо впливають на виробничий процес.

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

Формування мотиваційного менеджменту доцільно здійснювати поетапно (рис. 3.3).

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

Моделювання мотиваційного менеджменту доцільно здійснювати враховуючи інтереси держави, аграрного підприємства, працівників,

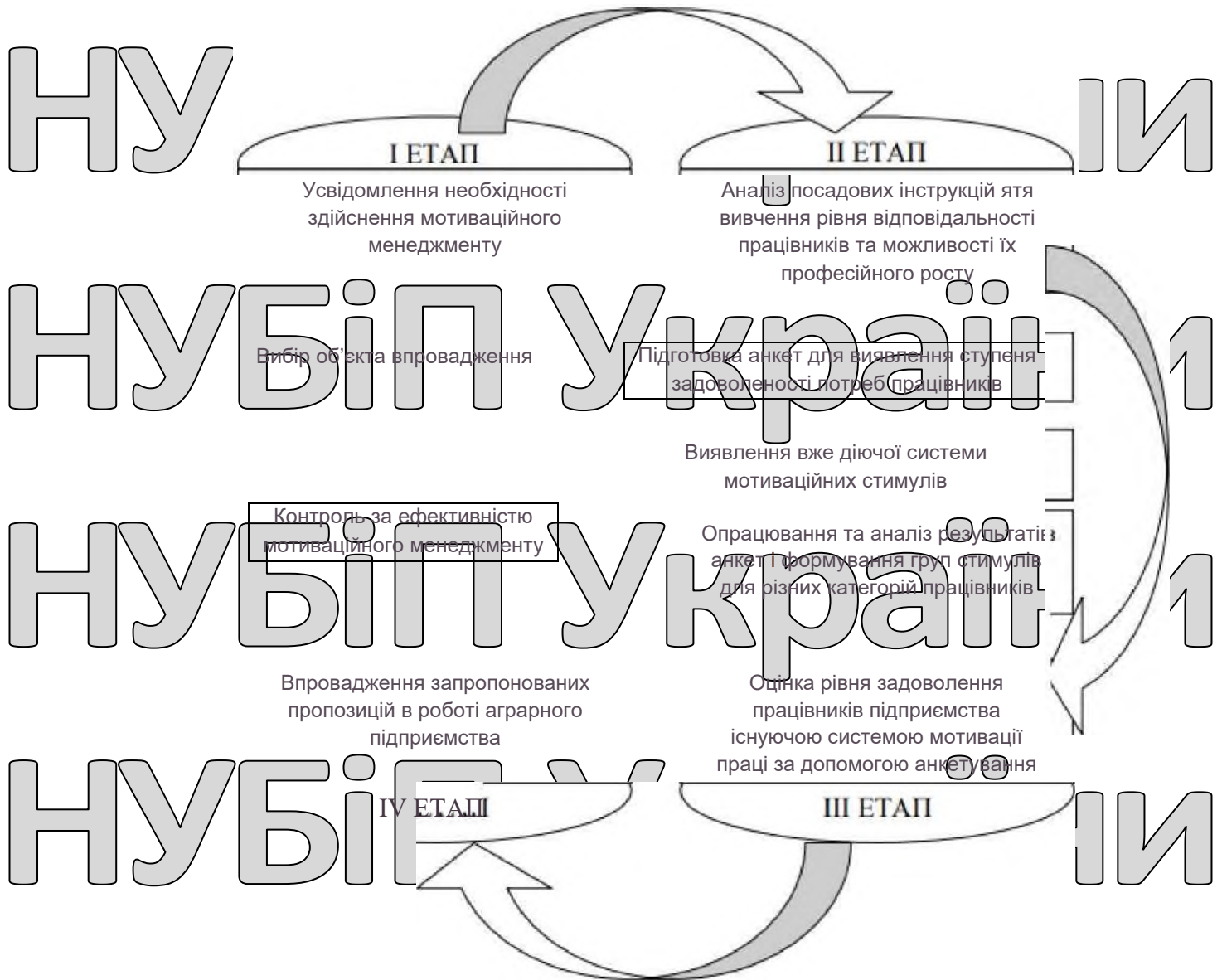


Рис. 3.3. Організаційний механізм формування мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві [5, с.151].

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

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та обґрунтовані практичні рекомендації щодо формування ефективної системи мотивації та оплати

праці персоналу сільськогосподарських підприємств в галузі рослинництва, а саме:

1. Визначальною умовою ефективного функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств є формування системи мотивації персоналу,

яку, на нашу думку, доцільно трактувати як систему внутрішніх та зовнішніх чинників, що сприяють активній трудовій позиції працівників, забезпеченню якісної й продуктивної праці в аграрних господарствах, розкриттю й використанню потенціалу особистості, створенню умов для реалізації інноваційних, інтелектуальних, культурних, творчих можливостей трудових ресурсів підприємства.

2. Вивчення сучасних підходів до побудови систем управління суб'єктив господарювання дозволило визначити, що до мотивуючих факторів персоналу в аграрних підприємствах належать матеріальні та моральні стимули. Врахування

різних інтересів працівників аграрних підприємств зумовило доцільність класифікації видів мотивації праці, де виділено внутрішню та зовнішню, матеріальну і нематеріальну, соціальну та професійну.

3. Основним результативним показником стану мотивації праці є рівень її продуктивності, який безпосередньо залежить від оплати праці. Однак така залежність підтверджується не завжди, що зумовлено недосконалістю системи оплати праці в окремих галузях сільськогосподарського виробництва, та спричиняє потребу в застосуванні інших, неплатіжних матеріальних і нематеріальних форм мотивації працівників.

4. Розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Т акож, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

5. ПП "Ташир" - одне з аграрних підприємств Житомирської області, яке

хоча і нарощує обсяги виробництва та реалізації продукції, проте ефективність його діяльності у 2020 р порівняно з попередніми роками дещо погіршилась. У ПП "Ташпир" спостерігається скорочення чисельності працюючих, що, відповідно, спричинило зменшення фонду відпрацьованого робочого часу. Як основний мотиваційний інструмент у досліджуваному господарстві переважно застосовуються премії та надбавки за результати роботи. Інший вид матеріальної мотивації - виплати соціального характеру (в т.ч. матеріальні допомоги). Серед нематеріальних видів мотивації на ПП "Ташпир" особливо значимими для працівників є можливість кар'єрного зростання та можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації.

6. Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у зростанні виробництва та підвищенні ефективності роботи підприємств необхідно вдосконалювати системи матеріального стимулювання, винагороди за підсумками роботи за сезон (період), інші форми матеріального заохочення. Крім зарплати і премій (бонусів), система матеріального стимулювання може включати в себе пенсійні накопичення, участь в прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на покупку будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника, різноманітні допомоги, страхування. При цьому кошти на оплату праці необхідно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати. Лише за таких умов створюються можливості для збільшення темпів розширеного виробництва.

7. Впровадження грейдової системи оплати праці дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки у разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства.

9. Механізм, який регулює динамічну рівновагу попиту і пропозиції робочої сили на ринку трудових ресурсів у СТОВ "Мироставель-Агро", має передбачати дієві заходи щодо розвитку системи робочих місць і збільшення потреби сільськогосподарських підприємств та організацій у робочій силі, удосконалення

системи оплати праці, розширення можливостей населення одержувати додаткові доходи, поліпшення системи соціальної допомоги, дотацій і пільг.

9. Важливе значення має моделювання мотиваційного менеджменту у відповідності із життєвим циклом аграрного підприємства. На стадії зародження

агropідприємства метою мотиваційного менеджменту є вдале формування

напряму його діяльності, на стадії створення цілі спрямовані на жорстку конкуренцію та пошук ніші на аграрному ринку, на стадії зростання мотиваційний менеджмент спрямований на конкурентоздатність та освоєння ніші на аграрному

ринку, на стадії зрілості важливими є формування позицій лідера при умові

покращення якості аграрної продукції, на стадії спаду мотиваційний менеджмент направлений на недопущенні ліквідації підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна економіка: навч. посіб. / за ред. В. Я. Білоножка. Умань. Видавець "Сочінський М. М.", 2016. 418 с.

2. Алексеєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Alekseenko.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Alekseenko.pdf)

3. Артеменко А.К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". 2020. № 1. С. 152-163.

4. Багай Н.Л. Оплата праці у сільському господарстві: правові питання. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/1333.pdf>

5. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних процесів. URL: [http://znau.edu.ua/images/data2/nauka\\_innovation/specializovana\\_vchena\\_rada/d\\_14\\_083\\_02/bakulina/%.pdf](http://znau.edu.ua/images/data2/nauka_innovation/specializovana_vchena_rada/d_14_083_02/bakulina/%.pdf)

6. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів. URL: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2019\\_15/u1215bez.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2019_15/u1215bez.pdf)

7. Бурик А.Ф., Железний М.Ф. Вдосконалення матеріального стимулювання в сільськогосподарських формуваннях у ринкових умовах. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/85/eko/ukr/24.pdf>

8. Ведерніков В.М. Формування мотивації персоналу підприємства. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf>

9. Верещагіна Л. А. Психологія персонала: потреби, мотивація и ценности. М. Гуманитарный центр, 2016. 212 с.

10. Вечеря С.В. Удосконалення методик мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>

11. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2018.

504 с.

12. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.

13. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2017\\_33\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_15)

14. Горенко А.І. Оплати праці в системі мотивації найманих працівників сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/148486>

15. Гуцаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/8.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf)

16. Демидова М.М. Вплив різноманітних систем оплати праці на мотивацію працівників сільськогосподарських підприємств. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної конференції. Дніпропетровськ, 2016. Том 2. С. 9- 10.

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

18. Демидова М.М. Особливості мотивації праці персоналу в аграрних підприємствах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. НАН України. ДУ "Ін-т регіональних досліджень ім. І.М. Долішнього НАНУ". Львів. 2016. Вип. 6 (122). С. 77-80.

19. Демидова М.М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2019. 238 с.

20. Демидова М.М. Системи оплати праці та мотивація працівників сільськогосподарських підприємств. Інтеграційна системи освіти, науки і



виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2016. С. 183-185.

21. Демяненко Н.В., Галич О.А., Тараненко В.С. Основні складові організації мотивації праці в сільськогосподарському підприємстві. URL:

<http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7508/1>

22. Дикав Н., Борисенко І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 389 с.

23. Дідур К.М. Продуктивність праці та її оплата в сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.agrosvit.info/pdf>

24. Дмитриченко Л.А. Еволюція відносин власності в аграрному секторі економіки як прояв розвитку суспільної форми праці. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/1\\_1/tom1/233.pdf.5](http://www.nbuv.gov.ua/portal/1_1/tom1/233.pdf.5).

25. Єпішев О.С. Особливості організації та оплати праці в аграрному секторі економіки. URL: [Nvpusk\\_2018\\_4\(2\)\\_62.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/1_1/tom1/233.pdf.5)

26. Жидяк О.Р. Мотивація праці працівників агропідприємств: інноваційний підхід. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2017. С. 168-170.

27. Закон України "Про оплату праці". URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

28. Занюк С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2019. 304 с.

29. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. URL: [http://rev.kpu.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://rev.kpu.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf)

30. Зелена М.І. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2994/1.pdf>

31. Кириллов Л. Управление развитием персонала. URL: <http://trainings72.ru/kouching/upravlenie-razvitiem-personala.html>.

32. Ковбас П.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах

кризи.

URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf)

33. Кодекс законів про працю України.  
URL:

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

34. Колод А. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 337 с.

35. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві.

URL: <http://kerivnyk.info/2018/05/korytko.html>

36. Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. URL:

[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf)

37. Костирко А.Г. Сучасний стан та проблемні аспекти оплати праці у вітчизняному аграрному секторі. URL: [http://www.global-](http://www.global-national.in.ua/archive/8-2019/37.pdf)

[national.in.ua/archive/8-2019/37.pdf](http://www.global-national.in.ua/archive/8-2019/37.pdf)

38. Котельникова Ю. М. Управління кадровим забезпеченням галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2021. 276 с.

39. Кулагин О. 40 факторов трудовой мотивации. URL: [http://www.e-](http://www.executive.ru//1607197/index.php?=&TID=16809)

40. Куренін В. М. Мотивація та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 4. № 3. С. 417-422.

41. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції. URL:

[http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/23.pdf)

42. Макаренко П.М. Проблеми продуктивності праці в сучасних

умовах розвитку сільського господарства. URL: <https://www.researchgate.net>

43. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/K\\_23\\_073\\_03/maklakov\\_dis.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/maklakov_dis.pdf)

44. Машевська А.В. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23215.pdf>

45. Напіванко А.Я., Стільник В.В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу сільськогосподарського підприємства. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/113.pdf>

46. Нестерович А.В. Теоретико-методологічні аспекти мотивації праці у сільському господарстві. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/144.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/144.pdf)

47. Олійник Т. Г. Економіка аграрного виробництва: курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 105 с.

48. Олійник Т.Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/52.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/52.pdf)

49. Організація виробництва: навчальний посібник / за ред. Г.Є. Мазнева. URL: [http://internal.khntusg.com.ua/fulltext/Org\\_Biz\\_3\\_2014\\_328.pdf](http://internal.khntusg.com.ua/fulltext/Org_Biz_3_2014_328.pdf)

50. Осадца З. І. Економічна оцінка мотивації трудової діяльності на підприємствах в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика". Львів, 2017. - 23 с.

51. Перевузік Т. М. Оплата праці в сільськогосподарських підприємствах: застосування погодинної та відрядної форми оплати праці. URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/w/2020/01/%D203-210.pdf>

52. Пестрикова Е. И. Способы удержания профессионалов в компании. URL: <http://www.kadrovik.ru/2698>

53. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний

посібник. М.: Вид-во Мелітопольська типографія "Люкс", 2016. 498с.

54. Полішук А.О. Аналіз сучасних методів тарифікації оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. URL:

[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2829/5/VZNAU\\_-140.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2829/5/VZNAU_-140.pdf)

55. Полюк М. І. Ефективність використання різних методик оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах. URL:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6470>

56. Полюк М. І. Мотивація розвитку персоналу на сільськогосподарських підприємствах: сучасні тенденції та перспективи удосконалення. *Агроекономіка*. 2018. № 19, С. 50-54.

57. Полюк М.І. Особливості оцінки персоналу на сільськогосподарських підприємствах. Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції: у 5 ч. Полтава: ЦФЕНД. 2018. Ч. 1. С. 45-46.

58. Редкін О.В., Чевганова В.Я. Організація праці (Теоретичні та науково-методичні основи курсу). Частина 1: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 132 с.

59. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(77). С. 84-85.

60. Сіренко Н.М. Удосконалення розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. URL:  
<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

61. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент. К. МАУП, 2014. 168 с.

62. Соколов А. В., Чернявська К. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/217450171.pdf>

63. Харченко Т. М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки / Т. М.

Харченко // Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Суми : НН

Вінніченко М. Д., Литовченко Є. Б., 2014. 432 с

64. Циганенко Г. В., Місевич М. А., Ходаківський В. М. Управління

удосконаленням мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств.

URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/79.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/79.pdf)

65. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. URL:

<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/4/53.pdf>

66. Шкільов О.В. Економіка праці й соціально-трудові відносини.

URL: [tudmed.ru/view](http://tudmed.ru/view)

67. Яців І.Б. Система оплати праці як чинник

конкурентноспроможності сільськогосподарського підприємства. URL:

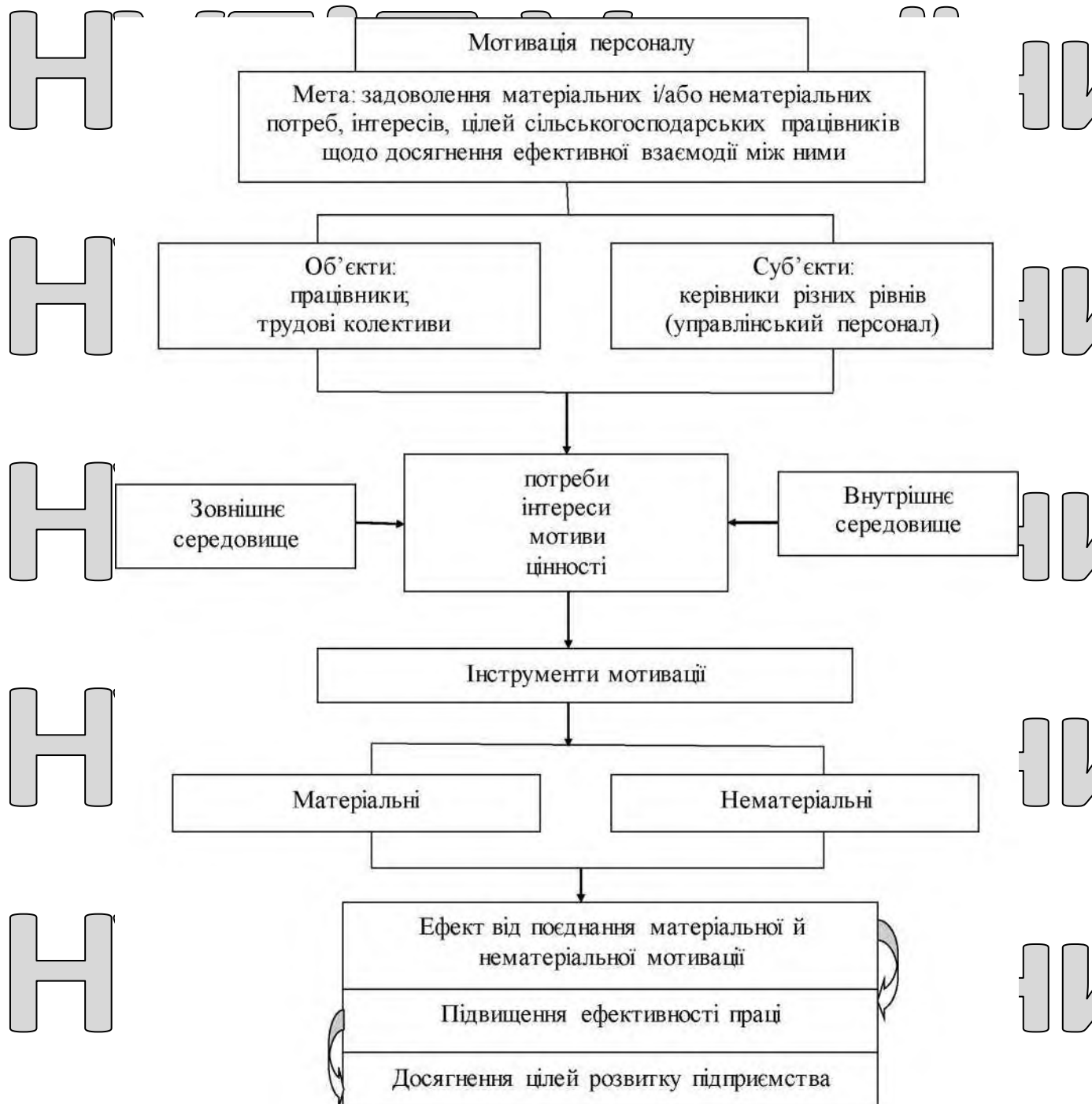
[http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2018/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/4.pdf).

# НУБІП України

ДОДАТКИ

Додаток А.

## Система мотивації персоналу аграрних підприємств [5, с.25]

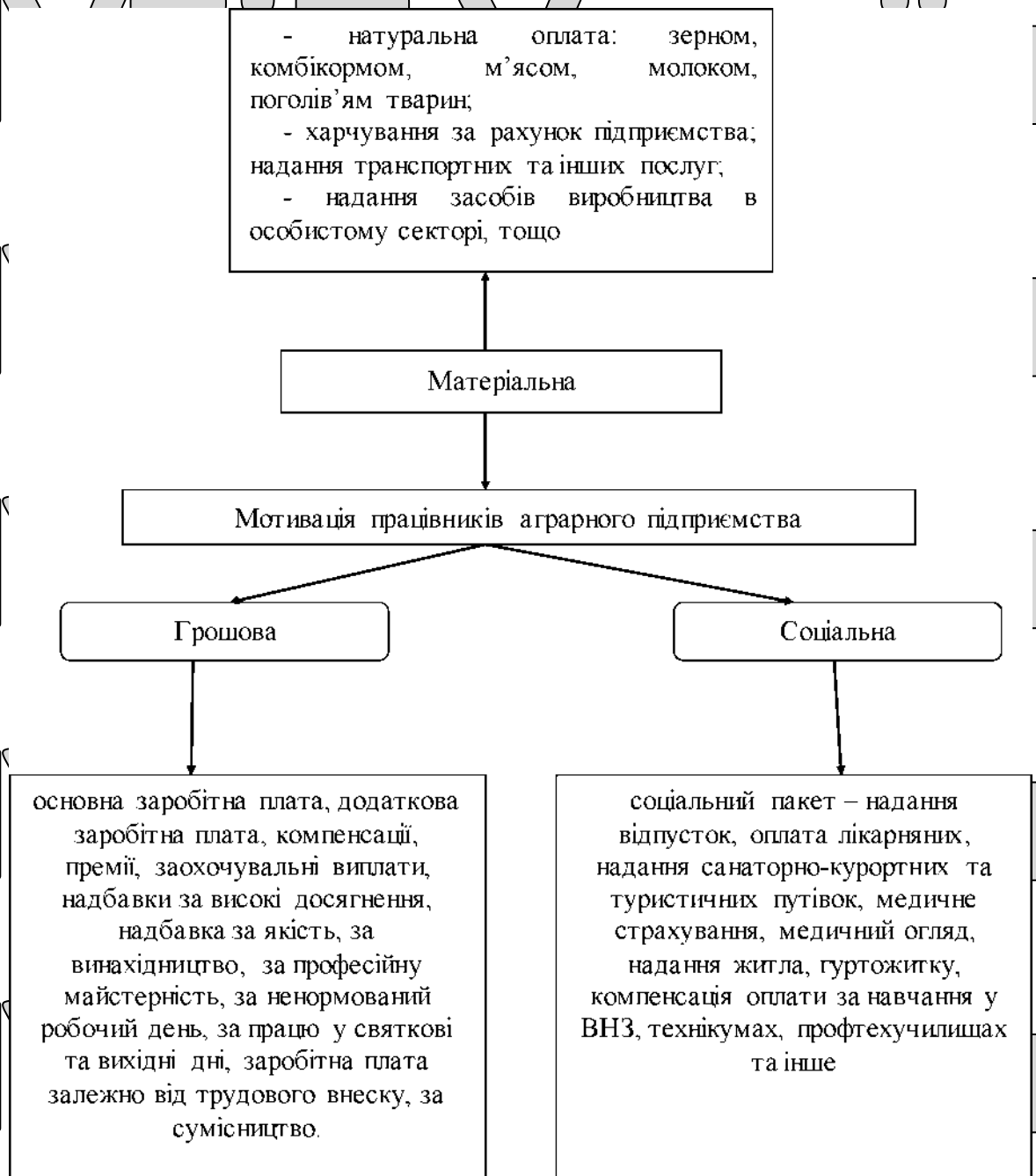


НУБІП України

# НУБІП України

Додаток Б.  
Класифікація видів мотивації працівників аграрного підприємства

[19, с.45]



## Класифікація методів мотивації персоналу [29]

Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.).
	Винагородження Солідарності	Основа на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення. Передбачає формування у працівників цінностей і цілей максимально наближених до цілей та цінностей
За суб'єктом	Самотивації	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.
	Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.
За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі і т. п.).
	Негативні	Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).
За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.
	Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.
За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
	Нефінансові	Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийняття рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи
	Економічні	Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
За функціональним призначенням	Організаційні	Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення
	Соціальні	Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та
	Морально-психологічні	Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в



# НУБІП України

## Система показників ефективності методів мотивації праці персоналу підприємств

Методи	Показники
Економічно-трудова	<p>Фонд оплати праці, грн.; чисельність персоналу, осіб; фонд робочого часу, люд.-год.; середня заробітна плата на працівника, грн./люд.; співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці; сукупні витрати на персонал, грн.; питомі витрати на персонал грн./люд.; рентабельність витрат на персонал, %; витрати на соціальний розвиток колективу, грн.; витрати на навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), грн.; частка витрат на персонал в обсязі реалізації (частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства), %; відсоток браку продукції; витрати від браку, грн.; витрати від конфліктів і злочинства, грн.; витрати від порушень трудової дисципліни, грн</p>
Освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу	<p>Питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу, %; питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %; середній розряд працівників; питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %</p>
Соціально-економічної та інноваційної активності	<p>Питома вага працівників, які беруть участь у виробничих змаганнях, %; питома вага працівників, які беруть участь у громадській роботі, %; питома вага раціоналізаторів і винахідників, %; кількість патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на 1 працюючого, од. тощо</p>
Організаційні та умов праці	<p>Завантаженість персоналу, %; коефіцієнт використання робочого часу; питома вага працівників, які суміщають професії, %; питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, %; питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, %; показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, % чи за бальною шкалою; питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища, %; питома вага працівників зайнятих на важких і шкідливих роботах, %; коефіцієнт прогулів, %; кількість (відсутність) випадків виробничого саботажу, страйків; втрати робочого часу за рік через хвороби та травми, люд.-год.; частота і ступінь важкості нещасних випадків, од</p>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Фінансова звітність ПП "Ташир" за 2018-2020 рр

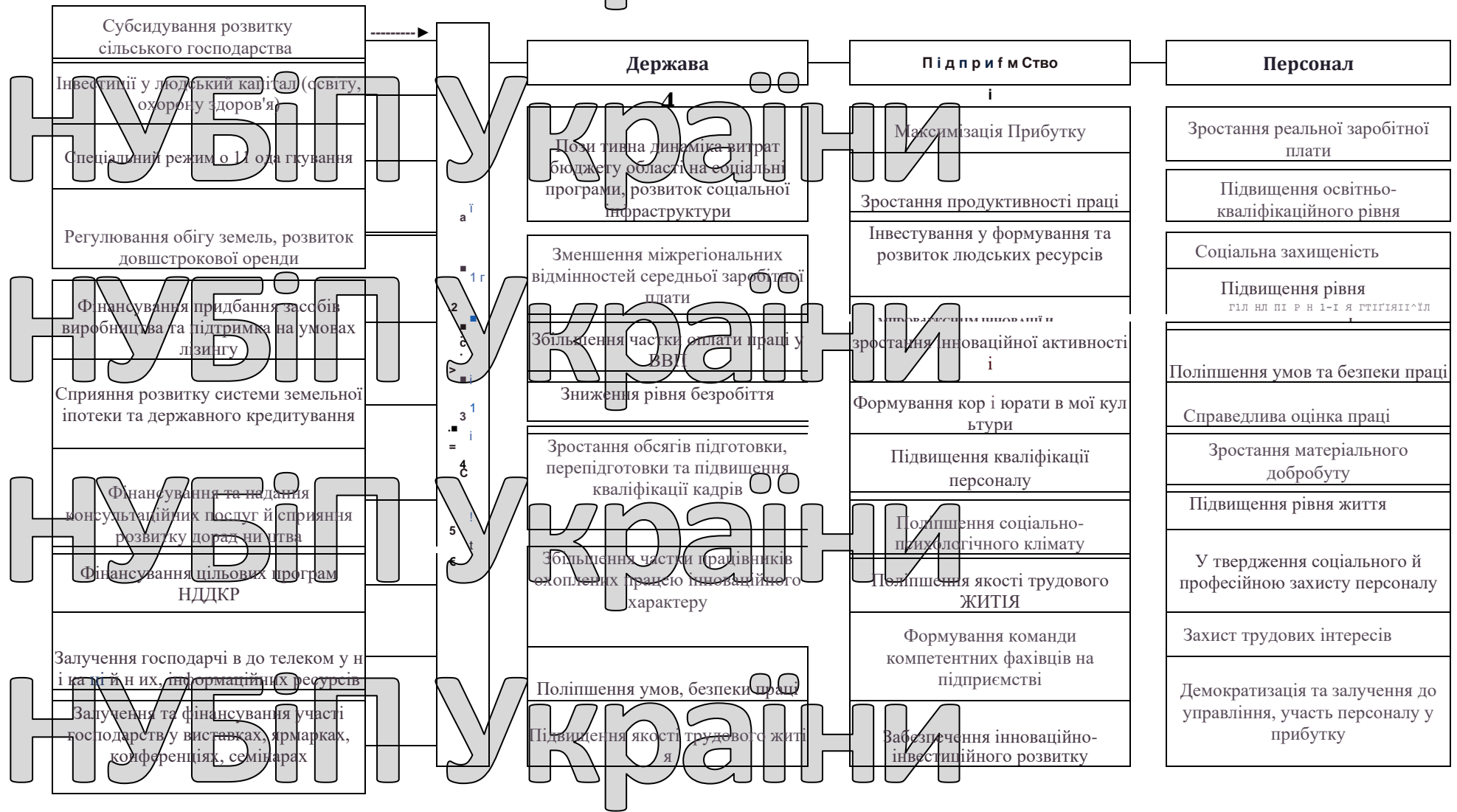
НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

## Стратегічні орієнтири державного впливу на формування мотивації персоналу аграрних господарств



# НУБІП України

## Моделювання мотиваційного менеджменту відповідно до життєвого циклу аграрного підприємства

